



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen

Een beleidsvoorbereidende studie

Katrien Meireman, Rita Sepelie, Sophie Spillemaeckers,
Jan Vandenhove & Guy Van Gyes

Projectbegeleiding: Hans Bruyninckx & Herwig Peeters

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid
en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

Met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF
ESF: de Europese bijdrage tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door
inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen te bevorderen
en door te investeren in menselijke hulpbronnen



Hoger instituut
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Meireman, Katrien

Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen.
Een beleidsvoorbereidende studie / Katrien Meireman, Rita Sepelie,
Sophie Spillemaeckers, Jan Vandenhove & Guy Van Gyes. - Leuven:
Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid, 2002, 264 p.

ISBN 90-5550-310-X
D/2002/4718/16.

Omslagontwerp: Danni Elskens

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid
E. Van Evenstraat 2e, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door
middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any
other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUD

Lijst van afkortingen	xi
Inleiding / Opzet van het onderzoeksrapport	1
Hoofdstuk 1 / Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	3
1. Inleiding	3
2. Situering van social audit	3
3 Kenmerken van social audit	6
4. Het social auditproces	6
4.1 Creatie van betrokkenheid	6
4.2 Identificeren van stakeholders	7
4.3 Identificeren van onderwerpen	7
4.4 Identificeren van indicatoren, criteria en benchmarks	8
4.5 Ontwikkelen van actieplannen	9
4.6 Rapportering	10
5. Social audit als managementinstrument	11
6. Besluit	12
Hoofdstuk 2 / Behoeftanalyse	13
1. Inleiding	13
2. Rondetafelgesprek met werkgeversorganisaties	13
2.1 Concrete betekenis van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven	13
2.2 Initiatieven ter stimulering van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven	14

2.3	Dialogoog met de stakeholders	14
2.4	Rol voor de overheid	15
2.5	Reactie op volgende stelling: vakbonden willen elementen van social audit, waaronder de open dialoog en de ruimere thema's, integreren in bestaande overlegorganen	16
3.	Rondetafelgesprek met werknemersorganisaties	17
3.1	Concrete ervaringen in de contacten met bedrijven	17
3.2	Concrete werking van het social audit proces	18
3.3	Houding van werknemersorganisaties tegenover andere stakeholders	19
3.4	Rol voor de overheid	20
4.	Rondetafelgesprekken met milieubewegingen, consumentenorganisaties, derdewereldorganisaties, financiële instellingen en lokale gemeenschap	21
4.1	Concrete ervaringen in de contacten met bedrijven	21
4.2	Concrete werking van het social audit proces	23
4.3	Verwachtingen, aandachtspunten, criteria en indicatoren	26
4.4	Rol voor de overheid	31
5.	Samenvatting	34
Hoofdstuk 3 / Instrumentenanalyse		37
1.	Inleiding	37
2.	AccountAbility 1000	38
2.1	Situering	38
2.2	Doelstellingen	38
2.3	Geschiedenis	38
2.4	Gebruikers	39
2.5	Organisatie	39
2.6	Proces	39
2.7	Praktijkervaring in Vlaanderen: Trivisi	41
2.8	Evaluatie	42
3.	Balanced scorecard	43
3.1	Situering	43
3.2	Doelstellingen	43
3.3	Geschiedenis	44
3.4	Gebruikers	44
3.5	Organisatie	44
3.6	Proces	44
3.7	Praktijkervaring in Vlaanderen: Borealis	46
3.8	Evaluatie	48

4. EFQM	49
4.1 Situering	49
4.2 Doelstellingen	50
4.3 Geschiedenis	50
4.4 Gebruikers	51
4.5 Organisatie	51
4.6 Proces	51
4.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Volvo Europa Truck	56
4.8 Evaluatie	58
5. EMAS	58
5.1 Situering	58
5.2 Doelstellingen	58
5.3 Geschiedenis	58
5.4 Gebruikers	59
5.5 Organisatie	59
5.6 Proces	60
5.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Kabinet Deleuze	61
5.8 Evaluatie	63
6. Ethibel-label	64
6.1 Situering	64
6.2 Doelstellingen	65
6.3 Geschiedenis	66
6.4 Gebruikers	66
6.5 Organisatie	66
6.6 Proces	67
6.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Fardis	69
6.8 Evaluatie	71
7. Ethical accounting statement	72
7.1 Situering	72
7.2 Doelstellingen	72
7.3 Geschiedenis	72
7.4 Gebruikers	73
7.5 Organisatie	73
7.6 Proces	73
7.7 Praktijkervaring in Vlaanderen	75
7.8 Evaluatie	75
8. Gemeenschapsaudit	76
8.1 Situering	76
8.2 Doelstellingen	76
8.3 Geschiedenis	77
8.4 Gebruikers	77

8.5 Organisatie	78
8.6 Proces	78
8.7 Praktijkervaring in Vlaanderen	80
8.8 Evaluatie	80
9. Global Reporting Initiative	81
9.1 Situering	81
9.2 Doelstellingen	81
9.3 Geschiedenis	82
9.4 Gebruikers	83
9.5 Organisatie	83
9.6 Proces	84
9.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Procter & Gamble	86
9.8 Evaluatie	89
10. Human Capital Index	90
10.1 Situering	90
10.2 Doelstellingen	91
10.3 Geschiedenis	91
10.4 Gebruikers	91
10.5 Organisatie	91
10.6 Proces	92
10.7 Praktijkervaring in Vlaanderen	93
10.8 Evaluatie	93
11. Intellectual Capital Statement	94
11.1 Situering	94
11.2 Doelstellingen	94
11.3 Geschiedenis	95
11.4 Gebruikers	95
11.5 Organisatie	96
11.6 Proces	96
11.7 Praktijkervaring in Vlaanderen	99
11.8 Evaluatie	99
12. Investors in People	100
12.1 Situering	100
12.2 Doelstellingen	100
12.3 Geschiedenis	101
12.4 Gebruikers	101
12.5 Organisatie	103
12.6 Proces	103
12.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Crowne Plaza Hotel	108
12.8 Evaluatie	109

13. ISO 14001	111
13.1 Situering	111
13.2 Doelstellingen	112
13.3 Geschiedenis	112
13.4 Gebruikers	112
13.5 Organisatie	112
13.6 Proces	113
13.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Lannoo	114
13.8 Evaluatie	116
14. SA8000	118
14.1 Situering	118
14.2 Doelstellingen	119
14.3 Geschiedenis	119
14.4 Gebruikers	120
14.5 Organisatie	120
14.6 Proces	120
14.7 Praktijkervaring in Vlaanderen	125
14.8 Evaluatie	125
15. Sociale balans	126
15.1 Situering	126
15.2 Doelstellingen	126
15.3 Geschiedenis	127
15.4 Gebruikers	127
15.5 Organisatie	128
15.6 Proces	128
15.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Interbrew	130
15.8 Evaluatie	131
16. Instrumentenvergelijking	133
16.1 Doelstellingen	138
16.2 Focus	138
16.3 Reikwijdte	138
16.4 Implementatie	139
16.5 Stakeholders	140
16.6 Kwaliteitsbewaking	140

Hoofdstuk 4/ Casestudies bedrijfstoeppassing	143
<hr/>	
1. Inleiding	143
2. Casestudie WE - Nederland	143
2.1 Aanleiding en tijdstip van het social auditproces	143
2.2 Initiatiefnemer	144
2.3 Concrete implementatie van de social audit	145
2.4 Kosten van de uitwerking	146
2.5 Positieve resultaten	147
2.6 Moeilijkheden	147
2.7 Onverwachte neveneffecten	148
2.8 Eventuele verbeteringen aan het social auditinstrument	148
2.9 Verspreiding van het gebruik van het instrument	148
2.10 Huidige stand van zaken en toekomstplannen	148
2.11 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit	149
3. Casestudie Levi Strauss & Co. - België	150
3.1 Aanleiding en tijdstip van het social auditproces	150
3.2 Initiatiefnemer	151
3.3 Concrete implementatie van de social audit	151
3.4 Kosten van de uitwerking	153
3.5 Positieve resultaten	153
3.6 Moeilijkheden	153
3.7 Onverwachte neveneffecten	154
3.8 Eventuele verbeteringen aan het social auditinstrument	155
3.9 Verspreiding van het gebruik van het instrument	156
3.10 Huidige stand van zaken en toekomstplannen	156
3.11 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit	156
4. Casestudie sociale audit voor gemeenschapsondernemingen - Schotland	157
4.1 Gemeenschapsaudit - Interview John Pearce	157
4.2 FIFE Council	161
4.3 Craigmillar Capacity Building Project	164
4.4 The Learning Centre	167
5. Casestudie Novo Nordisk - Denemarken	168
5.1 Aanleiding van het sociale audit proces	169
5.2 Concrete implementatie van de sociale audit	169
5.3 Positieve resultaten	175
5.4 Moeilijkheden	175
5.5 Eventuele verbeteringen aan de sociale audit instrumenten	176
5.6 Huidige stand van zaken en toekomstplannen	177
5.7 Aanbevelingen voor de overheid rond sociale audit	177

Hoofdstuk 5 / Overheidsbeleid	179
<hr/>	
1. Inleiding	179
2. België	180
2.1 Context	180
2.2 Federale initiatieven rond MVO	180
2.3 Vlaamse initiatieven rond MVO	185
3. Het Verenigd Koninkrijk	187
3.1 Context	187
3.2 'New Deal'	188
3.3 Initiatieven	189
4. Denemarken	193
4.1 Context	193
4.2 Ministerie voor Sociale Zaken	194
4.3 Ministerie voor Handel en Industrie	198
5. Conclusie	201
5.1 Een vaststelling vooraf	201
5.2 Algemene trends in de drie landen	202
5.3 Verschillen in aanpak	203
Hoofdstuk 6 / Conclusie en Beleidsaanbevelingen	205
<hr/>	
1. Een omschrijving van social auditing	205
2. Samenvatting van het onderzoeksproces	206
3. Een meerwaarde voor MVO?	206
3.1 Bevestigingen van potentiële meerwaarde	207
3.2 Schoorvoetende praktijk (in binnen- en buitenland)	209
4. Drempels, blijvende vragen en mogelijke vertrekpunten	210
4.1 Gelanceerd geraken - een 'voortrekkers' netwerk van managers	210
4.2 Inschatten van de mogelijkheden aan stakeholderskant	211
4.3 Het geschikte instrument?	212
4.4 Transparantie, vertrouwelijkheid en verificatie	212
4.5 Bijzondere behandeling van KMO's?	213
4.6 Nood aan externe ondersteuning?	213
5. Deense inspiratie voor een overheidsaanpak	213
6. Wat kan de overheid doen?	215
6.1 Inleiding	215
6.2 Strategieformulering	216

6.3 Voorwaardenscheppend beleid	216
6.4 Tweesporenbeleid	221
7. Beleidsaanbevelingen samengevat	225
Bijlagen	229
<hr/>	
Bijlage 1 / Inleidende tekst rond social auditing	231
Bijlage 2 / Vragenlijst bedrijfsorganisaties	234
Bijlage 3 / Vragenlijst stakeholders	235
Bijlage 4 / Vragen voor de bedrijven	236
Bijlage 5 / Vragen voor de stakeholders	237
Bijlage 6 / Gedragscode van WE	238
Bijlage 7 / Lijst van geïnterviewde personen	239
Bibliografie	241
<hr/>	
Websites	248
Over de auteurs	249
<hr/>	

LIJST VAN AFKORTINGEN

AA1000	AccountAbility 1000
ACCA	Association of Chartered Certified Accountants
AMINAL	Administratie Milieu, Natuur en Landschappen
ARAB	Algemeen Reglement voor Arbeidsbescherming
BIM	Brussels Instituut voor Milieubeheer
BBT	Best beschikbare technologie
BitC	Business in the Community
BNP	Bruto Nationaal Product
BSC	Balanced scorecard
BVQI	Bureau Veritas Quality International
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBI	Confederation of British Industry
CBS	Community Business Centre Schotland
CCBP	Craigmillar Capacity Building Project
CEPAA	Council for Economic Priorities Accreditation Agency
CERES	Coalition for Environment Responsible Economies
CKZ	Centrum voor Kwaliteitszorg
CSR-Europe	Corporate Social Responsibility Europe
EAS	Ethical Accounting Statement
ECOLAS	Environmental Consultancy & Assistance
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHS	Environment, Health & Safety
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EQA	European Quality Award
ETI	Ethical Trading Initiative
FLO	Fair Labor Organisation
FSC	Forest Steward Council
FTSE-100	Financial Times Stock Exchange Top 100
Gecoro	Gemeentelijke commissie ruimtelijke ordening
GOM	Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij
GRESEA	Groupe de Reserche pour une Stratégie Economique Alternative

GRI	Global Reporting Initiative
HCI	Human Capital Index
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
IAO	Internationale Arbeidsorganisatie
ICS	Intellectual Capital Statement
ICT	Information and Communication Technologies
IDF	Internationale Diabetesfederatie
IEPCE	Initiative for Ethical Production and Consumption in Europe
iiP	Investors in People
IKZ	Integrale kwaliteitszorg
ISEA	Institute of Social and Ethical Accountability
ISO	International Standardisation Organisation
IT	Information Technologies
KBS	Koning Boudewijn Stichting
KMO	Kleine en middelgrote onderneming
LBC-NVK	Landelijke Bediendencentrale - Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel
LC	Learning Centre
MER	Milieueffectiviteitsrapport
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NBB	Nationale Bank van België
NCP	National Contact Point
NEF	New Economics Foundation
NGO	Niet gouvernementele organisatie
NICDA	Northern Ireland Co-operative Development Agency
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OVAM	Openbare Afvalstoffenmaatschappij voor het Vlaamse Gewest
PPP	People, Planet, Profit
RSZ	Rijksdienst voor Sociale Zekerheid
SA8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SEAAR	Sociale en Ethische Accounting, Auditing en Rapportering
SGS	Société Générale de Surveillance
SRI	Socially Responsible Investing
STC	Subregionaal Tewerkstellingscomité
TCC	The Copenhagen Centre
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VEV	Vlaams Economisch Verbond
VGT	Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel
VIONA	Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktreportering
VK	Verenigd Koninkrijk

VKW	Verbond van Christelijke Werkgevers
VLM	Vlaamse Landmaatschappij
VMM	Vlaamse Milieumaatschappij
VN	Verenigde Naties
WHO	World Health Organisation
WTO	World Trade Organisation

INLEIDING

OPZET VAN HET ONDERZOEKSRAPPORT

Sociale of maatschappelijke auditing is een methodiek waarbij de sociaal-ethische prestaties van een bedrijf in kaart worden gebracht. De maatschappelijke impact van een bedrijf wordt geëvalueerd, gerapporteerd en bijgestuurd in functie van de doelstellingen die op dit vlak worden geformuleerd in samenwerking met de 'stakeholders' van het bedrijf. Stakeholders zijn alle personen of groepen die een belang hebben in de onderneming, die er een invloed op kunnen uitoefenen of die er de invloed van ondergaan.

Het voorliggende onderzoeksrapport vertrekt vanuit een aantal premissen. Sociale auditing wordt opgevat als een kernelement van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). 'Tell me' en 'Show me' zullen altijd een voorwaarde blijven om sociaal-ethische inspanningen van bedrijven geloofwaardigheid te verlenen. Het instrumentarium is ook een faciliterende manier om het MVO 'verkoch' te krijgen binnen bedrijven. Ten slotte kan sociale auditing in zijn ideale vorm opgevat worden als een soort recurrent kwaliteitszorgsysteem voor de sociaal-ethische prestaties van een onderneming. Voor MVO lijkt sociale auditing aldus een wervend idee dat beantwoordt aan het jazz-scenario over duurzame ontwikkeling dat minister Landuyt in zijn beleidsbrief naar voren schuift: *"NGO's, overheid, bedrijven, vakbonden, de financiële wereld en de consument zullen hierbij als een goede jazzband in een dynamische en creatieve interactie de gewenste ontwikkeling tot stand brengen. Transparantie en dialoog vormen in dit scenario de kritische succesfactoren"*.

Als actieterrein is sociale auditing evenwel nog in volle ontwikkeling. In Vlaanderen groeit schoorvoetend de belangstelling. Internationaal ontstaat langzaam een praktijkstroming onder het paraplubegrip sociale auditing: een geheel van verschillende technieken en praktijken waar wel een reeks van dezelfde principes aan ten grondslag liggen.

De benadering uitbouwen tot een werkbaar managementconcept binnen een Vlaamse context is de uitdaging. Wat zijn de sterke en zwakke punten van het instrument? Waar zitten de kansen en de bedreigingen? Waarvoor is het nuttig? Aan welke behoeften kan het beantwoorden? Op deze vragen systematisch en

stapsgewijs antwoorden zoeken, is het opzet van het voorliggende onderzoeksrapport.

Aldus wordt het onderzoeksrapport opgebouwd in vier stappen:

- In een eerste hoofdstuk wordt een algemeen inzicht verschaft over wat we onder sociale auditing moeten verstaan. Hiervoor wordt het bekeken vanuit een breder begrip, namelijk MVO.
- Het tweede hoofdstuk bevat een institutionele behoefteanalyse: het maatschappelijke middenveld dat in Vlaanderen de diverse stakeholders (op macrovlak) vertegenwoordigt, werd in een aantal focusgroepsbijeenkomsten uitgenodigd na te denken over de behoeften die ze als betrokken stakeholdergroepen zien in Vlaanderen met betrekking tot sociale auditing. Onderliggend speelt in dit hoofdstuk ook de vraag mee in hoeverre deze stakeholdergroepen al voeling hebben met het sociale auditdenken.
- In een derde en uitgebreid hoofdstuk wordt een evaluatie gemaakt van het bestaande instrumentarium. Daarvoor is gebruik gemaakt van literatuur- en documentenonderzoek en is een reeks van diepte-interviews gevoerd met 'bevoorrechte getuigen' (behorende tot Vlaamse bedrijven die ervaring hebben met het gebruik van een instrument). Aldus wordt een inzicht verschaft in bestaande instrumenten die geheel of gedeeltelijk binnen een sociale auditfilosofie bruikbaar zijn.
- Het vierde hoofdstuk geeft een diepgaander inzicht in hoe een proces van sociale auditing zich ontwikkelt binnen een bedrijfsorganisatie. De ervaringen van vier bedrijven worden verteld. Om zulke diepgaande cases te vinden, zijn we voornamelijk naar buitenlandse bedrijven moeten stappen.
- In het vijfde hoofdstuk wordt het overheidsbeleid rond sociale auditing en MVO, dat België en Vlaanderen voert, kort samengevat. Vervolgens wordt gekeken hoe in twee andere Europese landen (Verenigd Koninkrijk en Denemarken) met deze problematiek wordt omgegaan door de overheid. Deze buitenlandse ervaringen vormen een inleiding op de conclusies van het rapport.
- In een slothoofdstuk worden aanbevelingen geformuleerd over het nut en de noodzaak van diverse vormen van mogelijk overheidsoptreden op het vlak van sociale auditing.

Vertrekkende vanuit een omschrijving van sociale auditing en een behoefteanalyse bij Vlaamse stakeholdergroepen wordt in het eindrapport dus een sterkte-zwakte analyse gemaakt van bestaande toepassingen uit het veld van de sociale auditing. Via een beperkte vergelijking met buitenlandse ervaringen worden ten slotte aanbevelingen geformuleerd over de manier waarop de overheid rond dit idee van sociale auditing een rol kan vervullen.

HOOFDSTUK 1

SOCIAL AUDIT EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

1. Inleiding

Er gaat haast geen dag voorbij zonder één van de volgende termen te horen of te lezen: duurzaam ondernemen, maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen, 'corporate social responsibility', 'triple bottom line', ethisch ondernemen, ethische gedragscodes, 'corporate governance', stakeholderengagement en -management, social audit, ... Wat moeten bedrijven en stakeholders zich concreet bij dit alles voorstellen?

Om duidelijk te maken wat wij in dit onderzoeksrapport verstaan onder social audit, gaan we er in dit eerste hoofdstuk dieper op in. Social audit wordt in verband gebracht met MVO. We zullen het begrip eerst situeren. Vervolgens beschrijven we de kenmerken van social audit en het social auditproces. Ten slotte gaan we na hoe het als managementconcept kan dienen.

2. Situering van social audit

Het concept 'social audit' werd voor het eerst gebruikt in het midden van de jaren zeventig om de mogelijke impact te beschrijven van bedrijfssluitingen op werkgelegenheid, de lokale gemeenschap en het milieu. Pas in de tweede helft van de jaren tachtig werden er pogingen ondernomen om social audit op een meer systematische manier te benaderen.

De New Economics Foundation (NEF) heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van de methodologie en de verspreiding van social audit. Deze instelling omschrijft social audit als "het proces waarbij een organisatie reflecteert over haar sociale en maatschappelijke impact en haar ethisch gedrag, dit meet, evalueert en bijstuurt in functie van haar eigen doelstellingen en waarden en die van haar stakeholders (Reynaert, 1998; Zadek & Evans 1993)".

De ontwikkeling van social auditsystemen is nauw verbonden met het debat rond MVO. Telkens een model of een variante van social audit voorgesteld wordt, poneren de voorstanders dat het niet enkel gaat om sociale 'accounting', 'auditing'

of rapportering, maar vooral om het promoten van maatschappelijk verantwoord gedrag van ondernemingen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid is vooral gebaseerd op de stakeholdertheorie van Freeman (1984). Stakeholders zijn alle individuen en groepen die invloed hebben of invloed ondergaan van organisatieactiviteiten (zie schema). Kenmerkend voor deze theorie is dat een organisatie beschouwd wordt als een sociaal contract tussen de deelnemende groepen, met elk hun verschillende waarden, behoeften en verwachtingen. Het management heeft als taak dit maatschappelijke contract in stand te houden, te vernieuwen en uit te voeren. Dit veronderstelt enerzijds dat de spanningsvelden tussen de verschillende belangengroepen zichtbaar en bespreekbaar zijn, en anderzijds dat men in staat is de verschillende groepen rond een gemeenschappelijke missie te doen samenwerken. Waardemanagement (strategisch beleid vanuit een duidelijke missie) en relatiemanagement (communicatie met de betrokken groepen) staan hierbij centraal. Een derde essentieel element van sociale verantwoordelijkheid is *'accountability'*, het afleggen van verantwoording. Enerzijds hebben stakeholders recht op informatie over de maatschappelijke impact van een bedrijf, anderzijds is het proces van communicatie tussen stakeholders en bedrijf slechts zinvol indien het kan gevoerd worden op basis van objectieve en verifieerbare informatie.

Tabel 1.1 Domeinen van maatschappelijk verantwoord ondernemen naar soort stakeholders

Stakeholder	Principeomschrijving van het Social Venture Network
Werknemers	The company engages in human resource management practices that promote personal and professional employee development, diversity at all levels, and empowerment. The company regards employees as valued partners in the business, respecting their right to fair labor practices, competitive wages and benefits, and a safe, harassment-free family-friendly work environment.
Bedrijfsrelaties	The company is fair and honest with business partners, including suppliers, distributors, licensees and agents. The company promotes and monitors the corporate social responsibility of business partners.
Consumenten	The company identifies and responds to the needs, desires, and rights of its customers and ultimate consumers. It strives to provide the highest levels of product and services value, including a strong commitment to integrity, customer satisfaction and safety.
Gemeenschap	The company fosters an open relationship with the community in which it operates that is sensitive to the community's culture and needs. The company plays a proactive, cooperative and where appropriate, collaborative role in making the community a better place to live and conduct business.
Milieu	The company strives to protect and restore the environment and promote sustainable development with products, processes, services and other activities. It is committed to minimizing use of energy and natural resources and decreasing waste and harmful emissions. The company integrates these considerations into day-to-day management decisions.

* Binnen een internationale context kan aan deze opdeling nog het aspect van mensenrechten worden toegevoegd

3. Kenmerken van social audit

De schijnbare verscheidenheid tussen de talrijke social auditprocessen en -instrumenten belet niet dat er een aantal gemeenschappelijke kenmerken kan gedefinieerd worden. Op basis van een vergelijking van zes modellen komen Zang et al. (2001) tot volgende kenmerken:

- Het bepalen van organisatiewaarden, doelstellingen en benchmarks voor evaluatie en beoordeling.
- De identificatie van stakeholders en hun belangen.
- De belangen van stakeholders vormen de kern van de social audit.
- Het uitvoeren van een interne audit en het opstellen van een rapport.
- Interne en/of externe verificatie. In de ontwikkeling van social auditmodellen is er een duidelijke evolutie merkbaar van een visie waarin externe controle centraal staat, naar een intern motiverend en mobiliserend instrument. Dit merkt men duidelijk bij AA1000, dat ongetwijfeld als het internationaal meest aanvaarde instrument kan beschouwd worden (cf. hoofdstuk 3).
- De communicatie met stakeholders en het brede publiek over de (interne) prestatiebeoordeling.
- Het opstellen van doelstellingen en actieplannen voor het volgende jaar.

De betrokkenheid van stakeholders is het wezenlijke element van social audit. Zij dienen betrokken te worden bij de waardedefiniëring en -explicitering, het opstellen van actieplannen om de doelstellingen te realiseren, en de communicatie van de presentatie van een organisatie.

4. Het social auditproces

4.1 Creatie van betrokkenheid

De creatie van betrokkenheid loopt als een rode draad doorheen het social auditproces en vormt als dusdanig geen afgeleidend onderdeel ervan.

Volgens de klassieke organisatietheorieën is het voortbestaan van een organisatie afhankelijk van de 'dominante coalitie', met name de kapitaal- en kredietverstrekkers en het topmanagement. Zolang de belangen van deze coalitie, i.c. winstmaximalisatie, gerealiseerd worden, verzekert het bedrijf zijn bestaansrecht.

De relatie tussen het bedrijf en zijn omgeving wordt vandaag de dag veel genuanceerder beschreven. Het is duidelijk dat het huidige bedrijf zich in een totaal ander spanningsveld bevindt dan tien jaar geleden. Het zit geprangd tussen externe factoren waarop het nauwelijks invloed heeft: globalisering en de daarbij horende toenemende druk van de concurrentie, de waardebepaling door een speculatief en anoniem kapitalisme. Bovendien dienen er zich in onze maatschappij problemen aan, die, zelfs in een goed functionerend overleg, te weinig aan bod

komen. Het zijn onderwerpen die als het ware aan de aandacht ontsnappen: de kwaliteit van de arbeid, Noord-Zuidverhoudingen, nieuwe vormen van sociale uitsluiting, mobiliteitsproblemen, racisme en migratiestromen, ... Als belangrijke maatschappelijke actor wordt van bedrijven verwacht dat ze mee bijdragen tot oplossingen voor deze problemen. De 'licence to operate' ligt niet langer uitsluitend in handen van de dominante coalitie, de kapitaalsverstreckers. De maatschappij zal in toenemende mate kritisch aankijken tegen het bestaansrecht van een organisatie. Het is daarom niet onverstandig naar een nieuwe ondersteunende coalitie te zoeken. Het bedrijf moet met andere woorden nieuwe vormen van betrokkenheid creëren.

4.2 Identificeren van stakeholders

Indien men social audit omschrijft als een gestructureerd proces van dialoog, is de eerste logische stap de identificatie van de stakeholders. De stakeholders van een organisatie zijn de mensen en groepen die een belang hebben in het bedrijf, een invloed kunnen uitoefenen of erdoor beïnvloed kunnen worden (Reynaert, 1998, p. 52). Een bedrijf heeft dus niet de vrijheid zelf te bepalen wie al dan niet als stakeholder kan beschouwd worden.

Bij de bepaling van de stakeholders is de klassieke valkuil van de contractuele benadering te vermijden. Deze benadering gaat ervan uit dat het bestaansrecht van een organisatie gevrijwaard blijft indien het rekening houdt met de verwachtingen van haar opdrachtgevers. Zonder het nut ervan te ontkennen, dreigt bij deze benadering het gevaar dat er vooral aandacht zal uitgaan naar de impact op een beperkte groep stakeholders, namelijk diegene met wie het bedrijf een contractuele relatie heeft: werknemers, leveranciers, klanten, aandeelhouders, ...

4.3 Identificeren van onderwerpen

De identificatie van onderwerpen komt neer op het bepalen van de reikwijdte van de social audit: met welke stakeholders en welke verwachtingen wordt er rekening gehouden?

In deze fase is het noodzakelijk dat er op systematische wijze gewerkt wordt. Aan de identificatie van onderwerpen moet uitgebreid aandacht besteed worden. Niet alleen omdat de geselecteerde onderwerpen bepalend zijn voor het verdere verloop van de social audit (bepalen van indicatoren, verzamelmethodes, ontwikkelen van verbeterplannen), maar vooral omdat men het proces niet vanaf de aanvang mag hypothekeren door onduidelijke of dubbelzinnige interpretaties van de huidige prestaties, doelstellingen en actieplannen.

De maatschappelijke impact van een bedrijf wordt in belangrijke mate bepaald door zijn activiteiten. Het verdient aanbeveling aanvankelijk die onderwerpen of

domeinen in een social audit te betrekken, waar de impact van het bedrijf het grootst is. Dit is geen opportunistische keuze. Om een dynamiek op gang te brengen is het nodig uit te gaan van wat herkenbaar is voor een bedrijf en zijn stakeholders. Een social audit zal een sterk appellerend effect hebben, indien er op korte termijn zichtbare resultaten zijn.

Een hardnekkig probleem van social audit is dat zowel het bedrijf als de stakeholders wel verwachtingen rond en een beeld van de bedrijfsprestatie hebben, maar dat deze te weinig geëxpliciteerd worden. Daarom kan in een eerste fase gepleit worden voor een nul-audit. Dit kan opgevat worden als een sterkte-zwakke analyse van het bedrijf. Elke stakeholder apart en het bedrijf bepalen welke hun prioriteiten zijn, en op welke vlakken het bedrijf sterk en zwak scoort. Dit is nodig om zowel verwachtingen en waarden als perceptie te expliciteren. Uit de confrontatie van deze verschillende nul-audits kan een initieel stappenplan ontwikkeld worden.

De voordelen van deze procedure zijn dubbel. Enerzijds blijft het engagement beperkt. Men zou het een vrijblijvende inventarisatie kunnen noemen. Anderzijds zal waarschijnlijk blijken dat een aantal prioriteiten en analyses elkaar overlappen. Wellicht draagt deze tweede vaststelling bij tot het inzicht dat een aantal verwachtingen gemeenschappelijk zijn en de basis vormen voor het opstarten van de dialoog.

De resultaten van de nul-audit en de waarden en verwachtingen van de stakeholders en het bedrijf bepalen welke onderwerpen prioritair aan bod moeten komen in de dialoog.

Om het proces van social audit organisatorisch te ondersteunen, is het meestal nodig een stuurgroep te installeren. Door een organisatiebrede bevraging en communicatie met de stakeholders kan deze stuurgroep een lijst van prioritaire verwachtingen opstellen. Op basis hiervan kan de identificatie van de social auditoonderwerpen gebeuren. Om de betrokkenheid van stakeholders te vergroten kunnen er focusgroepen van interne en externe stakeholders geïnstalleerd worden.

4.4 Identificeren van indicatoren, criteria en benchmarks

Eén van de belangrijkste, maar tevens moeilijkste fases in het proces van social audit is het bepalen van indicatoren, criteria en benchmarks. Finaal moet de bedrijfsprestatie geëvalueerd worden op basis van aanvaardbare normen.

Om verwarring te vermijden, moet duidelijk gemaakt worden wat er met indicatoren en criteria bedoeld wordt. Een indicator moet duidelijk omschrijven wat er gemeten wordt, bijvoorbeeld de kwaliteit van de opleiding. Een criterium moet aangeven hoe er gemeten wordt. Men kan de kwaliteit van de opleiding meten aan de hand van het opleidingsbudget als percentage van de totale loonkost,

gemiddeld aantal opleidingsuren per werknemer, aantal werknemers die een opleiding gevolgd hebben, ...

Een benchmark kan men omschrijven als een bepaald criterium, namelijk als ideaal prestatiecriterium dat een vergelijking toelaat met actuele bedrijfsprestaties. Deze kan absoluut zijn, bijvoorbeeld voor arbeidsongevallen zal de benchmark 0 zijn, of relatief, bijvoorbeeld hoe scoort het bedrijf voor milieucertificatie ten opzichte van de beste presteerders in de sector. Maar in beide gevallen gaat het om een kwantitatief criterium. Een aanvulling met kwalitatieve benchmarks zal dikwijls aangewezen zijn. Indien men de kwaliteit van de opleiding wil meten, is het niet alleen belangrijk te weten hoe groot de opleidingsinspanning is, maar moet ook de inhoud van de opleiding geëvalueerd worden. Deze benadering is onvermijdelijk subjectiever, zeker wat de onderlinge vergelijking van bedrijven betreft. Misschien is het belangrijker dat de benchmarks door de betrokken partijen aanvaard worden als goede evaluatiecriteria van het gevoerde beleid. Dit impliceert onvermijdelijk dat het bepalen van benchmarks een integraal onderdeel vormt van het social auditproces. Betrokkenheid van stakeholders is een voorwaarde voor aanvaardbaarheid en kan een belangrijk instrument zijn voor de verdere ontwikkeling van benchmarks.

Dat het ontwikkelen van benchmarks een essentieel onderdeel is van de social audit, neemt niet weg dat er op basis van literatuurstudie en praktijkvoorbeelden een aantal eigenschappen kan geformuleerd worden voor goede benchmarks:

- Elke benchmark moet relevant zijn: hij moet meten wat hij beweert te meten en moet een correcte evaluatie van de gemeten indicator of onderwerp toelaten.
- Een benchmark moet realistisch zijn. Het prestatieniveau waarnaar hij verwijst, moet realiseerbaar zijn.
- Een benchmark moet concreet zijn. Indien dit niet het geval is, is hij nutteloos omdat een eenduidige interpretatie anders onmogelijk wordt.
- Een benchmark moet vergelijking mogelijk maken, zowel in de tijd als met andere organisaties.
- Een benchmark moet op korte termijn realiseerbaar zijn. Actieplannen en doelstellingen hebben slechts een appellerend effect indien resultaten op korte termijn zichtbaar worden.

4.5 Ontwikkelen van actieplannen

De mogelijkheid om betrokkenheid te creëren, is het grootst bij de implementatie van het social auditproces. Naast een principiële bereidheid van de betrokken partijen, de inventarisatie van de actuele prestatie en de formulering van waarden, doelstellingen en benchmarks, moet er werk gemaakt worden van actieplannen. Stakeholders moeten de morele eigenaars worden van het proces. Deze actieplannen moeten geformuleerd worden in functie van de waarden en doelstellingen van de organisatie en haar stakeholders.

Het belangrijkste voordeel van de actieplannen is dat het stakeholders eigenaar maakt van het social auditproces. Zij krijgen de mogelijkheid hun verhaal te vertellen. Er wordt een beroep gedaan op hun deskundigheid. En ze worden verantwoordelijk voor de resultaten van de social audit. Bovendien is het interne en externe overdrachtseffect groter naarmate de betrokkenheid toeneemt. Enthousiaste medewerkers en stakeholders zijn de ideale ambassadeurs voor het social auditproces.

Wij willen erop wijzen dat het bij elke cyclus van een social audit nuttig is het aantal prioriteiten beperkt te houden. Een bedrijf kan niet alles op korte termijn realiseren. Projecten mislukken meestal omdat ze te ambitieus zijn en niet toelaten op korte termijn zichtbare resultaten te genereren.

Om de betrokkenheid en enthousiasme blijvend te ondersteunen is het nodig regelmatig reflectiemomenten in te lassen. Dit kan o.m. inhouden dat er om de drie maanden een vooruitgangsrapport opgesteld wordt.

4.6 Rapportering

Rapportering is een essentieel onderdeel van een social auditproces. Het afleggen van rekenschap, het zgn. accountability-principe, is een element van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Bovendien werkt rapportering ondersteunend voor de dialoog tussen een bedrijf en zijn stakeholders. Communicatie is slechts mogelijk op basis van objectieve en verifieerbare informatie. Stakeholders moeten geïnformeerd worden over de resultaten van het social auditproces en de mate waarin met hun verwachtingen rekening gehouden is. Wat er precies in het rapport opgenomen wordt, is de verantwoordelijkheid van het management, maar het is duidelijk dat hierover overleg gepleegd moet worden met de stakeholders. Ten slotte is rapportering ook voor het bedrijf van essentieel belang. Indien het de social audit ernstig neemt, wil het zelf op de hoogte zijn van de geleverde prestatie. Niet als een vorm van zelfbevestiging, maar omdat social audit een continu leerproces is, waarbij vooruitgang slechts mogelijk is, indien een bedrijf duidelijk weet in welke mate doelstellingen gerealiseerd worden. Ook inzicht in het falen en de oorzaken ervan zijn belangrijke elementen in dit leerproces.

De erkenning van het belang van rapportering, die ook aandacht besteed aan de ruimere maatschappelijke impact van bedrijfsactiviteiten, blijkt uit een aantal belangrijke internationale initiatieven. Het Global Reporting Initiative (GRI) ontwikkelt zich stilaan tot een internationaal aanvaarde rapporteringstandaard. Het GRI is een multistakeholdersinitiatief dat een vrijwillige rapportering van de economische, ecologische en sociale prestaties van een organisatie. Het sluit aan bij de triple bottom line-benadering. Hierin wordt gesteld dat er een verband bestaat tussen de bedrijfsprestatie op het vlak van de drie P's: people (sociaal), planet (milieu) en profit (economisch).

Of een social auditrapport extern geverifieerd moet worden, is momenteel een punt van discussie. Weinige bedrijven gaan op dit ogenblik zo ver. Het is duidelijk dat een externe verificatie bijdraagt tot de geloofwaardigheid van het rapport en het social auditproces.

5. Social audit als managementinstrument

Hoewel op macroniveau het verband tussen ethiek en economie makkelijk zal aanvaard worden, hebben morele argumenten voor sociale auditing op microniveau slechts zin indien ze een appèl doen op de bedrijfseconomische werkelijkheid. Social auditing moet voor het bedrijf en zijn stakeholders herkenbaar zijn, aansluiten bij de bestaande vormen van kwaliteitszorg en overleg en aantoonbare voordelen opleveren.

Het probleem situeert zich vooral op het vlak van de voordelen, in het creëren van een win-win situatie. De mogelijkheid om het wederzijdse voordeel aan te tonen, wordt dikwijls gehinderd door een overdreven polarisatie. Ofwel wordt er beweerd dat het opnemen van sociale verantwoordelijkheid leidt tot een betere financieel-economische prestatie. Ofwel wordt er geponoerd dat het economische discours niet verzoenbaar is met het ethische, of dat het op zijn minst gescheiden werelden zijn. Deze laatste stelling is meestal gebaseerd op de overtuiging dat inspanningen voor een goed sociaal, milieu-, ethisch of maatschappelijk beleid kostenverhogend werken.

Beide stellingen zijn ex-post benaderingen, waarbij winst, ook in de zogezegde sociale benadering, het doorslaggevende criterium is. Ex-post redeneringen zijn voor het management weinig relevant. Een bedrijf leiden, veronderstelt vooruitzien, omgevingsverkenning en keuzes maken. Besluitvorming is een keuzeproces en gebeurt steeds in een context van relatieve onzekerheid. Een bedrijf zal de risico's, verbonden aan elke beslissing, evalueren. Het eigenbelang van het bedrijf en de belangen van de stakeholders kunnen hierbij samenvallen. Het gaat niet langer om het verband aan te tonen tussen sociale en economische prestaties, maar of het management bereid is de risico's te aanvaarden van een slecht milieu-, sociaal of maatschappelijk beleid of integendeel een omvattende risicoanalyse uitvoert. Het evalueren en beheersen van risico's is een essentieel onderdeel van goed management.

In deze benadering kan de social audit zich ontwikkelen tot een strategisch beleidsinstrument. In een goed risicobeheer kunnen drie niveaus onderscheiden worden: de inventarisatie van risico's, het beheersen van risico's en het ombuigen van risico's tot opportuniteiten.

Het klassieke jaarverslag verwijst bij de bespreking van het risicobeheer traditioneel naar marktrisico's, wisselkoersrisico's, kredietrisico's, ... Op dit vlak onderscheiden bedrijven zich nauwelijks van elkaar en deze risico's zijn (relatief) het

gemakkelijkst te beheersen. Maar zelfs de nieuwe aanbevelingen van de gezaghebbende Turnbull Commissie geeft aan dat dergelijke benadering niet meer volstaat. Risicobeheer moet voortdurend aangepast worden aan de omgeving waarin een bedrijf opereert. Tegen een groeiend aantal risico's kan het bedrijf zich niet meer indekken met klassieke financiële instrumenten. Een consumentenboycot, het onaantrekkelijke imago als werkgever, campagnes van organisaties voor eerlijke handel, miljardenboetes voor milieudelicten: voor klassieke financiële analisten is dit misschien een horrorscenario, want niet rationeel en kwantificeerbaar, maar een toenemend aantal bedrijven kan getuigen van de impact van dergelijke risico's.

Social audit sluit dus aan bij een goed risicobeheer, wat steeds de basis zal zijn voor een effectief management. Dit betekent ook dat de drie niveaus van risicobeheer kunnen vertaald worden in het social auditjargon:

- identificatie van stakeholders en hun verwachtingen;
- het 'managen' van de relaties met stakeholders;
- het betrekken van stakeholders bij het bedrijfsbeleid.

6. Besluit

Sociale auditing beschouwen wij als een informatie- en communicatiesysteem tussen een bedrijf en zijn belanghebbenden. Het betreft een continu leerproces waarbij een onderneming reflecteert over haar sociale en maatschappelijke impact en haar ethisch gedrag. Ze meet, evalueert, rapporteert en stuurt dit bij in functie van haar eigen doelstellingen en waarden en die van haar stakeholders.

De volgende stappen werden onderscheiden in het social audit proces: creatie van betrokkenheid, identificeren van stakeholders, bepalen van de reikwijdte van het proces, identificeren van onderwerpen en indicatoren, en ontwikkelen van actieplannen. De belangrijkste rode draad doorheen het social audit proces is de continue dialoog tussen de bedrijven en de stakeholders.

Na deze verkenning van de literatuur rond sociale audit gaan we in het volgende hoofdstuk na hoe de Vlaamse actoren invulling (willen) geven aan deze term binnen de Vlaamse beleidscontext.

HOOFDSTUK 2

BEHOEFTEANALYSE

1. Inleiding

De bedoeling van de rondetafelgesprekken met elke categorie van stakeholders afzonderlijk bestond erin een duidelijk beeld te krijgen over wat in Vlaanderen de verwachtingen zijn van stakeholders omtrent social auditing bij bedrijven. We zullen met andere woorden een antwoord formuleren op de volgende vragen: waar moeten bedrijven volgens de verschillende stakeholders rekening mee houden bij een social audit en wat kunnen de bedrijven van de stakeholders verwachten? De essentie van een social audit bestaat immers uit een continue dialoog tussen bedrijven en stakeholders.

De rondetafelgesprekken met werkgevers en werknemers worden afzonderlijk besproken omwille van de specifieke aandacht vanuit de VIONA-onderzoeksopdrachtgever voor deze twee categorieën. Daarna komen de rondetafelgesprekken met de overige categorieën (milieuverenigingen, consumentenorganisaties, derdewereldorganisaties, financiële instellingen en belangenorganisaties die een buurt of een regio vertegenwoordigen) gezamenlijk aan bod per topic dat behandeld werd tijdens de gesprekken.

Op voorhand bezorgden we aan de deelnemers een inleidende tekst over social auditing (zie bijlage 1), alsook een vragenlijst. De vragenlijst voor de bedrijven is opgenomen in bijlage 2, die voor de stakeholders in bijlage 3.

2. Rondetafelgesprek met werkgeversorganisaties

2.1 Concrete betekenis van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven

Volgens de deelnemers ligt de maatschappelijke inbedding van het economische gebeuren aan de basis van sociaal verantwoorde bedrijfsvoering. Maatschappe-

lijke verantwoordelijkheid van bedrijven is tijdelijk, ruimtelijk en sectoraal bepaald. Ze vereist een visie op lange termijn.

Bij kleinere bedrijven is de breuk tussen economische wetmatigheden en wat maatschappelijk gaande is minder groot dan bij grote ondernemingen. De maatschappelijke inbedding is bij hen vanzelfsprekender.

De machtspositie van stakeholders (cliënten, omgeving, werknemers, ...) is groter geworden doorheen de tijd, omwille van een steeds meer transparante wereld (cf. internet, media).

De invalshoek van de Noord-Zuidrelatie ontbreekt vaak in het traditionele verhaal over verantwoord ondernemerschap.

MVO moet in alle delen van het bedrijf geïntegreerd worden. Het moet een bedrijfscultuur zijn die van binnenuit gevoed wordt. Het gaat niet om één cel die losstaat van de rest van het bedrijf.

2.2 Initiatieven ter stimulering van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven

De werkgeversorganisaties vermelden dat ze reeds heel wat initiatieven ondernomen hebben rond MVO. Zij zien zichzelf als de brug tussen het bedrijfsleven en de initiatieven rond social audit. Het gaat vaak om sensibilisering via artikels in hun tijdschriften of via vormingsinitiatieven. Ook organiseerden ze al heel wat congressen rond dit thema.

Netwerking wordt aangehaald als een heel belangrijk element. Mensen vinden het zinvol om met collega's over deze thema's te praten. Er wordt gesuggereerd initiatieven overdag te organiseren, en niet 's avonds, om het engagement van de bedrijven rond dit thema tijdens de werkuren te verhogen.

Verder worden vooral de OESO-richtlijnen rond verantwoord ondernemen bij de leden gepromoot: economisch rendabel ondernemen met aandacht voor de maatschappij hier en ook in het Zuiden.

2.3 Dialoog met de stakeholders

Social audit verdient meer aandacht. Nu is het vaak nog zo dat het om een randactiviteit gaat.

Het belangrijkste is een gesprek op gang te brengen met de stakeholders, vinden de werkgeversorganisaties. Een bedrijf zou permanent met iedereen op een transparante manier moeten communiceren over belangrijke issues. Pas dan kan men

spreken van een continu proces, waarbij alle belangen naast elkaar kunnen afgewogen worden om zo een haalbaar evenwicht te vinden. Een jaarverslag en een jaarlijkse hoorzitting vormen eigenlijk een discontinu proces. Social audit is een integraal proces. Social audit moet doorleefd worden in de onderneming als bedrijfscultuur. In de permanente dialoog kan het creëren van een website een belangrijke hefboom betekenen voor de stakeholderdialoog. Iedereen kan via die website contact opnemen met het bedrijf. Op die manier leren bedrijven ook reageren op interventies van alle stakeholders.

Een goede oefening is bedrijven te vragen wie hun stakeholders zijn. Zo denken ze erover na. Vaak worden een aantal stakeholders over het hoofd gezien, zoals media en NGO's.

NGO's en ondernemers staan meestal bevooroordeeld tegenover elkaar. Dit kan verholpen worden door een open dialoog tussen beiden tot stand te brengen.

Ook enkele concrete suggesties werden geformuleerd:

- Er zou een checklist moeten opgesteld worden van bijvoorbeeld de eerste twintig zaken die je zou moeten doen om tot een social audit te komen. Dit zou een heel handig instrument zijn voor ondernemingen.
- Binnen kleine ondernemingen kan social audit niet geformaliseerd werken. Het proces van social audit is inherent aan een maatschappelijk goed ingebedde onderneming. Dit moet niet in een structuur gegoten worden.
- De manier van rapportering is belangrijk. Een publicatie op zich is al een stap in de goede richting voor een onderneming. Het betekent dat ze er intern al over nagedacht hebben. Het zou handig zijn om een overzicht te hebben van Belgische bedrijven die al een social auditrapport hebben opgesteld. In Nederland levert SOMO hier een positieve bijdrage via hun website www.somo.nl. Ze geven een overzicht van ondernemingen die al een uitgebreid verslag hebben en wat er goed en slecht aan is.

2.4 Rol voor de overheid

Alle deelnemers huiveren voor wat verplichtend wordt gemaakt. Het brengt het gevaar met zich mee dat er met social audit enkel een bundel nietszeggend papier wordt opgeleverd en dat consultants meer werk krijgen. Dit zal niet automatisch de gewenste processen genereren. De overheid moet het proces op vrijwillige basis stimuleren. Dit kan door hulp, begeleiding en tools aan te bieden.

Er moet zeker geen label rond social audit komen. Dit werkt meer fnuikend dan stimulerend.

In de eerste plaats moeten alle mensen die momenteel bezig zijn met het zoeken naar kritische performantie-indicatoren in het kader van social audit rond de tafel

samengebracht worden om eindelijk tot een goede degelijke betekenisvolle lijst van mogelijke indicatoren te komen. Dit zou een grote stap vooruit zijn voor de ondernemingen.

Een bedrijf werkt voor zijn stakeholders (andere bedrijven, consumenten, overheid, NGO's, milieu, burens, werknemers), niet voor consultants. Alle stakeholders hebben verschillende doelstellingen. Men moet komen tot een evenwicht tussen alle stakeholders. Als er een verplichting tot social audit komt, wordt die opgelegd door één van de stakeholders, i.c. de overheid en die zal haar eigen doelstellingen vooropstellen en niet die van alle stakeholders.

2.5 Reactie op volgende stelling: vakbonden willen elementen van social audit, waaronder de open dialoog en de ruimere thema's, integreren in de bestaande overlegorganen

Er bestaan twee uitersten binnen het overleg. Het ene betreft de klassieke confrontatie tussen werkgever en werknemer waar alles steeds onderhandeld moet worden en waarbij machtsverhoudingen een grote rol spelen. Dit is echter geen ethisch model. Het andere uiterste wordt gekenmerkt door 'blurring' (vervaging van rollenpatroon): iedereen is tenslotte mens en speelt verschillende rollen. In dit laatste model is er meer ruimte voor open dialoog. Men heeft respect voor elkaar als mens.

Het Belgische sociale overlegmodel is goed. In het buitenland wordt het vaak als voorbeeld aangehaald. Het verruimen van de te bespreken thema's binnen de bestaande overlegorganen moet men stilaan laten groeien. Dit kan zeker niet van de ene dag op de andere opgelegd worden als een verplichting. Als social audit geïntroduceerd wordt binnen de bestaande overlegorganen, dan bestaat de vrees toch bij de werkgevers dat het zal uitdraaien op werknemers die hun werkgevers ter verantwoording roepen over bepaalde thema's. De transparantie en democratisering via ICT (bijvoorbeeld e-mail) leiden tot frustraties bij de werkgever, omdat de hiërarchieën hierdoor omzeild worden. Het fundamentele punt is dat een onderneming een samenwerkingsverband is tussen werkgever en werknemer, waarbij iedereen verantwoordelijk is voor het eindresultaat. De veranderingsbereidheid vereist een mentale flexibiliteit. Er dienen pro-actieve elementen ingebouwd te worden en er moet een dialoog komen in plaats van een discussie.

Social audit moet geïmplementeerd worden in de bestaande structuren, wat niet wegneemt dat deze structuren kunnen wijzigen. In KMO's is een persoonlijk 1-to-1 contact tussen werkgever en werknemer evident en heel belangrijk.

3. Rondetafelgesprek met werknemersorganisaties

3.1 Concrete ervaringen in de contacten met bedrijven

Werknemersorganisaties kunnen als geen andere stakeholder terugvallen op een traditie van contacten¹ met werkgevers, hoofdzakelijk doorheen de Ondernemingsraad, het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk en de vakbondsdelegatie. Dat de besprekingen via deze drie wettelijke organen niet steeds van een leien dakje verlopen, beamen de vier respondenten. Een reden hiervoor zien ze in het gebrek aan openheid tijdens de dialoog vanuit de bedrijven. Werkgevers zouden er niet voor terugschrikken om bepaalde cijfers niet mee te delen of een vertekend beeld ervan te geven. Of om het met de woorden van een respondent te zeggen: informatie moet nog vaak met de spreekwoordelijke manu militari verkregen worden.

Een prima verstandhouding, of meer nog, een vertrouwensrelatie, is dan ook een eerste noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een goede dialoog tussen werknemers en werkgevers. En dit blijkt niet altijd zo evident te zijn. Er zijn natuurlijk uitzonderingen.

Naast de openheid vanwege de bedrijfsleiding blijkt ook de grootte van het bedrijf een invloed te hebben op de dialoog. Grote bedrijven beschikken over meer personeel en middelen om de sociale thema's uit te bouwen, terwijl kleinere bedrijven veelal enkel gefocust (moeten) zijn op de - hoofdzakelijk financiële - continuïteit van het bedrijf. Hieruit leiden de respondenten af dat het geen gemakkelijke opdracht zal zijn om de kleinere bedrijven warm te maken voor social audit. Dat men bij grotere bedrijven meer tot positieve resultaten komt, toont een respondent aan met het voorbeeld van het (im)mobiliteitsprobleem. Kleinere bedrijven wettelen dit probleem al te vaak af op de werknemers. Af en toe gaan ze wel, via omwegen, individuele oplossingen aanreiken, bijvoorbeeld in de vorm van een bedrijfswagen. Grotere bedrijven zien daarentegen meer het nut in van mobiliteitsmanagement op langere termijn.

Een derde factor die de dialoog tussen werknemers en werkgevers beïnvloedt, is de persoon van de syndicale afgevaardigde. Niet alleen zijn of haar persoonlijkheid speelt hierbij een grote rol, ook zijn of haar vorming bepaalt de slaagkans van de gesprekken met de werkgever. Onder vorming verstaan de respondenten zowel de algemene vorming over de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers, als de specifieke opleidingen in conflictbeheersing. Over deze vorming

¹ Een respondent wijst erop dat er nog niet echt sprake is van een dialoog met de bedrijven. Hij spreekt liever over een confrontatie. Vakbonden en bedrijven discussiëren nog steeds niet op gelijke voet met elkaar.

wordt opgemerkt dat er wel een voldoende groot aanbod aanwezig is, maar dat er te weinig op ingegaan wordt. Bovendien vrezen de respondenten dat de vakbondsafgevaardigden overbevraagd zullen worden en dat, nu de nadruk steeds meer komt te liggen op thema's zoals social audit, ze niet meer zullen komen tot hun oorspronkelijke bekommernissen en taken, i.c. arbeids- en loonvoorwaarden.

3.2 Concrete werking van het social audit proces

Over een concrete input van de werknemersorganisaties bij een social audit, zijn de respondenten formeel: vakbonden kunnen op dit moment weinig bijdrage leveren aan social audit. Ze sommen hiervoor een tweetal redenen op.

Vooreerst is er het feit dat de werknemers nog niet bezig zijn met thema's van social audit. Zoals supra reeds aangehaald, zijn vakbondsafgevaardigden nog vooral bezig met loon- en arbeidsvoorwaarden. Bredere onderwerpen in de sfeer van social audit zijn nog niet ingeburgerd in hun takenpakket. Bovendien zijn ze nog niet gevormd in deze social auditthema's. Een respondent verwoordt het als volgt: "Social audit strekt zich uit over ruime terreinen: mobiliteit, milieu, ontwikkelingsamenwerking, ... De organisatiestructuur van de vakbond, zoals die historisch gegroeid is, laat niet toe direct te evolueren van een sterk belangengerichte werking naar een bredere maatschappelijke werking." Nochtans doen er zich al schuchtere pogingen in die richting voor: de kwaliteitsaspecten van de arbeid, waaronder de combinatie van arbeid met een gezin, de kwaliteit van het leven, het probleem van de werkstress, komen meer en meer aan bod in de besprekingen tussen de werknemers en de werkgevers.

Ten tweede verloopt het contact met andere stakeholders niet steeds even rooskleurig. In het verleden is er al een conflict opgelaaid tussen omwonenden van een bedrijf die hinder ondervonden enerzijds en de werknemers van het bedrijf anderzijds. Deze laatsten willen natuurlijk niets liever dan hun eigen job vrijwaren. Er is dus, met andere woorden, een spanningsveld tussen het maatschappelijke belang en het individuele belang van de werknemers.

De dialoog staat centraal in het concept van social audit. Volgens de werknemersorganisaties zijn de bestaande overlegorganen uiterst geschikt als dialoogforum waarbinnen social auditthema's aan bod kunnen komen en hoeven er dus geen nieuwe structuren in het leven te worden geroepen. Onder geen enkel beding kan het de bedoeling zijn dat ook andere stakeholders systematisch worden uitgenodigd op de Ondernemingsraad of het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk. Niet alles wat in deze organen ter sprake komt, is nuttig voor iedereen. Zo zien de respondenten het niet zitten dat bij de informatieverstrekking rond loongegevens ook buurtbewoners en milieuactivisten aanwezig zijn. Om de dialoog met alle stakeholders te kaderen, kan er dus best wel een nieuw orgaan gecreëerd worden. Dit sluit echter niet uit dat andere stakeholders sporadisch kunnen worden uitgenodigd op een Ondernemingsraad of een vergadering van

het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk, als hierop een thema besproken wordt dat hen aanbelangt (zoals bijvoorbeeld mobiliteit).

Toch zijn de respondenten van oordeel dat er momenten moeten ingebouwd worden in het social auditproces waarbij rapporten van een bedrijf besproken worden met alle stakeholders samen. De betrokkenheid van alle stakeholders bij de dialoog is immers het basiscriterium van social audit. Zoniet blijft men steken op het niveau van het sociale overleg zoals we dat nu kennen. De dialoog met alle stakeholders kan als voordeel hebben dat bedrijven meer openheid van informatie aan de dag gaan (moeten) leggen. Nu komt het immers voor dat, omwille van het vertrouwelijke karakter van sommige informatie, niet alle gegevens aan alle stakeholders worden verstrekt. Het voorbeeld wordt aangehaald dat milieugegevens wel aan werknemers, maar niet aan milieuorganisaties gegeven worden. Werknemers weten echter niet goed hoe die informatie te interpreteren, terwijl milieuverenigingen dat wel kunnen. De social audit zal dan ook kunnen bijdragen tot meer openheid en efficiëntie bij de interpretatie van de bedrijfsgegevens.

Het probleem met de dialoog via de bestaande overlegstructuur is het feit dat niet elk bedrijf verplicht is tot deze geïnstitutionaliseerde dialoog. Kleine bedrijven vallen niet onder de verplichting om over overlegorganen te beschikken. Overheidsbedrijven hebben evenmin een Ondernemingsraad. In deze gevallen zullen wel nieuwe organen opgericht moeten worden.

Een belangrijk onderdeel van de dialoog is de informatieverstrekking van de bedrijfsleiding aan haar werknemers. Deze laat vaak nog te wensen over, aldus de respondenten. De informatieverstrekking verloopt heel stroef, waardoor de dialoog tussen de werkgevers en de werknemers allesbehalve transparant is. De openheid en transparantie van een bedrijf is dan ook een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen zeggen dat een bedrijf sociaal verantwoord is. Zolang het geen open kaart speelt met zijn werknemers door bepaalde informatie achter te houden, kan dat bedrijf geen aanspraak maken op de titel van sociaal verantwoord bedrijf.

3.3 Houding van werknemersorganisaties tegenover andere stakeholders

De vier vakbondsvertegenwoordigers staan niet alleen weigerachtig tegenover de introductie van andere stakeholders in de bestaande overlegorganen, ze staan ook algemeen sceptisch tegenover andere stakeholders. Sommigen ervaren NGO's zelfs als een bedreiging. Het komt immers voor dat bedrijven een social audit introduceren en in het kader daarvan andere partijen bij hun beleid betrekken om zo de macht van de vakbonden af te zwakken. Met als gevolg dat bepaalde bedrijven wel in de prijzen vallen qua duurzaamheid, terwijl het sociaal overleg allesbehalve gesmeerd loopt. De respondenten zijn het dan ook met elkaar eens dat de

dialogo met de werknemers en niet zozeer die met alle stakeholders dé toetssteen is van social audit. Dit heeft vooral te maken met de representativiteit en het democratische gehalte van de vakbonden, twee belangrijke kenmerken die niet steeds bij elke NGO terug te vinden zijn, aldus de vier vakbondsvertegenwoordigers. De vakbonden hebben jarenlang gewerkt aan een vertrouwensrelatie tussen werkgevers en werknemers. Zij vrezen dat het voor de andere stakeholders nog jaren zal duren eer zij die vertrouwensrelatie tot stand kunnen brengen.

3.4 Rol voor de overheid

De vier respondenten zijn het met elkaar eens dat de overheid wel degelijk haar steentje kan bijdragen in het hele proces van social audit. Over de invulling van die rol heersen er daarentegen wel wat onenigheid.

Een eerste taak van de overheid bestaat uit het voorzien van procesbegeleiding voor de bedrijven. Dit kan ze bijvoorbeeld doen door criteria op te stellen waaraan een bedrijf moet voldoen als het een social audit toepast, of door een methode aan te reiken over hoe het best met informatie kan worden omgegaan. Voor een dergelijke procesbegeleiding zouden vanuit de overheid mensen moeten worden opgeleid.

Daarnaast kan de overheid ook bedrijven stimuleren om aan social audit te doen. Eén respondent voegt hieraan toe dat hij de voorkeur heeft voor een niet-financiële stimulans. Maar ook financiële stimulansen, hetzij positieve hetzij negatieve, behoren tot de mogelijkheden. Zo zou de overheid, naar analogie van de clause die stelt dat een bedrijf pas in aanmerking komt voor een overheidsopdracht als het laaggeschoolden tewerkstelt, ook clauses kunnen inlassen met betrekking tot social audit.

Over de rol als externe verificateur is niet iedereen het eens. Voor de ene kan die het best vervuld worden door bedrijfsrevisoren; anderen geven dan weer de voorkeur aan de overheid. Eén respondent hamert erop dat de overheid in haar hoedanigheid van controleur niet zozeer de goede bedrijven moet belonen, maar veeleer de onverantwoorde moet straffen. "Ondernemingen die de wetten niet naleven, dienen strenger aangepakt te worden. Als bijvoorbeeld de informatieverschaffing niet wordt nageleefd, zou de overheid moeten optreden." Uit dit citaat kunnen we afleiden dat deze respondent van mening is dat de overheid het proces van social audit verplicht moet maken, wil men dat er iets gebeurt. In dit standpunt wordt deze persoon bijgetreden door twee andere respondenten. Ze zijn van oordeel dat men niet mag rekenen op de vrijwilligheid van de bedrijven alleen. Uit het verleden is immers al voldoende gebleken dat er zonder een verplichting uiterst weinig verandert. Eén vakbondsvertegenwoordiger is geen voorstander

van een verplichting voor bedrijven. Hij ziet meer heil in een beleid van vrijwillige initiatieven.

4. Rondetafelgesprekken met milieubewegingen, consumentenorganisaties, derdewereldorganisaties, financiële instellingen en lokale gemeenschap

Bij de bespreking van de vragen die aan bod kwamen in de verschillende rondetafelgesprekken van de resterende stakeholdergroepen zullen eerst de gemeenschappelijke bevindingen vermeld worden. Daarna zal iets dieper ingegaan worden op de opmerkingen per stakeholdercategorie.

4.1 Concrete ervaringen in de contacten met bedrijven

De bedrijfscultuur blijkt hoe langer hoe meer open te staan voor begrippen als 'sociale verantwoordelijkheid' en 'stakeholdermanagement'. Er zijn echter nog maar weinig bedrijven die deze begrippen effectief op een structurele manier in het bedrijf toepassen. Vooral indien er financieel moet worden geïnvesteerd, trekken ze zich terug. Volgens de stakeholders kan men bedrijven niet verplichten een social audit uit te voeren. De kans is groot dat het dan slechts om een leeg omhulsel zal gaan. Het heeft enkel zin een social audit uit te voeren indien het bedrijf echt gemotiveerd is om rekening te houden met de stakeholders.

In België zijn er maar enkele 'first movers' waarbij stakeholderdialogue deel uitmaakt van de bedrijfscultuur. Het gaat hier meestal om multinationals en bedrijven met een geschiedenis van sociale verantwoordelijkheid. Het zijn dan ook vooral deze bedrijven die openstaan voor een samenwerking met de stakeholders.

Voor een buitenstaander is het dikwijls zeer moeilijk om de juiste contactpersoon te vinden binnen het bedrijf. Weinige ondernemingen hebben iemand die specifiek verantwoordelijk is voor het onderhouden van relaties met stakeholders.

Consumentenorganisaties merken op dat, indien men slechts met één bedrijf samenwerkt voor het uitwerken van ideeën (exclusiviteit), bedrijven gemakkelijker bereid gevonden worden om deel te nemen aan acties in het kader van sociaal verantwoord ondernemen.

Volgens *derdewereldorganisaties* zal de bedrijfscultuur automatisch veranderen indien men in het proces van social audit stapt. Er is geen weg terug. De social audit mag zich niet beperken tot het bedrijf zelf. Ook de leveranciers moeten deel uitmaken van het proces. Deze zijn evenwel niet altijd bereid mee te werken. In dit geval is de macht van de afnemer belangrijk. Een grote afnemer kan veel meer invloed uitoefenen dan een kleine, waardoor leveranciers meer geneigd zullen zijn

deel te nemen. Voor het goede verloop van het proces is het belangrijk dat men eerst duidelijk de verantwoordelijkheden vastlegt op het organisatorische, het principiële en het financiële vlak. Eén manier om stakeholders de kans te geven hun mening te uiten, is het opzetten van een klachtenprocedure.

Volgens de *financiële instellingen* zijn bedrijven over het algemeen weinig geïnteresseerd in maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er zijn vier uitzonderingen: als het moet, als er een crisis is binnen een bedrijf; als de wetgever iets oplegt aan de bedrijven (cf. sociale balans); als een bedrijf denkt dat het in zijn voordeel is (commercieel voordeel, PR); als het bedrijf overtuigd is van stakeholdermanagement.

Grote bedrijven hebben het soms moeilijk om aan langetermijnplanning te doen door de druk van de beurs. Hier gelden voornamelijk financiële kortetermijnbelangen (cf. de terreur van de kwartaalrekeningen). De gewone beleggers zijn in de eerste plaats geïnteresseerd in snelle winst/opbrengst. In België worden asset managers dan ook nooit beloond op hun langetermijnprestaties. Dit leidt tot een verkrampde reactie van bedrijven. Het is belangrijk aan te tonen wat de voordelen zijn van social audit zowel voor het bedrijf als voor de stakeholders (beleggers, financiële instellingen, ...). Bij kredietverstrekking is er meer ruimte voor een langere tijdshorizon en dus voor maatschappelijke overwegingen. Bij kredietevaluatie wordt niet enkel naar de financiële balans gekeken, maar ook naar sociale en milieucriteria. Een bedrijf dat goed geleid wordt, is kredietwaardiger.

Banken hebben er baat bij langdurige relaties met bedrijven op te bouwen. Dit creëert voor beiden een win-win situatie. De benadering van banken is echter meestal defensief: ze willen risico's beheersen, garanties hebben over de naleving van wettelijke bepalingen en eventueel een concurrentieel voordeel opbouwen. Het commerciële voordeel staat voorop. Sociaal-ethische criteria kunnen gebruikt worden om risico's te beperken, maar zelden gebeurt dit vanuit een visie op maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De *lokale gemeenschapsorganisaties* stellen bij bedrijven een verschuiving van louter economische doelstellingen naar een meer sociaal denken vast. Dit kan te maken hebben met de krapte op de arbeidsmarkt. Toch gaat het bij het management vaak slechts om 'window dressing'. Dikwijls is het zo dat er een goede relatie ontstaat met de stakeholders omdat er binnen het bedrijf iemand zich hiervoor inzet. In de meeste gevallen staat of valt de stakeholderdialoog met aanwezigheid van deze persoon. Er is nood aan actualisering en erkenning van stakeholderbenadering, waarbij middenveldorganisaties zelf verantwoordelijkheid opnemen. Alle stappen die worden ondernomen tijdens de social audit moeten bruikbaar en controleerbaar zijn. Er functioneren reeds verschillende overlegstructuren (milieu, ruimtelijke ordening, mobiliteit, ...). De vraag is hoe het stakeholdermodel hierop kan afgestemd worden.

4.2 Concrete werking van het social audit proces

De meeste organisaties zijn bereid mee te werken, doch beschikken niet over voldoende mankracht om aanwezig te zijn bij elke stakeholderbevraging.

Volgens de *derdewereldorganisaties* is de financiële kant zeer belangrijk: wie betaalt de uitvoering van de audit en de controle? Er moeten hoofdzakelijk vanuit het bedrijfsleven zelf inspanningen worden geleverd. NGO's kunnen niet voor alles opdraaien.

4.2.1 Dialoog tussen belangengroepen en het management van bedrijven

Deze dialoog moet plaatsvinden op cruciale momenten en vroegtijdig, zodat men bij het nemen van belangrijke beslissingen rekening kan houden met de standpunten van de stakeholders. Men moet een duidelijke doelstelling en structuur uitwerken (tijdschaal, aanpak, kader, aanleiding, ...). De resultaten van de dialoog zijn sterk afhankelijk van de goodwill van het bedrijf en van de contactpersoon binnen het bedrijf. Verder is de keuze van de stakeholders met wie de dialoog wordt aangegaan van belang.

Milieuorganisaties vinden dat, als men een dialoog met de stakeholders aangaat, deze ondersteund moet worden door het management. Alles moet bespreekbaar zijn. Het bedrijf mag niet eenzijdig limieten stellen aan de dialoog. De prioriteit van de stakeholders is niet noodzakelijk dezelfde als die van directie of overheid (milieu-inspectie). De dialoog kan gebeuren in samenwerking met het Comité voor Preventie en Veiligheid op het werk. Zo kan er gebruik gemaakt worden van de expertise van de werknemers, en dit zowel voor de sociale als voor de milieuaspecten. Er moet ook zeker op lange termijn gedacht worden, en dit vooral bij het bedenken van alternatieven voor het bestaande milieubeleid.

In industrieparken en/of in één sector kunnen gezamenlijke dialogen plaatsvinden, waarbij verschillende bedrijven met dezelfde stakeholders rond tafel gaan zitten.

Niet alle stakeholders zijn representatief. Men moet eerst nadenken over met wie men de dialoog aangaat en welke criteria men moet gebruiken bij de selectie (bijvoorbeeld representativiteit, milieutechnische deskundigheid, ervaringsdeskundigheid).

Indien er een dialoog zou komen, moet dit volgens de *consumentenorganisaties* vooral gebeuren rond de inhoud van producten en de echte behoeften van consumenten. Idealiter zou er een netwerk tot stand moeten komen waarbij vele stakeholders geconsulteerd worden. Dit kan binnen het kader van productpanels en dit vooral in de ontwikkelingsfase van nieuwe producten.

Een open communicatie bij belangrijke gebeurtenissen (cf. uitbreiding of afbouw van activiteiten, nieuwe vergunningen, ongevallen, collectieve ontslagen) kan plaatsvinden via geëigende lokale of subregionale organen (milieuraad, streekplatform, edufora, gemeentelijke commissie ruimtelijke ordening (gecoro), subregionaal tewerkstellingscomité (STC), ...).

Derdewereldorganisaties zien zichzelf als tussenpersonen tussen bedrijven en derdewereldactoren. Zij moeten trachten tot een zo direct mogelijke dialoog te komen. Zo kunnen er mensen uit de derde wereld worden uitgenodigd naar hier. Hiervoor moet er meer vertrouwen komen tussen NGO's en bedrijven. Dit kan tot stand komen door het voeren van dialogen. Bij een dialoog is het zeer belangrijk om te weten met wie je spreekt, wat de functie is van de gesprekspartner in het bedrijf. Deze moet kennis van zaken hebben. Iemand van de PR is hiervoor niet geschikt. De dialoog is meestal ook zeer sectorgebonden.

Bij één van de *financiële instellingen* gebeurt de dialoog met kredietnemers jaarlijks in een brede vorm: schriftelijke rapporteringen en bezoek ter plaatse. Het grote probleem hierbij is de gebrekkige informatieverstrekking door het ontbreken van regelingen in verband met rapportering over maatschappelijke aspecten zoals het sociale en het milieubeleid van de bedrijven.

De *lokale gemeenschapsorganisaties* geven aan dat er voor het uitvoeren van een gestructureerde dialoog met de stakeholders verschillende voorwaarden zijn, met name: een procesmatige aanpak, de aanwezigheid van een procesbegeleider, de aanstelling van een contactpersoon met een officieel mandaat ('community affairs officer'), en de openheid tussen de 'community actors'. Nu is het zo dat het bedrijf meestal beslist of er een dialoog komt. Indien men met een community affairs officer werkt, dan kunnen de stakeholders praten met het bedrijf wanneer het hen uitkomt. Openheid van informatie kan de stakeholders bovendien doen inzien wanneer het nuttig is om een gesprek te voeren. Er moet tevens een aangepaste vorm van communicatie met de stakeholders worden gebruikt en dit moet op basis van gelijkheid gebeuren. Het contact met de buurt kan gebeuren via een jaarlijkse vraag om opmerkingen, suggesties, en kritiek. Er kan ook een verslag worden opgesteld waarin de concrete resultaten van de voorgaande gesprekken worden uiteengezet. Voor industrieparken zou een industrieparkwerker kunnen aangesteld worden die namens de omwonenden kan instaan voor de dialoog met de verschillende bedrijven.

4.2.2 Informatieverstrekking van de bedrijven aan de stakeholders

Volgens alle stakeholders is het soms zeer moeilijk om bepaalde gegevens over een bedrijf te weten te komen. De bedrijfsvoering kan over het algemeen veel

transpanter worden. Er moet meer informatieverstrekking van de bedrijven naar de stakeholders komen.

Volgens de *milieuorganisaties* zou er eerlijke informatie met betrekking tot riskante activiteiten of deelactiviteiten voor handen moeten zijn. Nu is het zelfs vaak moeilijk om bepaalde openbare gegevens te verkrijgen (bijvoorbeeld veiligheidsfiches, emissieverslagen, ...). Per bedrijf zou er een contactpersoon moeten worden aangesteld. Buurtbewoners moeten duidelijk geïnformeerd worden wanneer en waar deze kan aangesproken worden. Ook moet het bedrijf tijdig zijn toekomstplannen meedelen aan de buurtbewoners opdat zij hierop hun commentaar kunnen geven.

Consumentenorganisaties vinden dat er meer duidelijkheid en openheid moet komen in het verstrekken van informatie betreffende producten naar de consument.

De informatieverstrekking binnen het bedrijf kan volgens de *derdewereldorganisaties* dikwijls beter. Bij bedrijven met gedragscodes bijvoorbeeld weten de werknemers van een bedrijf zelf niet altijd van het bestaan ervan of ze kennen de inhoud van deze codes niet. Voor een goede externe informatieverstrekking moet er een beleid rond ontwikkeld worden (directeur sociale zaken, informatiesysteem, controleorgaan, ...). De transparantie van de informatie is echter niet evident. Wat is vertrouwelijke info en wat niet?

Ook *financiële instellingen* vinden dat er een tekort is aan informatie over duurzaamheid van de bedrijven. Daarenboven is de weinige informatie die voorhanden is dikwijls niet vergelijkbaar. Er is behoefte aan meer transparantie, informatie, externe verificatie en standaardisatie (normen, controle, stimuleren van transparantie) om de zoektocht naar echt duurzame bedrijven mogelijk te maken. De transparantie van bedrijven wordt meestal bepaald door de machtsverhoudingen. Grote bedrijven bepalen zelf welke informatie ze vrij geven. Bij minder sterke klanten kan de bank alles vragen wat ze wil weten.

4.2.3 Externe/publieke rapportering van de bedrijven

Bedrijven zouden een rapportering in het kader van duurzaamheid moeten uitvoeren op basis van de triple bottom line.² Deze informatie zou voor iedereen toegankelijk moeten zijn voor. Ze kan bijvoorbeeld op het internet gezet worden.

Consumentenorganisaties vinden dat bedrijven duurzaamheidsverslagen zouden moeten opstellen met informatie betreffende de producten en de milieueffecten in

² De triple bottom line omvat drie componenten: een sociale, een ecologische en een economische. Soms wordt er ook gesproken over 'people, planet, profit'.

plaats van jaarverslagen. Deze moeten consulteerbaar zijn. Ook de productnormen waaraan een product voldoet, moet men kunnen opvragen. Dit alles via internet.

4.2.4 Feedback over dialoog en over rapportering

Iedereen is het erover eens dat feedback essentieel is. Een dialoog is geen eenmalige gebeurtenis. Er moet een regelmatige terugkoppeling gebeuren, waarbij de resultaten besproken worden.

Volgens de *consumentenorganisaties* zou feedback over producten mogelijk moeten zijn via internet, dit werkt efficiënter dan bijvoorbeeld brieven. Er moet ook een groen telefoonnummer komen waar consumenten terecht kunnen met vragen over bepaalde producten.

De *lokale gemeenschapsorganisaties* vinden dat de terugkoppeling van de stakeholderdialoog naar de lokale bevolking en naar de leden van de representatieve stakeholderorganisaties in de gemeente en de provincie kan gebeuren via de gemeentelijke nieuwsbrief.

4.3 Verwachtingen, aandachtspunten, criteria en indicatoren

De verwachtingen van de stakeholders verschillen naar gelang de invalshoek. Ook de vermelde aandachtspunten en criteria zijn zeer uiteenlopend. Een gemeenschappelijk criterium is de aanwezigheid van een duurzame rapportering en open dialoog.

4.3.1 Verwachtingen

De *milieu-overheid* (OVAM, VMM, AMINAL, VLM) wil in eerste instantie dat de milieureglementering wordt nageleefd. Anderzijds wil men ook dat bedrijven verder durven gaan dan enkel het strikt naleven van de milieureglementering.

Volgens *milieuorganisaties* moeten bij beslissingen van bedrijven sociale en ecologische afwegingen een volwaardige plaats krijgen naast de economische. Dit moet gebaseerd zijn op of ondersteund worden door dialoog met verschillende betrokken partijen.

Derdewereldorganisaties hebben zeer concrete verwachtingen. Bedrijven moeten volgens hen:

- minstens de conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) respecteren;
- zich schikken naar internationale boycotoproepen (uitgaande van de VN-instanties);
- niet bijdragen tot gewapende conflicten;

- niet bijdragen tot welgeplande corruptiemechanismen of de realisatie van bewuste 'witte olifant projecten' in het kader van ontwikkelingssamenwerking;
- correct de wetten toepassen van de landen waar gehandeld wordt en inzonderheid correct belastingen betalen;
- bij aankoop van consumptiegoederen oog hebben voor fairtrade labels (zoals Max Havelaar, Rugmark of FSC, ...).

De Schone Kleren Campagne stelde een gedragscode op voor bedrijven met minimumvoorwaarden voor lonen, werkuren en arbeidsvoorwaarden waaraan internationaal moet worden voldaan. Deze code voorziet in de naleving van de fundamentele normen van de IAO, nl. conventies 29, 87, 98, 100, 105, 111 en 138. Dit zijn minimumvoorwaarden die toegepast moeten worden overal in de industrie en in alle landen. De code is geen vervanging voor nationale wetten of nationale arbeidsinspectie of voor onafhankelijke vakbonden en evenmin mag ze gebruikt worden ter vervanging van collectieve onderhandelingen.

De *lokale gemeenschapsorganisaties* vinden dat bedrijven een sociale verantwoordelijkheid hebben en zouden moeten instaan voor:

- werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, scholing, verloning, sociaal overleg;
- inkomsten voor de gemeenschap;
- gelijke kansen voor mannen en vrouwen;
- geen negatieve impact vanwege productieproces en product op het vlak van milieu, ruimtelijke ordening, mobiliteit, volksgezondheid, veiligheid;
- maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van minderheidsgroepen en integratie in de lokale gemeenschap.

4.3.2 Aandachtspunten

Volgens *milieuorganisaties* moet er rekening gehouden worden met de keten van het product. De grondstof-, gebruiks- en afvalfasen moeten bekeken worden. Tevens is een gebiedsgerichte benadering aan te bevelen waarbij rekening gehouden wordt met de milieugebruiksruimte. Verder zou men moeten streven om te voldoen aan milieuvriendelijke richtwaarden en niet enkel aan de wettelijke normen. Een 'goed' bedrijf moet het voorzorgsprincipe toepassen, alle milieugevolgen van zijn activiteit vaststellen (emissies, afval, ...). Er mogen geen vrijblijvende verklaringen worden gegeven en er moet een monitoring en een evaluatie komen. Dit kan onder andere door inspraak tijdens de procedures voor milieueffectrapporten, veiligheidsrapporten, milieuvergunningen.

Aandachtspunten van *derdewereldorganisaties* zijn: interne communicatie, informatie, onafhankelijke controle, milieu en politiek in de derde wereld. Er zou moeten

verwezen worden naar internationaal geldende normen bij het opstellen van ethische gedragscodes.

De *lokale gemeenschapsorganisaties* vinden dat elk bedrijf aandacht moet schenken aan het algemeen welzijn van de medewerkers, met in het bijzonder:

- zwangere werknemers (aanpassing van het takenpakket);
- borstvoeding;
- ondersteuning van het gezin (ploegen, verlofregeling, klein verlet);
- ondersteuning bij langdurige ziekte;
- aanbieden van gezonde voeding en fruit;
- aanbieden van koffie van een fair trade merk (bijvoorbeeld Max Havelaar).

Voor het uitvoeren van een genderpolitiek kan het bedrijf best eerst een evaluatie uitvoeren via een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) om zo voorstellen te formuleren voor de integratie van gender. Per bedrijf en per afdeling kan dan een actieplan worden opgesteld op basis van de SWOT. Dit plan dient zeer concreet en gedetailleerd te zijn. Waar instrumenten en indicatoren nodig zijn, worden deze ontwikkeld. Na concrete ervaringen met het actieplan, kan de aanpak bijgesteld worden. Dit kan bestaan uit een voorstel van structuur, verantwoordelijken, instrumenten, procedures om de genderinvalshoek te verankeren in de bedrijfswereld.

Er is een specifiek model nodig voor social audit bij non-profitondernemingen.

4.3.3 Criteria (benchmarks, indicatoren, beleidsaspecten)

Jaarrapporten kunnen volgens *milieuorganisaties* getoetst worden aan de voorschriften van het Global Reporting Initiative of een ander gelijkaardig initiatief. Per sector kan er aan benchmarking gedaan worden door gebruik te maken van bestaande studies (Best Beschikbare Technologie (BBT), responsible care programma, ...).

Tabel 2.1 Mogelijke criteria van indicatoren volgens milieuorganisaties

Mogelijke criteria	onafhankelijke metingen van de emissies;
	respect voor de normen;
	systematische milieureportering met vermelding van alle grondstoffen, energieverbruik en emissies;
Mogelijke indicatoren	MER (milieueffectiviteitsrapport), (decretale) milieuaudit: publiek en basis voor monitoring/evaluatie;
	mate waarin fysieke structuur voor dialoog aanwezig is (groen telefoonnummer, jaarlijkse hoorzitting, regelmatig gepubliceerde bedrijfskrant, bedrijfsintern draaiboek dialoog, publieke verklaring bedrijf (engagement ...));
	investeringsgedrag (BBT, zwarte lijst stoffen, benchmarking, delokalisatie);
	mate waarin klachten toe/afnemen;
	verhouding winst/milieu-investeringen, winst/personeelsuitgaven in vergelijking met sector (benchmarking);
	jaarlijkse/regelmatige hoorzittingen ter evaluatie;
	aanwezigheid milieuzorgsystemen zoals ISO 14001, EMAS;
	mate waarin verder wordt gegaan dan wettelijk verplicht;
	het aantal milieu-investeringen en tewerkstelling in functie van de winst.

Tabel 2.2 Mogelijke criteria volgens de *derdewereldorganisaties*

Mogelijke criteria	het feit dat bedrijven samenwerken met NGO's;
	het naleven van de IAO-conventies;
	het naleven van de minimumvoorwaarden van de gedragscode van de Schone Kleren Campagne.

Financiële instellingen vinden dat er per stakeholder een aantal indicatoren kunnen ontwikkeld worden, die verschillend zijn naargelang de sector en de sociaal-economische realiteit van het bedrijf. Volgens hen is de opkomst van ethische producten deels een modiefenomeen (cf. groene fondsen) en financiële instellingen spelen hierop in. Het begrip 'sociaal-ethisch correct' is een heel subjectief gegeven. Daarom is het beter om een externe beoordeling te hebben buiten het commerciële circuit. De meeste banken stellen dat ze bepaalde activiteiten weigeren te financieren. Verschillende banken hanteren hiervoor eigen criteria (bijvoorbeeld geen illegale activiteiten, geen wapenhandel, ...).

Benchmarking is volgens de *lokale gemeenschapsorganisaties* nu nog te hoog gegrepen. Men kan wel een ontwikkelingsschema opstellen en vereiste minimumontwikkelingen weergeven. Pas na de uitvoering van het ontwikkelingsmodel kan men normen stellen voor benchmarking.

Tabel 2.3 Mogelijke criteria en indicatoren volgens lokale gemeenschapsorganisaties

Mogelijke criteria	een bijscholingsbeleid en vorming van het personeel;
	een degelijk beleid op het gebied van veiligheid;
	een goed sociaal klimaat (hier kunnen de zeven pijlers van het pedagogisch project gemeenschapsonderwijs gebruikt worden);
	regelmatige behoeftepeiling van de stakeholders bij de bedrijven zelf en bij het onderwijs (leraren, leerlingen, ouders);
	elke vorm van dialoog moet steeds open en eerlijk gebeuren;
	men moet rekening houden met de levensfasen van de werknemers en hiervoor gevarieerde arbeidspatronen toepassen.
Mogelijke indicatoren	de bestaande mechanismes binnen het bedrijf;
	de aanwezigheid van een 'equality unit';
	technieken en strategieën in verband met de monitoring;
	openheid vacature;
	zijn gelijke kansen ingeschreven in het beleid, zijn er concrete doelstellingen en in hoeverre werden ze gerealiseerd?
	in hoeverre zijn er voorzieningen voor vrouwen, allochtonen, gehandicapten, ...?
	zijn er opleidingen, en welke?
	voor tewerkstelling:
	-aantal tewerkgestelden naar opleidingsniveau;
	-naleving sociale verplichtingen;
	-loonniveau;
	-inspanningen ten aanzien van (lokale) minderheidsgroepen;
	voor inkomsten lokale gemeenschap:
	- naleving (lokale) fiscale verplichtingen: vennootschapsbelasting, BTW, onroerende voorheffing, ...;
	- geen negatieve impact op milieu, ruimtelijke ordening, mobiliteit, volksgezondheid en veiligheid;
	- naleving milieuregels, regels rond ruimtelijke ordening, veiligheidsregels en ARAB;
	- opstellen mobiliteitseffectenrapport en/of bedrijfsvervoerplan;
	maatschappelijke verantwoordelijkheid en integratie in lokale gemeenschap;
	sponsoring en materiële hulp ten aanzien van lokale verenigingen;
	dialoog met lokale overheid, lokale sociale organisaties, lokale of regionale onderwijsinstellingen, sociaal-economische organen of instellingen (VDAB, lokale werkwinkel, STC, GOM, intercommunale);
	open communicatiebeleid ten aanzien van lokale gemeenschap;
	het sociaal beleid van bedrijven ten aanzien van de werknemers;
	de proportionele vertegenwoordiging van de maatschappij binnen het bedrijf (niet altijd mogelijk gezien allochtonen vaak laaggeschoold zijn);
	het gelijke kansenbeleid:
	- is er een engagement aan de top van het bedrijf om een gelijkekansenpolitiek te voeren?
	- bestaat er kennis over gender in personeelsbeleidscyclus, arbeidsorganisatie en bedrijfscultuur?

4.4 Rol voor de overheid

Uit de rondetafelgesprekken met de diverse stakeholders bleek dat iedereen het er over eens is dat er een rol is weggelegd voor de overheid in het social audit gebeuren. Social audit op zich zou niet verplicht opgelegd mogen worden door de overheid, uit angst dat het dan een lege doos zou worden. Maar bepaalde elementen ervan kunnen wel geïntegreerd worden in bestaande structuren en wetgevingen, zoals sociale clausules, de externe controle en het transparanter maken van de verslaggeving. Heel wat bestaande verplichtingen ten aanzien van ondernemingen kunnen vereenvoudigd en aangepast worden zodat bepaalde aspecten van social audit aan bod komen. Er zijn voldoende aanknopingspunten met de bestaande wetgeving om daarin social audit te integreren. Overregulering werkt contraproductief. Er moet transparantie komen in de wetgeving. Wat de overheid daarenboven kan doen, is bedrijven stimuleren om social audit uit te voeren (bijvoorbeeld via begeleiding in het social audit proces of social audit als voorwaarde stellen bij het uitschrijven van offertes).

De huidige wetgeving voorziet reeds positieve maatregelen. Deze worden echter niet altijd nageleefd omdat de verschillende controles vaak tekort schieten (bijvoorbeeld milieu-, eetwaren- en sociale inspectie). De controles zijn ook niet op elkaar afgestemd. Er werd door de deelnemers vaak gesuggereerd om de externe controles op te voeren. Ook reageert de overheid vaak zeer laks tegenover bepaalde overtredingen en worden er zeer veel uitzonderingen op de wetgeving toegestaan. Dit moedigt bedrijven zeker niet aan om de regelgeving nauwgezet te respecteren.

De taken van de bestaande bedrijfsrevisoren kunnen uitgebreid worden met social audit elementen, zodat zij naast de financiële, de sociale en ecologische informatie van de bedrijven kunnen controleren en bij hun controle aanduiden waarover er gegevens ontbreken.

In het rondetafelgesprek met de *milieubewegingen* bracht men de volgende elementen ter sprake.

De overheid zou een dialoog met stakeholders kunnen verplichten bij het uitvoeren van een MER of bij het aanvragen van vergunningen en dit in een vroeg stadium. Bij openbaar onderzoek is het reeds te laat, vermits dan alle plannen reeds zijn opgesteld.

In de eerste plaats moet ervoor gezorgd worden dat de bestaande structuren beter functioneren. Zo zou de dienst milieu-inspectie moeten worden uitgebreid. Ze zijn momenteel onderbemand. Er gebeuren enkel controles indien er zich een ongeluk voordoet. Milieu-inspectie zou systematisch moeten gebeuren. De politie moet meer geschoold worden opdat zij efficiënter constateringen kan doen, en kan doorverwijzen naar de bevoegde inspectiedienst.

Momenteel worden er zeer veel uitzonderingen op de milieuwetgeving toegestaan. Dit, gekoppeld aan het feit dat er enkel een zeer ontoereikende controle is, maakt dat vele bedrijven nog niet voldoen aan de bestaande normen. De wetgeving zou strenger moeten worden toegepast.

Milieugegevens moeten openbaar zijn (veiligheidsfiches, emissieverslagen, ...). Er kan verwezen worden naar de Aarhus conventie van het VN-ECE verdrag dat de Europese gemeenschap op 25 juni 1998 ondertekende en naar de voorstellen tot Europese richtlijnen in verband met de openbaarheid van gegevens d.d. 29 juni 2000.

In het buitenland bestaan er mooie voorbeelden van overheidsingrepen. Zo worden in Denemarken de heffingen op elektriciteitsverbruik herverdeeld onder de bedrijven, waarbij besparende bedrijven beloond worden.

Volgens de *consumentenbewegingen* zou de overheid de bedrijven moeten verplichten vragen van consumenten te beantwoorden. Deze informatieverstrekking kan het best via consumentenorganisaties en via internet (bijvoorbeeld antwoord op de meest gestelde vragen) gebeuren. Dit kan leiden tot de transparantie die we als consument mogen eisen. Noodzakelijk hierbij is wel dat er een grotere samenwerking moet komen tussen de consumentenorganisaties onderling.

Bedrijven zouden een bepaald percentage van hun winst moeten besteden aan het overleg met stakeholders.

De *derdewereldorganisaties* vonden dat de overheid tot hiertoe tekortgeschoten is in de implementatie van social audit initiatieven.

Indien de overheid een gedragscode zou opstellen, loopt men het risico dat men de bestaande wetgeving in zekere zin ondermijnt. Er moet zeker geen sociaal label gecreëerd worden, want dit kan een verenging betekenen van wat er al bestaat. De overheid kan wel op het internationale vlak druk uitoefenen om de bestaande conventies te ratificeren en te doen naleven. Zo heeft het Europees parlement in januari 1999 de Howitt resolutie aangenomen, die vrijwillige gedragscodes en openbare zittingen over de praktijk van bedrijven in andere landen ondersteunt. België zou deze resolutie kunnen toepassen.

De overheid kan een model opstellen voor de wijze waarop de monitoring van sociale criteria moet gebeuren. Dit model zou internationaal erkend moeten worden. Ze moet werk maken van het concretiseren van de afdwingbaarheid. Er zouden internationale standaarden voor gedragscodes moeten komen.

De overheid zou een zekere transparantie van de productieketen moeten eisen, zodat men de herkomst van de grondstoffen kan traceren. Zo kan een onderneming aantonen dat ze met sociaal verantwoorde grondstoffen werkt.

De Belgische overheid kan bij de World Trade Organisation (WTO) invloed uitoefenen opdat sociaal verantwoord ondernemen hier aan belang zou winnen. Ze zou hier aan de kant van de NGO's moeten staan en niet aan de kant van de multinationals.

Bij de *financiële instellingen* waren de deelnemers aan de rondetafel het erover eens dat de overheid het voorbeeld zou moeten geven qua social audit (bijvoorbeeld NMBS). De overheid moet vooral stimuleren en initiëren, en minder reguleren. Ze zou vooral aandacht moeten hebben voor procesvoorwaarden, met name hoe de actieve participatie van alle stakeholders en bedrijven te stimuleren. Hier kan de overheid een voorbeeldfunctie vervullen door het proces van social audit te initiëren bij zichzelf, in overheidsbedrijven en bij door haar gesubsidieerde organisaties (zoals bijvoorbeeld de K.U.Leuven).

Verder kan de overheid een stimulerende invloed uitoefenen op het bedrijfsleven door het geven van subsidies of fiscale stimuli aan bedrijven die voldoen aan een aantal voorwaarden. Men pleit ervoor dat de overheid de kosten van een social audit (gedeeltelijk) op zich zou nemen. Voor kleinere bedrijven is dit immers een niet te dragen kost. Idealiter zou de overheid de social audit moeten betalen, en niet de bedrijven, zodat er geen rechtstreekse afhankelijkheidsrelatie bestaat tussen bedrijf en auditor.

Een administratieve vereenvoudiging is aan te bevelen: er is veel regelgeving, maar hoe er gecontroleerd wordt, is onduidelijk. De overheid heeft een aantal kansen laten liggen. Zo werd er bij de invoering van de wetgeving inzake aandelenopties en financiële participatie geen kader gecreëerd waarbij consultatie met de werknemers verplichtend gemaakt werd. Nochtans had dit het ideale moment kunnen zijn om de open stakeholderdialoog tussen werkgevers en werknemers te introduceren. Bij elke maatregel waarbij bedrijven financiële voordelen krijgen (bijvoorbeeld nieuwe subsidieregelingen) zou men als voorwaarde moeten stellen dat het bedrijf een dialoog aangaat met zijn stakeholders en hiervan bewijzen levert. Telkens zou men de bedrijven kunnen vragen om een plan op te stellen waarin concrete doelstellingen geformuleerd worden en die binnen drie jaar gerapporteerd moeten worden. En afhankelijk van hun prestaties kunnen dan bepaalde voordelen al dan niet toegekend worden.

Ook de *lokale gemeenschap* vindt dat de overheid zelf het voorbeeld moet geven. Trivisi is al een goed signaal. Bij de federale overheid bestaat de cel gelijke kansen. Op het Vlaamse niveau ontbreekt dit. Middelen om te komen tot gelijke kansen zouden door de overheid moeten worden gesubsidieerd (bijvoorbeeld equality unit). Er zou ook een analytische functieclassificatie moeten komen en een databank met gegevens over gender issues. De gedragscode die op het Europese vlak werd ontwikkeld, zou moeten toegepast worden. Alle bestaande zaken zouden moeten samengebracht worden.

5. Samenvatting

De bedrijfscultuur blijkt hoe langer hoe meer open te staan voor begrippen als 'sociale verantwoordelijkheid' en 'stakeholdermanagement'. Enkel de financiële instellingen vinden dat de bedrijven over het algemeen weinig geïnteresseerd zijn in maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er zijn echter nog maar weinig bedrijven die de begrippen effectief op een structurele manier in het bedrijf toepassen. Vooral indien er financieel moet worden geïnvesteerd, trekken ze zich terug. Alle stakeholders zijn het er over eens dat openheid en transparantie van een bedrijf noodzakelijke voorwaarden vormen voor een sociaal verantwoord bedrijf. Algemeen voelt men aan dat het moeilijk zal zijn om kleinere bedrijven warm te maken voor social audit.

Volgens de werkgeversorganisaties ligt maatschappelijke inbedding van het economische gebeuren aan de basis van sociaal verantwoorde bedrijfsvoering. Social audit vereist een visie op lange termijn en is contextbepaald (tijd, plaats, sector). MVO moet in alle geledingen van het bedrijf geïntegreerd worden. Het moet een bedrijfscultuur zijn die van binnenuit gevoed wordt.

Essentieel is een open dialoog te voeren met alle stakeholders. Deze dialoog moet een continu proces zijn. Hiervoor kan een website een hefboom vormen. Op die manier leren bedrijven reageren op interventies van diverse stakeholders. Wat de dialoog met de stakeholder werknemers betreft, deze kan plaatsvinden binnen de bestaande overlegorganen. Ook de werknemersorganisaties delen dezelfde mening hieromtrent. Maar het verruimen van de te bespreken thema's moet men stilaan laten groeien. Men moet volgens de werknemersorganisaties van discussie overgaan naar dialoog en dit vraagt tijd.

Voor werkgeversorganisaties is de manier van rapporteren belangrijk. Ze zouden het op prijs stellen mochten goede voorbeelden van triple bottom line rapporten bekendgemaakt worden. Een checklist van bijvoorbeeld de eerste twintig zaken die absoluut gedaan moeten worden om tot een social audit te komen, zou een handig werkinstrument zijn voor bedrijven. Tevens zou er een lijst opgesteld moeten worden van mogelijke kritische performantie-indicatoren in het kader van social audit. De mensen die hierover allemaal naast elkaar aan het werken zijn, zouden samen rond de tafel moeten gebracht worden.

Werkgeversorganisaties zien geen heil in het verplicht opleggen van social audit door de overheid. Dit zal volgens hen niet automatisch leiden tot de gewenste veranderingsprocessen. De overheid moet het proces op vrijwillige basis stimuleren. Deze mening zijn ook de overige stakeholdercategorieën (milieu, consumenten, derde wereld, financiële instellingen, lokale gemeenschap) toegedaan. Enkel de werknemersorganisaties nemen op dit vlak een verschillend standpunt in. De meerderheid bij hen vreest dat er niets zal gebeuren als het niet verplicht wordt.

Voor de werknemersorganisaties is een vertrouwensrelatie een eerste noodzakelijke voorwaarde om tot een goede dialoog te komen. Verder heeft de grootte van een bedrijf een invloed op de dialoog. Ten slotte is de persoon zelf die deelneemt aan de dialoog belangrijk. Het feit dat onderwerpen in de sfeer van social audit nog niet ingeburgerd zijn in het takenpakket van vakbondsafgevaardigden maakt dat werknemersorganisaties nog niet onmiddellijk klaar zijn om van een belangengerichte organisatie te evolueren naar een bredere maatschappelijke werking. Er heerst immers een spanningsveld tussen het maatschappelijke belang en het individuele belang van werknemers. Binnen het social auditproces vinden de werknemersorganisaties dat er momenten moeten ingebouwd worden waarbij alle stakeholders samen rond tafel zitten. Maar voor hen blijft de dialoog met de werknemers dé toetssteen van een sociaal verantwoord bedrijf.

Ook de overige stakeholders zijn bereid mee te werken aan het social auditproces van bedrijven. Enkele mogelijke concrete initiatieven die ze vermelden, zijn: het installeren van een klachtenprocedure; industrieparkwerkers; community affairs managers; productpanels; duurzaamheidsrapporten op basis van de triple bottom line; open en transparante informatieverstrekking aan consumenten; dialoog, vroegtijdig in het proces en op cruciale momenten; dialoog niet per bedrijf, maar gezamenlijk (sector, industrieterrein); regelmatige terugkoppeling; de aanwezigheid van een procesbegeleider. Voor hen komt het erop aan het stakeholdermodel af te stemmen op de bestaande overlegstructuren. Social audit zou geïntegreerd moeten worden in de reeds bestaande wetgevingen, die tevens vereenvoudigd dienen te worden. Verder besteden ze veel aandacht aan de externe controle. Hier zien ze een taak weggelegd voor de bedrijfsrevisoren. Ook de taken van de verschillende inspectiediensten zouden op elkaar moeten afgestemd worden. Als belangrijkste taak van de overheid zien ze het stimuleren van de actieve participatie van bedrijven en stakeholders in het social auditproces.

HOOFDSTUK 3

INSTRUMENTENANALYSE

1. Inleiding

Sociale auditing beschouwen wij als een informatie- en communicatiesysteem tussen een bedrijf en zijn belanghebbenden. Het betreft een continu leerproces waarbij een onderneming reflecteert over haar sociale en maatschappelijke impact en haar ethisch gedrag. Ze meet, evalueert, rapporteert en stuurt dit bij in functie van haar eigen doelstellingen en waarden en die van haar stakeholders. Om dit te promoten, bestaan er verschillende instrumenten. Daarnaast zijn er ook een aantal instrumenten die niet vanuit sociale auditing ontstaan zijn, maar die elementen ervan bevatten. Uit onze oorspronkelijke lijst van 49 instrumenten hebben we er 14 geselecteerd die we in dit hoofdstuk zullen bespreken. Voor de keuze van deze instrumenten werd nagegaan of ze minstens aan twee van de volgende criteria beantwoorden:

- wordt het instrument reeds toegepast door een groot aantal bedrijven?
- gaat het om een procesmatig managementsysteem?
- wordt de doelstelling van het instrument concreet geformuleerd?
- houdt het instrument rekening met de stakeholders?
- beoogt het instrument een continue verbetering?
- vereist het instrument transparantie en rapportering?

De selectie gebeurde tevens in samenspraak met het kabinet en de Administratie Werkgelegenheid. In alfabetische volgorde gaat het om AA1000, Balanced Scorecard, EFQM, EMAS, Ethibel-label, Ethical Accounting Statement, Gemeenschapsaudit, GRI, Human Capital Index, Intellectual Capital Statement, Investors in People, ISO 14001, SA8000 en Sociale Balans.

Voor elk instrument apart gaan we de doelstellingen, de geschiedenis, de gebruikers, de organisatie, het proces en de evaluatie na. Voor de instrumenten die in Vlaanderen gebruikt worden, wordt een praktijkvoorbeeld toegevoegd. Op basis van deze gegevens wordt op het einde van dit hoofdstuk een vergelijking gemaakt van deze instrumenten.

2. AccountAbility 1000

2.1 Situering

De laatste jaren ervaren organisaties een groter wordende druk om hun sociale en ethische prestaties aan te tonen. Als reactie hierop doen ze aan sociale en ethische accounting, auditing en verslaggeving. Verschillende standaarden om de kwaliteit hiervan te beoordelen en te verzekeren, werden ontworpen. AccountAbility 1000 (AA1000) is één daarvan.

AA1000 geeft - bewust - geen omschrijving van het begrip 'accountability' of sociale en ethische verantwoordelijkheid. Dit moet gebeuren in dialoog met stakeholders. Wel formuleert dit instrument drie eisen waaraan deze 'accountability' moet voldoen:

- transparantie;
- verantwoordelijkheid aanvaarden voor de eigen activiteiten en de nodige acties ondernemen;
- de link leggen met bedrijfswaarden.

De AA1000 standaard vormt samen met de AA1000 richtlijnen en de professionele kwalificatie de AA1000 structuur. Wij zullen het in wat volgt vooral over de standaard hebben (Institute of Social and Ethical Accountability, 1999; Vandenhove, s.d.).

2.2 Doelstellingen

AA1000 wil de verantwoordelijkheid en de prestaties van bedrijven wereldwijd verbeteren. Meer specifiek is de belangrijkste doelstelling de kwaliteit van sociale en ethische accounting, auditing en rapportering (SEEAR) te verzekeren. Het wil dus, met andere woorden, organisaties aanmoedigen tot sociaal verantwoord gedrag. Als dusdanig wordt AA1000 bestempeld als een processtandaard, een ondersteunend instrument voor sociale verantwoordelijkheid. Het biedt geen criteria, noch normen voor het meten van de prestaties van organisaties. Het wil daarentegen organisaties bijstaan in de definitie van hun doelstellingen, in het meten van vooruitgang, in de auditing en de rapportering van prestaties en in de feedbackmechanismes. Hierbij vormt de betrokkenheid van belanghebbenden de rode draad (www.AccountAbility.org.uk).

2.3 Geschiedenis

AA1000 werd in 1996 opgericht, na intensief overleg tussen ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), consultants, academici en NGO's.

In 2001 is ISEA gestart met een herziening van AA1000. Op basis van deze evaluatie zal *Accountability Management 2000* ontwikkeld worden, dat vanaf april 2002 in praktijk zal worden gebracht. Vijf thema's zullen speciale aandacht krijgen: leerprocessen, vernieuwing, stakeholder engagement, kwaliteitsverzekering en beleid (www.AccountAbility.org.uk).

2.4 Gebruikers

Onder de organisaties die AA1000 aanwenden, bevinden zich zowel kleine, als grote organisaties én zowel publieke, privé-, als non-profitorganisaties. Deze worden onderverdeeld in vijf categorieën: multinationale organisaties, grote nationale organisaties, kleine nationale organisaties, organisaties op het vasteland (continent) en non-profit organisaties. Over het exacte aantal zijn geen gegevens voorhanden.

2.5 Organisatie

ISEA, gevestigd in Groot-Brittannië, beheert AA1000. Als doel stelt het de versterking van het ethische gedrag van bedrijven en non-profitorganisaties voorop.

Jaarlijks organiseert ISEA een Algemene Vergadering waarop alle leden - individuen en organisaties - worden uitgenodigd. Daarbuiten beschikt ISEA ook over een Raad van Bestuur en een Uitvoerend Comité. Leden zijn in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd via één van de vier groepen: academici, consultants, de non-profit sector en de profit-sector. In totaal zetelen negentien personen in de Raad van Bestuur. Het Uitvoerend Comité is verantwoording verschuldigd aan de Raad van Bestuur en moet ook diens beleid uitvoeren.

In samenwerking met de Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) reikt ISEA elk jaar een prijs uit aan organisaties die hun sociale impact op een effectieve manier meten en rapporteren en er op een adequate wijze mee omgaan. Anno 2001 is de Co-operative Bank uitgeroepen tot de organisatie met het beste sociaal rapport, gevolgd door Shell International en BP. Daarnaast bestaat er ook een prijs voor de beste sociale verslaggeving in de categorie van organisaties die voor de eerste keer een sociaal rapport maken. In 2001 ging deze prijs naar Camelot (www.AccountAbility.org.uk).

2.6 Proces

De AA1000 standaard kan op twee verschillende wijzen gebruikt worden. Enerzijds als middel om de kwaliteit van andere standaarden te onderbouwen. Organisaties die andere standaarden dan de AA1000 hanteren, kunnen de richtlijnen gebruiken om na te gaan of hun praktijken overeenkomen met de AA1000 standaard. Anderzijds kan AA1000 gebruikt worden, los van andere standaarden, als

een systeem en proces om de sociale en ethische prestaties te hanteren en communiceren.

Centraal bij AA1000 staan een aantal principes en processtandaarden.

Er wordt een hiërarchie van principes³ onderscheiden: het principe van 'accountability', het principe van inclusiviteit en daaronder de principes van reikwijdte van het proces, relevantie van informatie en procesbeheer op continue basis. Deze principes hangen nauw samen. Ethische en sociale verantwoordelijkheid wordt bepaald door de inclusiviteit van het proces, dat wil zeggen door de betrokkenheid van alle stakeholders. Op haar beurt valt inclusiviteit uiteen in de voorwaarden van reikwijdte, relevantie van informatie en een continu verbeterend management. Deze principes worden nog verder geoperationaliseerd in acht principes.

De processtandaarden verwijzen naar de verschillende stappen in het proces. Er worden vijf fasen onderscheiden:

1. De fase van de planning. Hier worden de sociale en ethische waarden en doelstellingen van de organisatie en die van de stakeholders omschreven. Deze fase bestaat uit drie stappen:
 - de organisatie engageert zich in een proces van SEEAR en ze omschrijft haar beleid om de betrokkenheid van de stakeholders te verzekeren;
 - de organisatie identificeert de stakeholders;
 - de organisatie definieert haar missie en waarden.
2. De fase van de accounting. De organisatie formuleert de doelstellingen van het proces en de indicatoren. Ze verzamelt en analyseert informatie en ontwikkelt een verbeteringsplan. Hier doorloopt de organisatie vijf stappen, steeds gebaseerd op het stakeholdersengagement:
 - de organisatie omschrijft haar doelstellingen op het vlak van sociale en ethische prestaties;
 - de organisatie definieert de doelstelling, de timing en methodes van het proces;
 - de organisatie definieert sociale en ethische indicatoren. Indicatoren worden omschreven als kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de prestaties van een organisatie;
 - de organisatie verzamelt informatie met betrekking tot de indicatoren;
 - deze informatie wordt geanalyseerd, op basis waarvan de doelstellingen en het verbeteringsplan worden bepaald.

³ Sommigen wijzen erop dat men beter kan spreken van voorwaarden voor kwalitatieve rapportering dan van principes.

3. De fase van de auditing en de verslaggeving. Gedurende deze fase stelt de organisatie een geschreven rapport op. Dit legt ze dan voor aan de stakeholders om hun mening te krijgen. Tijdens de audit dienen de principes van integriteit, objectiviteit, professionele competentie, professioneel gedrag, discretie en gepaste aandacht voor de stakeholders gevolgd te worden. Deze fase bevat drie stappen:
 - de voorbereiding van het sociale en ethische rapport. In haar verslaggeving moet de organisatie duidelijk het proces uiteenzetten en aantonen hoe de organisatieactiviteiten gerelateerd zijn aan de organisatiewaarden en -doelstellingen. Bovendien moet een organisatie in haar rapport vergelijkende data voorzien van vorige periodes;
 - de auditrapportering: de organisatie voorziet in een externe audit van het proces;
 - de organisatie communiceert met alle stakeholdergroepen over het proces en haar sociale en ethische prestaties.
4. De fase van de implementatie. Om de drie vorige fasen te ondersteunen, voorziet een organisatie in systemen en structuren die het proces verstevigen en integreren in de organisatieactiviteiten.
5. De fase van het engagement van de stakeholders. In principe is dit geen afgebakende fase in het proces, maar dient het bedrijf tijdens het hele proces een nauwe relatie te onderhouden met de belanghebbenden.

De fasen één tot en met drie hebben betrekking op het proces van social audit. De vierde fase betreft de organisatorische ondersteuning. En fase nummer vijf kan het best omschreven worden als de leidraad van de vorige vier. De betrokkenheid van de stakeholders is voor AA1000 het belangrijkste element: 'accountability' betekent immers het afleggen van verantwoording ten aanzien van stakeholders. Het ligt namelijk in de bedoeling van AA1000 om een stabiele relatie met de stakeholders op te bouwen om zo de sociale en ethische verantwoordelijkheid van de organisatie te vergroten (Institute of Social and Ethical Accountability, 1999; Vandenhove, s.d.; www.AccountAbility.org.uk).

Criteria en indicatoren dienen aan de hand van drie bronnen te worden verzameld. In orde van belangrijkheid zijn deze: 1) de waarden en de doelstellingen van de organisatie; 2) de verwachtingen van de stakeholders; 3) de verwachtingen en normen van de maatschappij.

2.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Trivisi

In Vlaanderen heeft tot nu toe geen enkel bedrijf de stap gezet om AA1000 als instrument voor sociale audit te implementeren. AA1000 kwam echter wel aan bod in de Trivisi pioniersgroep 'stakeholdermanagement'. Als basis voor de

opleiding werd vertrokken vanuit AA1000. Vandaar dat we contact opgenomen hebben met Xavier Baeten en Lieven Somers van de Vlerick Leuven Gent Management School, om hun bevindingen te krijgen over dit sociale auditinstrument. Ze wijzen er zelf op dat je AA1000 eerst moet implementeren vooraleer je de haalbaarheid of de nadelen ervan kunt zien, maar gaven ons toch het volgende mee.

Pluspunten:

- AA1000 laat organisaties toe om effectieve beleidslijnen, systemen en processen te ontwikkelen;
- dankzij AA1000 kunnen organisaties hun sociale, ecologische en economische prestaties verbeteren;
- AA1000 zorgt voor een geloofwaardige communicatie met de stakeholders. Meer in concreto kan er dankzij AA1000 vooruitgang geboekt worden op het vlak van:
 - de meting: indicatoren worden bepaald, in samenspraak met de stakeholders;
 - het kwaliteitsmanagement: door de stakeholdercommunicatie kunnen organisaties beter tegemoetkomen aan de noden van de stakeholders en kunnen ze hun doelstellingen afstemmen op die van de stakeholders;
 - de recrutering en het behoud van werknemers;
 - het partnerschap met de leveranciers;
 - het risicomanagement: dankzij AA1000 kunnen organisaties risico's beter identificeren;
 - de informatie voor investeerders: door de sterke groei van ethische beleggingsfondsen is informatie met betrekking tot sociale prestaties van organisaties meer dan welkom.

Minpunten:

- AA1000 is een gedetailleerde standaard, waardoor het overzicht soms wegvalt. Het boek dat AA1000 voorziet voor de organisaties die dit instrument willen gebruiken, geeft te veel gedetailleerde opsommingen, wat het allesbehalve overzichtelijk en leesbaar maakt. Dit boek is zeker niet gebruiksvriendelijk voor bedrijfsleiders. De samenvatting is beter.

2.8 Evaluatie

Positief aan AA1000 is dat het een kader biedt om aan sociale audit te doen. Het zegt welke stappen genomen moeten worden in het proces. Hierbij komt een sterke nadruk te liggen op de dialoog met de stakeholders. Het promoot met andere woorden de relatie met de werknemers en het verbetert het vertrouwen van externe stakeholders.

De negatieve kritiek op AA1000 heeft te maken met het feit dat het vrij academisch is, moeilijk en te complex om toe te passen op organisaties die slechts een beperkte ervaring hebben met sociale auditing.

Ook het gebrek aan enige benchmarking wordt beschouwd als nadelig. Een organisatie die de stappen van AA1000 doorloopt, kan nergens uit opmaken dat het goed bezig is.

3. Balanced scorecard

3.1 Situering

De balanced scorecard (BSC) is een concept van prestatiemeting waarbij een evenwicht nagestreefd wordt tussen korte en lange termijn prestatie-indicatoren en tussen prestatie-indicatoren uit verschillende invalshoeken (klant, aandeelhouder, bedrijfsprocessen en innovatievermogen van de onderneming).

Het is een managementinstrument waarmee de visie van een organisatie vanuit de vier verschillende perspectieven uitgewerkt wordt in succesbepalende factoren, prestatie-indicatoren en meetbare kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen. Het voornaamste verschil tussen succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren is dat succesbepalende factoren niet meetbaar worden geformuleerd en dat prestatie-indicatoren per definitie meetinstrumenten zijn.

De vier perspectieven vertegenwoordigen drie van de belangrijkste stakeholders van een organisatie: aandeelhouders, klanten en werknemers.

De klemtoon van de BSC ligt minder op de meting zelf dan wel op het beoogde veranderings- en ontwikkelingsproces. De BSC is een besturingsmodel dat kan toegepast worden in het kader van verbetermanagement. Naast financiële maatstaven die iets zeggen over de resultaten van acties uit het verleden, bevat de BSC operationele maatstaven uit de vier perspectieven die bepalend zijn voor toekomstige financiële prestaties. Er wordt ook aandacht besteed aan de oorzaak en gevolgrelaties tussen de verschillende domeinen: wordt vooruitgang in één domein geboekt ten koste van een ander domein?

De BSC wordt ook gebruikt als basis voor een variabel verloningssysteem.

3.2 Doelstellingen

De uiteindelijke doelstelling van de BSC is de visie van een organisatie om te zetten in concrete acties. Het is op een systematische, geordende, overzichtelijke en geïntegreerde wijze meten en rapporteren in welke mate de doelstellingen en strategieën van een onderneming geïmplementeerd worden. De doelstelling is niet het meten op zich, maar de BSC gebruiken als hoeksteen voor het leiden en sturen van een onderneming.

3.3 Geschiedenis

De BSC methode werd in 1990 ontwikkeld door prof. dr. Robert Kaplan van de Harvard Business School en David Norton van het consultancy bureau Nolan, Norton & Company. Ze verzetten zich tegen de eenzijdige financiële en kortetermijngerichte evaluatie van bedrijfssuccessen. Aan de basis van de BSC liggen de ervaringen die ze hadden opgedaan via een onderzoek naar succesbepalende factoren bij een aantal Fortune 500 ondernemingen aan het einde van de jaren tachtig. Vooral het prestatie-meetsysteem in het computerbedrijf Apple blijkt hen sterk geïnspireerd te hebben bij de ontwikkeling van de BSC.

3.4 Gebruikers

Een juist aantal gebruikers is niet te achterhalen. Uit de literatuur blijkt wel dat er reeds honderden BSC's succesvol werden opgesteld voor wereldwijde organisaties, verspreid over verschillende sectoren.

3.5 Organisatie

Er is niet echt een organisatie betrokken bij de opvolging van de BSC zelf. Wel bestaat er de Balanced Scorecard Collaborative, die informatie verstrekt aan bedrijven die de BSC methode toepassen. Verder verleent ze ook een certificaat aan bepaalde softwareleveranciers, zodat een bedrijf, dat een softwarepakket wil aanschaffen voor het toepassen van de BSC, gemakkelijk kan herkennen welk softwarepakket werd goedgekeurd door de ontwerpers van de methode zelf.

3.6 Proces

Een BSC ontwikkelen, die bruikbaar is voor alle ondernemingen is onmogelijk. Verschillen in markten, productstrategieën en concurrentieomgevingen vereisen verschillende scorecards. Zelfs binnen bedrijven moeten organisatie-eenheden hun eigen scorecard op maat maken van hun missie, strategie, technologie en cultuur. De kritische test voor het succes van een BSC is zijn transparantie: op basis van de 15 à 20 maatstaven van de scorecard moet een observator in staat zijn zicht te krijgen op de competitieve strategie van de organisatie-eenheid.

De BSC gaat uit van vier perspectieven die met elkaar in balans gebracht moeten worden:

- klantenperspectief: op welke kritische factoren beoordelen onze klanten ons?
- financieel perspectief: wat bepaalt het succes vanuit aandeelhoudersperspectief?
- perspectief interne bedrijfsprocessen: wat is essentieel in onze bedrijfsprocessen?

- perspectief lerend vermogen: waardoor zijn wij in staat om in de toekomst te verbeteren?

Kaplan en Norton stellen een tienstappenplan voor dat volgens hen 16 weken in beslag zou nemen. In dit tienstappenplan worden vier grote delen onderscheiden: bepaling van de organisatie-eenheid, definiëren van strategische doelstellingen, keuze van prestatie-indicatoren, en opstellen van een implementatieplan.

A. Bepaling van de organisatie-eenheid

1ste stap: selectie van de organisatie-eenheid

Een BSC uitwerken voor een volledige onderneming is onbegonnen werk. Men start best met één organisatie-eenheid die alle activiteiten van de waardeketen omvat, namelijk innovatie, productie, marketing, verkoop en service na verkoop.

2de stap: identificatie van de relaties van de gekozen eenheid met de andere eenheden binnen de organisatie

B. Definiëren van strategische doelstellingen

3de stap: eerste ronde van interviews

De projectverantwoordelijken verzamelen informatie over de strategische doelstellingen van de onderneming en de gekozen organisatie-eenheid en over de omgevingsfactoren (industrie, concurrentie, klanten en technologie) en bezorgen deze informatie aan de senior managers. Daarna ondervragen ze elke senior manager afzonderlijk en trachten zo te komen tot het afbakenen van de strategische doelstellingen van de organisatie-eenheid samen met mogelijke succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren voor elk van de vier perspectieven.

4de stap: synthesesessie

De projectverantwoordelijken verwerken de resultaten van de interviews. Binnen elk van de vier perspectieven wordt een rangorde van de doelstellingen gemaakt. Bij het opstellen van een BSC is het belangrijk dat succesbepalende factoren in balans moeten zijn. Dit betekent niet dat elke succesbepalende factor evenveel aandacht krijgt. Het is juist de spanning tussen de verschillende succesbepalende factoren die managers ertoe aanzet om erover na te denken en vervolgens aan te geven wat nu echt prioritair is binnen de visie van de onderneming.

5de stap: executive workshop – eerste ronde

Men tracht consensus te krijgen rond de strategische doelstellingen per perspectief. Er wordt gestemd over de top vier doelstellingen. Vervolgens wordt de vergadering opgedeeld in vier werkgroepen en meer bepaald per perspectief.

C. Keuze van prestatie-indicatoren

6de stap: vergadering werkgroepen

De projectverantwoordelijken vergaderen met elk van de werkgroepen. Eerst worden de weerhouden strategische doelstellingen per perspectief verder geconcretiseerd. Vervolgens worden indicatoren voorgesteld, die de vooruitgang met betrekking tot de doelstellingen moeten meten. Voor elk van de indicatoren wordt nagegaan of de nodige gegevens aanwezig zijn en zo niet, welke informatiesystemen opgezet moeten worden. Ten slotte worden de relaties tussen de indicatoren gedefinieerd, zowel binnen elk perspectief als tussen verschillende perspectieven.

7de stap: executive workshop – tweede ronde

Aan deze workshop nemen de senior managers van de organisatie-eenheid deel alsook het middle management. Het resultaat van deze workshop moet zijn dat de inhoud van de doelstellingen en de geselecteerde prestatie-indicatoren op een duidelijke manier gecommuniceerd kunnen worden aan alle personeelsleden van de organisatie-eenheid. Verder moet men voor elk van de doelstellingen streefwaarden en verbeteringscijfers kunnen vooropstellen.

D. Opstellen van een implementatieplan

8ste stap: ontwerp van een implementatieplan

In deze fase wordt een concept voor het implementatieplan opgesteld en moet ook het noodzakelijke onderliggende informatiesysteem uitgewerkt worden, dat de informatie voor de BSC levert.

9de stap: executive workshop – derde ronde

Tijdens deze workshop moeten de senior managers van de organisatie-eenheid het eens worden over de doelstellingen, de prestatie-indicatoren, de streefwaarden, de verbeteringsratio's en het onderliggende informatiesysteem. Ze bespreken ook het voorgestelde implementatieplan. Daarnaast definiëren ze tevens de eerste acties die ondernomen moeten worden om de vooropgezette streefwaarden te bereiken.

10de stap: het afsluiten van het implementatieplan

De BSC vindt nu zijn ingang in de organisatie en het gebruik ervan kan starten. Het formuleren van de doelstellingen met verbeteracties komt jaarlijks terug. De andere activiteiten kunnen om de twee à drie jaar opnieuw gebeuren of kort na de beslissing om een ingrijpende organisatieverandering door te voeren.

3.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Borealis

Contactpersoon: Reginald Van Peteghem, finance manager/controller

3.7.1 Situering

Borealis is een petrochemisch bedrijf en produceert hoofdzakelijk polyethyleen (PE) en polypropyleen (PP). Het hoofdkantoor van Borealis is gevestigd in Denemarken. Ze zijn één van de Europese marktleiders in hun domein en verkopen hun producten wereldwijd. De Borealis groep stelt 5 200 mensen tewerk in 20 verschillende landen. In Vlaanderen beschikt Borealis over drie productie-eenheden.

3.7.2 Proces

- De belangrijkste reden om de BSC te introduceren, was het bepalen van de prioriteiten tussen de doelstellingen. Vroeger had Borealis een lijst van meer dan 100 richtlijnen om doelstellingen vast te leggen.
- Een eerste poging om het bepalen van de doelstellingen te verbeteren, vond plaats in januari 1998. Enkele leden van het managementteam besloten de bestaande richtlijnen te groeperen in grotere gehelen. Ze probeerden het via het EFQM model. Maar aangezien EFQM niet succesvol werd ervaren als prestatie-meetsysteem, lanceerde men de BSC in het derde kwartaal van 1998.
- Daarnaast wordt de BSC ook gebruikt bij Borealis als een instrument om bepaalde functies te evalueren en te vergoeden. Het vormt dus het uitgangspunt van een variabel verloningssysteem.
- De vier perspectieven van de BSC zijn bij Borealis de volgende: ‘responsible care’, productie, klanten en mensen. De stakeholders die betrokken zijn bij elk van de vier perspectieven zijn de volgende:
 - ‘responsible care’: overheid, burens, federaties, concurrenten, maatschappij;
 - productie: eigenaars, financiële partners;
 - klanten: klanten, leveranciers;
 - mensen: werknemers, contractors.
- Borealis maakte aanvankelijk gebruik van een top-down benadering: de BSC werd centraal ontwikkeld per productie-eenheid en verder uitgewerkt per afdeling zonder initiële input van de afdelingen zelf. Nu participeren alle managers actief in het proces van het bepalen van doelstellingen voor de verschillende performantiemaatstaven.
- De BSC werd vertaald in een organisatiemodel. Voor België beschikt Borealis over een team dat instaat voor de uitwerking en opvolging van de BSC. Dit team bestaat uit de verantwoordelijke voor België, de verantwoordelijken van de drie vestigingen en vier prestatiecoaches. Elke prestatiecoach is verantwoordelijk voor één bepaald perspectief van de BSC.

3.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- de prestatie-indicatoren helpen om de communicatie te objectiveren;

- via de BSC worden doelstellingen en strategieën duidelijk gecommuniceerd en de mensen krijgen een duidelijk beeld over de toekomst van Borealis. Dit verhoogt ook de motivatie bij alle werknemers;
- de BSC laat toe om de vooruitgang per afdeling duidelijk op te volgen. Probleemgebieden kunnen gemakkelijk geïdentificeerd worden zodat snel kan overgegaan worden tot acties;
- de BSC toont de impact van de activiteiten van een afdeling op een systematische wijze;
- door het gebruik van de BSC krijgen managers feedback over de evolutie van hun eigen prestaties, hebben ze de mogelijkheid om probleemgebieden op een interactieve manier te bespreken en verbeteringsplannen op te stellen;
- het betrekken van de managers bij het bepalen van de doelstellingen werd zeer positief ervaren;
- het geeft mogelijkheden tot benchmarking.

Minpunten:

- als de BSC opgelegd wordt vanop een centraal niveau, missen de managers voeling met het eigen operationele niveau;
- het is soms moeilijk om een consensus te bereiken over de doelstellingen en de prestatie-indicatoren;
- managers hebben soms het gevoel dat ze onvoldoende invloed hebben op de performantie;
- in het kader van de BSC als variabel verloningssysteem werden soms extra werkdruk en spanningen ervaren en emotionele debatten gevoerd.

3.8 Evaluatie

Het grootste voordeel van de BSC is dat de belangrijkste componenten voor het succes van een onderneming overzichtelijk kunnen weergegeven worden in één tabel. De BSC maakt het mogelijk om via een beperkt aantal maatstaven een snel, duidelijk en omvattend beeld te krijgen over een organisatie. Managers worden verplicht na te denken over de belangrijkste performantie-indicatoren. Op die manier krijgen ze relevante en gebalanceerde informatie waardoor er niet te veel tijd verloren gaat in het interpreteren van de informatie en er wel veel tijd overblijft voor het nemen van beslissingen. Het is een krachtig en flexibel managementsysteem waarmee vrij snel gereageerd kan worden op wijzigende omstandigheden. Door de causale relaties tussen de diverse prestatie-indicatoren te benadrukken, zorgt men ervoor dat alle medewerkers van de organisatie inzicht verwerven in de verschillende onderdelen en aspecten van de onderneming en hun samenhang. Door de expliciete berekening van correlaties tussen prestatie-indicatoren kunnen a priori veronderstelde causale relaties tussen prestatie-indicatoren beter empirisch getest worden. Ook de relatie tussen operationele en financiële prestaties wordt duidelijker. Slechte operationele prestaties hebben onver-

middelmatig financiële implicaties. Met behulp van de BSC wordt het eenvoudiger na te gaan waar problemen op het operationeel niveau zich precies voordoen. Daarbij aansluitend krijgt men ook een beter inzicht in de kostenstructuur. Men kan via de BSC een integratie verwezenlijken tussen het financiële, het strategische en het operationele.

Via het gebruik van de BSC vermijdt men suboptimalisatie omdat verschillende aspecten samen worden bekeken. Het zal op termijn aanleiding geven tot een betere allocatie van de beschikbare middelen omdat er meer inzicht wordt verkregen in de activiteiten die cruciaal zijn voor het succes van een onderneming.

Verder krijgt men duidelijk zicht op de causale relaties binnen de organisatie.

De BSC wordt ook gezien als een instrument van empowerment. Er is een grote betrokkenheid van de werknemers bij het realiseren van de doelstellingen van de onderneming.

Alhoewel het concept van de BSC eenvoudig lijkt in theorie, verloopt de implementatie in de praktijk niet altijd gemakkelijk (Jorissen & Bruggeman, 1999, p. 32). Het vergt veel tijd en er rijzen steeds vele vragen rond de keuze van de juiste prestatie-indicatoren binnen elk van de vier perspectieven alsook rond het aantal indicatoren dat een BSC zou moeten bevatten. De BSC wordt soms ervaren als een geforceerde denkoefening.

Sommigen vinden dat de BSC tekortschiet qua stakeholderbenadering. Zij zijn van oordeel dat de BSC er niet in slaagt primo de bijdragen van werknemers en leveranciers te valoriseren, secundo de rol van de gemeenschap te bepalen als omgeving waarin een onderneming werkt en tertio prestatiemeting te identificeren als een wisselwerking. Het betreft vooral een top-down benadering van prestatiemeting.

Anderen ervaren als belangrijkste knelpunt de zware IT-investeringen om de gegevensverzameling te automatiseren en de ondersteuning van de IT-afdeling in het ontwikkelen van een datawarehouse.

De grotere transparantie omtrent alle onderdelen van een organisatie via de BSC wordt niet door iedereen als positief ervaren. Bij sommigen bestaat de vrees dat het verdwijnen van de informatieasymmetrie aanleiding geeft tot misbruik van performantie-informatie. Een sfeer van vertrouwen is dus een eerste vereiste bij de implementatie van de BSC.

4. EFQM

4.1 Situering

Het European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model benadrukt de integrale kwaliteitszorg (IKZ), waarbij de focus komt te liggen op de klant. Niet zozeer het nastreven van klanttevredenheid door het voorkomen van

productiefouten en klachten staat centraal, maar wel het leveren van kwaliteit aan de consument. De aandacht gaat vooral naar managementtechnieken, organisatieprocessen en werknemersgedrag, die de kwaliteit van een organisatie uitmaken. Het EFQM-uitmuntendheidsmodel biedt een referentiekader waarmee organisaties hun kwaliteitsaanpak kunnen evalueren naar doelstelling, toepassing en resultaat (Van Geys, 2000, p. 9). Het voorziet dus in het basismateriaal voor een zelfevaluatie die toelaat tot IKZ te komen. Het EFQM-model is met andere woorden een diagnose-instrument dat de kwaliteit meetbaar maakt en aanleiding kan geven tot uitmuntende resultaten (Van Nuland et al., 1998, p. 275).

4.2 Doelstellingen

Het EFQM Excellence Model is ontwikkeld met als doel de organisaties in Europa te stimuleren tot en te assisteren in activiteiten die leiden tot een uitmuntendheid op het vlak van de klanttevredenheid, de werknemerssatisfactie, de impact op de samenleving en de bedrijfsresultaten. Het EFQM-model vormt dus geen doel op zich, maar is een methode om tot uitmuntende, kwalitatief hoogstaande resultaten te komen. Bovendien wil het model de managers van organisaties in Europa bijstaan in hun activiteit om van IKZ een beslissende factor te maken met het oog op een competitief voordeel. Met andere woorden, EFQM heeft een sleutelrol te spelen in het effectiever en efficiënter maken van Europese organisaties, door de nadruk te leggen op het belang aan kwaliteit in alle aspecten van hun activiteiten en door de kwaliteitsverbetering te stimuleren.

4.3 Geschiedenis

Veertien grote Europese bedrijven, waaronder KLM, Renault en Volkswagen, namen in 1988 het initiatief om EFQM op te richten, met de steun van de Europese Commissie.

Sinds 1992 deelt EFQM een jaarlijkse trofee, de *'European Quality Award'* (EQA), en een prijs, de *'European Quality Prize'*, uit onder de Europese bedrijven. Een internationaal team van assessoren beoordeelt de verschillende organisaties door ze te toetsen aan het EFQM-model. In het verleden is Volvo Gent reeds bekroond geweest.

In 2000 trad het vernieuwde Excellence model 2000 in werking. Bedoeling hiervan was een modernisering van de criteria, subcriteria en aandachtspunten, om zo te komen tot een drempelverlaging voor de introductie van het model in KMO's (www.efqm.org).

4.4 Gebruikers

Om EFQM-lid te kunnen worden, moet een organisatie voldoen aan een aantal voorwaarden. Vooreerst moet het gaan om een organisatie die gebaseerd en geregistreerd is in Europa en bovendien ofwel in Europees bezit is, ofwel in het verleden een lange tijd in Europa gevestigd was en een belangrijke bijdrage geleverd heeft aan de Europese economie. Leden moeten ten tweede de visie, de doelstellingen en de waarden die EFQM centraal plaatst, onderschrijven. Vervolgens dienen ze IKZ genegen te zijn en dit aan te tonen in hun activiteiten. En ten slotte moeten ze bereid zijn actief te participeren in een netwerk van European Business Excellence.

EFQM maakt een onderscheid tussen het algemeen, het additioneel representatief en het associatief lidmaatschap. Het algemeen lidmaatschap is bedoeld voor bedrijven enerzijds en organisaties uit de publieke sector anderzijds. Hun jaarlijkse bijdrage hangt af van de omzet van het bedrijf, de uitgavepost in het geval van de publieke sector, en de totale activa in het geval van financiële instellingen. Het te betalen bedrag varieert tussen 1 250 en 10 000 euro. Individuele dochtermaatschappijen kunnen een additioneel representatief lidmaatschap aanvragen, dat hen, op het stemrecht na, alle voordelen geeft van een algemeen lidmaatschap. Hun geldelijke bijdrage bedraagt 1 000 euro. Het associatieve lidmaatschap is voorbehouden aan educatieve instellingen zoals universiteiten, scholen, werknemersorganisaties, ... Associatieve leden hebben geen stemrecht. Zij betalen jaarlijks 1 000 euro.

Momenteel zijn reeds meer dan 800 Europese bedrijven en organisaties uit een dertigtal landen lid. In Groot-Brittannië werkt 52% van de organisaties uit de publieke sector met het EFQM Excellence Model. Het aantal Belgische organisaties bedraagt 41, waaronder Bekaert, Interbrew, DHL en KPMG (www.efqm.org).

4.5 Organisatie

Het hoofdkantoor van EFQM is gevestigd in Brussel.

Het model wordt elke twee jaar geëvalueerd door een team van experts, waarna er eventueel een wijziging van het model volgt. Een laatste wijziging gebeurde, zoals reeds aangehaald, in 2000.

4.6 Proces

Het EFQM Excellence Model is gebaseerd op negen criteria die ervoor moeten zorgen dat een organisatie IKZ realiseert. Elk criterium valt op zijn beurt uiteen in een aantal subcriteria (Van Geys, 2000; Van Nuland, 1998; www.efqm.org).

Vijf criteria vormen de basisvereisten, omdat ze de noodzakelijke voorwaarden zijn voor excellente resultaten. Deze criteria zijn: leiderschap, beleid en strategie, medewerkers, middelen en processen.

Leiderschap heeft betrekking op de houding en het gedrag van alle verantwoordelijken binnen een organisatie. "De wijze waarop de leiders hun overtuiging en betrokkenheid duidelijk naar voor laten komen, is een doorslaggevende katalysator voor het bekomen van goede resultaten (Van Nuland et al., 1998, p. 56)." Leiderschap omvat vier subcriteria:

1. leidinggevend ontwikkelen de missie, visie en waarden en vervullen een modelrol voor een cultuur van uitmuntendheid;
2. leidinggevend zijn persoonlijk betrokken bij het verzekeren dat het managementsysteem van de organisatie ontwikkeld, geïmplementeerd en voortdurend verbeterd wordt;
3. leidinggevend zijn betrokken bij klanten, partners en vertegenwoordigers van de gemeenschap;
4. leidinggevend motiveren, ondersteunen en erkennen het personeel van de organisatie.

Beleid en strategie verwijzen naar de doelstellingen en de visie van een organisatie en de manier waarop ze deze tracht te verwezenlijken. Hierbij worden vijf subcriteria onderscheiden:

1. beleid en strategie zijn gebaseerd op de huidige en toekomstige behoeften en verwachtingen van de stakeholders;
2. beleid en strategie zijn gebaseerd op informatie, afkomstig van prestatie metingen, onderzoek en activiteiten in verband met leren en creativiteit;
3. beleid en strategie worden ontwikkeld, beoordeeld en geactualiseerd;
4. beleid en strategie worden ontwikkeld via een raamwerk van sleutelprocessen;
5. beleid en strategie worden gecommuniceerd en geïmplementeerd.

Het criterium van de medewerkers betreft de stimulans van de kennis en de vaardigheden van de werknemers. Organisaties moeten zich afvragen of de nodige middelen en de juiste omgeving aanwezig zijn, opdat elke werknemer zich kan ontplooiën en integreren in de samenleving. Bovendien moeten organisaties nagaan of de aanwezige talenten van de werknemers voldoende benut worden. Dit criterium splitst zich op in vijf subcriteria:

1. de personeelsmiddelen worden gepland, beheerd en verbeterd;
2. de kennis en de bekwaamheden van het personeel worden geïdentificeerd, ontwikkeld en op niveau gehouden;
3. het personeel wordt betrokken en gemachtigd;
4. er bestaat een dialoog tussen het personeel en de organisatie;
5. het personeel wordt beloond, krijgt erkenning en er wordt zorg voor gedragen.

Samenwerkingsverbanden en middelen refereren naar de planning en het beheer van de interne middelen - gaande van geld, over grondstoffen, tot kennis -, alsook naar externe samenwerkingsverbanden onder andere met leveranciers. Hier onderscheidt EFQM vijf subcriteria:

1. externe samenwerkingsverbanden worden beheerd;
2. de financiële middelen worden beheerd;
3. gebouwen, uitrustingen en materialen worden beheerd;
4. de technologie wordt beheerd;
5. de informatie en kennis worden beheerd.

Onder processen worden zowel de processen binnen als buiten de organisatie bedoeld. Vijf subcriteria komen naar voor:

1. processen worden op systematische wijze ontworpen en beheerd;
2. processen worden, in functie van de noodzaak, verbeterd door gebruik te maken van innovatie om de klanten en andere stakeholders volledig tevreden te stellen en een toenemende waarde tot stand te brengen;
3. producten en diensten worden ontworpen en ontwikkeld, gebaseerd op de behoeften en verwachtingen van de klanten;
4. producten en diensten worden geproduceerd, afgeleverd en onderhouden via de dienst na verkoop;
5. de klantenrelaties worden beheerd en versterkt.

De overige vier criteria betreffen de resultaten en worden daarom de resultaatcriteria genoemd: klantenwaardering, medewerkerswaardering, samenlevingswaardering en ondernemingsresultaten. Zij vormen als het ware het gevolg van de aanpak op het vlak van de vorige vijf criteria, de basisvereisten. Zij tonen aan hoe een organisatie aan de verwachtingen en wensen van de stakeholders tegemoetkomt.

De tevredenheid van de klanten heeft betrekking op hun tevredenheid ten aanzien van het eindproduct en ten aanzien van het productieproces. Tevreden klanten zullen hun koopgedrag hieraan aanpassen en zijn dus een grote garantie op een continu succes van de organisatie. Om de waardering van de klanten te meten, kan een organisatie regelmatige klantencontrole, afstemmingsgroepen, gebruikersgroepen, e.d. bijeenroepen, om zo waardevolle informatie te verzamelen (Van Nuland et al., 1998, p. 194 en 212). Dit criterium valt uiteen in twee subcriteria:

1. metingen van de percepties die de klanten hebben van de organisatie. Hierbij kan aandacht worden geschonken aan de mening van de klanten over het imago van de organisatie, haar producten en diensten, de verkoop en dienst na verkoop, en haar loyaliteit;
2. interne metingen van de prestaties van de organisatie. Dezelfde vier thema's als bij de metingen van de percepties kunnen hier aan bod komen.

De werknemerswaardering duidt op de tevredenheid van het personeel. Deze kan een organisatie meten aan de hand van enquêtes waarin gepeild wordt naar de perceptie, de motivatie en tevredenheid van de werknemers. Ook hier zijn er twee subcriteria:

1. metingen van de percepties die het personeel heeft van de organisatie. Deze kunnen betrekking hebben op de motivatie en de tevredenheid van de werknemers;
2. interne metingen van de prestaties om het personeel op te volgen, te begrijpen, te verbeteren.

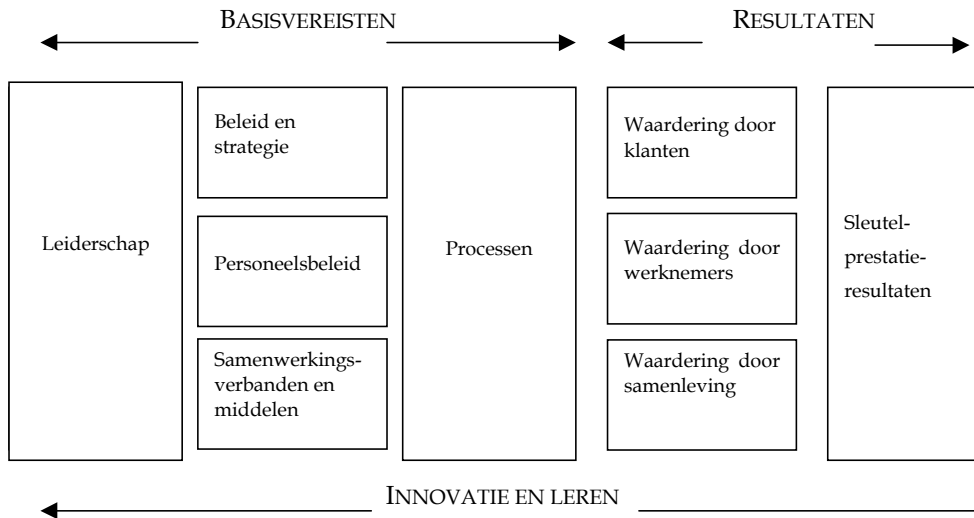
De maatschappijwaardering komt neer op de vraag wat een organisatie doet om te beantwoorden aan de behoeften en de verwachtingen van de samenleving. Dit criterium heeft betrekking op de impact van de organisatie op zowel haar onmiddellijke omgeving, als op de algemene gemeenschap. Als subcriteria komen de volgende naar voor:

1. metingen van de perceptie die de samenleving heeft van de organisatie. Deze kunnen gaan over de prestaties als verantwoordelijke burger, de betrokkenheid bij de gemeenschappen, de rapportering over activiteiten;
2. interne metingen die gebruikt worden om de perceptie van de organisatie door de samenleving te voorspellen. Het gaat dan bijvoorbeeld over de berichtgeving in de pers.

De ondernemingsresultaten, ten slotte, gaan over de financiële en operationele resultaten van het bedrijf. Het vertrekpunt om deze te meten zijn de doelstellingen van de organisatie. Ook hier worden twee subcriteria onderscheiden:

1. de resultaten met betrekking tot de sleutelprestaties van de organisatie;
2. de indicatoren met betrekking tot de sleutelprestaties van de organisatie.

De vijf basisvereisten leiden tot vier resultaten. In een schema ziet het er als volgt uit:



Het is de bedoeling dat organisaties het EFQM-schema gebruiken voor een zelfevaluatie, ook wel 'Self-Assessment' genoemd. Hierbij functioneert het model als de ideale, na te streven situatie. EFQM definieert deze autobeoordeling als een veelomvattende, systematische en regelmatige herziening van de activiteiten en resultaten van een organisatie, met als referentie het EFQM Excellence Model en beschouwt haar als een katalysator voor een verbetering van het zakendoen. Van Nuland et al. (1998, p. 25-26) omschrijven het als volgt: "Tijdens een zelfevaluatie meet de organisatie hoever ze gevorderd is op weg naar een uitmuntende organisatie. Deze meting gebeurt op een holistische wijze, omdat rekening gehouden wordt met alle belanghebbenden en dit op alle niveaus en voor alle activiteiten." Het komt dus, met andere woorden, neer op een beoordeling van de activiteiten en resultaten van een organisatie, door deze te vergelijken met een theoretisch model van een uitmuntende organisatie. Dankzij deze zelfbeoordeling kan een organisatie haar sterke punten onderscheiden, alsook de domeinen waarop ze vooruitgang kan boeken. De resultaten van de zelfevaluatie vormen dan ook het vertrekpunt van een verbeteringsplan.

Een organisatie die lid wenst te worden van EFQM maakt dit kenbaar door haar aanvraagformulier te bezorgen, samen met een brief van het hoofd van de organisatie, waarin de organisatiebetrokkenheid bij de doelstellingen, de visie en de waarden van EFQM aangetoond worden. Er wordt een overeenkomst gesloten tussen de organisatie en EFQM. Hier wordt onder meer bepaald hoeveel assessors, door EFQM getraind, zullen ingezet worden. Daarna bezorgt de organisatie een zogenaamd submissiedocument, waarin zij de EFQM-criteria en subcriteria

toepast op zichzelf. Elke assessor beoordeelt onafhankelijk dit document. Nadien trachten alle assessoren samen tot een consensus te komen en kan het bezoek aan de organisatie starten. Op basis van het document en het bezoek van de assessors geven deze een score aan de organisatie die kan variëren van 0 tot 1 000. De bekendmaking van de score gaat gepaard met het overhandigen van een feedbackrapport.

EFQM voorziet drie niveaus van uitmuntendheid. Het hoogste niveau is dat van de EQA. Hiervoor moet de score van de organisatie hoger zijn dan de drempel die de jury opstelt. Een tweede niveau is die van de erkenning als zijnde uitmuntend. Hiervoor moet de score van een organisatie 400 of hoger zijn. Ten slotte is het niveau van het engagement als zijnde uitmuntend. Deze erkenning is voorbehouden voor organisaties die via een vragenlijst een Self-Assessment organiseren op basis van de EFQM-criteria en als antwoord op de tekortkomingen verbeteringsacties doorvoeren. Ook hier is het noodzakelijk dat een getrainde assessor dit bevestigt.

De organisatie heeft de vrijheid om zelf te beslissen op welke manier ze de zelfbeoordeling wil uitvoeren. EFQM somt enkele mogelijkheden op: via een matrixbenadering, workshops, een vragenlijst, ... Maar welke methode de organisatie ook verkiest, de volgende zeven stappen dienen te gebeuren:

1. het zich expliciet uitspreken over de zelfbeoordeling door het topmanagement;
2. de omschrijving van de reikwijdte van de zelfbeoordeling;
3. de samenstellingen en de vorming van de beoordelingsteams;
4. een duidelijke communicatie van de doelstellingen en de werkwijze;
5. de uitvoering van de zelfbeoordeling;
6. het vastleggen van de actieplannen;
7. de implementatie van de actieplannen.

Deze zeven stappen volgen op elkaar en vormen samen een cyclus.

4.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Volvo Europa Truck

Contactpersoon: Edlund Göte, quality manager

4.7.1 Situering

Volvo Trucks is één van de belangrijkste wereldproducenten van vrachtwagens. Het bedrijf ontstond in 1999 toen de afdeling Volvo Cars verkocht werd aan Ford Motor Company. Het bedrijf telt 32 000 werknemers.

Naar aanleiding van een bedrijfsherstructurering startte Volvo Europa Truck NV (<http://www.truck.volvo.se>) eind 1993 met EFQM.

4.7.2 Proces

Voor het proces deed Volvo Europa Truck een beroep op een externe facilitator.

Voor elk subcriterium van EFQM is een kaderlid verantwoordelijk. Zij stellen samen het mission statement, de doelstelling en de waarden van het bedrijf op. Op basis van deze algemene doelstellingen formuleert elke afdeling haar eigen mission statement.

Alle leidinggevende arbeiders voeren in groepjes van tien een zelfevaluatie uit op basis van de vijf EFQM-enablers. Hieruit kwamen in het verleden reeds een aantal suggesties naar voor, onder andere de ideeënbuis.

De resultaatcriteria hebben betrekking op de waardering van verschillende stakeholdergroepen. Volvo Europa Truck onderscheidt er vier: werknemers, aandeelhouders, klanten, omgeving. Bij de klanten, importeursorganisaties en truckdealers, gaat Volvo Europa Truck de tevredenheid na via formele interviews. Voor de werknemers organiseert het bedrijf regelmatige evaluatiegesprekken en personeelsenquêtes. Voor de omgeving organiseert het bedrijf tweejaarlijks een bedrijfsbezoek. Op basis van deze evaluatie zet Volvo actieplannen op, bij voorkeur op het lokale niveau.

Voor de externe audit doet Volvo Europa Truck een beroep op het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK). Momenteel is het bedrijf erkend als een 2Ka-bedrijf, de hoogste onderscheiding voor kwaliteitsmanagement. In het verleden heeft Volvo Europa Truck éénmaal meegedongen naar de EQA (European Quality Award).

4.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- EFQM stimuleert organisaties zichzelf te bevragen;
- het biedt een raamwerk tot positief nadenken: het geeft een antwoord op de vraag of een organisatie goed bezig is;
- EFQM brengt een coherent beleid tot stand;
- het leidt tot verhelderende discussies.

Minpunten:

- hoge kosten;
- neemt veel tijd in beslag, vooral voor de managementgroep.

4.7.4 Beleidsaanbevelingen:

- voorbeeldfunctie van overheid;
- sociale audit niet verplichten: het is niet controleerbaar of bedrijven dit effectief en efficiënt doen.

4.8 Evaluatie

Positief is dat er werk wordt gemaakt van IKZ. De motivatie van het personeel voor een continue verbetering van de organisatie, die voortvloeit uit de werking met een zelfevaluatie, vormt een bijkomend positief punt.

Toch gaan er ook een aantal kritische stemmen op met betrekking tot EFQM. Het grote nadeel aan het EFQM-model is het gebrek aan aandacht voor waarden en stakeholders. Waarschijnlijk wordt dit wel impliciet verondersteld, maar echt duidelijk komt het niet naar voor. Dit gebrek aan een ethische component, heeft als gevolg dat EFQM moeilijk een vorm van sociale audit kan genoemd worden. Eerder passen de termen managementinstrument of kwaliteitszorg bij dit initiatief. Een bijkomend probleem zien de critici in de beperkte aandacht voor interne bedrijfsprocessen. Het bedrijf wordt als een 'black box' beschouwd: er is een input van middelen en een output van producten en diensten, maar welke interne transformaties, transacties, samenwerkingsverbanden, ... daarbij een rol spelen, komt nauwelijks aan bod (Vandenhove, s.d., p. 26).

5. EMAS

5.1 Situering

Eco Management and Audit Scheme (EMAS) is een vrijwillig Europees milieubeheers- en milieuauditsysteem. Dit systeem staat in voor de beoordeling en de verbetering van de milieuprestatie van de activiteiten van organisaties enerzijds en voor het verstrekken van de nodige inlichtingen daarover aan het publiek anderzijds.

5.2 Doelstellingen

EMAS wil op preventieve wijze de milieuverontreiniging bestrijden door op het Europese niveau een systeem op te zetten waarmee de effecten van industriële activiteiten op het milieu kunnen worden beperkt. Het heeft als hoofddoel bedrijven te stimuleren tot een continue verbetering van de milieuprestaties. Deze verbetering moet een overstijging van de wetgeving inzake milieu inhouden. Daarnaast moeten de werknemers bij het proces betrokken worden en er moet een externe rapportering van de gerealiseerde inspanningen op het milieuvlak zijn.

5.3 Geschiedenis

De eerste versie van EMAS baseert zich op de Europese Verordening Nr. 1836/93 van de Raad van 29 juni 1993 inzake de vrijwillige deelname van bedrijven uit de

industriële sector aan een communautair milieubeheers- en milieuauditsysteem. Deze verordening was van toepassing vanaf 13 april 1995. In de verordening wordt gepreciseerd volgens welke procedures de milieuaudits in de industriële sector moeten verlopen en hoe milieuverklaringen moeten worden opgesteld.

Eind 1998 heeft de Europese Commissie een voorstel voor een verordening goedgekeurd om het EMAS-systeem te herzien. De definitieve versie werd opgesteld op 19 maart 2001 en vanaf 27 april 2001 ging EMAS II van kracht. Deze vervangt EMAS I.

EMAS II staat open voor alle organisaties, met inbegrip van de Commissie. Het verscherpt de eisen van het systeem en zorgt voor meer transparantie. Zo kunnen organisaties de internationale milieubehernorm ISO 14001 als onderdeel van EMAS gebruiken. Dit maakt het gemakkelijker om die punten waarin EMAS verder gaat dan ISO 14001 duidelijk te omschrijven, met name de naleving van de milieuregelgeving, de verbetering van de milieuprestaties, de externe communicatie en de betrokkenheid van de werknemers.

Er wordt ook meer belang gehecht aan de betrokkenheid van de werknemers als belangrijk middel om de milieudoelstellingen te bereiken. Verder geeft de Commissie zichzelf en de lidstaten ook de opdracht een voorlichtings- en promotiestrategie te ontwikkelen om meer organisaties aan EMAS te laten deelnemen. Hierbij legt men de nadruk op de deelname van KMO's.

Net als EMAS I houdt EMAS II rekening met de bestaande nationale, Europese en internationale normen op het gebied van milieubeheer. Milieuaudits worden erkend voor de elementen die gelijkwaardig zijn aan de eisen van de verordening.

EMAS II voorziet een logo, wat de organisaties toelaat hun deelneming aan het systeem gemakkelijk te laten kennen.

5.4 Gebruikers

Op het Europese vlak waren er in december 2000 meer dan 3 000 industriële sites in Europa EMAS-geregistreerd.

Momenteel zijn er negen bedrijven in België die een EMAS-certificaat hebben. Twee bedrijven hiervan produceren niet-metaalhoudende mineralen, twee bedrijven komen uit de auto-industrie, twee uit de chemiesector, één produceert plastic, één metaal en één is een overheidsinstantie.

5.5 Organisatie

EMAS werd ontwikkeld door de Europese Gemeenschap en goedgekeurd door het Europese Parlement.

5.6 Proces

Bedrijven kunnen voor een bepaalde locatie geregistreerd worden indien zij:

- een milieubeleid vaststellen dat aan alle relevante milieuwet- en regelgeving voldoet en verbintenissen bevat om de milieuprestaties voortdurend te verbeteren;
- een milieuanalyse van de locatie uitvoeren;
- een milieuprogramma en een milieubeheersysteem invoeren dat van toepassing is op alle activiteiten die op de locatie plaatsvinden;
- op de locaties milieu-audits uitvoeren of laten uitvoeren;
- doelstellingen vaststellen om de milieuprestaties van de locatie te verbeteren;
- een milieuverklaring voor de betrokken locatie opstellen. Deze bevat een beschrijving van de organisatie, het milieubeleid en het milieubeheersysteem, alle milieuaspecten die belangrijke milieueffecten hebben, milieu-doelstellingen en taakstellingen, een overzicht van de beschikbare gegevens over de milieuprestaties, andere factoren in verband met milieuprestaties en gegevens over de milieuverificateur;
- het geheel laten onderzoeken en valideren door een erkende verificateur;
- de gevalideerde milieuverklaring bij de bevoegde instantie van de betrokken lidstaat indienen en die verklaring na registratie openbaar maken.

Het vereiste milieuzorgsysteem moet worden uitgevoerd overeenkomstig de voorschriften van ISO 14001. Dit verplicht de bedrijven echter niet een ISO 14001 te bekomen.

De auditcyclus mag maximaal drie jaar duren. Het geheel van bovenstaande elementen moet worden beoordeeld door een erkende milieuverificateur die onafhankelijk van het bedrijf moet zijn. Daarna moeten de documenten jaarlijks bijgewerkt en gevalideerd worden door de erkende verificateur. Deze moeten ingediend worden bij de bevoegde instanties en openbaar gemaakt worden. Er zal minimum om de drie jaar een nieuwe audit uitgevoerd worden. De lijst van de erkende verificateurs voor België is te vinden via de EMAS-helptdesk (http://europa.eu.int/comm/environment/emas/dbreports/b_verifiers1.htm).

Elke lidstaat stelt een systeem vast voor de erkenning van deze verificateurs en voor het toezicht op hun activiteiten, overeenkomstig de bepalingen van deze verordening. De locaties die voldoen aan de voorwaarden van EMAS, worden door de overheid opgenomen in een register en jaarlijks bekendgemaakt in het publicatieblad van de Europese Gemeenschap. Bedrijven die geregistreerd zijn, kunnen dit bekend maken en een logo aanwenden met vermelding van de betrokken locatie. Als er geen document werd ingediend drie maanden na de vereiste datum of als vastgesteld wordt dat het bedrijf niet meer voldoet aan de vereisten van EMAS, dan kan de naam van het bedrijf geschrapt worden uit het register en mag het logo niet meer gebruikt worden.

5.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Kabinet Deleuze

Contactpersoon: Dré Smessaert, milieuverantwoordelijke kabinet Deleuze

5.7.1 Situering

Het kabinet van Olivier Deleuze, Staatssecretaris voor Energie en Duurzame Ontwikkeling, toegevoegd aan de Minister van Mobiliteit en Vervoer, startte in juli 1999 en zal tot juni 2003 actief zijn (<http://deleuze.fgov.be>). Er zijn 37 kabinet-medewerkers.

5.7.2 Proces

- Een kabinet van energie en duurzame ontwikkeling is het aan zichzelf verplicht een eigen milieubeleid te hebben.
- EMAS diende als experiment en als voorbeeld voor anderen.
- Tijdens de beginfase van het kabinet werden er op onsystematische wijze verschillende maatregelen genomen. In juni 2000 werd geopteerd voor EMAS. Het certificaat werd in juni 2001 behaald.
- Het ontwerp van de algemene doelstellingen werd opgesteld door een groepje van drie personen, onder begeleiding van een consultant. Daarna werd het besproken met alle belanghebbenden binnen het kabinet.
- Er werden vier ecoteams opgericht (energie; afval en papier; ecoconsumptie; mobiliteit). Deze teams komen één maal per semester samen om de vorderingen te bespreken en eventuele nieuwe acties.
- Er werden acties en indicatoren opgesteld voor de indirecte aspecten van hun milieubeleid. In dit geval is de indirecte invloed van de organisatie op het milieu zeer belangrijk, vermits zij instaat voor beleidsvoorstellen op het vlak van milieu. De voorbereidingen gebeurden binnen een klein team met een externe adviseur. Daarna werd iedereen geraadpleegd.
- De kritische succesfactoren voor het implementeren van een milieubeleidsplan zijn:
 - expliciete wil van de directie;
 - betrokkenheid van alle werknemers;
 - gemotiveerde mensen die het voortouw nemen;
 - externe raadgeving;
 - een goede pedagogische aanpak en goede interne communicatie;
 - de projectleider moet altijd een paar stappen voor zijn opdat hij het project kan uitleggen aan de anderen;
 - de doelstellingen moeten duidelijk worden geformuleerd;
 - er moet een methode worden opgesteld die zo weinig mogelijk tijd neemt en toch efficiënt is;

- het papierwerk moet zo minimaal mogelijk gehouden worden om de drempel te verlagen.
- De beginfase verliep traag, men moest helemaal van nul beginnen. Eens dat de begrippen doorgedrongen zijn, evolueerde het project veel vlugger.
- De benadering waarbij alles eerst in een klein groepje besproken wordt voor het aan de gehele groep wordt doorgegeven, blijkt efficiënt. Men krijgt de rest van de groep vlugger mee.
- De uitwerking van het systeem heeft minstens een kwart van de werktijd op jaarbasis gevraagd van de projectleider.
- De ecoteams vergaderen nu 3 uur per kwartaal. De adviseurs gebruiken het systeem permanent als filter.
- Er werd ook een beroep gedaan op een externe consultant voor 40 werkdagen.

5.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- Het proces zette aan tot nadenken over de aard van de producten die het kabinet levert (indirecte aspecten milieubeleid).
- Voor de adviseurs was het een interessante oefening. Het structureerde hun denken. Ze werken nu met actieplannen. Het is een zeer eenvoudig en zeer efficiënt systeem.
- De logistiek en het secretariaat hebben een concreet zicht over hoe ze zelf de principes van duurzame ontwikkeling kunnen toepassen. Dit sijpelt soms door naar hun privé-situatie.

Minpunten:

- De procedures binnen EMAS die volgens ISO voorschriften moeten verlopen, zijn zwaar, zeker qua tijdsinvestering. Een klein bedrijf moet dezelfde procedures volgen als een groot bedrijf.
- Het opstellen van de doelstellingen voor de indirecte effecten bleek zeer moeilijk.

5.7.4 Beleidsaanbevelingen

- De administratie moet het voorbeeld geven. Momenteel is men bezig met een actieprogramma om alle administraties ertoe te bewegen een milieuaudit uit te voeren. Voor het einde van het jaar moeten ze allen een milieucharter onderschrijven. Ze kunnen kiezen uit het Federaal Milieucharter, het charter van het BIM, ISO 14001 en EMAS. Dit plan moet worden ondersteund.
- Het deel van het Federaal plan dat naar de administratie verwijst, werd samengebracht in een tekst ter ondersteuning van administraties die een actieplan willen opstellen. Deze kan overal verspreid worden.

- Elk ministerie zal op termijn een expert in huis moeten nemen voor het opstellen van een milieuzorgsysteem.
- De overheid zou meer aan sensibilisering moeten doen rond de thema's duurzaamheid en MVO.

5.8 Evaluatie

Het succes van EMAS bij de bedrijven is momenteel niet zo groot en alvast veel beperkter dan dat van ISO 14001, dat het voordeel heeft een wereldwijd systeem te zijn. De vereisten van EMAS zijn hoger (bijvoorbeeld externe communicatie) dan die van ISO 14001, waardoor het voor een bedrijf ook eenvoudiger is zich te beperken tot dit laatste systeem.

De belangrijkste verschillen tussen ISO 14001 en EMAS II zijn de volgende:

- Een organisatie kan enkel een EMAS-certificatie verkrijgen indien het aan de bestaande milieuwetgeving voldoet. Bij ISO moet men enkel aantonen dat men de intentie heeft aan deze wetgeving te voldoen.
- Een organisatie met EMAS-certificaat is verplicht een gestage verbetering van de milieuprestaties aan te tonen. Bij ISO moet enkel het proces verbeterd worden.
- Organisaties moeten kunnen aantonen dat zij met belanghebbenden, inclusief lokale gemeenschappen en klanten, een open dialoog voeren over de milieueffecten van hun activiteiten en diensten, zodat deze hun belangen kunnen aangeven. Bij ISO is dit facultatief.
- De werknemers moeten betrokken worden bij het verbeteringsproces van de milieuprestaties. Hiertoe moet gebruik gemaakt worden van passende participatievormen. Bij ISO is dit eveneens facultatief.
- De milieuverklaring moet na externe validering openbaar gemaakt worden. Deze verklaring moet ten minste een aantal zeer duidelijk gespecificeerde elementen bevatten, zoals een overzicht van de beschikbare gegevens over de milieuprestaties. Bij ISO moet men niet naar buiten komen met de verklaring, laat staan met cijfers over prestaties.

De nieuwe versie van EMAS, EMAS II, geeft de mogelijkheid aan bedrijven die reeds een ISO 14001 certificaat verkregen, verder te bouwen op dit systeem om tot een EMAS te komen.

De definitie van preventie van verontreiniging werd sterk afgezwakt in EMAS II, door de aanpassing aan de definitie van ISO 14001. In de oorspronkelijke versie van EMAS sprak men in de eerste plaats van preventie en stoppen van vervuiling. Slechts als dit niet mogelijk was, kon men overgaan tot het verminderen van vervuiling en afval tot een minimum, rekening houdend met schone technologieën (EMAS I art. 3). De milieuverklaring en de audit waren verplicht rekening te hou-

den met het selecteren van nieuwe productieprocessen en aanpassingen van de bestaande productieprocessen (EMAS I bijlage I.C.6), doch dit is nu geen verplichting meer. In EMAS II wordt eveneens vermeld dat men met het ontwerp en ontwikkeling van processen moet rekening houden, maar dit in één adem met vervaardiging, distributie, onderhoud, gebruik, hergebruik, recyclage en verwijdering van de producten van de organisatie (EMAS II bijlage VI. 6.4.). Er wordt ook over voorkoming gesproken, maar enkel voor afval (bijlage VI. 6.2). EMAS II beschouwt het toepassen van end-of-pipe technologieën eveneens als een preventieve maatregel (EMAS II art. 2d). Er is dus geen verplichting meer om met het voorkomingsprincipe te werken en de productieprocessen te herdenken. Het wordt wel nog aanbevolen.

EMAS II stelt minder eisen ten opzichte van onderaannemers dan EMAS I. In EMAS I staat vermeld dat de milieuverklaring en de audit ook rekening moeten houden met de milieuprestaties van de leveranciers en onderaannemers (EMAS I annex I.C.8). Nu moeten de organisaties trachten te waarborgen dat de leveranciers en degenen die namens de organisatie optreden, zich voegen naar het milieubeleid van de organisatie binnen de grenzen van de activiteiten die zij ingevolge het contract uitvoeren (EMAS II bijlage VI. 6.3).

Vakbonden vinden dat er explicieter moet vermeld worden dat werknemers reeds bij het opstarten van het milieuzorgsysteem moeten betrokken worden.

6. Ethibel-label

6.1 Situering

Het belangrijkste kenmerk van de methodologie van Ethibel is de integratie van duurzame ontwikkeling en betrokkenheid van stakeholders, twee van de essentiële concepten in het debat rond sociale verantwoordelijkheid van bedrijven.

Ethisch beleggen is vertrokken van een eerder moralistische benadering om een selectie van aanvaardbare bedrijven te maken, waarbij een beperkt aantal negatieve of uitsluitingscriteria gebruikt werd. Typische voorbeelden van deze criteria zijn betrokkenheid bij wapenproductie en -handel, kernenergie, dierenproeven, Deze benadering gaf beleggers wel de mogelijkheid om te protesteren tegen bepaalde praktijken van bedrijven, maar was weinig stimulerend om bedrijven aan te zetten tot meer sociaal verantwoord gedrag. Ethibel heeft zich gespecialiseerd in vierde generatieonderzoek (cf. hoofdstuk 5). Bij de selectie voor fondsen van de vierde generatie wordt rekening gehouden met het totale bedrijfsbeleid. Zowel het sociale, milieu- als economische beleid worden in rekening gebracht.

Aan fondsen die enkel beleggen in bedrijven die door Ethibel opgenomen zijn in de lijst van goedgekeurde bedrijven, het zogenaamde investeringsregister, wordt het Ethibel-label toegekend. Dit collectieve Europese kwaliteitslabel garandeert de belegger dat zijn geld enkel geïnvesteerd wordt in bedrijven die hun sociale verantwoordelijkheid waarmaken.

Het model bevat vier domeinen: het interne sociale beleid, het milieubeleid, het externe sociale beleid en het ethisch-economische beleid. Elk domein is onderverdeeld in thema's en elk thema in verschillende topics. Voor elke topic worden inhoud (wat wordt er precies onderzocht?) en indicatoren (hoe wordt dit gemeten?) omschreven. Het sluitstuk van het model is een scoringssysteem waarin wordt aangegeven hoe goed een bedrijf voor elke topic presteert.

1. Intern sociaal beleid: hier wordt de kwaliteit van de werkomgeving en de mate waarin er rekening gehouden wordt met de belangen van werknemers, onderzocht.
2. Milieubeleid: bij de analyse van het milieubeleid wordt onder meer rekening gehouden met het omvattende karakter van de beleidsprincipes, de kwaliteit van managementsystemen en de milieu-impact van activiteiten en producten en/of diensten.
3. Extern sociaal beleid: in dit domein wordt onderzocht in welke mate een bedrijf bijdraagt tot duurzame ontwikkeling.
4. Ethisch-economisch beleid: in het laatste domein worden de ethische aspecten van het economische beleid in beeld gebracht.

6.2 Doelstellingen

De onderzoeksmethodologie van Ethibel is bedoeld om op basis van kwaliteitsonderzoek een verantwoorde uitspraak te doen over de mate waarin een bedrijf zijn sociale verantwoordelijkheid waarmaakt. Een social audit is een dynamisch en cyclisch proces, waarbij een bedrijf zijn doelstellingen formuleert, actieplannen opstelt, rapporteert over de realisaties en verbeteringsvoorstellen doet. In elke fase van dit proces is er een actieve betrokkenheid van en dialoog met stakeholders.

Ethibel heeft een onderzoeksmethode ontwikkeld die moet toelaten bedrijven te selecteren, die op basis van de kwaliteit van het interne sociale, het milieu-, het externe sociale en het ethisch-economische beleid, in aanmerking komen voor ethische beleggingsfondsen.

Bij de ontwikkeling van de methodologie werd ernaar gestreefd zowel inhoudelijke als procesmatige elementen met elkaar te verbinden. De belangrijkste inhoudelijke kenmerken zijn:

1. Duurzaamheidsbenadering: de beoordeling van het bedrijfsbeleid houdt rekening met alle elementen van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

2. Stakeholderbetrokkenheid: de verantwoordelijkheid van bedrijven kan niet gescheiden worden van legitieme maatschappelijke verwachtingen. De betrokkenheid van stakeholders situeert zich op drie vlakken:
 - bij het ontwikkelen van beoordelingscriteria worden stakeholders gevraagd naar de voor hen relevante aandachtsgebieden en de benchmarks om de realisatie ervan te beoordelen;
 - bij het onderzoek naar bedrijfsbeleid en –prestatie wordt een actieve dialoog gevoerd met de stakeholders van het bedrijf;
 - de beoordeling van het bedrijf gebeurt door een comité van externe deskundigen met verschillende stakeholdersachtergrond.

6.3 Geschiedenis

Ethibel werd opgericht in 1992 door een aantal NGO's actief op het vlak van alternatieve financiering, sociale economie, milieuzorg, Noord-Zuid- en vredesproblematiek. De Ethibel-methodologie werd ontwikkeld binnen Ethibel en kreeg in 1999 min of meer zijn definitieve vorm.

6.4 Gebruikers

Strikt genomen is Ethibel de enige gebruiker van haar methodologie. 'Gebruikers' moet hier dus begrepen worden als reikwijdte of toepassingsgebied. Wereldwijd heeft Ethibel een vierhonderdtal bedrijven doorgelicht. Hiervan zijn er 214 bedrijven opgenomen in het investeringsregister van Ethibel. Achttien ervan hebben hun hoofdzetel in België.

De selectie van bedrijven voor ethische beleggingsfondsen impliceert dat de onderzoeksmethodologie van Ethibel vooral wordt toegepast op beursgenoteerde bedrijven. Om het toepassingsgebied van ethische doorlichting uit te breiden tot kleinere bedrijven heeft Ethibel een afzonderlijk instrument ontwikkeld. Dit is een vereenvoudigd model waarin de voor kleinere bedrijven meest relevante topics zijn opgenomen. Daarnaast ontwikkelt Ethibel in samenwerking met ECOLAS een zelfbeoordelingsinstrument, waarmee een bedrijf aan de hand van een vragenlijst voor zichzelf kan bepalen hoe goed het scoort op de vier domeinen van sociale verantwoordelijkheid.

Wellicht is de Ethibel-methodologie de meest frequent gehanteerde ethische onderzoeksmethode in België.

6.5 Organisatie

De organisaties die betrokken zijn bij deze methode zijn Stock at Stake en Ethibel. Stock at Stake is verantwoordelijk voor het onderzoek zelf, het doorlichten van de

bedrijven. Daarnaast staat Ethibel in voor de beoordeling van de resultaten van het onderzoek.

6.6 Proces

6.6.1 Het onderzoek

Alle mogelijke informatiebronnen worden gebruikt. Het bedrijf zelf is de belangrijkste verstrekker van informatie. Het bedrijf is de eerste betrokkene in het onderzoeksproces en moet de kans krijgen zijn beleid, programma's en standpunten toe te lichten.

Vooreerst worden alle publiek beschikbare bronnen geraadpleegd: jaarverslagen, milieu- en sociale rapporten, brochures en de website. Daarnaast vindt er steeds een actieve dialoog plaats met het bedrijf. Voor de Benelux worden er tijdens bedrijfsbezoeken gesprekken gevoerd met directieleden. Voor bedrijven buiten de Benelux, wordt er zoveel mogelijk samengewerkt met lokale partners. Maar deze samenwerking kan nooit volledig de plaats innemen van de actieve dialoog met het bedrijf. Telefonische contacten en, in mindere mate, vragenlijsten zijn bijkomende instrumenten waarvan Stock at Stake gebruik maakt.

Naast het bedrijf als informatiebron, wordt er uitgebreid gebruik gemaakt van de media, gespecialiseerde databases, literatuurstudie en het internet. Alle relevante informatie wordt opgeslagen in een intern dossier, waardoor het mogelijk is snel te beschikken over informatie over een te onderzoeken bedrijf.

De dialoog met de stakeholders is wellicht het meest onderscheidende element van de onderzoeksmethode. Onderzoekers identificeren de relevante stakeholders en gaan actief op zoek naar hun mening over beleid en prestatie van een bedrijf. Er wordt contact opgenomen met o.m. vakbonden, milieubewegingen, vredesbewegingen en ontwikkelingsorganisaties.

De verzamelde informatie wordt verwerkt in een bedrijfsprofiel dat een overzicht geeft van de prestatie voor elk domein, thema en topic. Het profiel wordt intern op zijn kwaliteit gecontroleerd, vooraleer het als afgewerkt wordt beschouwd.

6.6.2 Het scoringsysteem

Er worden scores toegekend voor elke topic op basis van gedetailleerde richtlijnen, die onderdeel uitmaken van het onderzoeksmodel. De scoring gebeurt in een sectorcontext, wat betekent dat de prestatie van een bedrijf beoordeeld wordt aan de hand van de prestaties van vergelijkbare bedrijven als referentiekader. In de praktijk betekent dit dat meerdere bedrijven uit eenzelfde sector tegelijkertijd geanalyseerd worden.

De score varieert van 1 tot 5, die de volgende betekenis hebben:

- 1 = duidelijk beneden het sectorgemiddelde of duidelijke tekorten
- 2 = beneden het sectorgemiddelde of er is ruimte voor verbetering
- 3 = stemt overeen met de gemiddelde sectorprestatie
- 4 = beter dan gemiddeld of duidelijk een sterkte van het bedrijf
- 5 = uitzonderlijke prestatie, voor deze topic kan het bedrijf als een pionier beschouwd worden.

In het scoringsstelsel kan men drie soorten ratings onderscheiden:

- Scores gebaseerd op absolute gegevens (bijvoorbeeld de aanwezigheid van een formeel milieuzorgstelsel of de afwezigheid van een conflict). Deze gegevens kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn.
- Scores gebaseerd op relatieve gegevens (bijvoorbeeld de prestatie in vergelijking met het sectorgemiddelde). Ook hier wordt er zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie gebruikt.
- Scores gebaseerd op de beoordeling van experts of stakeholders (bijvoorbeeld de mening van vakbonden over de kwaliteit van het sociale overleg).

De vier domeinen, de thema's binnen elk domein en de topics binnen elk thema worden als even belangrijk beschouwd.

6.6.3 De ethische evaluatie

Het bedrijfsprofiel en de scores worden voorgelegd aan de registercommissie, een extern en onafhankelijk comité van experts. Bij de samenstelling van dit comité werd gezocht naar een evenwicht van deskundigheden: het bestaat uit academici met een aantoonbare deskundigheid op het vlak van maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven, vakbondsverantwoordelijken, milieudeskundigen, specialisten op het vlak van mensenrechten en mensen uit de bedrijfswereld. Hier moet duidelijk gesteld worden dat deze deskundigen niet optreden als vertegenwoordiger van een belangengroep, maar uiteraard wel een beroep doen op hun professionele ervaring. De kwaliteit van het globale beleid vormt de basis van hun beoordeling. Een bedrijf met een uitstekend milieubeleid, maar met een zwakke prestatie voor zijn mensenrechtenbeleid maakt weinig kans op een positief advies.

De registercommissie bespreekt het bedrijfsprofiel en past eventueel de scores van de onderzoekers aan. Ze formuleert een advies over het al dan niet opnemen van een bedrijf in het investeringsregister. Dit advies wordt voorgelegd aan de Raad van Bestuur van Ethibel, die de finale verantwoordelijkheid draagt om het al dan niet te bevestigen.

Bij opname in het investeringsregister wordt er een onderscheid gemaakt tussen:

- 'Pionierbedrijven': dit zijn bedrijven waarvan de globale prestatie op het vlak van sociale verantwoordelijkheid de sectorprestatie duidelijk overstijgt;

- ‘Best in class’-bedrijven: dit zijn bedrijven die globaal goed scoren op de vier domeinen, maar die niet kunnen beschouwd worden als voorlopers op het vlak van sociale verantwoordelijkheid.

6.6.4 Opvolging van registerbedrijven

Bedrijven die opgenomen zijn in het investeringsregister van Ethibel, worden continu opgevolgd. Bij feiten en gebeurtenissen die de aanwezigheid van een bedrijf in het register in vraag stellen, volgt er onmiddellijk een nieuwe evaluatie. Het profiel wordt aangepast op basis van de nieuwe informatie en voorgelegd aan de registercommissie. Op basis van haar advies beslist de Raad van Bestuur tot eventuele uitsluiting. Sowieso wordt elk bedrijf om de drie jaar opnieuw geëvalueerd en beoordeeld.

6.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Fardis

Contactpersoon: Frank Van Calsteren, chief executive Fardis

6.7.1 Situering

Fardis NV (<http://www.fardis.org/main/nlindex.htm>) startte zijn productie te Beerse (België) in 1963. Tot 1994 was het bedrijf een onderdeel van de Nederlandse Chemiereus DSM. In 1996 kwam het tot een management buyout en in 1998 werd het bedrijf op de beurs geïntroduceerd. Fardis produceert polyethyleen en andere petrochemische producten. Sinds 1992 ontwikkelen ze een gamma van 100% biologisch afbreekbare films en zakken. De Fardis groep telt momenteel vier productiecentra in België, één in Frankrijk en één in Tsjechië. Verder zijn er verkoopkantoren in Duitsland en Nederland. De omzet over 2001 wordt begroot op 120 miljoen euro. Het bedrijf telt 550 werknemers, uitgedrukt in voltijds equivalenten.

Het bedrijf verwierf volgende certificeringen: ISO 9002 – Internationaal; NF – Frankrijk; KOMO – Nederland; VGS – België; OK Compost – Internationaal.

In april 1998 werd Fardis door Ethibel opgenomen in haar investeringsregister voor duurzame beleggingsfondsen omwille van de kwaliteit van haar personeelsbeleid en haar milieuvriendelijke producten.

6.7.2 Proces

- Het managementteam heeft sinds lang een sociale gevoeligheid.
- Milieu is steeds een belangrijk aandachtspunt geweest. Het wordt steeds eenvoudiger milieuvriendelijk bezig te zijn doordat er meer milieuvriendelijke

producten op de markt komen en er meer milieuvriendelijke productiemogelijkheden zijn.

- In de ondernemingsraad wordt een open discussie gehouden met de werknemersvertegenwoordigers. Alle belangrijke informatie wordt eerst meegedeeld tijdens de ondernemingsraad voor het de pers bereikt.
- Er wordt gewerkt met een ‘management by walking around’.
- Bij acute problemen roept men soms een algemene vergadering samen met alle betrokkenen zodat iedereen zijn mening kan uiten.
- Er worden stappenplannen opgesteld om aan sommige problemen te werken. Dit wordt eerst door het management besproken, waarna het aan alle betrokken werknemers wordt voorgelegd voor commentaar.
- Bij belangrijke beslissingen van de directie stelt het management alle werknemers persoonlijk op de hoogte, en luistert naar de opmerkingen. Tijdens één dag spreekt het management elke ploeg werknemers toe. Zo komt de informatie op directe wijze bij de werknemers, en kunnen ze met meer kennis van zaken hun commentaar leveren.
- Er is een tweemaandelijks tijdschrift met hoofdzakelijk artikels van werknemers.
- Werknemers kunnen suggesties voor verbeteringen kwijt in een ideeënbus. Goede ideeën worden beloond en het initiatief krijgt regelmatig nieuwe impulsen.
- Er zijn positieve maatregelen voor het personeel (bijvoorbeeld duobaan op 50 jaar).
- Veiligheid en gezondheid vormen een prioriteit. Er worden zeer veel veiligheidstrainingen gehouden.
- Sponsoring lokale activiteiten.
- Contacten met milieuverenigingen voor het ontwikkelen van milieuvriendelijke producten.
- Er werd geen externe consultancy aangevraagd.

6.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- opname in het investeringsregister van Ethibel geeft een positief signaal aan de investeerders en de bankiers. Het ondersteunt de beursnotering en vormt een erkenning van de inspanningen;
- een open bedrijfsvoering brengt positieve resultaten:
 - goede werksfeer;
 - de mensen weten waar ze mee bezig zijn, ze hebben meer zekerheid;
 - er is weinig verloop; door het ploegenstelsel haakt meer dan de helft in het begin af, deze die overblijven blijven dan wel zeer lang;
 - er is weinig verzuim;

- de arbeidsongevallenstatistieken liggen veel lager dan bij andere vergelijkbare bedrijven.

Minpunten:

- een innovatief beleid kan enkel met een lange termijnvisie. Het leidt uiteindelijk tot mooie successen, maar kent zeker veel tegenslagen;
- door de grotere aandacht voor veiligheid en gezondheid, wordt er meer geïnvesteerd. Dit maakt de producten soms duurder;
- de contacten met de werknemers en het verdelen van de informatie vraagt tijd.

6.7.4 Beleidsaanbevelingen

- De overheid zou meer aan sensibiliseren moeten doen rond de thema's duurzaamheid en MVO.
- De overheid zou een voortrekkersrol moeten spelen.
- Minimale subsidies, behalve voor de technologische ontwikkelingen en R&D in het algemeen. Meestal verschuiven de subsidies enkel de problemen. Door subsidies verhuizen bedrijven naar sociaal minder ontwikkelde gebieden, en veroorzaken problemen daar waar ze vertrokken.
- Er moet geen positieve discriminatie van werknemers komen.
- Geen zwaardere wetgeving. Dit geeft enkel werk aan consultants. Er is reeds te veel regelgeving en te veel administratie. Alles kan veel eenvoudiger.
- Er wordt te laks met de bestaande wetgeving omgesprongen. Er moeten betere controles komen. De kwaliteit van de controles hangt te sterk af van de inspecteur.
- De wetgeving moet eenvoudiger, gestructureerder en logischer worden.
- Overheids corruptie moet bestreden worden.
- De subsidies die werden gekregen voor nieuwe milieuvriendelijke machines hebben niet echt gespeeld bij het nemen van de beslissing tot milieuvriendelijk investeren.

6.8 Evaluatie

Het is duidelijk dat de toepassing van de onderzoeksmethodologie van Ethibel niet beantwoordt aan de kenmerken van een social audit. Het is even duidelijk dat er wel raakpunten zijn tussen het onderzoek van Ethibel en een social audit en dat de methodologie van Ethibel steunpunten aanreikt om een social audit te initiëren.

Conceptueel zijn er sterke overeenkomsten tussen beide benaderingen. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven wordt telkens als uitgangspunt gehanteerd. De onderzoeksmethodologie van Ethibel onderscheidt zich van andere onderzoeks- en evaluatiemodellen door de integratie van de twee kernconcepten van maatschappelijke verantwoordelijkheid: duurzame ontwikkeling in

haar ruimste betekenis en de betrokkenheid van stakeholders. Die betrokkenheid van stakeholders loopt als een rode draad door het onderzoeksproces: bij de ontwikkeling van de methodologie, bij de verzameling van informatie en bij de beoordeling van de kwaliteit van het bedrijfsbeleid.

Vanuit een social auditperspectief ligt de waarde van onderzoeksmethodologie van Ethibel vooral in de mogelijkheid in het uitvoeren van een 'zero-audit'. Het bedrijfsprofiel beschrijft in detail hoe een bedrijf presteert op de verschillende domeinen van sociale verantwoordelijkheid. Het reveleert de sterktes en zwaktes van een bedrijf. Het profiel integreert de visies van stakeholders over de kwaliteit van het beleid, waardoor het bedrijf geïnformeerd wordt hoe het door zijn stakeholders gepercipieerd wordt.

7. Ethical accounting statement

7.1 Situering

Het ethical accounting statement (EAS) is een instrument dat bewezen heeft een bijdrage te kunnen leveren aan een op waarden gebaseerd management en aan de ontwikkeling van een permanente dialoogcultuur. Het meet in feite in welke mate een organisatie haar vooropgestelde waarden naleeft. Deze waarden worden door de stakeholders zelf opgesteld. Het is de bedoeling om zoveel mogelijk stakeholders hierbij te betrekken: werknemers, klanten, leveranciers, aandeelhouders/eigenaars, kredietverstrekkers, lokale gemeenschap, milieuorganisaties. Een EAS schetst een duidelijk beeld over hoe stakeholders hun relatie met de organisatie percipiëren.

7.2 Doelstellingen

De doelstelling van een EAS is een proces op gang te brengen van continue dialoog met de stakeholders, zodat zowel de doelstellingen van de organisatie als de waarden van de stakeholders kunnen nagestreefd worden. Het is vrij vergaand, in die zin dat stakeholders hun advies kunnen uitbrengen over de politiek en de budgetten van een organisatie. Ze sturen als het ware mee de onderneming in een bepaalde richting. Het is niet de bedoeling om over alle punten een consensus te bereiken, maar om te zoeken naar gemeenschappelijke standpunten, visies en doelstellingen.

7.3 Geschiedenis

Het model EAS werd ontwikkeld door prof. dr. Peter Pruzan en prof. dr. Ole Thyssen van de Copenhagen Business School in Denemarken in 1988. Zij waren

ervan overtuigd dat een organisatie enkel succesvol kan zijn en kan overleven op lange termijn als de doelstellingen van de organisatie te verzoenen zijn met de verwachtingen van al haar stakeholders. De auteurs geven toe dat dit een idealistische benadering is: algemene consensus is onmogelijk evenals het betrekken van alle stakeholders in de dialoog. Zij baseerden zich vooral op hun ervaring met ethiek en besluitvormingsprocessen die gekenmerkt werden door het feit dat verschillende stakeholders verschillende criteria gebruiken om de performantie van een bedrijf te beoordelen.

7.4 Gebruikers

De eerste gebruiker was de Sbn Bank in 1989 in Denemarken. Sindsdien wordt door hen jaarlijks een EAS gepubliceerd. Ondertussen hebben reeds een honderdtal privé en publieke ondernemingen/organisaties in Denemarken een EAS ontwikkeld. Bij de publieke organisaties gaat het vooral om scholen, universiteiten, gezondheidszorg- en welzijnsorganisaties, ziekenhuizen, lokale, regionale en nationale overheidsinstellingen en -diensten. In de literatuur wordt ook melding gemaakt van gebruik in Noorwegen en Japan. Het instrument kent een stijgend aantal gebruikers.

7.5 Organisatie

Aangezien een EAS geen certificaat betreft, is er geen specifieke organisatie bij betrokken. Een EAS is een vrijwillig initiatief dat binnen een organisatie/onderneming genomen wordt en waarbij ook geen externe verificatie komt kijken.

7.6 Proces

Een EAS houdt een leerproces in. De onderliggende idee is eenvoudig: het is van vitaal belang voor een organisatie om haar stakeholders te kennen. Een eerste stap in het leerproces is bijgevolg het identificeren van stakeholders. Aangezien het onbegonnen werk is om alle stakeholders tegelijk te bevragen, wordt het aantal stakeholders in de meeste gevallen beperkt tot vier: werknemers, aandeelhouders, klanten en de lokale gemeenschap.

Vervolgens worden waardegroepbijeenvakomen georganiseerd. Hier worden via dialoog de gemeenschappelijke waarden en verwachtingen van de stakeholders en de organisatie achterhaald en geoperationaliseerd per stakeholdergroep. Dit resulteert in concrete formuleringen van statements.

Daarna volgt de fase van de meting. De geformuleerde stellingen worden beoordeeld aan de hand van de volgende vijfpunteschaal: volledig akkoord, gedeeltelijk akkoord, gedeeltelijk niet akkoord, helemaal niet akkoord, geen

mening. Deze evaluatie gebeurt aan de hand van schriftelijke of telefonische anonieme enquêtes bij de verschillende stakeholdercategorieën.

Als vierde stap worden de resultaten en de interpretatie van deze bevraging volledig gepubliceerd in het jaarlijkse EAS-verslag. Een onderneming komt bijgevolg naar buiten met zowel positieve als negatieve resultaten.

Dit verslag vormt het uitgangspunt voor de bespreking in de dialoogcirkels. Deze dialoogcirkels bestaan uit twaalf deelnemers van eenzelfde stakeholdergroep, aangevuld met twee werknemers van de organisatie. De directie is niet vertegenwoordigd. De twee werknemers treden louter op als gespreksleiders. De vertegenwoordigers van de stakeholders evalueren de resultaten uit het EAS en suggereren oplossingen voor een betere realisatie van hun waarden en verwachtingen.

In een zesde fase worden de voorstellen uit de dialoogcirkels overgemaakt aan het management. Zij maken een afweging van en rangschikken de suggesties, rekening houdend met de organisatie in haar geheel en haar mogelijkheden.

Daarna wordt het ethische budget bekendgemaakt. Het management deelt mee aan welke waarden en verwachtingen het zal werken in het komende jaar met betrekking tot het EAS.

De laatste fase betreft de implementatiefase. Acties kunnen genomen worden.

Daarna begint het proces opnieuw vanaf de tweede stap.

Volgens Pruzan en Thysen zijn er acht eisen waaraan het social auditsysteem van EAS minimaal moet voldoen:

1. Het EAS is gebaseerd op de gedeelde waarden die de stakeholders gedefinieerd hebben tijdens het proces van dialoog.
2. Het maakt gebruik van vragenlijsten die gebaseerd zijn op concrete uitspraken rond de gedeelde waarden.
3. Het wordt op geregelde tijdstippen (meestal jaarlijks) opgesteld door vertegenwoordigers van de stakeholders.
4. Het EAS wordt gepubliceerd, zelfs als de resultaten negatief zijn voor de organisatie of voor één van de stakeholders.
5. Het is zo ontworpen dat volledige anonimiteit gegarandeerd is.
6. Geen enkele stakeholder heeft het monopolie voor de interpretatie van de resultaten. De interpretatie gebeurt in een voortdurende dialoog tussen de stakeholders.
7. Het EAS is geen strategisch hulpmiddel dat één enkele stakeholder kan gebruiken om zijn doelstellingen te verwezenlijken. Het evenwicht tussen alle stakeholders zorgt voor een dynamische afstemming van waarden en posities.
8. Het verschaft een uitgangspunt voor nieuwe gesprekken met als doel concrete acties voor te stellen op de domeinen/waarden waar de organisatie voor verbetering vatbaar is. Uiteindelijk is een EAS het beginpunt van de volgende EAS.

Wat de kosten van het proces betreft, die zijn niet te onderschatten. Er moet heel wat geïnvesteerd worden qua tijd, inspanningen en middelen. Bij wijze van voorbeeld, vermeldt de Sbn Bank dat ze jaarlijks 6 000 £ uitgeven. Dit houdt de data-verzameling in, het drukken en verspreiden van het statement, directe kosten verbonden aan de organisatie van de dialoogcirkels, ... Daarnaast besteedt een econo-mist 30% van zijn tijd als intern procesconsultant. De tijd die het personeel en het management spenderen aan de deelname in het proces, worden niet als kost beschouwd omdat men ervan overtuigd is dat nadenken en communiceren over organisatie-existentiële vragen, waarden en verwachtingen een essentieel onder-deel vormen van leiderschap.

7.7 Praktijkervaring in Vlaanderen

Geen

7.8 Evaluatie

Een organisatie met een EAS is beter in staat sneller te reageren op positieve en negatieve signalen van zijn stakeholders via de dialoog die het met hen voert. Het EAS-proces verbetert de zelfreflectie- en zelfevaluatiecapaciteit van een organisa-tie. Een kritische succesfactor is dat er even veel belang gehecht wordt aan het EAS als aan het financiële statement. Positief is verder dat er gezocht wordt naar gemeenschappelijke waarden, standpunten en objectieven tussen de verschillende groepen van stakeholders. De rol van de stakeholders is belangrijk bij het zoeken naar de identiteit van de organisatie. Het management schenkt voldoende aan-dacht aan de waarden en verwachtingen van de stakeholders. De waarden van het personeel en de organisatie worden geïntegreerd zodat werknemers zich mee ver-antwoordelijk voelen wanneer bepaalde beslissingen genomen worden. Enthousi-asme, samenwerking en teamgeest hebben meer kans op slagen in een EAS-kader omdat iedereen op de hoogte is van de gedeelde waarden. Door de overeenstem-ming over gedeelde waarden is er minder controle nodig.

Het EAS is een waardevol instrument, een leerproces, dat een nieuw referentie-kader aanbiedt voor zelfevaluatie en een nieuw perspectief op leiderschap.

Op termijn neemt de overlevingskans van een EAS-organisatie toe omdat sta-keholders troeven vormen voor de organisatie. Dit positieve resultaat wordt weergegeven door de ontwerpers van het instrument. Dit is nog niet aangetoond in de praktijk.

Sommigen menen dat het EAS ook een belangrijk element op het internationale vlak vormde. Het bracht mensen wereldwijd samen om te zoeken naar een gemeenschappelijk instrument.

Een EAS garandeert geen overeenkomst. Het blijft een vrijwillig instrument waaraan iemand zijn deelname kan weigeren. Het is ook geen objectief statement: de resultaten moeten steeds opnieuw geïnterpreteerd worden.

Sommigen halen het ontbreken van een externe verificatie als negatief element aan. Nochtans biedt het EAS op zich voldoende transparantie waardoor een externe verificatie overbodig wordt. De stakeholders hebben elk jaar opnieuw de kans om vragen te stellen en het EAS bij te sturen.

De tijd en het geduld die nodig zijn om iedereen actief bij het proces betrokken te krijgen, worden door sommigen als negatief ervaren.

8. Gemeenschapsaudit

8.1 Situering

De gemeenschapsaudit ('community benefit audit') is een sociale audit toegepast op gemeenschapsondernemingen.⁴ Het besproken model werd ontwikkeld in Schotland door de New Economic Foundation (NEF). Er zijn nog verschillende andere organisaties die gelijkaardige modellen hebben opgesteld. De meesten verschillen niet fundamenteel van het hier beschreven model. Zo is er nog het Beechwood model en de hieraan verbonden Social Audit Toolkit, uitgewerkt door Freer Speckley, dat gebruikt wordt door het Social Enterprise Network. De Northern Ireland Co-operative Development Agency (NICDA) ontwikkelde een eigen model en ISEA stelde een kader op voor het verifiëren van dit soort van audits.

8.2 Doelstellingen

De gemeenschapsaudit werd ontwikkeld om de impact van gemeenschapsondernemingen ('community enterprises') op de lokale gemeenschap te evalueren. Via gemeenschapsondernemingen tracht de lokale gemeenschap op het sociale, economische, ecologische en culturele vlak haar eigen ontwikkelingen in handen te nemen. Het is een geïntegreerd instrument. Voor de gemeenschap is de audit een moment van reflexie, dialoog en interne verantwoording. Het is ook een beleidsinstrument waarbij activiteiten op hun economische haalbaarheid geëvalueerd kunnen worden. Voor een gemeenschapsonderneming is dit essentieel. Door de audit hebben alle stakeholders de mogelijkheid de doelstellingen en de manier waarop deze worden nagestreefd, te beïnvloeden.

⁴ Eigenlijk is de juiste benaming 'sociale audit voor gemeenschapsondernemingen', maar om de leesbaarheid te verhogen, spreken wij in dit rapport over 'gemeenschapsaudit'.

De audit wordt tevens gebruikt om het bestaansrecht van de gemeenschapsonderneming extern te rechtvaardigen.

8.3 Geschiedenis

Gemeenschapsaudits vinden hun oorsprong in Schotland in 1991. Gemeenschapsondernemingen zijn dikwijls ontstaan als reactie tegen bedrijfssluitingen, besparingen door centrale of regionale overheden of tegen ingrijpende infrastructuurwerken. Het is geen toeval dat gemeenschapsondernemingen vooral zijn ontstaan in regio's die economisch en sociaal het sterkst getroffen zijn.

8.4 Gebruikers

Over het juiste aantal gebruikers bestaan geen cijfers. Op dit moment schat men dat er een honderdtal gemeenschapsondernemingen in het Verenigd Koninkrijk (VK) zijn die een gemeenschapsaudit hebben uitgevoerd.

De kenmerken van de gemeenschapsondernemingen kunnen als volgt samengevat worden:

- ze zijn eigendom van de lokale gemeenschap;
- ze worden geleid door leden van de lokale gemeenschap;
- ze worden gecontroleerd door de lokale gemeenschap: leden van de gemeenschap maken deel uit van het directiecomité; dit comité is verantwoording verschuldigd aan de gemeenschap;
- eventuele winsten worden niet verdeeld onder leden of de directie, maar opnieuw geïnvesteerd;
- ze hebben als doelstelling te verhelpen aan economische, sociale en ecologische problemen waarmee de gemeenschap geconfronteerd wordt;
- ze streven ernaar een financiële autonomie te bereiken.

Door het grote aantal en het heterogene karakter van gemeenschapsondernemingen zijn deze kenmerken vrij vaag. Dit is ook onvermijdelijk. Het is ondenkbaar lokaal gemeenschapsinitiatief te stimuleren en tezelfdertijd voor alle ondernemingen een eenvormige structuur voor te schrijven. De basisidee is echter steeds het bestrijden van armoede en achterstelling waarmee gemeenschappen en mensen geconfronteerd worden.

Gemeenschapsondernemingen vertrekken vanuit lokale behoeften en trachten dan economische opportuniteiten te vinden en deze te realiseren. De statuten en/of opdrachtverklaring bepalen welke sociale voordelen de onderneming voor de lokale gemeenschap tracht te realiseren. Hierbij moeten de leden van de lokale gemeenschap betrokken worden. Statutair is het verplicht een jaarvergadering te houden, waar het sociale rapport besproken wordt. Dit is echter niet voldoende. Gemeenschapsondernemingen streven naar een continue en actieve communicatie

met hun stakeholders, waarvan de leden van de plaatselijke gemeenschap de belangrijkste zijn. Dikwijls zijn ze zowel opdrachtgever, werknemer, gebruiker, financier als, uiteraard, omwonende. Er worden ook intense contacten onderhouden met andere lokale organisaties.

De audit kan een belangrijke rol spelen om de financiële zelfredzaamheid te realiseren door investeerders te overtuigen tot continue financiële steun door de sociale voordelen van de organisatie aan te tonen.

Gemeenschapsaudits zijn mensgericht. Hoge werkloosheid en industriële achteruitgang zijn meestal de directe aanleiding tot een gemeenschapsinitiatief. Concreet vertaalt zich dit in:

- het uitbouwen van een gemeenschapsinfrastructuur;
- het creëren van een duidelijke band met de gemeenschap: het gemeenschapsvoordeel moet duidelijk zichtbaar en voelbaar zijn;
- een duidelijke fysieke aanwezigheid door bijvoorbeeld een ontmoetingscentrum;
- het financieren van projecten vanuit winstgevende gemeenschapsondernemingen;
- het opvullen van leemtes door het ontbreken of tekortschieten van private of overheidsinitiatieven.

Gemeenschapsondernemingen zijn vooral actief op het vlak van huisvesting, handel en nijverheid en kredietverlening.

8.5 Organisatie

De New Economics Foundation (NEF) is een onafhankelijke, non-profit organisatie die werd opgericht in 1984. Ze doet aan onderzoek, educatie en consultancy en heeft als doel economische beschouwingen die rekening houden met belangrijke sociale en milieuaspecten. NEF werkt nationaal en internationaal mee aan verschillende projecten, waaronder projecten rond social audit, indicatoren voor duurzame ontwikkeling, gemeenschapseconomie en maatschappelijk geëngageerde organisaties.

8.6 Proces

De sociale audit wordt door Pearce omschreven als het proces waardoor een onderneming meet en rapporteert over haar prestaties in functie van het sociaal, gemeenschaps- en ecologisch nut.

Op basis van de ervaring met een aantal pilootstudies in gemeenschaps- en coöperatieve ondernemingen werd het Schotse model voor social audit ontworpen. Er moet hierbij rekening gehouden worden met alle stakeholders. De doelstellingen

worden bepaald door de onderneming zelf. De stakeholders kunnen hierop invloed uitoefenen door middel van de sociale audit.

Het model bestaat uit acht fasen.

1. Begrijpen wat een sociale audit is en wat er mee gebeurt.
Het engagement een sociale audit uit te voeren.
2. Het definiëren en het aanbrengen van een hiërarchie tussen sociale, gemeenschaps- en ecologische doelstellingen.
Overeenkomen wie de stakeholders zijn.
3. Het bepalen van een strategie om deze doelstellingen te realiseren. Hierbij zijn volgende criteria belangrijk: realisme, relevantie, de waarde van en ervaring uit bestaande strategieën.
4. Overeenkomen welke prestatie-indicatoren nodig zijn en welke informatie hiervoor nodig is.
Nagaan welke informatie praktisch gezien te verzamelen is.
5. Het opzetten van een sociaal boekhoudsysteem om de nodige informatie te verzamelen.
Mechanismen afspreken om kwalitatieve informatie en de meningen van de verschillende stakeholders te verzamelen.
6. Het bijhouden van de sociale rekeningen en het opvolgen van het proces.
7. Op het einde van het jaar:
 - bijkomende kwalitatieve informatie van de stakeholders verzamelen;
 - de informatie analyseren en interpreteren;
 - het voorbereiden van het sociale jaarverslag en het opstellen van een ontwerp dat de effectiviteit van de ondernemingsprestatie beoordeelt in functie van de doelstellingen, de kosten van de sociale prestatie voor de onderneming bepaalt en de opbrengst voor de gemeenschap beoordeelt;
 - de sociale boekhouding en de sociale rekeningen laten verifiëren.
8. Op basis van de resultaten van de sociale audit:
 - doelstellingen en strategie aanpassen;
 - extern rapporteren aan de stakeholders over de sociale prestatie.

De financiële, de sociale en de ecologische prestaties mogen niet van elkaar worden gescheiden. Het gaat immers over ondernemingen wiens leefbaarheid afhangt van de financiële resultaten.

Van dit model werd recentelijk een hernieuwde versie uitgebracht door het Social Enterprise Network. Het geheel gaat gepaard met een toolkit met zeer praktische instrumenten voor het uitvoeren van onder andere de accounting op cd-rom.

Het model zelf werd teruggebracht tot een vijfstappenplan:

- het opstellen van de doelstellingen, de activiteiten en de waarden;
- het verzamelen van indicatoren en data;
- de consultatie van de stakeholders;

- het social accounting plan;
- het implementeren van het plan.

8.7 Praktijkervaring in Vlaanderen

Geen

8.8 Evaluatie

De gemeenschapsaudit benadert vrij dicht het ideaal van de sociale audit. De opdrachtverklaring wordt in dialoog met de stakeholders opgesteld en er is een voortdurende bevraging van de stakeholders om de realisatie van hun verwachtingen en de kernopdracht te evalueren.

De verdienste van deze audit is dat de sociale, ecologische en economische prestaties geïntegreerd worden in het proces van evaluatie. Pearce stelt zelfs expliciet dat een business plan en een model van sociale audit samen moeten opgesteld worden, omdat er tussen het commerciële en het gemeenschapsvoordeel een nauwe relatie bestaat. Voor hem moet de waarderingsbasis van elke activiteit de opbrengst voor de gemeenschap zijn: economisch, sociaal en ecologisch.

In de praktijk blijkt echter dat de eis van financiële leefbaarheid voor vele gemeenschapsondernemingen te hoog gegrepen is.

Het probleem van de deskundigheid stelt zich ook. Slechts een beperkt aantal gemeenschapsondernemingen kan de nodige deskundigheid verwerven voor het uitvoeren van een social audit. Meestal gaat het om sociaal geëngageerde managers. Het nadeel hiervan is dat de deskundigen zich snel (onbewust) in een machtspositie manoeuvreren ten opzichte van de andere leden van de lokale gemeenschap.

Vele organisaties die een social audit uitvoerden, klaagden erover dat dit zeer veel tijd in beslag nam. Dit omdat gemeenschapsondernemingen dikwijls met weinig mensen werken en dat deze reeds meer dan hun handen vol hebben met hun gewone werk, zodat er nog weinig tijd kan vrij worden gemaakt.

Door het uitvoeren van de social audit kunnen gemeenschapsorganisaties hun doelstellingen evalueren en beter inschatten in hoeverre deze aangepast moeten worden, en of ze wel verwezenlijkt worden. Dit denkwerk kan soms leiden tot zeer vergaande aanpassingen van de organisatie.

Gemeenschapsorganisaties hebben dikwijls veel papierwerk te verwerken, omdat zij zich meestal moeten verantwoorden voor een opdrachtgever. Het verslag van de social audit kan goed geïntegreerd worden in de verslagen die gevraagd wor-

den door de opdrachtgevers en in het jaarrapport. Ook kan men het als dossier gebruiken bij het aanvragen van subsidies voor projecten.

9. Global Reporting Initiative

9.1 Situering

Het Global Reporting Initiative (GRI) wordt omschreven als een multistakeholderinitiatief dat een algemeen kader wil ontwikkelen en promoten van een vrijwillige rapportage van de economische, ecologische en sociale prestaties van een organisatie. Meer bepaald heeft GRI tot nu toe twee belangrijke componenten verwezenlijkt: enerzijds een globaal consultatieproces met verschillende stakeholders, anderzijds de ontwikkeling en de verspreiding van de GRI-Richtlijnen. Het GRI somt op zijn website 273 verschillende stakeholders uit 51 landen op: 68 NGO's, 106 bedrijven, 13 associaties van bedrijven, 26 financiële diensten, 12 overheidsdiensten, 20 consultancy bureaus, 9 stichtingen, 14 universiteiten en 4 vakbonden. Onder deze vakbonden bevinden zich de International Confederation of Free Trade Workers en de International Federation of Textile, Garment & Leather Workers' Union, beide gevestigd te Brussel. De website van het GRI voorziet ook in een individuele stakeholderregistratie. Wie dat wil, kan zijn gegevens doorgeven en in ruil daarvoor beschouwd worden als stakeholder (www.globalreporting.org).

De GRI-Richtlijnen zijn ontworpen om organisaties een kader te bieden voor hun duurzaamheidsverslaggeving. Onder geen beding mogen de richtlijnen als een norm beschouwd worden. Ze zijn eerder een hulpmiddel voor zelfevaluatie. Op basis hiervan kan een organisatie zich de vraag stellen hoe haar economische, milieu- en sociale verrichtingen zich positioneren tegenover die van andere organisaties. Of anders gezegd: ze zijn een ondersteuning voor het bepalen en het volgen van de vooruitgang naar economische, milieu- en sociale doelstellingen. Deze drie elementen van duurzaamheidsverslaggeving worden tot nu toe in de GRI-Richtlijnen afzonderlijk behandeld. Mettertijd wil men met het GRI toewerken naar een koppeling van deze drie, om zo tot een meer geïntegreerde verslaggeving te komen (Global Reporting Initiative, 2000).

9.2 Doelstellingen

Bij zijn oprichting formuleerde GRI zijn doelstelling als volgt: "we willen komen tot een reeks van globaal bruikbare richtlijnen voor het rapporteren van de economische, milieu- en sociale daden van bedrijven, overheden en NGO's" (www.globalreporting.org). Dit doel wil men bereiken doorheen een algemene, vrijwillige dialoog tussen het bedrijf en zijn stakeholders.

In het recente verleden is er een grote nadruk komen te liggen op metingen en rapporten van organisaties omdat op die manier een duidelijk beeld van het organisatiebeleid en de prestaties bekomen wordt. Maar vermits die metingen en rapporteringspraktijken, bij gebrek aan eenduidige richtlijnen, sterk van elkaar verschillen, en bovendien vaak onvolledig, onsamenhangend en niet geverifieerd zijn, wordt men geconfronteerd met een veelheid van inconsistente verslaggevingen. Met uitzondering van de financiële rapportering wordt externe verslaggeving niet ondersteund door een algemeen kader. Deze leegte poogt het GRI op te vullen door de duurzaamheidsrapportering even courant en geloofwaardig te maken als de financiële verslaggeving, en dit zowel op het vlak van vergelijkbaarheid, nauwkeurigheid en verifieerbaarheid.

Deze hoofddoelstelling valt uiteen in drie nevendoelestellingen. GRI wil:

1. de duurzaamheidsrapporten wereldwijd op het niveau brengen van financiële rapporten;
2. een gestandaardiseerde rapportering, een algemeen maatstelsel en sectorspecifieke maatstelsels uitwerken, verspreiden en promoten. Deze moeten de drie dimensies van duurzaamheid bevatten;
3. een permanent, effectief en onafhankelijk instituut verzekeren dat duurzaamheidsrapporteringen promoot.

Voor de jaren 2000 tot 2002 heeft het GRI zich twee bijkomende doelstellingen eigen gemaakt:

1. een continue herziening van de richtlijnen voor de duurzaamheidsrapportering;
2. het bereik van GRI verbreden naar alle regio's van de wereld en de garantie op een continue feedback om zo de kwaliteit van de richtlijnen te verhogen.

9.3 Geschiedenis

GRI werd eind 1997 binnen het milieuprogramma van de VN opgericht door CERES en het Tellus Institute. CERES staat voor 'Coalition for Environment Responsible Economies', een non-profit organisatie, gevestigd in Boston. Het vormt een netwerk van meer dan 70 organisaties, waaronder publieke pensioenfondsen, stichtingen, vakbonden, milieu-, religieuze en andere belangengroepen. Op enkele uitzonderingen na zijn dit Amerikaanse organisaties. Enkele voorbeelden ervan zijn het Center for a New American Dream, Social Investment Forum, Christian Brothers Investment Services, The American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations.

Tussen februari 1998 en maart 1999 ontwikkelden de initiatiefnemers de concept-richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving. Deze werden het daarop volgende jaar getest door 21 bedrijven met een sterke spreidingsgraad. Niet alleen waren ze

afkomstig uit verschillende sectoren en regio's, ook de bedrijfsgrootte en hun ervaringen met rapportering varieerden sterk. De helft van deze proeforganisaties had zich hiervoor als vrijwilliger opgegeven. Na de toetsingsperiode volgde in juni 2000 de uitgave van de herziene richtlijnen (www.globalreporting.org).

9.4 Gebruikers

GRI staat open voor alle individuen en organisaties die geïnteresseerd zijn in duurzaamheidsrapporteringen. Maar de doelgroep van GRI is niet steeds zo ruim geweest. Aanvankelijk bestond hij enkel uit multinationals. Nadien zijn daar ook nationale en kleinere bedrijven bijgekomen. Nog later ging GRI zich ook richten tot NGO's en overheden.

Over het exacte aantal organisaties, dat de richtlijnen volgt bij de rapportering van hun duurzaamheidsactiviteiten, heeft GRI geen informatie. Daar GRI een vrijwillig initiatief is, zijn organisaties niet verplicht om GRI te informeren over hun beslissingen om de richtlijnen al dan niet te volgen. GRI vermeldt op zijn website 62 bedrijven, bijna allemaal multinationals, die de GRI-Richtlijnen volgen bij hun verslaggeving. Onder hen bevinden zich bedrijven uit de transportsector (bijvoorbeeld Renfe, SAS, KLM), uit de automobielsector (bijvoorbeeld Ford Motor Company, Nissan, Vauxhall Motors), uit de energiesector (bijvoorbeeld TransAlta, SASOL, Shell International), de telecommunicatiesector (bijvoorbeeld Nokia) en uit de farmaceutische sector (bijvoorbeeld Johnson & Johnson).

Uit de lijst van de ledenorganisaties blijkt dat GRI zich in eerste instantie richt tot ondernemingen, hoewel op termijn alle organisatietypes als doelgroep worden beschouwd (www.globalreporting.org).

9.5 Organisatie

CERES is de voorzitter en voorziet in het secretariaat van GRI. Dit zal zo zijn tot in het jaar 2002. Nadien zal GRI een permanent, onafhankelijk en internationaal orgaan zijn, met een bestuursstructuur van multistakeholders. Zijn taak zal eruit bestaan de richtlijnen te handhaven, versterken en verspreiden doorheen een proces van voortdurende consultatie van stakeholders.

Het huidige GRI-bestuur bestaat uit zeventien individuen. Dit zijn vertegenwoordigers van zeventien organisaties - NGO's, bedrijven, professionele accountingorganisaties en de VN - uit zeven landen: Groot-Brittannië, Colombia, India, VSA, Japan, Zweden, Canada. Het bestuur staat in voor de algemene werking van GRI, de controle van de activiteiten van GRI en het waken over het beleid.

De meerderheid van de fondsen waarop GRI een beroep kan doen, is afkomstig van stichtingen, zoals bijvoorbeeld de United Nations Foundation en de Ford Foundation (www.globalreporting.org).

9.6 Proces

Het proces bestaat erin dat de organisatie in haar duurzaamheidsverslaggeving de GRI-Richtlijnen volgt (Global Reporting Initiative, 2000; www.globalreporting.org). Zij hoeven hiervoor geen aanvraag of sollicitatie te doen. Enkel het toepassen is voldoende. Om deze zo optimaal mogelijk te laten verlopen, heeft GRI een document opgesteld, bestaande uit vier delen: een inleiding en algemene leidraad, regels over verslaggeving en praktijktoepassingen, inhoud van het verslag, en bijlagen.

Het verslag bevat idealiter zes onderdelen:

1. Het directieverslag. Dit bevat de kernelementen van het rapport.
2. Het profiel van de verslaggevende organisatie en de reikwijdte van het verslag.
3. Een samenvatting en de kernindicatoren.
4. De visie en strategie van de organisatie betreffende economische, milieu- en sociale prestaties.
5. Het beleid, de organisatie en managementsystemen die de visie gestalte geven. Centraal hierbij staat de betrokkenheid van de belanghebbenden en de manier waarop ze worden benaderd.
6. De prestaties, namelijk de berichtgeving door de organisatie over de economische, milieu- en sociale prestaties. Dit gebeurt aan de hand van kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren. De milieu-indicatoren omvatten de thema's energie, materialen, water, emissie, transport, leveranciers, producten en diensten, en grondgebruik. De prestatie-indicatoren met betrekking tot het milieu vallen uiteen in enerzijds algemeen toepasbare indicatoren, die relevant zijn voor alle organisaties, en anderzijds organisatiespecifieke indicatoren. Voor het thema van energie, bijvoorbeeld, somt het GRI algemeen toepasbare indicatoren op - het totale energieverbruik en de aangekochte hoeveelheid elektriciteit - en ook organisatiespecifieke indicatoren en initiatieven voor duurzame energiebronnen, totaal brandstofverbruik.

De economische indicatoren gaan over winst, immateriële activa, investeringen, lonen en uitkeringen, arbeidsproductiviteit, gemeenschapsontwikkeling, leveranciers en producten en diensten. Met betrekking tot de winst vraagt het GRI te rapporteren over de netto winst/inkomsten/resultaat, het resultaat vóór rente en belasting, de bruto marge, het rendement op gemiddeld ingezet kapitaal, en dividenden.

De sociale indicatoren, ten slotte, hebben betrekking op de werkplek (met als onderverdeling: de kwaliteit van het beleid, gezondheid en veiligheid, lonen en uitkeringen, afwezigheid van discriminatie, opleiding/onderwijs, kinderarbeid, dwangarbeid, vrijheid van vereniging), de mensenrechten (na een algemeen luik komen de rechten van de inheemse bevolking en de veiligheid aan bod), de leveranciers en de producten en diensten. Onder het onderwerp

van discriminatie wordt gevraagd naar het percentage vrouwen in senior executive-posities en posities in het senior en middenmanagement, het aantal en de soort van rechtszaken met betrekking tot discriminatie en de mentorprogramma's voor minderheden.

Naast de prestatie-indicatoren onderscheidt GRI ook geïntegreerde indicatoren. Deze zijn ofwel systeemindicatoren, ofwel overdwarse indicatoren. Systeemindicatoren koppelen de resultaten op microniveau aan de economische, milieu- en sociale omstandigheden op macroniveau. Overdwarse indicatoren overbruggen de informatie tussen twee of meerdere van de drie duurzaamheidselementen van de prestaties van een organisatie.

In de GRI-Richtlijnen zijn de milieuprestatie-indicatoren het meest ontwikkeld. Zij zijn reeds uitgebreid herzien, beoordeeld en getoetst. Dit kan niet gezegd worden van de economische, de sociale en de geïntegreerde indicatoren. Uit de toetsing van de GRI-Richtlijnen blijkt bovendien dat er onder de organisaties minder consensus bestaat over deze indicatoren dan over milieu-indicatoren.

Organisaties worden gevraagd te rapporteren over de huidige periode, over minstens twee voorgaande perioden en over de te bereiken doelstellingen. De informatie moet zowel in absolute als in genormaliseerde termen in de verslaggeving voorzien zijn.

Elke organisatie dient voor de rapportering rekening te houden met een aantal kwalitatieve criteria: relevantie, betrouwbaarheid, begrijpelijkheid, vergelijkbaarheid, tijdigheid en controleerbaarheid van de informatie.

De GRI-Richtlijnen zijn gekenmerkt door een hoge mate van flexibiliteit. Als een organisatie in eerste instantie niet in staat blijkt te zijn om verslag te doen van al haar activiteiten, kan zij opteren voor een geleidelijke invoering van de verslaggeving.

De organisaties dienen zelf te beslissen hoe vaak zij GRI-verslagen zullen maken en op welke manier ze die zullen verspreiden. Toch wordt vanuit GRI de voorkeur gegeven aan rapportering via het internet, wat de voordelen biedt van flexibiliteit en actualiteit. Daarnaast kunnen ook samenvattingen in drukvorm gepubliceerd worden.

GRI raadt organisaties aan een externe verificatie te laten uitvoeren. Dit biedt immers een bijkomende zekerheid op het vlak van de betrouwbaarheid en de volledigheid van de verslagen. GRI houdt zich zelf niet bezig met het verifiëren van verslagen, noch met het ontwikkelen van standaarden voor verificatie.

De kosten voor het maken van een rapport volgens de GRI-Richtlijnen kunnen sterk verschillen. Organisaties die reeds dergelijke verslagen samenstellen of beschikken over een adequaat informatiebeheersysteem zullen minimale kosten

moeten maken. Voor organisaties die voor de eerste maal een verslag maken of die geen sterk informatiesysteem bezitten, kunnen de kosten hoger oplopen.

9.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Procter & Gamble

Contactpersonen:

- Bea Buyle, Principal Scientist - Environment & Sustainable Development Corporate External Relations Europe;
- Tony Hill, Section Head, Corporate Sustainable Development.

9.7.1 Situering

Procter & Gamble (P&G) begon in 1837 als een klein Amerikaans familiebedrijfje dat zeep en kaarsen maakte. Nu verkopen ze meer dan 250, in hoofdzaak, huishoudelijke producten in 130 landen. Het bedrijf telt 106 000 werknemers in 80 landen.

9.7.2 Proces

- In 1999 werd de duurzame ontwikkelingscel opgericht (CSD), met onder andere als doelstelling de activiteiten van het bedrijf te sturen naar verdere duurzame ontwikkeling. Wereldwijd werken er zeven mensen voltijds voor deze cel. Als werkdefinitie van duurzame ontwikkeling wordt 'verbetering van de levenskwaliteit' gehanteerd. Er werd een 'assessment tool' opgesteld voor een geïntegreerde benadering van de sociale (klanten, personeel, buurtbewoners), milieu en economische (betaalbare producten, verdienste, financiële balans) aspecten. De duurzaamheidsgroep staat vooral in voor het verspreiden van informatie over het duurzaamheidsbeleid. Hij ontwikkelde ook nieuwe producten op het vlak van water, gezondheid en hygiëne. De cel kan andere afdelingen niet verplichten hun raadgevingen op te volgen.
- Er werd strategisch beslist van duurzaamheid als bedrijfsstrategie aan te nemen. Hiervoor was de discussiegroep rond het GRI een goed forum, waar er met alle stakeholders kon worden gediscussieerd, en waar er nog invloed kon worden uitgeoefend op de besluitvorming. Ook waren de stakeholders invloedrijk. Het initiatief werd ook wereldwijd erkend. P&G besloot als pilootproject in de GRI te stappen. Het instrument was pas ontwikkeld en was niet dwingend. Men kon bijvoorbeeld de indicatoren waarmee men wilde werken zelf kiezen. Ook waren er reeds veel gegevens aanwezig binnen P&G. De structuur waarbinnen werd gerapporteerd, moest veranderen. Ze waren de eerste in de sector die een rapport volgens de GRI richtlijnen opstelde.
- De initiatieven komen steeds van het management uit. Er wordt wel rekening gehouden met opmerkingen van werknemers. Sinds 1999 wordt er jaarlijks gerapporteerd.

- Binnen P&G wereldwijd is er een onafhankelijke cel duurzaamheid, die rechtstreeks rapporteert aan de CEO. Daarbinnen wordt jaarlijks een verantwoordelijke voor het GRI rapport aangesteld. Deze coördineert het geheel en werkt samen met mensen uit verschillende departementen. Per land is er een verantwoordelijke voor externe relaties die een beeld schept van de toestand van het land en de verwachtingen van de verschillende stakeholders en dit aan de cel en aan andere geïnteresseerde diensten binnen P&G rapporteert.
- Bij het opstellen van het GRI wordt er gebruik gemaakt van de eco-efficiency indicatoren die aanbevolen worden door de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Deze indicatoren worden ook op andere beleidsvlakken gebruikt.
- Er wordt geen beroep gedaan op externe consultancy. Wel gaat men naar de bijeenkomsten van GRI om een zekere feedback te krijgen. Voor het uitbrengen van het rapport, werd tevens gepolst bij verschillende experts wat zij onder duurzaamheid verstonden.
- De meest relevante informatie wordt gepubliceerd, onder supervisie van de CEO.
- Er is geen externe verificatie. Een consumentenonderzoek wees uit dat de rapporten geloofwaardig overkomen bij het publiek. Enkel bij wettelijke verplichting of indien dit de enige manier is om het vertrouwen van de stakeholders te winnen, zou men eventueel denken aan een externe inspectie.
- Het rapport wordt op internet gepubliceerd, zodat iedereen er toegang tot heeft. Een samenvatting op papier wordt verspreid en er worden wereldwijd enkele bijeenkomsten georganiseerd om het rapport te lanceren.
- Binnen P&G hebben alle werknemers toegang tot het internet. In alle fabriekseenheden bevindt zich minstens één computer per werkgroep. Zij die een e-mailadres nodig hebben, krijgen er één (wereldwijd ± 85% van de werknemers). Bij het uitkomen van het GRI rapport wordt er een mail gestuurd naar alle werknemers om dit te melden. Hun reacties zijn welkom.
- Bij de eerste GRI vroeg men een antwoordstrookje op te sturen met commentaar. Dit werd zelden gedaan. Er kan nu gereageerd worden op het rapport per mail. Het aantal mensen dat kritiek heeft op het rapport is echter nog altijd laag, er zijn wel meer algemene reacties.
- Duurzame initiatieven binnen P&G:
 - Respect voor de werknemers is al altijd een cruciale vereiste geweest binnen het bedrijf. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat de werknemers elk aandeel kunnen krijgen van het bedrijf (25% van het bedrijf is in handen van werknemers). Het jaarlijkse 'performance appraisal' werd een tiental jaren geleden verbeterd tot een instrument voor de groei van werknemers en kreeg de naam: 'work- & development plan'. Werknemers worden hier begeleid in de zin dat men niet alleen een evaluatie van de werknemer als doel heeft, maar dat men ook mogelijkheden wil scheppen voor de groei

van de werknemers, in de richting die zij verkiezen en die hen het meeste voldoening geeft.

- De flexibility richtlijnen van 1999 geven ook allerlei werknemersvriendelijke maatregelen aan (mogelijkheid tot verlengd zwangerschapsverlof, eigen inbreng in flexibele uren, gereduceerde werktijden, ...).
- Werknemers worden op de hoogte gesteld van de duurzame beleidsvisie tijdens de verschillende trainingen, onder andere tijdens de H&S (health & safety) trainingen.
- Werknemers die klachten hebben, kunnen altijd terecht bij hun oversten. Zij kunnen ook klachten per mail sturen naar de verantwoordelijken. Hier is een open systeem voor.
- Er wordt overal gewerkt met de vakbonden: de ondernemingsraden en andere overlegorganen werken sinds lang in onderling overleg. Het kwam nooit tot ernstige sociale conflicten. Sedert 1996 is er een Europese ondernemingsraad volledig operationeel. Een directe communicatie met alle werknemers is een blijvende betrachting. Regelmatig wordt er een enquête gehouden bij de werknemers over de werkomstandigheden.

9.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- het is een goed instrument voor externe communicatie. Vanuit de buitenwereld wordt er positief op gereageerd. Tegenover elk groot internationaal bedrijf heerst vandaag een bepaald wantrouwen. Het duurzaamheidsrapport maakt de mensen duidelijk dat P&G bezig is met duurzaamheid;
- de goede reputatie van P&G kan mensen aansporen om er te gaan werken, zodat meer werknemers en betere krachten worden aangetrokken;
- ook beleggers en 'external rating agencies' zijn meer geïnteresseerd in bedrijven met een goede reputatie;
- een rapport volgens het GRI is geloofwaardiger dan eigen documenten. Het wordt ook meer gevolgd door externen;
- de Europese commissie denkt er aan bedrijven met meer dan 500 werknemers te verplichten een duurzaamheidsrapport uit te brengen. In die zin is P&G proactief.

Minpunten:

- GRI geeft minder vrijheid in het rapporteren;
- naarmate het GRI systeem verder evolueert, lijkt het meer bureaucratisch en hierdoor zwaarder te worden;
- deelname aan de GRI bijeenkomsten wordt niet altijd gewaardeerd door alle stakeholders. Men krijgt er niet veel return voor;

- het is een Angelsaksisch initiatief dat zich baseert op ‘common sense’. Deze aanpak staat soms ver van de Aziatische en Europese manier van denken.

9.7.4 Beleidsaanbevelingen

- De rol van de overheid zou er vooral in moeten bestaan de bevolking warm te maken voor onderwerpen als duurzaamheid. Ze zouden MVO moeten promoten en niet zozeer nieuwe complexe regels en wetgevingen voor rapportering opstellen. De overheid moet ook op de hoogte blijven van de wereldwijde ontwikkelingen op het vlak van MVO.
- Bedrijven die voortrekkers zijn op dit gebied, zouden extra aandacht moeten krijgen. De overheid kan ze vermelden als first movers, zo worden ze aangemoedigd verder te gaan.
- Indien de Belgische overheid overgaat tot een verplichte rapportering volgens de triple bottom line, dan moet dit gezien worden binnen de Europese en de mondiale context. Alle Europese landen zouden een uniform model moeten opstellen.
- De criteria voor rapportering mogen niet strikt worden vastgelegd, anders is er een kans dat het enkel als een verplichting beschouwd wordt, waardoor het waarschijnlijk een lege doos wordt. Er moet plaats zijn voor creativiteit.
- Ideaal is natuurlijk een vermindering van belastingen voor bedrijven met een duidelijke duurzaamheidsstrategie.
- De overheid kan zichzelf als voorbeeld stellen door zelf bepaalde initiatieven te nemen.
- De overheid is een belangrijk consument. Zij kan in haar aankopen rekening houden met de duurzame achtergrond van producten. Dit mag echter niet gelimiteerd worden tot een paar zeer strikte criteria.
- Er kunnen publieke debatten komen en educatieve projecten betreffende duurzaamheid.

9.8 Evaluatie

Rapportering op basis van een algemeen geaccepteerd kader kan verslaggevers de mogelijkheid geven om efficiënt en consistent te antwoorden op de vragen van externe stakeholders. Bovendien kan zo'n kader een benchmark vormen om de eigen prestaties te vergelijken met die van gelijkaardige organisaties. Ten slotte zal ook het imago van de organisatie erop vooruit gaan. Maar de grootste verdienste van GRI is het feit dat het als eerste tot een globale duurzaamheidsrapportering aanzet. GRI tracht op een actieve manier stakeholders te betrekken bij de verbetering van het instrument. Tijdens een eerste evaluatie in 2000, uitte een aantal NGO's zware kritiek op de zwakke conceptuele onderbouw: zij vreesden dat door GRI het accent zou verschuiven van het daadwerkelijk opnemen van maatschap-

pelijke verantwoordelijkheid naar rapportering over maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Negatief is dat het relatief gezien te veel de nadruk legt op de milieuaspecten en de sociale en economische aspecten verwaarloost. Binnen GRI is men zich daarvan bewust en wijt men dit aan het plaats- en cultuurgebonden karakter van beide laatste. Nochtans bestaan er wel degelijk internationaal aanvaarde sociale standaarden, zoals de conventies en aanbevelingen van de IAO.

Het zeer vrijblijvende karakter van GRI en het feit dat er geen verplichte externe controle aan verbonden is, vormt een tweede nadeel. Een GRI-rapportering wijst door het gebrek hieraan niet per definitie op een duurzaam beleid binnen het bedrijf. Bedrijven hebben geen stok achter de deur, die hen aanzet tot duurzaam ondernemen en sanctioneert als ze dat niet doen. Anders gesteld: GRI verwacht geen al te grote inspanning van bedrijven; enkel een rapport schrijven volstaat.

Een derde punt van kritiek aan het adres van GRI is dat de rapportering zeer omvangrijk is. Vooral voor kleinere organisaties blijkt dit moeilijk uit te voeren. Zij kunnen wel opteren voor een geleidelijke toepassing van de richtlijnen.

Ten slotte wijzen we nog op de moeilijkheid, gekoppeld aan het gebruik van kwalitatieve indicatoren, zoals relevantie, betrouwbaarheid, vergelijkbaarheid, ... Nergens staat aangeduid wat deze termen precies inhouden en wanneer een GRI-verslag relevant, tijdig, controleerbaar, ... is.

10. Human Capital Index

10.1 Situering

De Human Capital Index (HCI) wordt gevormd door een aantal eenvoudige metingen die aanduiden welke HR-praktijken en beleidsmaatregelen het grootste effect hebben op de waarde van het bedrijf voor de aandeelhouders (shareholder value).

De index focust op vijf sleutelbegrippen, met name de aanwervingspolitiek, duidelijke positieve effecten (zoals een stijging van de waarde van de aandelen) en verantwoording, collegiale en flexibele werkomstandigheden, communicatie en het voorzichtige gebruik van middelen. Elk van deze dimensies wordt verder onderverdeeld in verschillende specifieke HR-praktijken die worden gemeten en verwerkt in de algemene score.

10.2 Doelstellingen

Bij het opstellen van de HCI had men als doel een eenvoudig meetinstrument op te stellen dat bedrijven kan helpen om te gaan met hun menselijk kapitaal, en de waarde ervan te kunnen inschatten.

10.3 Geschiedenis

In 1999 voerde Watson en Wyatt, een consulting firma, de 'Watson and Wyatt's landmark 1999 Human Capital Index' studie uit in de VS. Deze studie toonde aan dat er relaties waren tussen een goed personeelsbeleid en de waarde van de aandelen. Zo bleek dat een verbetering op het vlak van 30 sleutelpraktijken van HR ongeveer een stijging van 30% van de aandeelwaarde tot gevolg heeft. Daarna werd de studie in Europa uitgevoerd. Deze werd gepubliceerd in oktober 2000. De studie geeft aan dat in Europa een verbetering van negentien HR-sleutelpraktijken tot een verhoging leidt van de marktwaarde met 26%. Deze praktijken vallen allen onder vijf noemers: een goed beheer van de middelen (effect van 7,1%), geïntegreerd leiderschap (4,7%), geld is van belang (3,2%), focus op de werknemers (3,2%) en een paternalistische omgeving (-7,5%).

Er werden ook enkele verschillen opgemerkt tussen de VS en Europa. In de VS bleek de manier van aanwerven veel belangrijker en was er een veel groter verloop van de werknemers. Paternalisme kwam enkel in Europa voor als probleem.

10.4 Gebruikers

Er werkten acht à tien Belgische bedrijven mee voor het uitwerken van de Europese studie. Deze bedrijven wensen echter anoniem te blijven. Geen van hen besloot verder te gaan met het systeem. Momenteel werkt geen enkel Belgisch bedrijf met de HCI.

Op het Europese niveau werkten er 250 bedrijven mee aan de studie. In Amerika waren het er 405.

Er zijn geen gegevens over het aantal bedrijven dat wereldwijd besloot om verder te gaan dan deze eerste stap.

10.5 Organisatie

Watson en Wyatt is een wereldwijde consulting firma met als basis de VS. Ze brengen twee disciplines samen: mensen en financieel management. Ze helpen klanten hun zakelijke prestaties te verbeteren en leveren diensten wat betreft de sociale voordelen van werknemers, HR-technologieën en het management van menselijk kapitaal. Het internationale netwerk van Watson en Wyatt geeft toegang tot expertise in 37 landen. Watson en Wyatt heeft wereldwijd 6 000 werknemers.

10.6 Proces

De HCI bestaat uit een vragenlijst, opgebouwd rond vijf sleutelbegrippen. De gegevens worden gerelateerd aan objectieve financiële metingen, zoals de marktwaarde, de return naar de aandeelhouders en de Tobin's Q (een economisch meetinstrument dat de marktwaarde van de immateriële activa van het bedrijf in rekening brengt). Er worden scores toegekend, die verwerkt worden volgens een statistische formule. Aan de bedrijven wordt vervolgens een samenvattende score van één tot honderd toegekend. Een hoge HCI-score duidt aan dat het bedrijf een hoge economische waarde creëert. De score per sleutelbegrip geeft aan aan welke HR-praktijken er gesleuteld moet worden opdat het bedrijf zijn marktwaarde kan verbeteren.

De activiteiten die het meeste invloed hebben op financieel succes, zijn volgens het rapport van 1999 voor de vijf sleutelbegrippen de volgende:

Link tussen communicatie en waardeverhoging:

- werknemers hebben gemakkelijk toegang tot communicatietechnologieën;
- werknemers kunnen hun ideeën en suggesties meedelen aan senior managers;
- de financiële informatie wordt aan de werknemers meegedeeld;
- de werknemers hebben een inbreng in de organisatie van het werk;
- de beleidsplannen en doelstellingen worden meegedeeld aan de werknemers.

Link tussen collegiale en flexibele werkomstandigheden en waardeverhoging:

- flexibele werkomstandigheden;
- de bedrijfscultuur moedigt samenwerking aan;
- extra voordelen zijn niet afhankelijk van de positie;
- hoge tevredenheid van het personeel;
- personeelsleden kunnen het topmanagement bij hun voornaam aanspreken;
- titels geven geen autoriteit aan.

Link tussen aanwervingspolitiek en waardeverhoging:

- professionele pas aangeworvenen zijn uitgerust om hun taken aan te kunnen;
- de aanwervingen ondersteunen het beleidsplan;
- het bedrijf wordt aanzien als een aangename werkplaats;
- interim personeel is uitgerust om de taken aan te kunnen;
- werknemers hebben inspraak bij het aanwerven van nieuw personeel;
- er bestaat een formele strategie voor het aannemen van kaderleden.

Link tussen het voorzichtige gebruik van middelen en waardeverhoging:

- werknemers krijgen een deel van de winst in functie van het succes van hun afdeling;
- opleidingsprogramma's worden ook in financieel moeilijkere tijden doorgezet;
- werknemers kunnen opleidingen volgen om tot een hogere positie te komen;

- werknemers hebben inspraak bij de evaluatie van collega's;
- werknemers hebben inspraak bij de evaluatie van managers.

Link tussen duidelijke positieve effecten en verantwoording van middelen en waardeverhoging:

- werknemers komen in aanmerking voor aandelen(optie)plannen;
- bedrijven ontslaan werknemers die niet voldoen;
- bedrijven helpen effectief zwakke werknemers om tot betere resultaten te komen;
- werknemers met topprestaties worden beduidend hoger beloond dan werknemers met gewone prestaties;
- de salarissen liggen hoger dan de markt;
- salarissen zijn gelinkt aan de bedrijfsstrategie;
- de waardering van de prestaties van de werknemers wordt gebruikt om de salarissen te bepalen;
- werknemers nemen planmatig deel in de winst.

10.7 Praktijkervaring in Vlaanderen

Geen

10.8 Evaluatie

De HCI heeft een enge focus. Men houdt enkel rekening met één stakeholder, namelijk de aandeelhouder. Een goed personeelsbeleid wordt niet beschouwd als een doel op zich, maar als een middel tot de creatie van financiële waarde.

De studie geeft enkel een zicht op een zeer beperkt aantal HR-praktijken en dit enkel met de bedoeling hogere winsten te bekomen. Men kan zich terecht de vraag stellen of een aantal verbanden niet eerder waardevernietigend werken. Het ontslaan van werknemers zal op korte termijn zeker tot een verlaging van de kosten leiden, maar kan op langere termijn een vermindering van het menselijk kapitaal veroorzaken. Deze uitgesproken Amerikaanse benadering zal waarschijnlijk zelf voor Europese werkgevers niet wenselijk en realistisch zijn.

De studie baseert zich op een eenmalig onderzoek, en houdt geen rekening met de evolutie in de tijd. Het is niet uitgesloten dat een deel van de vastgestelde correlaties louter op toeval berust. Elke ernstige statisticus zal toegeven dat verbanden die aangetoond worden aan de hand van statistische technieken, zelden of nooit een causaal verband bewijzen.

Gezien het instrument zeer recent op de markt gebracht werd en vooral in Europa nog maar weinig succes boekte, kan men nog niet zeggen of er een reële stijging is

van de marktwaarde van het aandeel, indien bedrijven rekening houden met hun scores volgens de HCI.

Bovendien getuigt het uitgangspunt van enige naïviteit: in de huidige context suggereren dat de beurskoers van het aandeel in belangrijke mate afhankelijk is van de kwaliteit van het personeelsbeleid, maakt abstractie van het totaal irrationeel gedrag van aandelenbeurzen.

11. Intellectual Capital Statement

11.1 Situering

Intellectual Capital Statement (ICS), ook wel Intellectual Capital Accounts genoemd, is een instrument waarmee het intellectuele kapitaal van een bedrijf kan worden weergegeven. Onder intellectueel kapitaal wordt begrepen: de waarde van de kennis en de ervaring van de werknemers, het vertrouwen van de klanten in het bedrijf en in de producten, de infrastructuur van het bedrijf en de efficiëntie van het economische beleid. Het ICS rapporteert over de inzet van het bedrijf om bronnen van kennis te vergaren, te ontwikkelen, te delen en te behouden, die nodig zijn om op korte en lange termijn resultaten te boeken. De strategie van het bedrijf komt erin tot uiting. Het geeft aan welke troeven ontwikkeld moeten worden om de producten en diensten te leveren die de klanten wensen. Door deze 'boekhouding' kan een bedrijf intern en extern communiceren over het belang van deze intellectuele capaciteiten.

Er bestaat nog geen geijkte standaard voor ICS. Er zijn verschillende projecten die trachten het intellectuele kapitaal in beeld te brengen. De belangrijkste zijn de Deense richtlijnen voor een ICS van de 'Danish Agency for Trade and Industry', de 'Intangible Asset Monitor' van Sveiby, de 'Intellectual Capital Rating' van IC Sweden Inc. en de IC Index ontwikkeld door het Londense Intellectual Capital Services Ltd. Elk werkt voorlopig met een eigen methodiek.

Het model dat hier wordt aangehaald, is het ICS van de 'Danish Agency for Trade and Industry'. Zij heeft de meest vergaande onderzoeken uitgevoerd over dit onderwerp, al staat ook zij nog in de onderzoeksfase. Omdat ICS momenteel niet verwijst naar een eenduidig model, bestaat er ook geen ICS-certificering. Er is wel nood aan een gemeenschappelijk kader voor een 'Intellectual Capital' model.

11.2 Doelstellingen

Kennis en het beheer van kennis zijn cruciale competitieve parameters voor bedrijven. ICS werd opgesteld om bedrijven te helpen met het ontwikkelen van hun intellectuele kapitaal en met de evaluatie van de waarde hiervan.

ICS geeft in de eerste plaats een overzicht van wat bedrijven aan intellectueel kapitaal bezitten. Het is een instrument voor het structureren en verduidelijken van het beleid van de kennis en ervaring binnen het bedrijf. Het helpt prioriteiten te stellen en een uitwisseling van de kennis te bevorderen. Het tracht ook na te gaan op welke nieuwe uitdagingen van de markt het bedrijf kan inspelen. Door het publiceren van de resultaten zal de communicatie tussen het bedrijf en de verschillende belanghebbenden, zoals klanten, werknemers, toekomstige werknemers, ... verbeteren.

11.3 Geschiedenis

De Deense regering ontwikkelde het ICS om de zakenwereld een duwtje in de rug te geven. Het is één van hun initiatieven die werden ontwikkeld om een beter klimaat te ontwikkelen voor de bedrijfswereld en de groei van de bedrijven te stimuleren binnen een aangepaste context (cf. hoofdstuk 5).

Het concept ICS werd ontwikkeld door het Deense Agentschap voor Handel en Industrie. Volgens dit agentschap kan een bedrijf buiten de financiële verklaring ook milieu- en sociale rapporten, stakeholderverklaringen en verklaringen over het intellectuele kapitaal publiceren. In maart 1997 werd in haar opdracht een memorandum uitgebracht door de Copenhagen Business School, gebaseerd op de ervaringen van tien Deense en Zweedse bedrijven. Aan deze bedrijven werd gevraagd te experimenteren met een nieuwe soort rapportering. Gezien er nog geen duidelijke methode was opgesteld, waren de bedrijven vrij om de redelijk abstracte richtlijnen op hun manier te interpreteren.

Het concept werd in 1998 verder uitgewerkt, samen met zeventien Deense bedrijven. Ze kregen hiervoor slechts weinig methodologische richtlijnen en waren vrij het concept in te vullen naar hun noden. Ze werkten hierbij samen met Arthur Andersen als consultant voor het proces, en de Copenhagen Business School en de Aarhus School of Business voor het onderzoek. Het geheel resulteerde in de publicatie van 'A guideline for intellectual capital statements' in november 2000. Dit rapport bevat een aantal voorlopige aanwijzingen voor het uitvoeren van een ICS. Momenteel worden deze richtlijnen uitgetest door een honderdtal Deense bedrijven. Hun ervaringen zullen verwerkt worden tot nieuwe meer definitieve richtlijnen waarvan de publicatie in 2002 wordt verwacht. Hierdoor is Denemarken het eerste land dat richtlijnen ontwikkelde voor statements over intellectueel kapitaal, gebaseerd op de concrete ervaringen van bedrijven.

11.4 Gebruikers

ICS is in de eerste plaats een instrument dat ontwikkeld werd voor Deense bedrijven. Voor de laatste fase van het project werden bedrijven benaderd via een

reclamecampagne in de media. Een honderdtal bedrijven meldde zich vrijwillig aan. De helft van de deelnemende bedrijven zit in de IT of HR-sector. De andere helft zit in de verwerkende nijverheid.

11.5 Organisatie

Het project werd gestart door de Deense regering en wordt gedragen door het 'Danish Agency for Trade and Industry'.

11.6 Proces

Men kan het proces dat leidt tot een ICS opdelen in vier fases. Deze houden in:

- het opstellen van de knowledge narrative;
- het uitwerken van de uitdagingen van het management;
- het voeren van acties en opstellen en meten van indicatoren;
- de rapportering: tekst, cijfers en illustraties.

De 'knowledge narrative' geeft aan hoe het bedrijf ervoor zorgt dat de producten of de diensten aangepast zijn aan de wensen en noden van de gebruiker en hoe het bedrijf zich organiseert om dit te bekomen. Het omvat de volgende elementen:

- de doelstellingen van het bedrijf met een speciale aandacht voor de gebruiker;⁵
- de gebruikswaarde van de producten en diensten van het bedrijf:
 - de situatie van de gebruiker en zijn nood aan en gebruik van het product of de dienst van het bedrijf;
 - de kenmerken van het product in functie van de manier waarop het de gebruiker van dienst is;
- de productieomstandigheden binnen het bedrijf, met inbegrip van het gebruik van de aanwezige kennis binnen het bedrijf om te voldoen aan de noden van de gebruikers.

Het formuleren van de 'knowledge narrative' is een creatief proces. De zeventien bedrijven van het project hadden elk een verschillende aanpak. Enkel een minderheid kon reeds vanaf het begin een verhaal opstellen. De meeste bedrijven gebruikten creatieve processen zoals brainstorming, externe dialoog, contacten met onderzoekers, experts en andere. Na het opstellen van de beleidsopties, de acties en de indicatoren, werd meestal de 'knowledge narrative' opnieuw en duidelijker geformuleerd. Om tot een 'knowledge narrative' te komen, werd aangeraden op de volgende vragen een antwoord te formuleren:

- Welk product en welke dienst, gebaseerd op de beleidsprincipes, zou het bedrijf moeten opstellen voor en aanbieden aan de gebruikers?

⁵ Met gebruiker verwijzen we hier naar diegene die gebruik maakt of kan maken van de producten van het bedrijf.

- Wat is de situatie van de gebruiker en hoe kan het bedrijf deze verbeteren?
- Wat zijn de belangrijkste producten en diensten die tot de gewenste verbeteringen van de situatie van de gebruiker kunnen leiden?
- In welke omstandigheden heeft de productie plaats en hoe kan er worden gereageerd op specifieke vragen van het kennisbeleid?

Men moet zich dus concentreren op de gebruiker en tegelijkertijd een idee hebben van de kennis die kan gebruikt worden om de gebruiker van dienst te zijn.

Op basis van het opgestelde verhaal zal men de doelstellingen vastleggen. Bij ICS noemt men deze stap de *uitdagingen van het management*, of meer specifiek de uitdagingen van het kennisbeleid. Het bedrijf zal dus nagaan welke doelstellingen het wil implementeren.

Om tot een coherente strategie te komen, kan men de volgende vragen stellen:

- Welke gebruikswaarde moet worden gecreëerd, vertrekkende van de beleidsprincipes van het bedrijf?
- Wat is de situatie van de gebruiker?
- Wat zijn de karakteristieken van het product en de dienst?
- Wat zijn de fundamentele productieomstandigheden?
- Welke zijn de uitdagingen van het management?

Men moet ook nagaan met welke moeilijkheden men rekening moet houden bij het uitvoeren van de 'knowledge narrative' om:

- tot de goede inzichten te komen over relevante zaken zoals de situatie van de gebruikers of specifieke technologieën;
- een goede verhouding tussen de verschillende bronnen van kennis te bereiken en deze vorm te geven;
- de bestaande bronnen van kennis te ontwikkelen;
- na te gaan hoe al deze componenten elkaar beïnvloeden.

Het volstaat niet de 'knowledge narrative' en de uitdagingen van het management samen te vatten in enkele punten. Ze moeten worden uitgeschreven in een coherent verhaal.

Om deze doelstellingen te verwezenlijken, moet er een lijst van *acties* komen en moeten er *indicatoren* worden opgesteld. De acties moeten rekening houden met de bestaande kennis in relatie met klanten, werknemers, processen en technologieën.

Er worden vier soorten van acties onderscheiden:

- acties die belangrijk zijn voor de klanten;
- acties in functie van de werknemers;

- acties om de processen te verbeteren (een proces combineert mensen, materialen en technologieën in één concept);
- acties op het vlak van de belangrijkste technologieën.

De acties worden vervolgens verbonden aan één of meerdere indicatoren. Er worden geen indicatoren verbonden aan de beleidsstrategieën omdat het veel eenvoudiger is indicatoren op te stellen voor acties dan voor strategieën.

Als men op de relevante vragen een antwoord heeft gevonden, en men acties en indicatoren heeft voorzien, dan kan men beginnen aan het *rapport* dat het ICS weergeeft. Dit rapport moet een logische presentatie hebben, leesbaar zijn en een goede lay-out hebben. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen een extern en een intern ICS rapport. Dit laatste zal uitgebreider en meer vertrouwelijke informatie bevatten.

De externe ICS is het document dat de strategie van het bedrijf weergeeft met het kennisbeleid in tekst, cijfers en illustraties.

De tekst van de ICS kan worden geëvalueerd volgens deze begrippen:

- Werd de 'knowledge narrative' gedefinieerd?
- Wordt er een overzicht gegeven van de kennisbronnen van het bedrijf?
- Worden de uitdagingen van het management en de acties erin opgenomen?

De cijfers moeten:

- aantonen hoe ze werden opgesteld en waar ze naar verwijzen;
- meer inzicht geven in de initiatieven van het bedrijf;
- een logisch verband hebben met de acties die er een invloed op kunnen hebben;
- een plaats hebben in het administratief systeem;
- gebeurtenissen uitleggen die niet door andere cijfers worden weergegeven binnen het ICS;
- in de tekst worden geïnterpreteerd;
- een toekomstige trend illustreren.

Voorbeelden van illustraties in het rapport:

- opleidingsprogramma's van de werknemers;
- indicatoren die de tevredenheid van klanten en werknemers weergeven;
- de verbeteringen op het vlak van investeringen in processen en producten;
- illustraties die de stijl, het karakter en de identiteit van het bedrijf aangeven.

Eventueel kan men overgaan tot het evalueren van de kwaliteit van de ICS, dit om de geloofwaardigheid ervan te vergroten. Hierbij kan men de volgende criteria gebruiken: belang, betrouwbaarheid, duidelijkheid, geeft alle belangrijke items

weer, volledigheid, sterke inhoudelijkheid, duidelijke weergave van de metingen, neutraliteit, vergelijkbaarheid.

Het rapport moet ook de manier waarop de metingen gebeuren, weergeven, alsook de kwaliteitsvereisten van de boekhouding en een verantwoording van de gemaakte keuzes.

Momenteel is er nog geen auditstandaard voor de ICS. Er wordt wel onderzoek naar gedaan.

11.7 Praktijkervaring in Vlaanderen

Geen

11.8 Evaluatie

ICS kan gebruikt worden om de groei van het bedrijf te ondersteunen.

Er kan zowel intern als extern aandacht worden geschonken aan de manier waarop het bedrijf functioneert.

Het toont de manier aan waarop investeringen in niet materieel kapitaal (intangibles) de resultaten van het bedrijf beïnvloeden.

Door het publiceren van het ICS kan het bedrijf aantonen dat het een lange termijnvisie heeft, en dat deze visie weerspiegeld wordt in het dagelijkse beleid.

De werknemers worden aangemoedigd aandacht te besteden aan het ontwikkelen van menselijke en technologische mogelijkheden over een lange termijn.

De kosten en baten van het personeelsbeleid worden transparanter. Dit is vooral belangrijk bij bedrijven waar de ervaring van het personeel cruciaal is.

Het structureert en geeft prioriteiten aan voor kennismanagement binnen de organisatie.

Het helpt om de uitwisseling van kennis te bevorderen binnen het bedrijf en een gemeenschappelijke identiteit te bekomen.

Het stimuleert het ontwikkelen van nieuwe producten.

Het trekt nieuwe werknemers aan. Potentiële kandidaten kunnen een bedrijf met een ICS interessant vinden, omdat het aantoont dat het een degelijk beleid heeft op het vlak van kennis.

Het vergroot het klantenbestand en verbetert de relaties met bestaande klanten omdat het ICS aandacht besteedt aan de noden van de klanten en de capaciteiten van het bedrijf duidelijk naar voor brengt.

Het toont aan werknemers en andere stakeholders dat het bedrijf de bedrijfsstrategie ernstig neemt en dat het bedrijf dynamisch en vernieuwend werkt.

Het succes van de ICS hangt af van de interesse van het senior management.

Tot nu toe ontwikkelde elk bedrijf zijn eigen systeem. Dit geeft veel meer eigen inbreng, doch het maakt dat het niet zo gemakkelijk uit te voeren is. Het neemt

zeer veel tijd om het concept te begrijpen en aan te passen aan het bedrijf. De eerste periode van invoering van de ICS is hierdoor tegelijkertijd inspirerend en frustrerend. Het vraagt verder een grote inspanning om van het abstracte niveau naar een meer concrete uitvoering te gaan. Het is ook niet gemakkelijk om een dialoog om te zetten in cijfers en indicatoren.

ICS houdt slechts rekening met een zeer beperkt aspect van MVO, met name de kennis. Het is dan ook toegespitst op hoog technologische bedrijven en multinationals. Het model is opgesteld in een moeilijk toegankelijke taal en is weinig overzichtelijk voor een bedrijf.

12. Investors in People

12.1 Situering

Bij de Investors in People (IiP) staat de 'National Standard for Effective Investment in People' centraal. Deze standaard van strategisch personeelsbeleid vormt een benchmark voor de opleiding en ontwikkeling van de werknemers. Vanuit de idee van de individuele verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de werknemer koppelt het de organisationele en de persoonlijke doelstellingen samen.

IiP vertrekt van vier basisprincipes (www.iipuk.co.uk):

1. Inzet: de organisatie zet zich volledig in voor de ontplooiing van zijn werknemers, met het oog op de verwezenlijking van haar doelstellingen;
2. Planning: de organisatie is duidelijk over haar doelstellingen en over wat haar werknemers moeten doen om die te verwezenlijken;
3. Actie: de organisatie zorgt voor een doeltreffende ontplooiing van haar werknemers om haar prestaties te verbeteren;
4. Evaluatie: de organisatie weet welke invloed haar investeringen in de werknemers heeft op haar prestaties.

Deze vier principes vormen samen een cyclus. Na de fase van de evaluatie is het proces niet afgesloten, maar volgt een nieuwe fase van inzet, planning, actie en evaluatie. De vier principes zijn wel de basis voor de IiP, maar concrete richtlijnen of benchmarks bieden ze niet. Dat doen de twaalf indicatoren, waarin de standaard is opgesplitst.

12.2 Doelstellingen

IiP richt zich op de verbetering van het HRM van om het even welke organisatie. Het werd in het leven geroepen als een keurmerk voor strategisch personeelsbeleid. In die hoedanigheid heeft het als algemeen doel de vorming en de ontplooiing van het personeel van de organisatie te structureren. IiP wil dus bekomen dat

wat de personeelsleden kunnen doen en waartoe ze gemotiveerd zijn, overeenkomt met wat de organisatie van hen vraagt. Het beoogt met andere woorden de integratie van de strategische bedrijfsdoelstellingen enerzijds en de persoonlijke ambities en talenten van de werknemers anderzijds. Hierbij wordt uitgegaan van de idee dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn van elke organisatie. En om goede prestaties te leveren, om de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken, hebben mensen de juiste kennis en vaardigheden nodig (www.iipuk.co.uk).

12.3 Geschiedenis

Als reactie op een reeks studieresultaten waaruit bleek dat de Britse bedrijven per werknemer heel wat minder spendeerden aan opleidingen en daardoor minder kwalificaties bezaten, heeft de Britse overheid in 1989 de idee van IiP gelanceerd. Na het Thatcher-bewind zocht men naar allerlei manieren om deze achterstand op het vlak van bedrijfsopleidingen weg te werken. Een samenwerking van het bedrijfsleven, werknemersorganisaties, de overheid en vormingsbureaus voerde een pilootproject uit, waarbij de ervaring en de goede voorbeelden van succesvolle organisaties in alle sectoren van de economie als leidraad werden gebruikt.

Vanaf 1993 wordt de standaard geleid door IiP-UK, een non-profit organisatie. Het bestuur ervan bestaat uit veertien leden, afkomstig van internationale bedrijven, vakbonden en overheden.

Een jaar na zijn ontstaan onderging de standaard een test. Aan de organisaties die erkend waren als een IiP werd gevraagd de standaard te evalueren. Op basis hiervan werden veranderingen aangebracht. Een zelfde scenario herhaalde zich in 1995 en begin 2000 (Taylor & Thackwray, 2001, p. 7-20).

12.4 Gebruikers

Aanvankelijk kende de IiP-standaard niet zoveel succes. In maart 1994 waren 677 organisaties erkend en 5 630 bevonden zich in een overgangsproces. In 1996 waren 4 000 organisaties erkend. Anno 2001 zijn een kleine 25 000 organisaties erkend als een Investor in People en wagen 20 000 andere de overgang. De IiP-standaard kent dus een exponentieel stijgend succes.

In maart 2001 beantwoordden 24 259 organisaties uit uiteenlopende sectoren aan de standaard van IiP. Nog eens 20 032 organisaties werken aan de erkenning. Het merendeel van deze organisaties bevindt zich in Groot-Brittannië. Het komt erop neer dat 38% van de Britse werknemers tewerkgesteld is in een organisatie die erkend is door IiP of haar aanvraag daartoe gedaan heeft. Buiten Groot-Brittannië bestaat IiP ook in zogenaamde partnerlanden: Australië, Nieuw-Zeeland, Chili, Bermuda, Finland, Nederland, Zweden, Duitsland, Eiland Man, Jersey en Guernsey.

De grootste organisatie met een erkenning van IiP stelt 100 000 mensen tewerk; de kleinste twee. Algemeen genomen zijn grote organisaties meer vertegenwoor-

digd dan de kleinere. Volgens Hoque (2001) heeft dit te maken met het feit dat in kleine bedrijven vorming en training veelal op een ad hoc manier gebeuren en zelden geformaliseerd en gepland zijn. Niet alleen worden er meer IiP geteld onder de grotere organisaties, ook de overheidsorganisaties zijn sterker vertegenwoordigd dan de privé-bedrijven (www.iipuk.co.uk).

Tot nog toe is er geen Vlaamse organisatie die de IiP standaard gebruikt. Drie multinationals die ook in Vlaanderen actief zijn, hebben de standaard wel al behaald. Het gaat om TNT, Bass-concern en Häagen-Dazs. Sinds 2001 zijn er wel gesprekken aan de gang tussen IiP-UK en de Vlaamse overheid, met het oog op de productie en de promotie van de standaard.

Vanuit de administratie van het Vlaams Ministerie van Werkgelegenheid heeft men het initiatief genomen om een pilootproject te starten omtrent IiP. Het strategisch doel van dit pilootproject bestaat erin het opleidingsbeleid in bedrijven te dynamiseren via de invoering van een kwaliteitslabel inzake opleidingsbeleid op de Vlaamse markt. De projectdoelstellingen van dit pilootproject zijn:

- een tiental bedrijven op een periode van twee jaar (i.e. tegen 2004) het IiP-certificaat laten behalen. Het is de bedoeling om hierbij een diversiteit te hebben: zowel grote als kleine organisaties, uit verschillende sectoren, zowel privé als publieke organisaties. Het kan gaan om een school, een bedrijf, een lokaal bestuur, ... Er zal een oproep worden gedaan naar organisaties. Het meest optimistische scenario zou zijn dat er organisaties kunnen gekozen worden, dus dat er zich meer dan 10 aanbieden;
- het uitdenken van een structuur die de kwaliteitsbewaking waarborgt. Dit laatste wordt expliciet gevraagd vanuit IiP-UK.

IiP-UK sluit gedurende het pilootproject een licentiecontract met de Vlaamse overheid. IiP-UK biedt studiedagen, documentatie, inhoudelijke steun aan, vormt adviseurs, verricht de assessments en labelt de bedrijven en vraagt een kwaliteits-evaluatierapport op voor het bekomen van een lange termijn licentie. De Administratie Werkgelegenheid besteedt het pilootproject uit voor een periode van twee jaar aan een pilootprojecttrekker. Samen stellen zij een tijdsschema en financieel plan op. In de schoot van de administratie wordt een stuurgroep opgericht. De pilootprojecttrekker moest voor 1 oktober 2001 zijn projectvoorstel indienen. Hij verzorgt de coördinatie van het project tot 2004, sluit overeenkomsten met publieke en privé-partners, stelt assessoren in het tweede werkingsjaar aan, bewaakt de kwaliteit van de labeling. De bedrijven die deelnemen aan het pilootproject sluiten een overeenkomst af met de pilootprojecttrekker. Zij kiezen voor twee jaar een voltijdse interne facilitator en werken aan alle criteria van de standaard met het oog op het verwerven van het certificaat.

In een survey, uitgevoerd in 1996 (Taylor & Thackway, 2001, p. 35), werd gepeild naar de motivatie van organisaties om aan de IiP-standaard te voldoen. In totaal

gaven 231 organisaties een antwoord op de vraag wat hen daartoe gedreven heeft. De volgende zes antwoorden kwamen frequent voor:

1. om de competitiviteit van de organisatie te verhogen;
2. om over een kader te beschikken voor het management van werknemers;
3. om een benchmark van de opleiding en ontplooiing te hebben;
4. om het bedrijfsimago te verbeteren;
5. om een veranderingsprogramma te hebben;
6. om goede praktijkvoorbeelden te bevestigen.

12.5 Organisatie

De eerste drie jaar van zijn bestaan vormden drie organisaties de basis van de IiP-standaard: de National Training Task Force, in het leven geroepen door het Departement van de Arbeid, de Confederation of British Industry (CBI), en het Departement van de Arbeid zelf. Vanaf 1 juli 1993 nam IiP-UK, een speciaal opgericht orgaan, de organisatie van de IiP-standaard over. De taak van dit orgaan bestaat erin de standaard te beheren, hem op het nationale vlak te promoten en te voorzien in een nationaal beoordelingsmechanisme en een kwaliteitsverzekeringdienst. IiP-UK heeft ook een internationaal departement, dat dezelfde opdrachten op het internationale vlak waarneemt (Taylor & Thackway, 2001, p. 7-14).

12.6 Proces

Hierboven hebben we reeds aangehaald dat de IiP-standaard vanuit vier basisprincipes vertrekt, die zijn uitgewerkt in 12 indicatoren. Deze bevatten 33 criteria. Deze criteria stippelen de route naar het keurmerk uit. Organisaties die in aanmerking willen komen om de titel IiP te krijgen, moeten immers kunnen aantonen dat ze beantwoorden aan de 33 eisen (Taylor & Thackway, 2001, p. 85-116; www.iipuk.co.uk; www.iipnl.nl). De 33 vereisten zijn de volgende:

a) Basisprincipe 'inzet'

Indicator 1: De organisatie zet zich in voor de ontwikkeling van haar werknemers.

Criteria:

- het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ingevoerd met het oog op de ondersteuning van de ontwikkeling van de werknemers, om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren;
- managers kunnen specifieke maatregelen omschrijven die ze hebben genomen en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van de werknemers;
- werknemers kunnen bevestigen dat de door het topmanagement en managers omschreven specifieke maatregelen en strategieën werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden;
- werknemers zijn ervan overtuigd dat het daadwerkelijke doel van de organisatie erin bestaat hun ontwikkeling te stimuleren.

Indicator 2: Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.

Criteria:

- werknemers kunnen voorbeelden geven van de wijze waarop ze aangemoedigd zijn om hun eigen prestaties te verbeteren;
- werknemers kunnen voorbeelden geven van de wijze waarop ze aangemoedigd zijn om de prestaties van anderen te verbeteren.

Indicator 3: De werknemers geloven dat hun bijdrage tot de organisatie geapprecieerd wordt.

Criteria:

- werknemers kunnen aantonen hoe hun inzet voor de organisatie erkend wordt;
- werknemers zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt;
- werknemers krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feedback.

Indicator 4: De organisatie garandeert degelijkheid van de ontwikkeling van haar werknemers.

Criteria:

- het topmanagement kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om de gelijkheid bij de ontwikkeling van werknemers te garanderen;
- managers kunnen specifieke maatregelen omschrijven die ze hebben genomen en nog steeds nemen om de gelijkheid bij de ontwikkeling van de werknemers te verzekeren;
- Werknemers bevestigen dat de door het topmanagement en managers genomen specifieke maatregelen en strategieën werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden en dat deze rekening houden met de behoeften van verschillende groepen;

- Werknemers zijn ervan overtuigd dat de organisatie de gelijkheid beoogt met betrekking tot hun ontwikkeling.

b) Basisprincipe 'planning'.

Indicator 5: De organisatie beschikt over een plan met duidelijke doelstellingen die iedereen begrijpt.

Criteria:

- de organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen;
- werknemers kunnen de doelstellingen van de organisatie eenduidig uitleggen op een bij hun eigen functie behorend niveau;
- representatieve groepen worden geraadpleegd over de organisatiedoelstellingen.

Indicator 6: De ontplooiing van de werknemers loopt in de lijn van de doelstellingen van de organisatie.

Criteria:

- de organisatie heeft duidelijke prioriteiten waarbij de ontwikkeling van de werknemers gekoppeld is aan de organisatiedoelstellingen, en dit zowel op het organisatieniveau, het teamniveau als het individuele niveau;
- werknemers begrijpen wat het doel is van hun ontwikkeling, zowel voor zichzelf als voor de organisatie.

Indicator 7: De werknemers begrijpen hoe ze een bijdrage kunnen leveren tot de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen.

Criteria:

- werknemers kunnen duidelijk maken op welke wijze zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie.

c) Basisprincipe 'actie'

Indicator 8: De managers sporen de werknemers effectief aan tot ontplooiing.

Criteria:

- de organisatie zorgt ervoor dat managers beschikken over de kennis en de vaardigheden die ze nodig hebben om hun mensen te ontplooiën;
- managers weten wat ze moeten doen om de ontwikkeling van de werknemers te bevorderen;
- werknemers weten wat hun managers moeten doen om hun ontwikkeling te promoten;
- managers kunnen voorbeelden geven van maatregelen die zij genomen hebben en nog steeds nemen om de ontwikkeling van de werknemers te bevorderen;
- werknemers kunnen aantonen hoe hun managers hun ontwikkeling effectief bevorderen.

Indicator 9: De werknemers leren en ontwikkelen zich op een doeltreffende manier.

Criteria:

- nieuwkomers binnen de organisatie kunnen bevestigen dat ze een doeltreffende introductie kregen;
- de organisatie kan aantonen dat de scholing en ontwikkeling die mensen volgen, doeltreffend zijn;
- werknemers begrijpen waarom ze meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten en wat daarna van hen verwacht wordt;
- werknemers kunnen voorbeelden geven van wat ze geleerd hebben in hun ontwikkelingsactiviteiten;
- het ontwikkelingsproces is zoveel mogelijk gekoppeld aan relevante externe kwalificaties of standaarden.

d) Basisprincipe 'evaluatie'

Indicator 10: De ontplooiing van de werknemers verbetert de praktijken van de organisatie, de teams en de individuen.

Criteria:

- de organisatie kan aantonen dat de ontwikkeling van werknemers geleid heeft tot een verbetering van de organisatie, de teams en de individuen.

Indicator 11: De werknemers begrijpen de impact van de ontwikkeling op het handelen van de organisatie, de teams en de individuen.

Criteria:

- het topmanagement begrijpt de algemene kosten en baten van de ontwikkeling van werknemers en de impact ervan op de prestaties;
- mensen kunnen de impact van hun ontwikkeling op hun prestaties uitleggen, alsook de impact ervan op de prestaties van hun team en van de organisatie.

Indicator 12: De organisatie wordt steeds beter van de ontwikkeling van haar werknemers.

Criteria:

- werknemers kunnen voorbeelden geven van relevante verbeteringen in de ontwikkelingsactiviteiten.

Om in aanmerking te komen voor de erkenning moet een organisatie een zestal fasen doorlopen (Sels & Maes, 2001). Achtereenvolgens gaat het om de kennismaking, de quick scan, de diagnose, de actieplanning, de implementatie en de beoordeling. De kennismaking met IiP kan op verschillende manieren gebeuren: een lezing, een brochure, mond-aan-mond-reclame, ... In de fase van de quick scan kijkt de organisatie in welke mate ze al beantwoordt aan de vereisten van de IiP-standaard. Op basis daarvan bepaalt ze haar tekortkomingen en wat ze hiertegen kan doen. Hier bevindt ze zich in de fase van de diagnose. De informatie die naar voor komt uit de twee vorige stappen, wordt uitgewerkt in de actieplanning: een rolverdeling en een tijdschema krijgen vorm. Nadat dit actieplan geïmplementeerd is, volgt de beoordelingsfase. De beoordeling gebeurt door een beoordelaar, opgeleid in een regionaal IiP-Centrum. Deze moet binnen de organisatie op zoek

gaan naar bewijzen dat de organisatie beantwoordt aan de vereisten van de standaard. Het materiaal dat hij daarvoor gebruikt, kan zowel schriftelijk als mondeling zijn. Oorspronkelijk was elke organisatie verplicht te voorzien in geschreven informatie. Met de jaren is IiP hiervan afgestapt. Momenteel ligt de nadruk op het mondelinge materiaal, met name de interviews met het management en de werknemers. Hoeveel werknemers er aan het woord worden gelaten, hangt hoofdzakelijk af van de complexiteit en diversiteit van de organisatie, van haar producten en gerelateerde functies en van de professionele visie van de beoordelaar. De interviews, een mix van individuele en groepsgesprekken, gebeuren doorgaans in een lokaal van het bedrijf. Naast de interviews worden ook observaties, bijvoorbeeld van een vergadering, in rekening gebracht bij de beoordeling. Indien een beoordelaar daarnaast toch nog schriftelijke informatie wenst, zal hij die vragen aan de organisatie.

Op basis van de gegevens, gehaald uit de interviews, de observaties en het eventuele schriftelijke materiaal, stelt de beoordelaar een rapport op voor het 'Recognition Panel'. In dit panel zetelen naast opleidingsprofessionelen ook twee senior werknemers uit een erkende lokale organisatie. De leden van dit panel zijn onafhankelijk, onpartijdig en worden niet betaald om deze taak uit te voeren. Hun opdracht bestaat erin na te gaan of alle fasen van de beoordeling goed zijn verlopen en of er voldoende bewijzen verzameld zijn door de beoordelaar om een uitspraak te kunnen doen over de eventuele erkenning van de organisatie. In hun beoordeling baseren de panelleden zich op het schriftelijke verslag van de beoordelaar. Eventueel kan gevraagd worden verdere mondelinge uitleg te verstrekken. De beslissing van het panel is finaal; er zijn geen beroepsmogelijkheden voorhanden.

Een erkenning door het panel geldt voor maximum drie jaar. Indien de organisatie dit wenst, kan ze echter meer dan éénmaal beoordeeld worden binnen de drie jaar, via een zogenaamde controle-assessment. Op die manier kan ze aantonen dat ze op een continue wijze beantwoordt aan de IiP-criteria. Een herbeoordeling na drie jaar focust enerzijds op de veranderingen binnen de organisatie en anderzijds op de verbeteringen, als gevolg van de toepassing van de IiP-standaard. Eén maand voor de herbeoordeling wordt de organisatie gevraagd informatie te voorzien over organisationele veranderingen die doorgevoerd zijn sinds de laatste beoordeling, over de organisatiedoelstellingen en -opleidingswensen, en ten slotte ook een organigram en medewerkerslijst van de organisatie. Indien de beoordelaars van mening zijn dat de organisatie niet meer beantwoordt aan alle indicatoren, wordt van de organisatie een actieplan verwacht om hieraan te verhelpen. Zo'n plan moet binnen de drie maanden klaar zijn en de actie zelf moet afgerond zijn binnen het jaar. In Groot-Brittannië voldoet 93% van de erkende organisaties na drie jaar nog steeds aan de vereisten van de IiP-standaard.

Hoewel het oorspronkelijk de bedoeling was dat steeds dezelfde beoordelaar zou optreden voor dezelfde organisatie, verloopt het in de praktijk meestal anders. Het voordeel van steeds met dezelfde beoordelaar te werken, is de snel-

heid waarmee een beoordeling kan gebeuren. Wanneer een organisatie bij haar herbeoordeling een beroep kan doen op dezelfde persoon die haar de vorige keer beoordeeld had, zal dit algemeen genomen sneller gebeuren dan wanneer er iemand nieuw op afgestuurd wordt, wat natuurlijk belangrijke consequenties heeft qua kosten voor de organisatie. Het nadeel van steeds met dezelfde beoordelaar te werken, bestaat in het gevaar dat de beoordelaar meer en meer de rol van adviseur op zich zou nemen.

De kosten die gepaard gaan met de aanvraag, beoordeling en erkenning van IiP zijn integraal voor rekening van de organisaties. Hoeveel dit kost, hangt hoofdzakelijk af van de tijd die nodig is om het beoordelingsproces te doorlopen (Taylor & Thackway, 2001).

12.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Crowne Plaza Hotel

Contactpersoon: Marie-Jeanne Geybels, personeelsmanager

12.7.1 Situering

Het Crowne Plaza Hotel Antwerpen (<http://antwerp.crowneplaza.com>) maakt deel uit van de hotelketen Holiday-Inn, die op zijn beurt een onderdeel is van de Britse multinational Bass. Op aanraden van zijn moedermaatschappij begon dit hotel in 1997 de IiP-standaard te gebruiken. In Groot-Brittannië hadden reeds verschillende Holiday-Inn hotels dit instrument met succes geïmplementeerd.

12.7.2 Proces

Nadat het Crowne Plaza Hotel Antwerpen een engagement met IiP-UK had aangegaan, kreeg het een adviseur toegewezen voor de duur van het proces. Dit proces bestond uit een aantal stappen:

- het opstellen van een mission statement. Dit gebeurt door speciaal hiervoor verkozen vertegenwoordigers uit alle afdelingen;
- het bepalen van de waarden voor het personeel en de gasten. Ook dit is een taak voor de vertegenwoordigers;
- het bepalen van de afdelingsdoelstellingen. Alle leden van de afdeling worden hierbij rechtstreeks betrokken en de keuze gebeurt op basis van de algemene doelstellingen;
- het bepalen van de persoonlijke doelstellingen. Zij worden zowel tussen de werknemers onderling besproken, als met het afdelingshoofd. Het mission statement vormt hiervoor eveneens de basis;
- evaluaties. Over elk van de vorige fasen organiseert Crowne Plaza Hotel Antwerpen evaluatiemomenten. Rond de minpunten die naar boven komen, stelt het actieplannen op.

Het assessment nam de eerste maal, in 1998, twee dagen in beslag. De herbeoordeling duurde één dag. Crowne Plaza Hotel Antwerpen heeft gekozen voor de jaarlijkse herbeoordeling. Het vreest immers dat, bij een herbeoordeling na drie jaar, er een laksheid zou optreden tegenover de standaard in de periode kort na de toekenning van het certificaat.

12.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- grotere openheid binnen het bedrijf;
- minder verloop;
- iedereen krijgt op hetzelfde moment dezelfde informatie;
- iedereen wordt actief betrokken bij de standaard;
- betere relaties met vakbondsafgevaardigden.

Minpunten:

- de implementatie van de IiP-standaard vergt, vooral in het begin, veel tijd. Na verloop van tijd en met de nodige ervaring vermindert dit wel. Het bepalen van de algemene doelstellingen nam bijvoorbeeld de eerste maal een hele dag in beslag. Het volgende jaar vergde dit maar een halve dag;
- de implementatie is duur. De kostprijs van het eerste assessment van het Crowne Plaza Hotel Antwerpen wordt geschat op meer dan 100 000 BEF. Vooral de verplaatsings- en verblijfskosten voor de beoordelaar en de extra kosten voor het inhuren van een tolk, aanwezig tijdens de assessmentinterviews, wegen zwaar door. Daarenboven zijn de werknemers, op de momenten waarop ze training volgen, niet productief in het bedrijf.

12.7.4 Beleidsaanbevelingen

Mevrouw Geybels vermeldde één overheidsaanbeveling: IiP in Vlaanderen als instrument erkennen. IiP is tot nu toe een Brits instrument, met als gevolg dat alle informatie enkel in het Engels verkrijgbaar is en dat de assessoren vanuit Engeland moeten komen. Dit leidt tot heel wat tijd- en geldverspilling. Indien IiP door de Vlaamse overheid aanvaard zou worden en er een Vlaamse afdeling zou komen, zou het voor de organisaties heel wat minder tijd en geld vergen om deze standaard te implementeren.

12.8 Evaluatie

Organisaties die de IiP-standaard behaald hebben, getuigen van een reeks voordelen, verbonden aan dit instrument van social audit. In een studie van 1999 meldt 70% van de erkende organisaties een verhoogde competitiviteit. Dit uit zich in een stijgend inkomen en een daling van de kosten. Nog eens 70% kent sinds

zijn erkenning een stijgende productiviteit, wat vooral te maken heeft met een daling van het werknemersverloop, een verhoogde efficiëntie en daaraan gekoppeld een stijgende verkoop. En 80% maakt melding van een verhoogde klantenvoldoening, door een betere klantenbehandeling, het kweken van een groter vertrouwen in de organisatie en een beter bedrijfsimago. Maar niet alleen de klanten en de organisatie worden er beter van, ook de individuele werknemers plukken de vruchten van de erkenning. Zij krijgen meer mogelijkheden voor opleiding en carrièreontwikkeling. Bovendien heerst er een betere communicatie, zowel onderling als met het management, wat op haar beurt resulteert in beter geïnformeerde werknemers en een verhoogde betrokkenheid van de tewerkgestelden. Hieruit volgt dan weer een verbeterde werkmotivatie, houding en flexibiliteit. Ten derde blijkt de opleidingspraktijk beter te zijn in organisaties die het IiP-certificaat dragen. Zij bieden aan nieuwe werknemers beter uitgewerkte introductieprogramma's en geven aan al hun tewerkgestelden een multifunctionele opleiding. Toch voldoet nog steeds 22% van de erkende organisaties niet aan een multifunctionele opleiding, een cijfer dat oploopt tot 33% bij niet erkende organisaties.

Een onderzoek van de Hambleton Group uit Londen toont het verschil aan tussen erkende en niet erkende organisaties. Naast de verkoopsopbrengst liggen ook het werknemerskapitaal, het gemiddeld inkomen, de omzet per werknemer en de winst per werknemer beduidend hoger bij een Investor in People dan bij de gemiddelde organisatie (Taylor & Thackwray, 2001, p. 37). De vraag wat de oorzaak en wat het gevolg is, kan deze bevinding relativeren. Is het zo dat de verkoopopbrengst, het gemiddeld inkomen, enz. stijgt omdat de organisatie zich aansluit bij IiP, of is het veeleer zo dat enkel de goed functionerende organisaties op het vlak van de verkoopopbrengst, het gemiddeld loon, enzovoort lid worden van IiP? (zie ook de kritiek van Hoque)

Maar ongetwijfeld is het feit dat IiP een dwarsdoorsnede maakt in een organisatie, zijn grootste troef. Er worden interviews afgenomen van werknemers van alle niveaus. Het is niet zo dat men enkel luistert naar het management.

De IiP-standaard heeft ook een reeks nadelen. In het begin van de invoering ervan was niet iedereen even enthousiast over het opzet en de manier van werken van deze standaard. Zo moesten nogal wat werknemers en managers wennen aan de idee en de praktijk van persoonlijke evaluatiegesprekken. Bovendien toonden organisaties hun afkeer tegen het vele papierwerk dat met de erkenning gepaard ging. Deze papierwinkel heeft IiP-UK trachten te reduceren door vanaf 2000 geen schriftelijke informatie voor de beoordeling meer te eisen.

Volgens Hoque leidt de invoering van de IiP-standaard niet tot zodanige veranderingen in de organisaties zoals de initiatiefnemers willen doen aannemen. Organisaties gebruiken de standaard enkel om erkenning te krijgen voor wat ze al deden. "Organizations with the most to gain - those with poor training and development practice - are the least likely to have adopted it (Hoque, 2000, p. 8)."

Bovendien blijkt uit onderzoek dat 35% van de werknemers van de bedrijven die de erkenning van IiP op zak hebben, het laatste jaar geen vorming heeft gehad. 20% van hen is het niet eens met de stelling dat mensen op hun werkplaats aangemoedigd worden om hun mogelijkheden te ontwikkelen. 48% van hen beweert het laatste jaar niet gepraat te hebben met hun supervisor over hun opleidingswensen. Bij dit laatste doet zich een grote discrepantie voor tussen werknemers op het managementniveau enerzijds, en arbeiders en bedienden anderzijds. Van eerstgenoemden heeft 70% het afgelopen jaar over zijn opleidingsbehoeften gesproken met zijn chef; voor laatstgenoemden bedraagt dit percentage 45% (Hoque, 2000).

Ten vierde is de standaard niet in alle sectoren even gemakkelijk te implementeren. Vooral de openbare sector en de grotere privé-bedrijven voelen zich geroepen om de standaard aan te nemen. Het minst vertegenwoordigd zijn de kleinere profit organisaties. IiP situeert zich volledig op het HRM, een domein waar KMO's algemeen genomen niet hun prioriteiten situeren. Zij staan eerder negatief tegenover het initiatief van de IiP omwille van de tijdsdruk, de kosten, het tekort aan duidelijkheid en deskundigheid om de standaard te introduceren.

Een volgende kritiek op IiP is de vaagheid van sommige begrippen. Indicator 4 heeft het over de overtuiging van de werknemers dat de organisatie de gelijkheid beoogt met betrekking tot hun ontwikkeling. Maar in welke zin wordt hier 'gelijkheid' gebruikt? Gaat het om de gelijkheid tussen man en vrouw? Of om gelijkheid in de zin dat werknemers van hetzelfde niveau een gelijke opleiding moeten krijgen? Of wordt er nog iets anders mee bedoeld?

Ook de lange duur van het traject kan een nadeel zijn. Gemiddeld genomen spendeert een organisatie 16 à 27 maanden aan het doorlopen van het parcours.

Sels en Maes (2001) formuleren nog twee bijkomende nadelen, verbonden aan de IiP-standaard. Zij wijzen op een in de praktijk te kleine nadruk op de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers. Bovendien is volgens hen de IiP-standaard te nemen of te laten zoals hij ontworpen is door IiP-UK. Aanpassingen van bijvoorbeeld woordgebruik, worden niet geduld.

13. ISO 14001

13.1 Situering

ISO 14001 is een vrijwillige standaard en bevat de basiseisen voor een milieuzorgsysteem. Het werd opgesteld door de International Standardisation Organisation (ISO).

13.2 Doelstellingen

Met de ISO 14000 familie wil ISO een aantal standaarden en instrumenten voor milieuzorgsystemen ontwikkelen die in de gehele wereld door verschillende organisaties kunnen geïmplementeerd worden, en dit zowel in de privé als in de openbare sector. Volgens ISO is het opstellen en implementeren van een milieuzorgsysteem van cruciaal belang bij het opstellen van milieudoelstellingen en een milieubeleid.

De ISO 14001-norm zet de organisatie aan tot een continue verbetering van het milieuzorg-systeem om zo tot betere milieuprestaties te komen.

13.3 Geschiedenis

ISO werd opgericht in 1947 en is een wereldwijde federatie van nationale standaardisatiebureaus in 130 landen. In navolging van het succes van hun kwaliteitssystem ISO 9001, werd in 1991 een strategische adviesgroep opgezet met vertegenwoordigers van twintig landen, elf internationale organisaties en meer dan honderd milieu-experts voor het definiëren van de basisprincipes voor het opstellen van milieustandaarden. Dit leidde tot de ISO 14000 groep. In 1993 werd hiervoor een technisch comité opgericht, het ISO/TC 207 (environmental management), dat verantwoordelijk werd gesteld voor het verder ontwikkelen en het behoud van de ISO 14000 standaarden. In 1996 verscheen de definitieve versie van de ISO 14001 standaard.

13.4 Gebruikers

Een studie van de bedrijven met een ISO 14001 en/of een EMAS certificaat geeft aan dat er in 2000 in totaal in België 109 bedrijven een ISO-certificaat behaalden (Engel, 2000). Sectoraal zag de verdeling er als volgt uit: automobielandustrie (21%), diensten (14%), chemie (14%), elektriciteit en elektromechanica (13%), petrochemie (12%), textiel (8%), metaalindustrie en bouw (7%), papier (6%) en voedingsindustrie (5%). 50% waren KMO's, waarvan slechts 5% met minder dan tien personen, en 50% grote bedrijven met meer dan 250 werknemers.

Wereldwijd werden eind 2000 reeds meer dan 22 000 ISO 14001-certificaten geleverd, en dit vooral in Europa en Azië. De sectoren met het grootste aantal certificaten zijn: elektrisch en optisch materiaal (3 100), de chemiesector (1 737), de metaalindustrie (1 105), machines (1 071) en bouw (1 035) (ISO, 1998).

13.5 Organisatie

De ISO werd opgericht in 1947. Het is een NGO, ontstaan vanuit de bedrijfswereld die de internationale uitwisseling van goederen en diensten wil bevorderen door

internationale standaarden op te stellen en de verschillen in wetgeving tussen de landen trachten te overbruggen.

13.6 Proces

De structuur van een ISO 14001 gecertificeerd systeem volgt in grote lijnen de volgende stappen:

- milieubeleid: het hoogste leidinggevende niveau moet het milieubeleid van de organisatie definiëren (milieubeleidsverklaring);
- planning: vastleggen van:
 - procedures om milieuaspecten te identificeren;
 - procedures om eisen van wet- en regelgeving te identificeren;
 - doel- en taakstellingen;
 - een programma om doel- en taakstellingen te verwezenlijken;
- implementatie en uitvoering, waarbij aandacht voor:
 - structuur en verantwoordelijkheid: taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden definiëren, vastleggen en bekendmaken;
 - opleiding, bewustzijn en vakbekwaamheid;
 - communicatie;
 - documentatie van het interne milieubeheerssysteem;
 - documentenbeheer;
 - beheersing van de werkzaamheden;
 - voorbereiding op noodsituaties;
- controle en corrigerende maatregelen, waaronder:
 - procedures voor monitoring en metingen;
 - procedures voor afwijkingen en corrigerende en preventieve maatregelen;
 - procedures voor registraties;
 - een programma en procedures voor milieuzorgsysteemaudits;
- beoordeling van het milieubeheerssysteem door de directie.

Wanneer een milieuzorgsysteem ongeveer zes maanden operationeel is, kan het bedrijf zich richten tot een onafhankelijke, erkende certificatie-instelling die het systeem doorlicht. Op die basis wordt een certificaat toegekend voor een periode van drie jaar. De certificatie-instelling voert minimaal één maal per jaar een controleonderzoek uit.

Volgens de reeds vermelde studie (ISO, 1998) bleek dat in België in 2000 voor het bekomen van het certificaat in 90% van de gevallen beroep werd gedaan op externe hulp (consultants). Het implementeren van het milieuzorgsysteem duurde in 10% van de gevallen minder dan 10 maanden, in 50% van de gevallen tussen 12 en 18 maanden en in 40% van de gevallen meer dan achttien maanden. Bedrijven die met externe consultants werkten, deden er gemiddeld twaalf maanden over

om tot een certificatie te komen. Slechts 20% van de bedrijven vond het een gemakkelijke taak, 70% vond het zwaar en 10% zeer zwaar.

De financiering van het project is afhankelijk van de grootte van het bedrijf. In het algemeen werden voor het opstellen van het milieuzorgsysteem, de externe consultants, de communicatie en de certificatie de volgende bedragen uitgegeven:

- 20% van de bedrijven: 500 000 BEF;
- 20% van de bedrijven: 1 000 000 BEF;
- 30% van de bedrijven: 1 500 000 BEF;
- 30% van de bedrijven: 2 000 000 BEF en meer.

De tijd die wordt geïnvesteerd voor het opvolgen van het milieuzorgsysteem is eveneens verschillend per bedrijf: 55% van de bedrijven delegeren een werkracht voor één vierde van zijn arbeidstijd; 12,5% van de bedrijven één derde arbeidstijd; 20% van de bedrijven een halftijds en 12,5% van de bedrijven een voltijds werknemer.

13.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Lannoo

Contactpersoon: John Schietgat, ICT- en kwaliteitsmanager.

13.7.1 Situering

Drukkerij Lannoo (<http://www.lannooprint.be/Index.htm>) is een geïntegreerd grafisch bedrijf en bestaat sinds 1909. Er werken 140 mensen en het bedrijf heeft een omzet van 11,7 miljoen euro. Het is een familiebedrijf en heeft zijn maatschappelijke rol steeds ernstig genomen. De onderneming telt twee divisies, elk onder leiding van een directeur: Lannoo Uitgeverij, de boekendivisie, die instaat voor 60% van de activiteiten en Lannoo Graphics, de papierwarendivisie, die 40% voor haar rekening neemt. Ze werken met een IKZ programma en maken gebruik van de nieuwste technologieën van hun branche. Zij hebben een ISO 9001, ISO 14001 en EMAS certificaat.

13.7.2 Proces

- Het initiatief kwam vanuit de directie, die het sociaal beleid wou uitbreiden.
- Binnen de bedrijfscultuur staan de omgeving, de kwaliteit en het personeel centraal.
- In 1993 werden er verschillende teams opgericht om de werking van het bedrijf te verbeteren. Eerst werden alle werknemers hierbij betrokken. Er kwamen zeer veel voorstellen (800), en toch bleef het ongenoegen. Iedereen vond dat zijn probleem prioriteit moest krijgen. Er werden verschillende losstaande acties opgezet. De vrijblijvendheid en het gebrek aan structuur maak-

- ten echter dat er verschillende zaken over het hoofd werden gezien en dat niet alles werd opgevolgd. Acties verwaterden na een tijd.
- Door de kerngroep werd een bedrijfsstrategie opgezet, samen met een consultant van het Centrum voor Kwaliteitszorg (CKZ).
 - Alle teksten werden zo opgesteld dat ze bruikbaar waren binnen een eventuele toekomstige ISO.
 - Er werd dan geopteerd deel te nemen aan het Europese LIFE project voor het opstarten van een EMAS, en in het kielzog daarvan een ISO 14001. Het actieplan werd opgesteld door de consultants, het management en de milieucoördinator.
 - Om de vier weken kwam de directeur samen met de afdelings-verantwoordelijken. Zij bespraken het actieplan binnen EMAS en ISO. Daarna werd het in de ondernemingsraad en in het comité voor veiligheid en gezondheid besproken.
 - Binnen het bedrijf werden sensibiliseringsvergaderingen gehouden over het milieuzorgsysteem. Per afdeling kwamen specifieke presentaties.
 - Er werd rekening gehouden met de reeds bestaande informatie. Deze werd ingepast in het ISO systeem. De gegevens worden systematisch bijgehouden volgens een reeds bestaand klassemment, ze worden niet apart geïnventariseerd. Dit vraagt te veel werk. De auditor moet rekening houden met de werklast voor het bedrijf en zelf de gegevens opzoeken. In het geheel werd er voor gezorgd dat er zo weinig mogelijk papierwerk aan te pas kwam.
 - Het actieplan is een leidraad voor de mensen. Voor de concrete invulling wordt er gerekend op het vakmanschap van de mensen. Het geeft de belangrijkste aandachtspunten aan: interactie tussen de verschillende productieafdelingen, relaties met de klanten, kwaliteitsprocedures en instructies.
 - Om te weten of er voldaan werd aan de milieuwetgeving, werd er beroep gedaan op een consultant, gezien de complexiteit van de wetgeving. Een KMO kan deze niet opvolgen.
 - Er is een continue communicatie met de werknemers. Er is een personeelskrant die vier keer per jaar verschijnt en die twee pagina's milieu en kwaliteit bevat. Twee maal per jaar komt de gehele ploeg samen tijdens de afdelingsvergaderingen. Werknemers kunnen dagelijks hun opmerkingen kwijt bij de verantwoordelijken. Er zal altijd naar hen geluisterd worden.
 - Lannoo situeert zich in een woonkern. Er wordt gestreefd naar een goed nabuurschap: geen machines aan de straatkant, geen laden en lossen 's nachts of 's ochtends vroeg, ...
 - Elk jaar bellen de secretaresses aan bij alle omwonenden om hen een kalender en agenda aan te bieden. Om de vijf jaar is er een opendeurdag, waarbij alle omwonenden worden uitgenodigd. Een deel van het management woont in de buurt en heeft regelmatig contacten met de buurtbewoners.

13.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- veel grotere internationale klanten waren geïnteresseerd in het feit dat er een ISO en een EMAS certificaat waren. Er worden zeer veel vragen rond gesteld. Het geeft het bedrijf een beter imago;
- er is een betere opvolging van de kwaliteit. Het geheel verloopt gestructureerder;
- het streven naar het certificaat geeft een solidariteitsgevoel binnen het bedrijf. Er is een gezamenlijk streefdoel;
- een milieuzorgsysteem is enkel haalbaar indien de directie erachter staat;
- de regels worden op een bedrijfsvriendelijke manier geïnterpreteerd.

Minpunten:

- er werkten verschillende consultants mee aan het project omdat de consultingbureaus een te grote turnover hadden. Elke consultant had een andere visie op het milieuzorgsysteem en telkens moest men alles opnieuw uitleggen, wat veel tijdverlies veroorzaakte;
- aangezien er reeds veel rond milieubeleid en kwaliteitscontrole gewerkt werd vóór het invoeren van het milieuzorgsysteem, was de instapdrempel niet te hoog. Voor bedrijven die nog helemaal niets gestructureerd hebben, zal het veel moeilijker zijn.

13.7.4 Beleidsaanbevelingen

- de EMAS erkenning sleepte aan omdat Aminal op het einde nog een controle wou uitvoeren en dit telkens uitstelde;
- Aminal controleert bedrijven met een EMAS strenger dan anderen. In Nederland krijgt men juist veel lichtere controles met een EMAS. De Belgische overheid zou het Nederlandse voorbeeld moeten volgen;
- in Vlaanderen wordt geen officieel document overhandigd dat aantoont dat het bedrijf een EMAS certificaat heeft. Men krijgt enkel een banale brief toegestuurd ter bevestiging. Een officieel document heeft nochtans een grote symbolische waarde. Nu kan men enkel een bevestigingsbrief tonen. Dit maakt veel minder indruk op de klanten.

13.8 Evaluatie

ISO 14001 vraagt de inbreng van het topmanagement daar waar een milieubeleid moet worden uitgewerkt. ISO werd grotendeels door de bedrijfswereld opgesteld, waardoor de taal zeer verstaanbaar is voor managers. Het baseert zich meer op competitiviteit dan op de naleving van normen. Hierdoor kan het vlugger leiden tot een efficiëntere productie en een drukking van de kosten van het milieubeleid.

Het geeft aanleiding tot een systematische en holistische aanpak van het milieubeleid. Op die manier krijgt men een overzicht van het systeem en kan men niet-efficiënte processen opsporen en meer preventieve ingrepen uitvoeren.

ISO 14001 kan gebruikt worden als PR-instrument en laat in sommige gevallen toe betere verzekeringsvoorwaarden te verkrijgen. Soms geeft het meer kans op subsidies van overheidswege.

Alle werknemers moeten op de hoogte gesteld worden van de opgestelde beleidsintenties. Hun betrokkenheid kan leiden tot een grotere aandacht voor alles wat met milieu te maken heeft, een vluggere melding van milieuproblemen, en eventuele suggesties ter verbetering van de bestaande methodes. Dit kan leiden tot een zeer efficiënte innovatie.

Gezien het een internationale standaard is, en gezien de bekendheid van ISO zet het organisaties wereldwijd aan tot het introduceren van een efficiënt milieubeleid. Dit geldt zeker voor landen met een zwakke milieuwetgeving.

De standaard is voor interpretatie vatbaar wat betreft het naleven van de bestaande milieuwetgeving. Er wordt vermeld dat organisaties zich moeten engageren om de wetgeving na te leven. Dat dit engagement de effectieve naleving van de wetgeving inhoudt, wordt nergens vermeld. Indien een bedrijf niet in orde is met de bestaande wetgeving, kan het toch een ISO-certificaat verkrijgen als het aantoont dat het milieuzorgsysteem in de toekomst zal leiden tot het naleven van de wetgeving.

Het systeem vergt een continue verbetering. Dit laatste wordt echter gedefinieerd als een proces van verbetering van het milieuzorgsysteem om verbeteringen in de totale milieuprestatie te bereiken, overeenkomstig het milieubeleid van de organisatie. Er wordt in de eerste plaats een verbetering van het systeem vereist, en niet van de prestaties. De toepassing van deze norm kan dus geen optimale milieuresultaten garanderen.

Er zijn bedenkingen over de wijze waarop de preventie van milieubelasting wordt gedefinieerd. Volgens ISO is dit de toepassing van processen, werkwijzen, materialen of producten die milieubelasting vermijden, terugdringen of beheersen, waaronder kunnen worden begrepen: hergebruik, behandeling, proceswijzigingen, beheersingsmechanismen, doelmatig gebruik van hulpbronnen en substitutie van materialen. Preventie houdt hier dus eveneens de klassieke controle van de milieubelasting en end-of-pipe technologieën in (behandeling, beheersingsmechanismen, ...). Om aan de standaard te voldoen, moet men dus niet preventief te werk gaan. Dit verzwakt de mogelijkheden van de standaard om een efficiënt milieubeheer te promoten.

ISO 14001 is zo goed als volledig een intern systeem (met uitzondering van de milieubeleidsverklaring). Er wordt niet vereist de stakeholders bij het proces te betrekken. Er is wel een element communicatie voorzien, maar dit beperkt zich tot enerzijds interne communicatie en anderzijds het ontvangen, (schriftelijk) vastleggen en reageren op relevante communicatie van externe belanghebbenden. De organisatie moet zich enkel beraden op processen voor externe communicatie over haar belangrijke milieuaspecten en haar besluit registreren. Dit laatste kan ver gaan, maar de formulering is van zo'n aard dat het ook zeer minimaal ingevuld kan worden.

Er is geen transparantie voorzien bij ISO 14001. Het is een vertrouwelijk proces. Het blijft moeilijk om transparantie te verplichten voor een vrijwillig instrument.

ISO 14001 beschrijft wel de te treffen procedures, maar geeft geen maatregelen aan die naar aanleiding van de procedures kunnen worden getroffen. Het garandeert ook niet dat de gegeven informatie betrouwbaar is.

14. SA8000

14.1 Situering

SA8000 is een wereldwijd sociaal certificeringssysteem opgesteld door de voormalige Council for Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) die momenteel de naam Social Accountability International (SAI) draagt. Het werd opgesteld als antwoord op de groeiende interesse van de consumenten voor de werkomstandigheden wereldwijd. Verschillende bedrijven werden immers reeds door drukkingsgroepen aangevallen op het feit dat hun producten in mensenwaardige omstandigheden worden geproduceerd. Sinds begin 1990 reageerden bedrijven hierop door het opstellen van een eigen sociale gedragscode. De diversiteit van deze codes en de vele misbruiken ervan veroorzaakten verwarring en maakten dat consumenten en andere belangengroepen zulk instrument wantrouwden.

De voorganger van SAI, CEPAA, ontwikkelde daarom een internationale standaard waarin alle vereisten werden opgenomen waaraan een bedrijf moet voldoen om een SA8000 certificaat te verkrijgen. De richtlijnen die erin worden vermeld, baseren zich op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens, de IAO-conventies, de VN-conventie van de Rechten van het Kind en verschillende elementen die experts op het vlak van mensenrechten als een noodzakelijk onderdeel van een sociale certificatie beschouwen. De standaard bevat transparante, meetbare en verifieerbare normen voor het certificeren van de prestaties van organisaties op het vlak van kinderarbeid, verplichte arbeid, gezondheid en veiligheid, lonen, werkuren, discriminatie, disciplinaire maatregelen, vrijheid van vereniging

en collectieve overeenkomsten en het managementsysteem. De certificatie gebeurt door een onafhankelijke auditor. Deze auditor moet worden erkend door SAI.

SA8000 stelt dat niet alleen het bedrijf zelf aan de normen van de standaard moet voldoen. Leveranciers en onderaannemers moeten gekozen worden in functie van hun bereidheid deze normen na te leven.

Naast de internationale standaard stelde SAI een 'Guidance document' op. Dit document geeft aan hoe men de internationale standaard moet interpreteren en geeft aanwijzingen betreffende de wijze van monitoring van de verschillende onderwerpen.

Om een diepgaande monitoring mogelijk te maken, kunnen stakeholders die klachten hebben over een organisatie of over de manier waarop de monitoring gebeurde, terecht bij SAI zelf.

14.2 Doelstellingen

SA8000 wil organisaties de mogelijkheid geven zich op een geloofwaardige wijze als sociaal verantwoord te profileren door:

- een internationaal geldende vrijwillige standaard te promoten, gebaseerd op een samenwerking tussen de belangrijkste stakeholders;
- gekwalificeerde organisaties een erkenning te geven om na te gaan of de organisaties de standaard naleven;
- opleidingen te organiseren over SA8000;
- wereldwijd dit soort van standaards te promoten.

Een organisatie die voor SA8000 kiest, kan aantonen dat haar beleidsintenties, procedures en de praktijk conform zijn met de vereisten van de standaard, omdat de verificatie door een onafhankelijke organisatie wordt uitgevoerd.

14.3 Geschiedenis

Het systeem werd in 1997 opgesteld door CEPAA en in 1997 en 1998 uitgetest in samenwerking met bedrijven, vakbonden, mensenrechtenorganisaties, studiebureaus, academici en NGO's. Het huidige adviescomité is samengesteld uit vertegenwoordigers van vakbonden (2), NGO's (5), één academicus, bedrijven (7), consultants (2) en één vertegenwoordiger van SAI.

In 1998 werden de eerste organisaties gecertificeerd. In 2001 werden wereldwijd 73 certificaten uitgereikt. Meer en meer organisaties lijken geneigd SA8000 toe te passen naarmate de naambekendheid groeit.

14.4 Gebruikers

Momenteel tonen verschillende grote bedrijven als Dole, ToysRUs (Amerika), Otto Versand (Duitsland), Co-op (Italië) en Promodès (Frankrijk) interesse in SA8000. Meestal zijn het bedrijven met vertakkingen in derde wereldlanden. Er zijn tot nu toe weinig kleinere bedrijven die een SA8000 behaalden. In Nederland behaalde het kledingconcern WE in 2001 het certificaat (cf. hoofdstuk 4).

De SA8000-norm is zich vooral in de kledingindustrie en de speelgoedsector aan het vestigen en in mindere mate in de voedingsmiddelenindustrie en de landbouw.

Het zijn vooral vestigingen in Azië die een certificatie verkregen (bijna tweederde van de 73 bedrijven), waarvan het overgrote deel in China. Bijna éénderde van de certificaten werden aan Europese organisaties geleverd, waarvan de helft in Italië.

14.5 Organisatie

De organisatie die momenteel betrokken is bij het internationaal certificeringssysteem is SAI. Het werd opgericht door de Council on Economic Priorities, een dertig jaar oude internationale onderzoeksinstelling met vestigingen in New York en London en gespecialiseerd in het domein van sociaal verantwoorde bedrijfsvoering.

14.6 Proces

In grote lijnen moeten de volgende acties door de organisaties ondernomen worden:

- een team van medewerkers in het bedrijf aanstellen om het proces op te volgen;
- de doelstellingen en vorderingen vastleggen op papier;
- een managementsysteem opstellen en implementeren;
- verschillende senior managers inschakelen;
- continue verbetering nastreven;
- om de zes maand onafhankelijke controle toelaten;
- trachten duurzame relaties met onderaannemers op te bouwen en deze ervan te overtuigen ook een SA8000 aan te vragen.

Indien een bedrijf een SA8000-certificaat wil behalen, moet het eerst zelf een publieke beleidsverklaring opstellen die minstens alle elementen van de internationale standaard van SA8000 inhoudt. Deze bevat de volgende bepalingen:

1. Normatieve elementen

Het bedrijf zal met alle nationale en toepasbare wetten in regel zijn en zal de principes van de volgende internationale conventies en verklaringen naleven:

- IAO-conventies 87 en 98 betreffende het recht op vereniging en collectieve onderhandeling;
- IAO-conventies 29 en 105 betreffende gedwongen en verplichte arbeid;
- IAO-conventie 111 betreffende discriminatie;
- IAO-conventie 100 betreffende gelijk loon voor gelijk werk;
- IAO-conventie 135 betreffende werknemersvertegenwoordigers;
- IAO-conventie 138 en aanbeveling 146 betreffende het verbod op kinderarbeid (minimum leeftijd);
- IAO-conventies 155 en aanbeveling 164 betreffende gezondheid en veiligheid;
- IAO-conventie 159 betreffende beroepsrehabilitatie en tewerkstelling van gehandicapte personen;
- Universele Verklaring van de Rechten van de Mens;
- De conventie van de VN betreffende de rechten van het kind.

2. Vereisten voor de Sociale verantwoording

Kinderarbeid

Er zal geen gebruik worden gemaakt van kinderarbeid. Er worden alleen werknemers in dienst genomen die vijftien jaar of ouder zijn of niet langer leerplichtig (IAO-Conventie 138). Waar kinderarbeid wordt aangetroffen, zal gezorgd worden voor passende ondersteuning en onderwijsmogelijkheden voor elk werkend kind dat vervangen wordt (IAO-aanbeveling 146). Kinderen mogen enkel nog licht werk verrichten. Ze mogen niet tijdens de schooltijd worden tewerkgesteld en de combinatie schooltijd, transport en werk mag niet meer dan tien uur bedragen.

Verplichte arbeid

Er zal geen gebruik gemaakt worden van dwangarbeid. Personeel mag niet verplicht worden om een borgsom te storten of om hun identiteitspapieren aan hun werkgever in bewaring te geven.

Gezondheid en veiligheid

Er zal, rekening houdend met de beschikbare kennis van de bedrijfstak en van mogelijke specifieke risico's, gezorgd worden voor een veilige en hygiënische werkomgeving. Effectieve maatregelen worden getroffen ter voorkoming van ongevallen en schade aan de gezondheid ten gevolge van of verband houdend

met het werk. Risicofactoren in de werksituatie worden geminimaliseerd voorzover dat redelijkerwijs uitvoerbaar is.

Vrijheid van vereniging en recht op collectief onderhandelen

Alle arbeiders zullen het recht hebben om vakbonden op te richten, zich bij een vakbond aan te sluiten en om collectieve onderhandelingen te voeren. Indien deze vrijheid bij de wet beknot wordt, zal het bedrijf een parallel systeem voor werknemersvertegenwoordiging en collectief onderhandelen aanmoedigen.

Werknemersvertegenwoordigers zullen niet gediscrimineerd worden en zullen toegang krijgen tot alle werkplaatsen noodzakelijk voor het uitvoeren van hun vertegenwoordigende taken.

Discriminatie

Bij de aanwerving, de beloning, de toegang tot opleidingen, het promotiebeleid, de beëindiging van de arbeidsrelatie, of de pensionering en ieder ander aspect van de arbeidsrelatie zal sprake zijn van gelijke kansen en gelijke behandeling, ongeacht ras, kaste, sekse, godsdienst, politieke overtuiging, vakbondslidmaatschap, nationaliteit, seksuele oriëntatie of handicap. Het bedrijf zal het recht van de arbeiders om gewoonten en gebruiken in functie van ras, kaste, sekse, godsdienst, politieke overtuiging, vakbondslidmaatschap, nationaliteit, seksuele oriëntatie of handicap respecteren. Het bedrijf zal ook geen gedrag tolereren waarbij gebaren, taal en fysiek contact worden gebruikt die seksueel dwingend, bedreigend of misbruikend zijn.

Disciplinaire maatregelen

Fysieke en psychische intimidatie, lijfstraffen en verbaal misbruik door de werkgever zijn strikt verboden.

Werkuren

De werktijden zullen in overeenstemming zijn met de gangbare wetten en normen die in de bedrijfstak gelden. In geen geval zullen arbeiders verplicht worden op regelmatige basis meer dan 48 uur per week te werken en zij zullen minimaal één vrije dag krijgen op elke periode van zeven dagen. Het maken van overuren geschiedt op basis van overeenstemming, zal niet meer bedragen dan twaalf uur per week, zal slechts in bijzondere gevallen op incidentele basis vereist worden en zal altijd additioneel gecompenseerd worden.

Lonen

De lonen die worden betaald voor een standaardwerkweek, zullen minimaal overeenkomen met de wettelijke minimumnormen of met de normen die in de bedrijfstak gebruikelijk zijn en zullen altijd voldoende zijn om aan de basisbehoeften van personeel te voldoen en om tevens een zeker vrij besteedbaar inkomen te verschaffen. Inhoudingen op het loon als strafmaatregel zijn niet toegestaan. Werknemers worden regelmatig en duidelijk geïnformeerd over de samenstelling van het loon. De lonen worden in overeenstemming met de toepasbare wetten uitbetaald en cash of per cheque betaald, of op een wijze die de werknemers past. Er zal geen gebruik gemaakt worden van onafhankelijke contracten of van leerlingstelsels om verplichtingen, voortvloeiend uit arbeidswetten of sociale verzekeringswetten en regelingen, te omzeilen.

3. Managementsysteem

Het topmanagement moet een sociaal verantwoord bedrijfsbeleid opstellen dat aan alle voorafgaande voorwaarden voldoet, dat continue verbetering inhoudt en dat effectief geïmplementeerd, gedocumenteerd, behouden en gecommuniceerd wordt. Het moet publiek zijn en begrijpbaar voor het personeel.

Het management zal regelmatig nagaan of het beleid adequaat is.

Het senior management wordt verantwoordelijk gesteld voor het naleven van de standaard en de werknemers zullen een werknemersvertegenwoordiger verkiezen om de communicatie tussen management en werknemers te verbeteren.

Er moet een duidelijke methode opgesteld worden opdat de standaard verstaan wordt door eenieder en dat deze effectief geïmplementeerd wordt.

Het bedrijf zal procedures hanteren waardoor de onderaannemers geselecteerd worden op basis van hun mogelijkheid de standaard na te leven. Ook gegevens betreffende onderaannemers zullen verzameld worden.

Werknemers die informatie verschaffen betreffende afwijkingen van de standaard, mogen niet gediscrimineerd worden. Bij afwijking van de standaard worden verbeteringsmaatregelen genomen.

Het naleven van de standaard wordt regelmatig extern gecommuniceerd.

De personen die nagaan of de standaard wordt gerespecteerd, moeten vrije toegang krijgen tot de nodige documenten. Ook de leveranciers en onderaannemers moeten deze toegang toestaan.

Er moeten documenten bijgehouden worden die aantonen dat de standaard wordt nageleefd.

Voor de implementatie van alle elementen van deze beleidsverklaring moet het bedrijf vervolgens zelf een interne audit uitvoeren en een managementsysteem opstellen. Het naleven van de standaard moet regelmatig extern gecommuniceerd worden en er moeten documenten bijgehouden worden die bewijzen dat de standaard nageleefd wordt.

Ook moet er een klachtenprocedure opgesteld worden, waarbij men de arbeiders inlicht tot welke onafhankelijke instelling ze zich kunnen richten (i.c. SAI).

Bij de uiteindelijke aanvraag tot certificatie wordt het bedrijf bezocht door een onafhankelijke auditor, erkend door SAI, voor het certificeren van SA8000. Deze moet vrije toegang krijgen tot de nodige informatie. De auditor wordt aangesteld door het bedrijf zelf, en wordt gecontroleerd door SAI.

Na een bezoek aan het bedrijf zal deze auditor aangeven of het bedrijf al dan niet in aanmerking komt voor certificering. Er kunnen op drie niveaus inbreuken vastgesteld worden op de code. Het kan gaan over een 'zware' overtreding waarbij één van de criteria systematisch overtreden wordt. In dit geval kan er geen certificering worden gegeven vooraleer er correctieve acties worden uitgevoerd. Een 'mindere' overtreding betreft een onoplettendheid of een niet systematische overtreding. Er kan wel een certificaat worden uitgereikt, met als voorwaarde dat de overtredingen binnen een bepaalde termijn worden gecorrigeerd. Verder kunnen er nog kleinere onbelangrijke overtredingen worden vastgesteld. Het certificeringsorgaan zal enkel de te bekomen resultaten van de correctieve acties vermelden; de inhoud van deze acties moet door het bedrijf zelf worden ingevuld. De monitoringorganisaties mogen geen raad geven over de manier waarop de implementatie van de standaard moet gebeuren.

Tijdens de voorstudie stelt de monitor de belangrijkste knelpunten vast door na te gaan met welke problemen bedrijven in dezelfde branche en in dezelfde regio te kampen hebben. Het zullen vooral deze algemene knelpunten zijn waar de aandacht op gevestigd zal worden tijdens het eerste bezoek.

Er moet ook steeds contact opgenomen worden met onafhankelijke instellingen zoals NGO's.

Het bedrijf krijgt drie jaar om aan de basisvoorwaarden van SA8000 te voldoen. Bij certificatie moet de aanvraag om de drie jaar worden vernieuwd. Het is een proces in evolutie, organisaties moeten zich continu verbeteren. Om de zes maanden wordt er een monitoring uitgevoerd door het certificeringsbureau, waarbij correctieve acties worden aangegeven, die moeten worden opgevolgd in de mate van het mogelijke.

SA8000 vraagt een strikte geheimhouding van de resultaten. Het monitoring rapport blijft vertrouwelijk, en kan niet door derden worden geconsulteerd.

De leveranciers en onderaannemers moeten gekozen worden in functie van hun bereidheid om te voldoen aan de internationale standaard van SA8000. Zij moeten ingelicht worden over SA8000 en er moeten gegevens voorhanden zijn betreffende alle onderaannemers en leveranciers. In de praktijk blijkt dit zeer moeilijk haal-

baar. Vele bedrijven werken met wisselende leveranciers, met brokers of met andere tussenpersonen. Een bedrijf dat een SA8000 aanvraagt, zal op termijn moeten kiezen voor duurzame en directe relaties met leveranciers en onderaannemers. Deze laatste moeten dan zelf de SA8000 aanvragen en alle kosten hiervoor dragen. Momenteel neemt SA8000 reeds genoeg met een geschreven intentieverklaring van de leverancier, waarin staat dat deze aan de standaard voldoet.

Het bedrijf zelf moet het hele proces financieren, en de totale kostprijs van de certificatie dragen.

De meeste organisaties voldoen echter nog niet aan alle voorwaarden van de internationale standaard. Momenteel is het mogelijk een certificering te bekomen, onder voorwaarde dat het bedrijf bereid is een beleid te volgen waardoor het in de toekomst aan deze normen zal voldoen.

14.7 Praktijkervaring in Vlaanderen

Geen

14.8 Evaluatie

SA8000 is een internationaal erkend systeem. Een organisatie die dit certificaat behaalt, kan op geloofwaardige manier zichzelf als sociaal verantwoord profileren. De duidelijkheid van de doelstellingen, en het feit dat deze op onafhankelijke wijze worden gemonitord, geven geïnteresseerde derden een redelijk betrouwbaar beeld van de sociale politiek van het bedrijf.

Het implementeren van de internationale standaard en het opstellen van een sociaal managementsysteem staan het bedrijf toe een coherent sociaal beleid te voeren.

Gezien het certificeringsteam slechts een beperkt aantal dagen ter plaatse is, is het niet altijd mogelijk diepgaand na te gaan of aan alle voorwaarden wordt voldaan. De bezoeken worden altijd op voorhand aangekondigd en NGO's worden slechts in beperkte mate geconsulteerd. De zesmaandelijke bezoeken zouden deze tekorten moeten compenseren, doordat er een continu contact ontstaat met het bedrijf.

Voor kleine organisaties is het financieel zwaar om een SA8000 te bekomen, dit onder andere door de zesmaandelijke controles.

Het feit dat organisaties reeds een certificaat kunnen behalen indien ze nog niet aan alle voorwaarden voldoen, doch wel een duidelijke planning hebben om binnen een bepaald termijn hiertoe te komen, is onderhevig aan kritiek.

Veel monitors die erkend werden door SAI zijn commerciële consultants. Deze hebben niet altijd voeling met de werknemers en met sociale waarden in het algemeen. Dit verhindert hen vaak om een diepgaande monitoring uit te voeren.

De monitor wordt aangesteld door het bedrijf zelf, en wordt gecontroleerd door SAI. Dit en het feit dat de standaard redelijk vrij te interpreteren valt, maakt dat er bij NGO's soms enige scepsis heerst betreffende de 'onafhankelijkheid' van de monitoring. SAI tracht dit op te vangen door zelf alle dossiers grondig door te nemen en regelmatig eigen inspecteurs naar organisaties te sturen die de juistheid van de conclusies van het certificeringsbureau nagaan voordat het certificaat wordt verschaft.

Vele bedrijven werken niet met vaste leveranciers. Ook hebben niet alle bedrijven genoeg impact op hun leveranciers om deze ertoe te bewegen een SA8000 te verkrijgen.

15. Sociale balans

15.1 Situering

De sociale balans kan beschouwd worden als een social audit instrument omdat ze rapporteert over kengetallen in verband met de stakeholder werknemer. Zij maakt deel uit van de Belgische regelgeving. Een opvallend kenmerk is dat de sociale balans niet via de traditionele weg van het sociale overleg is tot stand gekomen. Men heeft wel geprobeerd de sociale partners bij het besluitvormingsproces te betrekken, maar het bleef overwegend een regeringsinitiatief dat midden de jaren negentig ingang vond.

Alle ondernemingen die verplicht zijn een jaarrekening op te stellen en te publiceren krachtens de boekhoudwetgeving, zijn onderworpen aan de jaarlijkse sociale balans. Daarnaast zijn ook nog een aantal andere categorieën verplicht om een sociale balans op te stellen (onder andere ziekenhuizen, privaatrechtelijke personen met minstens twintig werknemers). De Nationale Bank van België (NBB) verzamelt de sociale balansgegevens in een databank die gebruikt kan worden voor statistische doeleinden. Zo ontwikkelde bijvoorbeeld het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming een methodologie om op basis van het sociale balansbestand uitspraken te kunnen doen over de werkgelegenheid.

15.2 Doelstellingen

De hoofddoelstelling van de sociale balans bestond erin de overheid in te lichten over de effectiviteit van haar werkgelegenheidsmaatregelen. Daarnaast was het ook de bedoeling om macro-economische gegevens te verzamelen met het oog op

het volgen van de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Ten slotte diende het tevens een instrument te zijn voor wie de werkgelegenheid binnen een bedrijf wou evalueren. Het instrument wilde dus een verrijking aan informatie zijn, zowel voor de discussie tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordiging op het ondernemingsvlak, als voor het beleidsdebat rond werkgelegenheid op het macroniveau van het overheidsoptreden.

15.3 Geschiedenis

Het principe van de sociale balans kwam in België tot stand door de Wet van 22 december 1995 houdende maatregelen tot uitvoering van het meerjarenplan voor werkgelegenheid en het Koninklijk Besluit van 4 augustus 1996 betreffende de sociale balans. De Wet van 26 maart 1999 betreffende het Belgisch actieplan voor de werkgelegenheid 1998 voegde een nieuw artikel toe aan de Wet van 22 december 1995: "Elk jaar bepaalt de Koning, bij een in ministerraad overlegd besluit, de maatregelen ten gunste van de tewerkstelling die in de sociale balans moeten worden opgenomen". De tewerkstellingsplannen, op te nemen in de sociale balans, werden pas voor het eerst gewijzigd door het Koninklijk Besluit van 2 april 2001.

15.4 Gebruikers

De rechtspersonen, onderworpen aan de verplichting een sociale balans op te stellen, zijn de volgende:

- De ondernemingen onderworpen aan de verplichting een sociale balans op te maken, deze neer te leggen bij de NBB en openbaar te maken:
 - de ondernemingen die een jaarrekening moeten opstellen en openbaar maken;
 - de Economische Samenwerkingsverbanden;
 - de Europese Economische Samenwerkingsverbanden.
- De ondernemingen onderworpen aan de verplichting een sociale balans op te stellen en deze te bezorgen aan de NBB:
 - de buitenlandse ondernemingen die in België een bijkantoor of centrum van werkzaamheid hebben;
 - de andere privaatrechtelijke rechtspersonen met ten minste twintig werknemers.
- De ondernemingen die verplicht zijn een sociale balans op te stellen, zonder deze neer te leggen bij de NBB:
 - de vennootschappen onder firma en de gewone commanditaire vennootschappen, indien hun omzet 20 000 000 BEF overschrijdt;
 - de coöperatieve vennootschappen met onbeperkte aansprakelijkheid.

15.5 Organisatie

De belangrijkste organisatie die betrokken is bij de sociale balans is de NBB waar bepaalde categorieën van bedrijven (cf. supra) hun sociale balans moeten neerleggen uiterlijk zeven maanden na de afsluiting van hun boekjaar. De NBB verzamelt en verwerkt de sociale balansgegevens. Aangezien de sociale balans deel uitmaakt van de jaarrekening wordt deze ook nagekeken door de bedrijfsrevisor. Daarnaast hebben de sociale en economische inspecties eveneens een controlebevoegdheid.

15.6 Proces

De sociale balans maakt integraal deel uit van de jaarrekeningen van een onderneming en bestaat uit vier delen die informatie verschaffen over:

- de staat van de tewerkgestelde personen van de onderneming;
- de personeelsbewegingen tijdens het boekjaar;
- het gebruik van maatregelen ten gunste van de werkgelegenheid gedurende het boekjaar;
- opleidingen die georganiseerd werden voor de werknemers gedurende het boekjaar.

Het gaat enkel over werknemers onderworpen aan de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (RSZ).

Hierna wordt elk deel verder toegelicht.

Deel 1 Staat van de tewerkgestelde personen

Deze informatie wordt onderverdeeld in:

- een staat van de werknemers die in het personeelsregister zijn ingeschreven;
- uitzendkrachten en werknemers die ter beschikking gesteld zijn van de onderneming.

Voor de werknemers die in het personeelsregister zijn ingeschreven, moet voor het betrokken boekjaar en voor het vorige boekjaar vermeld worden:

- gemiddeld aantal tewerkgestelde werknemers;
- aantal gepresteerde uren;
- personeelskosten;
- voordelen bovenop het loon;

telkens opgesplitst in voltijds en deeltijds en omgerekend in voltijdse equivalenten.

Voor de werknemers die in het personeelsregister zijn opgenomen, moet op de afsluitingsdatum van het boekjaar meegedeeld worden:

- aantal werknemers opgenomen in het personeelsregister;

- aantal volgens de aard van de arbeidsovereenkomst: contract van onbepaalde duur, contract van bepaalde duur of voor de uitvoering van een welbepaalde taak of vervangingscontract;
- aantal volgens het geslacht;
- aantal volgens de beroepscategorie: directiepersoneel, bedienden, arbeiders, andere;

telkens opgesplitst in voltijds en deeltijds en omgerekend in voltijdse equivalenten.

Voor de uitzendkrachten en werknemers die ter beschikking gesteld zijn van de onderneming, moet worden vermeld:

- gemiddeld aantal tewerkgestelde personen;
- aantal gepresteerde uren;
- hieraan verbonden kosten.

Deel 2 Tabel van de bewegingen (in- en uitstroom) van de werknemers tijdens het boekjaar

Voor de indiensttredingen worden vermeld:

- het aantal werknemers die tijdens het boekjaar in het personeelsregister werden ingeschreven;
- aantal volgens de aard van de arbeidsovereenkomst: contract van onbepaalde duur, contract van bepaalde duur of voor de uitvoering van een welbepaalde taak of vervangingscontract;
- aantal volgens het geslacht en het studieniveau: lager onderwijs, middelbaar onderwijs, hoger niet-universitair onderwijs of universitair onderwijs;

telkens opgesplitst in voltijds en deeltijds en omgerekend in voltijdse equivalenten.

Voor de uitdiensttredingen worden vermeld:

- aantal werknemers waarvoor het einde van het contract in de loop van het boekjaar in het personeelsregister werd ingeschreven;
 - aantal volgens de aard van de arbeidsovereenkomst: contract van onbepaalde duur, contract van bepaalde duur of voor de uitvoering van een welbepaalde taak of vervangingscontract;
 - aantal volgens het geslacht en het studieniveau: lager onderwijs, middelbaar onderwijs, hoger niet-universitair onderwijs of universitair onderwijs;
 - aantal volgens de reden: pensioen, brugpensioen, afdanking, andere reden;
- telkens opgesplitst in voltijds en deeltijds en omgerekend in voltijdse equivalenten.

Deel 3 Gegevens over het gebruik van de maatregelen ter bevordering van de tewerkstelling tijdens het boekjaar

Hier wordt een onderscheid gemaakt naargelang het maatregelen betreft met een financieel voordeel of andere maatregelen. Telkens moet het aantal betrokken werknemers per maatregel gegeven worden, het aantal omgerekend in voltijdse equivalenten en bij de financiële maatregelen ook het financiële voordeel.

Deel 4 Inlichtingen over de opleidingen voor de werknemers tijdens het boekjaar

Hier wordt vermeld, volgens het geslacht:

- aantal betrokken werknemers;
- aantal gevolgde opleidingsuren;
- kosten voor de onderneming.

In praktijk wordt het onderscheid gemaakt tussen twee types sociale balansen: het volledige en het verkorte schema. Het verschil tussen beiden is gebaseerd op de volgende criteria:

- aantal werknemers: 50;
- jaaromzet exclusief BTW: 200 miljoen BEF;
- balanstotaal: 100 miljoen BEF.

Een onderneming die meer dan één van de vermelde criteria overschrijdt, moet het volledige schema neerleggen.

Naast de bekendmaking bij de NBB moet de sociale balans eveneens meegedeeld worden aan de Ondernemingsraad. Bij ontstentenis van een Ondernemingsraad moet zij aan de vakbondsafvaardiging bezorgd worden. Bij ontstentenis van een vakbondsafvaardiging, kan ze geraadpleegd worden door de werknemers op dezelfde plaats waar het arbeidsreglement bewaard wordt.

15.7 Praktijkervaring in Vlaanderen: Interbrew

Contactpersoon: Pierre Henrotay, Manager Payroll Administration.

15.7.1 Situering

Interbrew, The World's Local Brewer[®], is qua volume de tweede grootste brouwer ter wereld. De hoofdzetel van de onderneming is gevestigd in België en wereldwijd zijn er meer dan 34 000 mensen tewerkgesteld. In totaal worden meer dan 200 Interbrew-merken verkocht in ruim 120 landen.

15.7.2 Proces

- De onderneming is ermee gestart omdat het verplicht werd door de federale overheid.
- Het vraagt veel tijd om het document in te vullen omdat de gevraagde gegevens voor de sociale balans door verschillende departementen moeten aangeleverd worden: personeelskosten door de boekhouding, opleidingskosten en opleidingsniveau door HR en de gegevens over de tijdelijke werkrachten door de interim-kantoren.
- Een goede planning opmaken is een vereiste om het geheel tijdig klaar te krijgen.

15.7.3 Evaluatie

Pluspunten:

- meer info over interim werkrachten;
- statistische gegevens (tijdreeksen) over personeelskosten.

Minpunten:

- beperkt bruikbaar binnen de onderneming;
- de output van het instrument staat niet in verhouding tot de geleverde inspanningen.

15.8 Evaluatie

De sociale balans werd uiteindelijk niet uitgewerkt vanuit een filosofie van MVO of 'duurzame ontwikkeling'. Macro-tewerkstellingsbeleid van de overheid leidde tot het initiatief. Vakbonden profiteerden van het initiatief om de informatieplicht van de werkgever aan de werknemersvertegenwoordiging te herstructureren en te verbeteren in vergelijking met de bestaande CAO-wetgeving (CAO nr. 9).

Het is hier niet de bedoeling deze maatregel te beoordelen vanuit de doelstellingen waarvoor het instrument werd gecreëerd, maar het te bekijken vanuit het oogpunt van sociale auditing.

In het kader van social audit, vormt de sociale balans een vrij beperkt instrument. Het gaat bijna uitsluitend om het rapporteren, het verstrekken van informatie. Dit komt de transparantie van de onderneming wel ten goede, indien de gegevens correct worden ingevuld, maar er is helemaal geen sprake van consultatie van stakeholders, laat staan structurele dialoog met hen. Het betreft enkel een informatieverstrekking omtrent de stakeholder werknemers. Nochtans was het oorspronkelijk de bedoeling van de regering om een vergaand social audit instrument te ontwikkelen zoals de Franse 'bilan social' dat met zijn vele indicatoren en ratio's het sociale personeelsbeleid van een onderneming wil toetsen. Het Franse systeem is wel enkel van toepassing op bedrijven met meer dan 300 werk-

nemers. Het uiteindelijke Belgische schema van de sociale balans wordt ruimer toegepast, maar betreft inhoudelijk alleen tewerkstellings- en loonkostencijfers. Kwalitatieve aspecten, waaronder arbeidsomstandigheden en arbeidswelzijn, komen niet aan bod. Van een verruiming van de klassieke financieel-economische rapportering met sociale informatie is slechts in beperkte mate sprake: vele ondernemingen nemen de sociale balans zelf niet op in de eigen publicatie van hun jaarverslag. Bovendien wordt een sociale balans opgesteld per juridische entiteit, waardoor een overzicht op het groeps- of geconsolideerde niveau ontbreekt. Ten slotte is heel wat informatie niet eenduidig te interpreteren: het opleidingsbudget zegt bijvoorbeeld niets over de kwaliteit van de opleiding.

Als vertrekpunt voor sociale auditing kunnen dus grote vraagtekens bij het instrument worden geplaatst. Het verhaal van de sociale balans is evenwel leerrijk op andere vlakken als we praten over de invoering of de stimulering van sociaal auditing in Vlaanderen:

- De werkgeversoppositie tegen het invullen was zo radicaal dat het initiatief bij wet moest worden ingevoerd. De vraag luidt dan ook of elke vorm van nieuwe sociale rapportering niet als een administratieve last zal worden beschouwd. Zonder rapportering daarentegen is slechts een beperkte vorm van sociale auditing mogelijk. Werkgevers blijven uiterst kritisch tegenover iets dat wordt opgelegd. Maar dit vormt een dilemma: indien het niet wordt opgelegd, zal het slechts door een beperkt aantal ondernemingen gedaan worden.
- De werkgeversorganisaties halen de vertrouwelijkheid van de gevraagde gegevens aan in het kader van de concurrentie, naar analogie met de verschaffing van economisch-financiële informatie aan Ondernemingsraden. De ondernemingen zijn geen voorstander van openbaarheid van gegevens. Ze vrezen dat werknemers die gegevens zouden kunnen misbruiken. De vraag rijst dan wat hun reactie zal zijn als ze op grote schaal stakeholders moeten gaan informeren.
- Het is voor de bedrijven niet evident om de indicatoren correct in te vullen. Dit heeft onder andere te maken met het gebrek aan operationele definities voor een aantal indicatoren. Dit geldt bijvoorbeeld voor het begrip opleiding in de sociale balans.
- De sociale balans laat benchmarking toe indien de indicatoren duidelijk gepreciseerd worden: de cijfers kunnen vergeleken worden, maar bij de interpretatie is deskundigheidsondersteuning nodig. Op dit moment gebeurt deze vergelijking in de praktijk evenwel zeer weinig door werknemersvertegenwoordigers. Of andere stakeholders dit soort van benchmarken wel doen of kunnen, blijft de vraag.

16. Instrumentenvergelijking

Om de 14 instrumenten voor social auditing met elkaar te vergelijken, werken we met een matrix. Hierbij vertrekken we vanuit zeven thema's: de doelstellingen van de instrumenten, de focus, de inhoud, de reikwijdte, de implementatie, de stakeholderbenadering en de kwaliteitsbewaking.

Tabel 3.1 Instrumentenmatrix

Instrument Kenmerk	AA1000	BSC	EFQM	EMAS	EAS	ETHIBEL	GEMEENSCHAPSAUDIT
DOELSTELLING	Kwaliteit van SEAR verzekeren	management-instrument: visie van organisatie omzetten in concrete acties	integrale kwaliteitszorg	milieuzorgsysteem	MVO stimuleren door constante dialoog met stakeholders	MVO stimuleren via ethisch beleidsgen	sociale audit van lokale gemeenschapsopbouw
FOCUS	proces	proces	geïntegreerd	geïntegreerd	proces	inhoudelijk	proces
INHOUD			resultaten voor organisatie, klanten, werknemers, maatschappij	minimumcriteria voor milieu	inhoud wordt bepaald door proces	alle domeinen van MVO	
REIKWIJDTE							
Organisatietype	alle organisaties	alle organisaties	alle organisaties	alle organisaties	alle organisaties	alle organisaties	vooral non-profit
Geografisch	wereldwijd	wereldwijd	Europa	Europa	vooral Denemarken	wereldwijd	vooral Schotland
Vlaanderen	neen	ja	ja	zeer beperkt	neen	40-tal organisaties	neen
IMPLEMENTATIE							
Gradueel	organisatie bepaalt dit zelf	aangeraden per organisatie-eenheid	mogelijkheid om niveau van 'uitmuntendheid' te verhogen	neen	neen	neen	partiële implementatie is aan te raden
Toolkit	neen	neen	voor criteria	neen	neen	voor self-assessment voor KMO's	ja
Overheidsincentives	neen	neen	neen	ja, subsidies	neen	neen	ja, hulp bij uitvoering
Externe consultant	ja	neen	aan te raden	aan te raden	neen	ja	ja

Tabel 3.1 Instrumentenmatrix. Vervolg.

Instrument Kenmerk	AA1000	BSC	EFQM	EMAS	EAS	ETHIBEL	GEMEEN- SCHAPSAUDIT
STAKEHOLDERS							
Doelgroep	alle stakeholders	aandeelhouders, klanten, werknemers	klanten, (lokale) gemeenschap, werknemers, aandeelhouders	werknemers, lokale gemeenschap, klanten, milieu-organisaties	alle stakeholders	alle stakeholders	alle stakeholders
Betrokkenheid van stakeholders bij:							
Formulering van doelstellingen	betrokken bij formulering doelstellingen	werknemers betrokken bij doelstellingen en indicatoren	neen	neen	betrokken bij bepalen van doelstellingen	betrokken bij ontwikkeling van methodologie, benchmarks en beoordelingscriteria	stakeholders zijn betrokken bij bepalen van doelstellingen
Proces	continue betrokkenheid	Informatieverstrekking, dialoog en feedback, enkel met werknemers	Informatieverstrekking, dialoog en feedback	opleiding van werknemers, mogelijkheid tot feedback	continue betrokkenheid; leerproces is het onderscheidend kenmerk	continue bevestiging	continue betrokkenheid
Rapportering/ feedback	verslag wordt voorgelegd aan stakeholders	neen	klanten, (lokale) gemeenschap, werknemers, aandeelhouders	neen	ja	aan bedrijf; in verkorte versie aan alle stakeholders	ja
KWALITEITSBEWAKING							
Benchmarking	neen	ja	ja	neen	neen	in sectorcontext	neen
Externe audit	ja	neen	ja	ja	enkel door stakeholders	externe commissie van onafhankelijke deskundige	via social audit panel
Externe rapportering	neen	neen	neen	verplicht	ja	enkel in verkorte versie	ja
Opvolging	door organisatie zelf bepaald	door organisatie zelf bepaald	ja	elke 3 jaar	jaarlijks door stakeholders	continue opvolging; herevaluatie elke 3 jaar	door panel

Tabel 3.1 Instrumentenmatrix. Vervolg.

Instrument Kenmerk	GRI	HCI	ICS	tiP	ISO 14001	SA8000	SOCIALE BALANS
DOELSTELLING	globaal geldende rapportering van economische, milieu- en sociale prestaties	shareholdersvalue verhogen via beter HRM	ontwikkelen en evalueren van intellectueel kapitaal	structureren en verbeteren van personeelsvoorzorging	milieuzorgsysteem	sociale verantwoordelijkheid	infoverrijking over werkgelegenheid op micro- en macroniveau
FOCUS	inhoudelijk	inhoudelijk	geïntegreerd	geïntegreerd	proces	geïntegreerd	inhoudelijk
INHOUD	alle domeinen van MVO	menselijk kapitaal	intellectueel kapitaal	personeels-opleiding		sociale verantwoordelijkheid	sociaal-economisch
REIKWIJDTE							
Organisatietype	alle organisaties; moeilijker bij KMO's	alle bedrijven	alle bedrijven	alle organisaties; moeilijker bij KMO's	alle organisaties	bedrijven; moeilijker bij KMO's	alle organisaties
Geografisch Vlaanderen	wereldwijd	vooral VSA	Denemarken	wereldwijd	wereldwijd	wereldwijd	België
IMPLEMENTATIE							
Gradueel	ja	neen	neen	door 3 MNO's	ja	neen	ja
Toolkit	geleidelijke implementatie mogelijk	neen	mogelijk	mogelijk, maar zonder certificaat	mits aantonen van toekomstige naleving van milieuewgeving	indien stappenplan voor toekomstige navolging van normen	neen
Overheidsindicaties	ja, voor criteria en indicatoren	ja, vragenlijst	neen	neen	neen	ja	ja, voor criteria en indicatoren
Externe consultant	neen	neen	ja, hulp bij uitvoering	neen	ja, subsidies	neen	verplicht door overheid
Stakeholders	neen	ja	ja	ja, adviseur wordt toegewezen	aangewezen	ja	neen
Doelgroep	geen betrokkenheid van stakeholders bij toepassingen van GRI	werknemers en aandeelhouders	werknemers en consumenten	werknemers	werknemers en milieu-organisaties	werknemers, klanten, NGO's, onderaannemers	werknemers

Tabel 3.1 Instrumentenmatrix. Vervolg.

Instrument Kenmerk	GRI	HCI	ICS	IIP	ISO 14001	SA8000	SOCIALE BALANS
Betrokkenheid van stakeholders bij							
Formulering van doelstellingen	neen	neen	momenteel niet	alle niveaus van werknemers zijn betrokken bij het bepalen van de doelstellingen	neen	neen	neen
Proces	neen	neen	momenteel niet	continue betrokkenheid van werknemers	Informatieverstrekking aan werknemers	continue dialoog met werknemers en NGO's	Informatieverstrekking aan werknemers
Rapportering	neen	neen	momenteel niet	ja	neen	neen	neen
KWALITEITSBEWAKING							
Benchmarking	is mogelijk	mogelijk	neen	neen	neen	neen, de resultaten van audit worden niet vrij gegeven	info hiervoor is beschikbaar bij NBB
Externe audit	wordt niet door GRI voorzien; wordt wel aangeraden	mogelijk	bestaat momenteel niet	ja, door IIP-assessors en Recognition Panel	ja	ja, op voorhand aangekondigd	door bedrijfsrevisor en sociale en economische inspectie
Externe rapportering	wordt aangeraden	neen	ja	neen	neen	ja	via NBB
Opvolging	door organisatie bepaald	neen	neen	jaarlijks of driejaarlijks	jaarlijks controleonderzoek	zesmaandelijks en driejaarlijks voor nieuw certificaat	jaarlijks

16.1 Doelstellingen

Op basis van de doelstellingen kan men twee groepen instrumenten onderscheiden. Een eerste omvat vooral managementinstrumenten. Zij stellen financiële waardecreatie centraal en laten het MVO slechts zijdelings aan bod komen. BSC, EFQM en HCI vallen onder deze groep.

Bij de andere instrumenten is het stimuleren tot MVO wel manifest aanwezig. Zij kunnen op hun beurt onderverdeeld worden. Enerzijds zijn er de instrumenten die vertrekken vanuit een brede interpretatie van MVO. Tot deze categorie behoren AA1000, EAS, Ethibel-label, de gemeenschapsaudit, GRI en ICS. Anderzijds zijn er instrumenten die de nadruk leggen op een specifiek element van MVO. Zo focussen ISO 14001 en EMAS op de milieuprestaties van een bedrijf. Sociale aspecten vormen de kern van IiP, SA8000 en de sociale balans.

16.2 Focus

Met dit thema concentreren we ons op de vraag of een instrument zich richt op het proces of de inhoud of op beide. Wanneer een instrument een processtandaard is, betekent dit dat het een ondersteunende rol speelt in het bepalen van de verschillende stappen die gezet moeten worden in het sociale auditproces. Daartegenover situeren zich sociale auditinstrumenten die enkel handelen over de inhoud van het proces. In beide gevallen gaat het om een analytisch middel. In zuivere vorm komen ze zelden voor. Meestal gaat het om een gemengde vorm waarbij de nadruk ligt op één van beide. Schematisch kan dit voorgesteld worden op een continuüm, waarbij het louter procesgerichte instrument zich situeert aan de ene pool en het zuiver inhoudsgerichte instrument aan de andere pool.

De nadruk op proceselementen betekent niet dat de inhoud onbelangrijk is, maar dat deze moet bepaald worden in een dialoog met de betrokken stakeholders. Aangezien juist deze continue dialoog een wezenlijk kenmerk is van de sociale audit, sluiten procesinstrumenten beter aan bij een sociale audit.

Van de 14 bestudeerde instrumenten bevinden zich vijf vrij dicht tegen de pool van de procesmatige gerichtheid: AA1000, BSC, EAS, de gemeenschapsaudit en ISO 14001. Wanneer we de andere pool van het continuüm nemen, zien we daar het Ethibel-label, GRI, HCI, en de sociale balans. De overige instrumenten, EFQM, EMAS, ICS, IiP en SA8000 kennen een geïntegreerde aanpak.

16.3 Reikwijdte

In theorie zijn alle 14 bestudeerde instrumenten toepasbaar in elk type organisatie. Enkel de gemeenschapsaudit richt zich expliciet tot non-profitorganisaties. De realiteit levert echter een totaal ander beeld op. Omwille van de hoge financiële kost en de administratieve vereisten zijn een aantal instrumenten geen realistisch alternatief voor KMO's en non-profitorganisaties. Voor zover gekend, worden

AA1000, BSC, EFQM, GRI, HCI, ISO 14001 en SA8000 slechts zelden gebruikt door kleinere organisaties. EAS, Ethibel-label en ICS blijken in de praktijk wel hanteerbare instrumenten voor dit type van organisatie.

De geografische reikwijdte van de instrumenten varieert sterk. De helft van de onderzochte instrumenten kent geen beperkingen wat zijn bereik betreft. Zij worden wereldwijd toegepast. EMAS en EFQM worden vooral in continentaal Europa gebruikt; HCI hoofdzakelijk in de VSA. Ten slotte zijn er nog de instrumenten waarvan de toepassing zich in hoofdzaak beperkt tot één land: de gemeenschapsaudit (Schotland), EAS en ICS (Denemarken) en de sociale balans (België).

Buiten de sociale balans worden nog zeven van de onderzochte instrumenten toegepast in Vlaanderen: BSC, EFQM, IiP, Ethibel-label, GRI, EMAS en ISO 14001, de laatste twee in beperkte mate. In de meeste gevallen gaat het ook om een Vlaamse organisatie die het instrument gebruikt. Enkel GRI en IiP worden wel in Vlaanderen, maar niet door Vlaamse organisaties toegepast.

16.4 Implementatie

De mogelijkheid tot graduele of partiële implementatie, de aanwezigheid van een toolkit en incentives van de overheid kunnen bijdragen tot de verspreiding van een instrument.

Met een geleidelijke implementatie bedoelen we dat de organisatie niet vanaf de eerste toepassing van het instrument moet voldoen aan alle vereiste criteria en toch een certificaat of erkenning ontvangt. Deze graduele implementatie kan positief beoordeeld worden indien het de bedoeling ervan is dat, via een leerproces, de stakeholders de toepassing van een instrument voortdurend uitbreiden binnen de organisatie.

De gemeenschapsaudit en de BSC zijn hierin het meest expliciet. Zij raden een partiële implementatie aan. Andere instrumenten die een graduele toepassing van het instrument toelaten, zijn AA1000, EFQM, GRI, IiP, ISO 14001 en SA8000.

Indien de geleidelijke aanpak vooral bedoeld is om zoveel mogelijk organisaties te overhalen het instrument te gebruiken, wordt het inhoudelijk uitgehold. In zo'n geval blijkt immers niet de prestatie die moet geleverd worden, belangrijk, maar wel de soms vage en vrijblijvende intentieverklaringen. Dit is bijvoorbeeld het geval voor ISO14001 en SA8000.

Een aantal instrumenten biedt een toolkit aan: het Ethibel-label, EFQM, EMAS, de gemeenschapsaudit, GRI en HCI. SA8000 en de sociale balans beweren dit ook, maar in feite verwijzen ze naar een wettelijk referentiekader, wat bezwaarlijk als een toolkit kan beschouwd worden.

Financiële steun vanwege een overheid wordt tot nu toe enkel toegekend bij ISO 14001 en EMAS. Bij het stimuleren van het gebruik van sociale audit instrumenten kan de overheid een belangrijke rol spelen. Het is echter duidelijk dat er belangrijkere en effectievere middelen bestaan dan financiële stimuli.

16.5 Stakeholders

De continue dialoog met stakeholders neemt bij sociale audit een centrale, zometer de meest centrale, plaats in. Vandaar dat we bij de onderzochte instrumenten zijn nagegaan of en in welke mate ze hierin voorzien. De betrokkenheid van stakeholders kan zich op drie niveaus situeren: bij het formuleren van de strategie en doelstellingen, tijdens het proces en bij de rapportering, onder de vorm van feedback.

Een aantal instrumenten veronderstelt de betrokkenheid van de stakeholders bij de formulering van de strategie. Dit is het geval voor AA1000, Balanced Scorecard, het EAS, de gemeenschapsaudit en IiP. Het Ethibel-label en GRI betrekken stakeholders bij de formulering van doelstellingen, maar niet bij de toepassing ervan in een organisatie. Het valt op dat hoofdzakelijk in procesinstrumenten stakeholders tot op het strategisch niveau kunnen betrokken worden.

Voor instrumenten die stakeholders betrekken bij de strategieformulering vormt deze betrokkenheid de leidraad bij de implementatie van het proces. Stakeholders worden betrokken bij het ontwerpen van actieplannen, benchmarks, indicatoren en beoordelingscriteria. Dit is immers wat men verstaat onder continue dialoog.

De andere instrumenten gaan daarin minder ver. Elk instrument zal wel verwijzen naar de nood aan bevraging van stakeholders - bijvoorbeeld via een tevredenheidsonderzoek of het peilen naar hun verwachtingen -, naar de noodzaak van opleiding en vorming - bijvoorbeeld EMAS en ISO 14001 - of veronderstelt de bevraging van stakeholders bij de beoordeling van de bedrijfsprestaties - Ethibel-label.

16.6 Kwaliteitsbewaking

De geloofwaardigheid van een instrument wordt in belangrijke mate bepaald door de kwaliteitsbewaking. Bovendien is ze nauw verbonden met stakeholderbetrokkenheid.

Kwaliteitsbewaking heeft een procedurele en een inhoudelijke component. Er moeten procedures ingebouwd zijn die moeten garanderen dat het instrument zijn doelstellingen realiseert. Benchmarking en een externe audit zijn hierbij belangrijke hulpmiddelen. Vrijwel alle procesinstrumenten doen aan benchmarking, omdat in de dialoog de criteria worden afgesproken, waartegen de bedrijfsprestaties worden afgewogen. Bij de overige instrumenten voorziet enkel het Ethibel-label een formele benchmarking: op basis van dialoog met stakeholders en van sectorvergelijking worden prestatieniveaus bepaald. Andere instrumenten voorzien meestal wel in de mogelijkheid, maar laten vaak organisaties vrij om benchmarks te bepalen.

Een tweede procedurele voorwaarde voor kwaliteit is de monitoring, die moet uitgedrukt worden in een regelmatige herevaluatie. AA1000, GRI en ICS zijn recente instrumenten en voorzien nog niet in monitoring. Bij de overige instrumenten, op BSC en HCI na, is opvolging een essentieel onderdeel. De tijdsspanne

waarbinnen deze moet gebeuren varieert van één tot drie jaar. Ook hier valt het op dat opvolging veel sneller gebeurt bij procesinstrumenten.

Bij GRI, HCI, ICS en BSC is er geen sprake van een externe audit. Bij een aantal instrumenten gebeurt de audit niet door stakeholders, maar wel door deskundigen. Dit vermindert niet noodzakelijk de geloofwaardigheid van het instrument maar wel de betrokkenheid van stakeholders. Instrumenten waar externe deskundigen de audit doen zijn EFQM, EMAS, IIP, ISO14001, SA8000 en de sociale balans.

Rapportering, en liefst externe rapportering, is het sluitstuk van een sociale audit. Zelfs indien een instrument niet beantwoordt aan alle kenmerken van een sociale audit, kan het belang van rapportering niet onderschat worden. Rapportering dwingt de organisatie tot reflectie over de eigen prestatie, onthult sterktes en zwaktes en werkt inspirerend om actie- of verbeterplannen op te stellen. Bovendien is rapportering van wezenlijk belang voor de dialoog met de stakeholders. Een dialoog heeft slechts zin indien hij gebaseerd is op de realiteit van de organisatie. EMAS, EAS, de gemeenschapsaudit, ICS, SA8000 en de sociale balans houden een verplichting tot externe rapportering in. Het Ethibel-label beperkt zich tot een verkorte publicatie.

HOOFDSTUK 4

CASESTUDIES BEDRIJFSTOEPASSING

1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat dieper in op een aantal casestudies waarbij we het social audit proces van een viertal ondernemingen/organisaties doorlopen. De keuze viel hierbij op WE uit Nederland dat het SA8000-certificaat behaalde; Levi Strauss dat een eigen social audit instrument ontwikkelde; het gebruik van social audit voor kleine organisaties in Schotland; en Novo Nordisk uit Denemarken. Naast gesprekken met mensen uit de bedrijven/organisaties zelf, werden ook een aantal vragen gesteld aan telkens een vertegenwoordiger van de stakeholderkant. De vragen die aan de bedrijven gesteld werden, zijn terug te vinden in bijlage 4. Bijlage 5 bevat de vragen voor de stakeholders.

2. Casestudie WE - Nederland

WE is een familiebedrijf van Nederlandse origine. Momenteel beschikt het als keten over 260 kledingwinkels, verspreid over de volgende landen: Nederland, Zwitserland, België, Duitsland, Frankrijk en Luxemburg. WE telt ongeveer 1 500 werknemers. De doelgroep van WE zijn 25 tot 35-jarige carrièremensen die er voor hun job modieus moeten uitzien, maar dit willen tegen een betaalbare prijs.

Op 4 oktober 2001 vond een gesprek plaats met de heer Frits Nagel, purchase controller bij WE. Daarnaast werden ook een aantal vragen elektronisch beantwoord door de werknemersvertegenwoordiger Miranda Wullink (representant van de stakeholderzijde). De antwoorden van beide personen worden samen verwerkt.

2.1 Aanleiding en tijdstip van het social auditproces

De aanleiding betreft brieven van klanten. Sinds 1998 schreven klanten brieven naar WE over hoe tevreden ze wel niet waren over de kleding. Ze vroegen zich echter af of er bij de productie van de kleding beroep gedaan werd op kinderar-

heid. Aanvankelijk ging het om een paar brieven per week, maar al gauw werden dat 12 à 15 brieven per week. Dit zette WE ertoe aan om er fundamenteel iets aan te doen. Er werd een brainstormingsessie georganiseerd met de inkopers, managers en directieleden. Daar werd besloten een gedragscode op te stellen waaraan de leveranciers zouden moeten voldoen. Er kwam een aantal argumenten naar voor tijdens de brainstormingsessie:

- WE wil de beste zijn;
- WE heeft naast commerciële ook morele verantwoordelijkheid;
- WE wil de mensenrechten respecteren;
- We wil het recht van de klant om te weten hoe een artikel gemaakt is, respecteren;
- WE kwam tot het besef dat model, kleur, kwaliteit en prijs niet de enige selectiemiddelen meer waren;
- drukkingsgroepen kunnen regeringen beïnvloeden;
- grote commerciële organisaties kunnen fabrikanten beïnvloeden;
- de nieuwe wetgeving waardoor een West-Europeaan die in het buitenland een misdrijf begaat, in zijn land veroordeeld kan worden;
- bescherming en verbetering van het imago;
- WE wil betrouwbaarheid uitstralen;
- de vergroting van de ondernemingswaarde.

Er werd een gedragscode opgesteld door WE (zie bijlage 6). Men kwam vervolgens al gauw tot het besef dat zo'n individuele gedragscode niet voldoende was en dat er externe controle moest zijn op het opvolgen van deze gedragscode. Het Permanent Volkeren Tribunaal, een VN-orgaan, te Brussel van 1998 had immers aangetoond dat een aantal grote bedrijven de individuele gedragscode gebruikte als misleidende reclame voor de klanten, dat de werknemers zelf niet eens op de hoogte waren van het bestaan van de gedragscodes, laat staan van inbreuken hierop. Bij WE ging men daarom op zoek naar een extern controleorganisme. Grote boekhoudkundige bureaus hebben een certificeringsafdeling met speciale auditors. De zoektocht bracht WE bij het SA8000-certificaat. SGS⁶ maakte hen er attent op.

2.2 Initiatiefnemer

Het initiatief kwam van Frits Nagel, de purchase controller⁷ bij WE. Hij mocht onmiddellijk de SA8000-cursus gaan volgen in Londen. De directie stond volledig achter het idee.

⁶ Société Générale de Surveillance is de grootste verificatie-, test- en certificeringsorganisatie in de wereld.

⁷ De purchase controller is verantwoordelijk voor alle activiteiten tussen de leveranciers en het bedrijf zelf, behalve de aankoop van kleding. Enkele voorbeelden: kwaliteitscontrole, maken van leveringsinstructies, verbeteren van werkomstandigheden bij leveranciers.

2.3 Concrete implementatie van de social audit

Eén van de vereisten voor het behalen van het SA8000-certificaat stelt dat er een managementteam moet gevormd worden, dat verantwoordelijk is voor het proces. Binnen WE werd een team van vier mensen gevormd: het hoofd personeelszaken, een verantwoordelijke voor de veiligheid, een werknemersvertegenwoordiger (lid van de Ondernemingsraad) en de purchase controller. De purchase controller bleef de coördinator van het hele gebeuren.

2.3.1 Eerst de leveranciers

Eerst en vooral werd de volgorde van de bestaande gedragscodes van WE aangepast, zodat de eerste tien punten overeenkwamen met de tien vereisten van het SA8000-certificaat. Daarnaast heeft WE nog twee extra punten opgenomen in hun gedragscode (zie bijlage 6).

Vervolgens werden de leveranciers-fabrikanten van WE via de inkopers benaderd. Er werd hen duidelijk gemaakt dat WE veel belang hecht aan het SA8000-certificaat. Als de fabrikant het certificaat niet zou halen, zou de kans groot zijn dat WE bij hen op termijn zou weggaan als klant. In eerste instantie zijn de 'key suppliers' benaderd. Deze fase loopt momenteel nog altijd. Dit wil bijvoorbeeld zeggen dat van de vijf hemdenfabrikanten waarmee WE werkt, men probeert de belangrijkste te overtuigen om het certificaat te halen. De andere vier zullen dan wel volgen. Daarnaast moeten de leveranciers van de leveranciers van WE een 'letter of commitment' lezen en terugsturen. Dit document bevat volgende elementen: naleven van nationale wetgeving, kennis van de gedragscode van WE, kennis van het SA8000-certificaat, offerte gevraagd bij SGS of BVQI (Bureau Veritas Quality International) en de datum waartegen men zelf denkt gecertificeerd te zijn. Het is via deze ketenbenadering dat men de druk op de ketel houdt. Er werd een tijdschema opgesteld voor de leveranciers van WE waarbij men vier categorieën onderscheidt: de leveranciers die tegen eind 2001 het certificaat zullen halen, tegen eind 2002, tegen eind 2004 en de hopeloze gevallen. Tevens wordt nu reeds gezocht naar alternatieve fabrikanten, alsook naar partners (concurrerende kledingbedrijven) om de druk op de leveranciers te verhogen.

2.3.2 Dan zelf

Op een bepaald moment was er een leverancier van WE die de vraag stelde of WE zelf het certificaat had. WE was met verstomming geslagen. Het bedrijf eiste van zijn leveranciers dat ze het SA8000-certificaat behaalden, maar had er nooit aan gedacht om het zelf te halen. De directie van WE stond er volledig achter dat ze zelf ook het certificaat zouden halen. De eigen personeelsleden werden ingelicht over het doel om het SA8000-certificaat te halen. WE wil de klanten pas op de hoogte brengen als alle leveranciers het certificaat behaald hebben en dan om hun feedback vragen.

WE dacht niet dat het voor hen moeilijk zou zijn om het certificaat te halen, want ze hadden geen kinderarbeid, geen discriminatie, CAO-lonen, centrale onderhandelingen, vrijheid tot aansluiting bij een vakvereniging, overal brandslangen en blusapparatuur, ... Maar na de pre-audit werd het duidelijk dat er nog heel wat moest gedaan worden, vooral op het vlak van de procescontrole van arbeidsomstandigheden, voor ze in aanmerking kwamen voor certificering: opleiden van bedrijfshulpverleners en EHBO-ers, ontruimingsoefeningen uitvoeren, alarminstallatie installeren, nooduitgangen vrijhouden, bedrijfsnoodplan opstellen, ... Op dat moment realiseerde WE zich ook dat ze heel wat eisten van hun leveranciers.

Toen WE in januari 2000 besloten had zelf het certificaat te halen als voorbeeldfunctie voor de leveranciers, werd Miranda Wullink op de hoogte gebracht door Frits Nagel. Er werd haar gevraagd of zij als werknemersvertegenwoordiger in de ondernemingsraad lid wou worden van het SA8000-team (cf. supra). Dit team komt minimaal 6 maal per jaar bijeen. Deze vergaderingen gaan over het bewaken van het eigen certificaat en de voortgang daarvan. Verder worden er ook calamiteiten besproken (bijvoorbeeld een mislukte ontruimingsoefening omwille van een kapotte alarmbel; stroomuitval op het hele bedrijfsterrein waardoor bijvoorbeeld mensen in een lift vast komt te zitten). Tijdens deze vergaderingen worden ook feedbackmomenten voorbereid naar het geheel van de werknemers (de betrokken stakeholdersgroep). Verder komt SA8000 een paar keer per jaar ter sprake op de Ondernemingsraad.

2.4 Kosten van de uitwerking

Op het eerste zicht lijken de kosten misschien hoog, maar op het totaal van de omzet zijn ze te verwaarlozen. Bij de kosten dient het onderscheid gemaakt te worden tussen de kosten van de audit en de kosten voor het aanpassen aan de voorwaarden van het SA8000-certificaat. Voor een fabrikant met 200 werknemers zijn twee tot drie dagen audit nodig, tussen 200 en 500 werknemers drie tot vier dagen, tussen 500 en 1000 vier tot vijf dagen, en voor meer dan 1 000 werknemers vijf tot zes dagen. Voor Hong Kong en China bedraagt de dagprijs van een auditor 750 US \$ (exclusief transport en verblijfskosten). Diezelfde prijs betaalt men in Nederland ook per dag als men een computerspecialist moet inhuren, maar in China komt deze dagprijs voor een auditor overeen met het loon van een gekwalificeerd naaister voor vijf maanden. Met andere woorden, voor de fabrikant in China betekent het behalen van het SA8000-certificaat duidelijk een hoge kost. Maar het is niet in alle landen zo duur. In India geldt een prijs van ongeveer 350 US \$ per mandag. Naast de kosten voor de audit, zijn er ook de kosten voor de nodige aanpassingen. Hierbij denken we aan het aanpassen van de lonen, verbetering van was- en toiletruimtes, aanbrengen van extra nooduitgangen, bouwen van

een alarmsysteem, uitvoeren van ontruimingsoefeningen, ... Qua tijdsinvestering is het moeilijk te achterhalen hoeveel dit kost.

Bij WE zelf wordt er elk jaar een budget voorzien voor SA8000. Dit budget mag geen 0,5% van de omzet overschrijden.

2.5 Positieve resultaten

SA8000 is een wereldwijd systeem, waardoor de aandacht voor een eigen individuele gedragscode wegvalt. Het is een systeem dat vooruitkijkt en niet veroordeelt voor wat er in het verleden gebeurd is. Het geeft bij elke controle informatie over mogelijke verbeteringen. Het is vrijwillig. Er speelt ook een promotie-effect. Bedrijven zullen liever werken met een iets duurder leverancier met een SA8000-certificaat dan met de goedkoopste leverancier omdat men bij deze laatste het risico loopt de negatieve pers te halen (cf. kinderarbeid).

Het meest positieve resultaat is dat reeds acht van de 36 belangrijkste leveranciers van WE het certificaat behaalden. Tegen eind 2001 zullen er daar nog twee bijkomen. En tegen eind 2002 zullen er nogmaals vier à vijf fabrikanten erkend zijn door SA8000.

Verder hoopt men een sneeuwbaaleffect te genereren waardoor meer en meer leveranciers zich verplicht zullen voelen het SA8000-certificaat te behalen.

Ten slotte is de certificering van WE zelf voor het hoofdkantoor, het distributiecentrum en een deel van de winkels op 5 januari 2001 een heel positief resultaat. Ze waren de tweede onderneming in Europa, die het certificaat behaalde, na het Italiaanse Coop.

WE ervaart het als positief dat ze concrete acties ondernomen heeft rond MVO. Er wordt door velen wel vaak gepraat over MVO, PPP (profit-people-planet), maar er wordt niets concreet gedaan.

2.6 Moeilijkheden

Het proces verliep veel langzamer dan aanvankelijk verwacht. WE had zelf gedacht dat het drie maanden zou duren om het certificaat te halen en uiteindelijk heeft het bedrijf er bijna negen maanden over gedaan. Bij de fabrikanten doken een aantal problemen op: de kosten, de toegestane werkuren en het feit dat de leverancier zelf geen eigenaar is van het gebouw. Een grote beperking van SA8000 is dat het niet geldt voor thuiswerk omdat dat niet controleerbaar is. Verder werd duidelijk dat als de 'p' van profit in het gedrang komt, er ook veel minder aandacht is voor de 'p' van people en planet.

Volgens de OR-vertegenwoordigsters zijn er de volgende moeilijkheden:

- problemen met werktijden: fabrikanten willen langer werken dan volgens SA8000 is toegestaan, vooral in zogenaamde piektijden;

- voor het aanbrengen van verbeteringen aan fabrieksruimte zijn investeringen nodig die een fabrikant moeilijk kan realiseren omdat hij in de meeste gevallen zelf geen eigenaar is van het pand;
- het verbeteren van veiligheid en hygiëne (toiletten, slaapzalen) en het houden van alarm- en ontruimingsoefeningen loopt moeilijk;
- het feit dat WE soms niet heel erg belangrijk is als klant voor een fabrikant zorgt ervoor dat deze fabrikant minder gemotiveerd is om allerlei investeringen te doen.

2.7 Onverwachte neveneffecten

Het grootste onverwachte neveneffect was het zelf behalen van het SA8000-certificaat. Daar heeft WE uit geleerd dat het heel veel vroeg van zijn fabrikanten. Daarnaast wordt ook gezocht naar partners-concurrenten om druk te zetten op de leveranciers. WE probeert de leveranciers te overtuigen om korter te werken (max. zestig uur per week) aan de hand van de volgende argumenten: het zal leiden tot minder ongelukken, een lager verloop, een betere efficiëntie en een beter product. Maar dit is geen gemakkelijke taak.

2.8 Eventuele verbeteringen aan het social auditinstrument

De WE manager suggereert dat bij SA8000 een flexibelere houding nodig is ten aanzien van de werktijden en discriminatie. Voor de werktijden werkt men aan een oplossing. Als men de werkuren per jaar zou bekijken, zou al een groot probleem opgelost zijn. Op die manier compenseren pieken en dalen elkaar.

2.9 Verspreiding van het gebruik van het instrument

Op dit moment probeert WE de VGT (Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel), i.e. achttien grote Nederlandse bedrijven, te overtuigen om het SA8000-certificaat zelf te behalen en op te leggen aan hun leveranciers.

2.10 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

WE is volop met het proces bezig. Ze willen het SA8000-certificaat handhaven en de andere fabrikanten overtuigen om het ook te behalen. WE betaalt bij zijn leveranciers anderhalve dag pre-audit en verstrekt gratis informatie. In eerste instantie zal het bedrijf zich richten tot zijn 'key suppliers'.

Verder wil WE ernaar streven dat alle kledingzaken de vraag stellen aan hun fabrikanten om het SA8000-certificaat te halen, zodat de fabrikanten de druk nog meer voelen.

Er worden door het team check lists opgesteld voor de controle van het hoofdkantoor, het verdeelcentrum en de winkels. Voor de storemanagers worden activiteiten georganiseerd: cursus bedrijfshulpverlening, regelmatige interne controle.

De uiteindelijke doelstelling van WE is om binnen een paar jaar naar buiten te kunnen komen en te zeggen aan de klanten dat WE uitsluitend werkt met SA8000 gecertificeerde leveranciers.

Over het algemeen is WE tevreden over zijn aanpak. Maar mocht WE het opnieuw moeten doorlopen, dan zou het dit met meer geduld doen omdat de problemen groter zijn dan ingeschat.

Volgens Miranda Wullink betreffen de plannen voor de toekomst het bewaken van het eigen certificaat en het uitbreiden van het aantal gecertificeerde fabrieken.

2.11 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit

In Nederland bestaat er een staatssecretaris voor MVO. WE zou de volgende aanbevelingen willen doen:

- Bedrijven die een jaarverslag moeten publiceren, zouden 10% van het verslag moeten besteden aan milieu- en 10% aan sociale aspecten.
- Overheidsbedrijven zouden zelf het goede voorbeeld moeten geven en het SA8000-certificaat behalen en dit ook eisen van de bedrijven waarbij ze aankopen.
- De eigen ministeries zouden doorgelicht moeten worden.
- Wat betreft de salarissen en pensioenen van de ambtenaren, zou men de pensioenfondsen moeten opleggen om te beleggen in bedrijven die een SA8000-certificaat behaalden.
- Er zouden subsidies of belastingverlagingen kunnen toegekend worden aan bedrijven die met SA8000 bezig zijn. De tegemoetkoming zou wel pas na het behalen van het certificaat betaald worden. Laat de bedrijven eerst zelf maar betalen zodat ze realiseren dat MVO iets kost.

Miranda Wullink stelt volgende overheidsmaatregelen voor:

- De overheid zou subsidies moeten verstrekken om bedrijven te stimuleren een SA8000-certificaat te behalen.
- De overheid zou zelf het goede voorbeeld moeten geven door alleen met bedrijven in zee te gaan die een goed sociaal plan hebben.
- De pensioengelden zouden belegd moeten worden in bedrijven die een goed sociaal plan hebben.

3. Casestudie Levi Strauss & Co. – België

Het Amerikaanse familiebedrijf Levi Strauss & Co. werd in 1853 opgericht. Het is één van de grootste kledingproducenten ter wereld en vervaardigt jeans en casual broeken. Deze onderneming maakt een onderscheid tussen drie regio's: Amerika; Europa, het Midden Oosten, Afrika; en Azië-Pacific. Het bedrijf heeft 17 000 werknemers en de producten worden verkocht in meer dan 160 landen.

Wij hadden een gesprek met Patrick Neyts. Hij werkt als hoofd van het departement 'Environment, Health, Safety' (EHS) en 'Code of Conduct' van Levi Strauss & Co. in het Europese hoofdkantoor te Brussel. Het gesprek vond plaats op 30 oktober 2001.

3.1 Aanleiding en tijdstip van het social auditproces

Levi Strauss & Co. onderscheidt twee aspecten in het social audit proces: een intern en een extern deel:

- Levi Strauss kijkt naar de sociale aspecten van de arbeidsvoorwaarden binnenin het bedrijf. Dit wordt gedaan via 'workclimate surveys', waarbij gevraagd wordt naar bijvoorbeeld loon, werktijden, de balans tussen werk en privé. Deze bevestigingen gebeuren elke twee à drie jaar. Deze surveys zijn eind jaren '80 gestart. De 'climate surveys' bieden een communicatiemogelijkheid met de werknemers en laten toe de bedrijfswaarden voortdurend te benadrukken. Levi Strauss stelt een waardegedreven bedrijf te zijn en tracht zijn waarden te implementeren in alles wat het doet. Het bedrijf houdt zich volgens zijn verklaring over de bedrijfsmissie aan waarden als ethiek, eerlijkheid, toewijding.
- *Gedragscode auditing*. Deze is meer gefocust op arbeiders die werken voor Levi Strauss, zowel in de eigen fabrieken als bij de onderaannemers. Er wordt gekeken naar hun loon, werktijden, overuren, en nog enkele algemene arbeidsaspecten. De audit gebeurt in de fabrieken waarvan Levi Strauss eigenaar is en waarmee Levi Strauss een contract heeft. Het gaat hier om een audit, niet om surveys. Deze gedragscode auditing is gestart in 1991 en wordt jaarlijks uitgevoerd. Het houdt een nauwgezet beoordelingsproces in waarbij gekeken wordt naar tijd, voordelen, lonen, ... Zowel het management als de werknemers worden geïnterviewd zodat men een duidelijk beeld krijgt vanuit beide perspectieven.

De gedragscode vindt zijn bestaansreden in de bedrijfswaarden en het feit dat Levi Strauss wil verzekeren dat de werkcondities in eigen fabrieken en bij de onderaannemers correct zijn, of het nu gaat om een fabriek in België of in een ander land. Het is duidelijk dat er zich sinds vijf à zes jaar een veranderende dynamiek ontwikkelt: het middenveld oefent een steeds grotere druk uit op de bedrijven opdat deze meer verantwoordelijkheid zouden opnemen. Hierdoor krijgt de audit een bijkomende dimensie: het geeft de zekerheid dat

een bedrijf dat sociaal verantwoord bezig is, zijn bedrijfsreputatie beschermt. Dit was echter niet de initiële reden waarom Levi Strauss een gedragscode opstelde.

3.2 Initiatiefnemer

De voorzitter van Levi Strauss, Robert Hass richtte in 1991 een 'senior management task force' op, bestaande uit negen personen van het bedrijf, die verantwoordelijk werden gesteld voor de social audit. Deze senior managementgroep werkte met externe organisaties om informatie te bekomen, zoals de IAO, vakbonden en mensenrechtenorganisaties. Aan hen werd gevraagd input te geven. De 'senior management task force' bestaat nog steeds. Patrick Neyts is er lid van. Nu zetelen er zeven mensen in de groep. Het huidige werk van deze groep is voornamelijk een antwoord te formuleren op de vragen 'Hoe gaan we verder in de toekomst? Hoe kunnen we de dingen anders en beter aanpakken?'

3.3 Concrete implementatie van de social audit

Het proces werd opgestart met grote moeilijkheden. Toen Levi Strauss met het proces begon in 1991 was het moeilijk om een procesplan naar voor te schuiven. Wat Levi Strauss over de jaren heen hoofdzakelijk gedaan heeft, is gepraat met andere bedrijven en stakeholders, zoals organisaties die met dit thema bezig zijn. Dit deden ze vooral om input te krijgen en om te bekijken wat zou kunnen werken voor hun bedrijf.

Bij Levi Strauss werken de voorzitter van de Raad van Bestuur en het comité van senior managers (stuurgroep) mee aan de uitwerking van de social audit. Onder deze stuurgroep is een operationele groep geplaatst. Elke Levi Strauss-regio heeft een persoon die het social auditproces coördineert en die kan rekenen op een groep van assessors die de audits of beoordelingen doen. Dit zijn de mensen die over het algemeen bezig zijn met het auditproces, maar het streven is om alle werknemers bij het proces te betrekken. Het geheel wordt goed gecommuniceerd in het bedrijf. Nieuwe werknemers krijgen een introductiesessie over de waarden en het engagement van Levi Strauss. De gedragscode wordt zowel in het moederbedrijf als in de fabrieken gehanteerd.

De volgende stakeholders werden oorspronkelijk benaderd: IAO, vakbonden (hoofdzakelijk vakbonden uit Amerika en Europa), burgerrechtenorganisaties (met een focus op arbeidsrechten en mensenrechten) en freelance journalisten. Momenteel is de groep van de stakeholders uitgebreid met overheden en multilaterale organisaties, zoals de OESO. De overheid wordt beschouwd als een belangrijke stakeholder. In aangelegenheden zoals veiligheid en gezondheid kan een bedrijf niet alleen optreden, maar moet het samenwerken met de overheid. Zowel overheden van het noorden als van het zuiden zijn stakeholders voor Levi Strauss. In de textielsector vindt de productie vooral plaats in ontwikkelingslanden. De

noordelijke overheden kunnen niet rechtstreeks de sociale situatie veranderen in het zuiden, maar ze kunnen ze wel beïnvloeden, door onder andere hun export-, import-, tarieven- en handelsbeleid aan te passen.

Binnenin de stakeholdergroepen is er over de jaren heen een verschuiving gekomen van hoofdzakelijk Amerikaanse en Europese vertegenwoordigers naar meer lokale vertegenwoordigers. Levi Strauss heeft nu contact met middenveldorganisaties in verschillende landen, eerder dan met grote organisaties die gevestigd zijn in de VSA of Europa. Deze laatste zijn nog steeds belangrijke stakeholders, maar Levi Strauss vult ze aan met lokale organisaties uit landen zoals Zuid-Afrika, Indonesië, ... Deze lokale organisaties hebben vaak een realistischer zicht op de noden van de arbeiders in het zuiden. Ze denken er vaak anders over dan de mensen uit het noorden. De mensen uit het noorden nemen hun werkcondities als referentiepunt en willen dat het in het zuiden er net zo aan toegaat zoals in het noorden.

De stakeholders worden in elk stadium van het proces benaderd. In de praktijk zorgt Levi Strauss ervoor dat het een netwerk van stakeholders uitbouwt, waarbij het terecht kan met vragen en informatie-uitwisseling. De nadruk ligt momenteel voornamelijk op de dialoog met de arbeiders. Arbeiders hebben immers een gedetailleerde visie op hun arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden binnen hun cultuur, hun taal, hun omgeving. Bepaalde dingen die zij belangrijk achten, kunnen hier totaal onbenullig lijken. Eenmaal Levi Strauss de visie van de arbeiders kent en veranderingen wil aanbrengen, probeert het een veelheid van mensen erbij te betrekken. Het praten met arbeiders is met andere woorden een startpunt. Dit was niet het geval in 1991. Toen wilde Levi Strauss een gedragscode opstellen en zich ervan verzekeren dat de arbeidscondities in orde waren. De code ging wel over de arbeiders, maar ze werden er niet bij betrokken. Levi Strauss ging ervan uit dat de arbeiders in het zuiden dezelfde arbeidscondities wilden als in het noorden.

Levi Strauss praat met elke stakeholder afzonderlijk en vindt dit belangrijk. Daarnaast is het bedrijf zelf lid van verschillende multi-stakeholder-organisaties, zoals bijvoorbeeld ETI (Ethical Trading Initiative) in het Verenigd Koninkrijk. ETI brengt NGO's, vakbonden en bedrijven samen in een gespreksforum. Levi Strauss acht ook dit soort van communicatie zeer nuttig.

Er is een continue feedback van het proces. Levi Strauss stelt steeds de vraag 'Is er iets wat verbeterd kan worden?'. De feedback is er in verschillende vormen: feedback van de arbeiders, van de leveranciers waarmee ze werken, van de eigen werknemers, van organisaties uit de lokale gemeenschap. Campagnes op het domein van het milieu, mensenrechten, ethische codes, en dergelijke worden door Levi Strauss beschouwd als feedback. Bedrijven zijn hierdoor echt wel veranderd.

Elk jaar gebeurt er een evaluatie van het social auditproces. Levi Strauss doet dat door te praten met externe organisaties en door te kijken naar het proces en zich af te vragen op welke punten het proces dient aangepast te worden. Bovendien stelt Levi Strauss deze vraag ook aan een hele reeks mensen, inclusief in de

fabrieken die worden beoordeeld. Dit gebeurt via bezoeken aan een aantal fabrieken, los van de social audit. Levi Strauss beschikt over een verantwoordelijke hiervoor. Zij gaat ter plaatse en vraagt hoe het proces kan verbeterd worden.

3.4 Kosten van de uitwerking

Het proces loopt continu, en dit al sinds tien jaar. Er werken vier fulltime werknemers aan, één directeur van de gedragscode (gevestigd in San Francisco) en drie regionale managers. Daarnaast zijn er ook nog veertig assessors (niet voltijds) en het comité senior management. Zij allen bekijken het evaluatieproces. Als er nog rekening gehouden wordt met alle werknemers die betrokken zijn in verschillende domeinen van hun job en men vermenigvuldigt dit met tien jaar, komt men tot de bevinding dat het om een significante investering gaat.

3.5 Positieve resultaten

Dankzij het proces, stelt de bevroegde manager, heeft Levi Strauss een betere visie op wat de arbeiders belangrijk achten, hoe dat aansluit bij de bedrijfsvisie en hoe men hun arbeidscondities kan verbeteren.

Het proces helpt mensen te motiveren en creëert loyaliteit onder de werknemers.

Het zorgt ervoor dat het bedrijf talentvolle mensen kan binnenhalen, die het anders niet zou krijgen. Voor mensen worden de waarden van een bedrijf een sterk argument om er te willen werken of niet.

En last but not least, krijgen de arbeiders in het zuiden er betere levensvoorwaarden door, vindt Patrick Neyts.

3.6 Moeilijkheden

De initiële moeilijkheden hadden te maken met het feit dat het bedrijf een proces wou opstarten dat nog niet gekend was. Bij een nieuw proces heeft men altijd moeilijkheden met de implementatie ervan, met het feit dat mensen het proces (moeten) begrijpen en met de effectiviteit.

Men kan beslissen om iets nieuws te implementeren, maar de persoon die dat moet uitvoeren, is dit niet gewoon. Daarom gaat het niet zo probleemloos als men zou willen. Er treden ook moeilijkheden op met de mensen met wie men te maken heeft: ofschoon iemand hen verteld heeft wat ze moeten doen, is er een bepaalde graad van onzekerheid. Eerst moet een bewustmaking gecreëerd worden bij de mensen die betrokken zijn bij het proces, daarna kan men pas beginnen met de beoordelingsaudit.

Verder stelt Levi Strauss problemen vast met effectiviteit. Als men het proces op een regelmatige basis uitvoert, wordt men er bedreven in. Het is moeilijk om van

de eerste keer, zonder ervaring in social auditing, de complexiteit van sommige onderwerpen te doorgronden.

Levi Strauss wordt geconfronteerd met bepaalde onderwerpen waarvan het zich de complexiteit niet volledig realiseert. Eén van deze onderwerpen is bijvoorbeeld kinderarbeid. De kinderen verbieden op de werkvloer is één oplossing, maar het kan zijn dat dit niet de juiste is. Er kunnen verschillende factoren zijn die de kinderarbeid veroorzaken. Het is mogelijk dat er een gebrek is aan scholen. Het terugtrekken van kinderen uit de economie zonder financiële compensatie, kan in zeer arme landen een negatieve impact hebben op de gemeenschap. Telkens wanneer het proces bekeken wordt op verschillende locaties, botst Levi Strauss op deze complexe problemen, die tijd vergen om begrepen en opgelost te worden. Lokale culturen en gewoonten spelen een significante rol. De enige manier waarop de problemen kunnen opgelost worden is via partnerschap, zowel met de entiteit waarmee Levi Strauss werkt als met lokale stakeholders. Zij kunnen het best aangeven wat al dan niet mogelijk is.

De problemen hebben weinig te maken met verzet tegen de audit. Toch zijn sommige groepen er niet laaiend enthousiast over, omdat ze het als een gebrek aan vertrouwen zien en omdat ze vinden dat Levi Strauss zich moet met hun zaken. Maar meestal zijn ze wel bereid om deel te nemen aan het proces, eenmaal Levi Strauss heeft uitgelegd waarom ze dit allemaal doen en dat het om een coöperatieve joint venture gaat. Het gebrek aan vertrouwen komt veelal van de lokale directies. Zij zijn niet steeds enthousiast over het feit dat Levi Strauss wil praten met hun arbeiders. Ook de arbeiders zelf kunnen wantrouwend staan tegenover de interviews. Ze weten niet goed hoe betrouwbaar de gesprekken zijn. Als bedrijf moet men daar heel open over zijn. Levi Strauss wil samenwerken met hen, maar de eerste verantwoordelijke blijft de fabrieksleiding.

3.7 Onverwachte neveneffecten

Een positief neveneffect is dat het social auditproces de sociale zijde van een bedrijf toont aan zijn werknemers. Daardoor creëert Levi Strauss een goodwill en vertrouwen. Men toont dat het bedrijf open staat voor wat de stakeholders belangrijk vinden en dat men er iets wil aan doen. Op die manier brengt men een zekere loyaliteit bij de werknemers tot stand. Dat is echter enkel een welkome meerwaarde van het feit dat Levi Strauss naar zijn mensen toegaat en naar hen luistert. Het was in de eerste plaats niet de bedoeling om werknemersloyaliteit te creëren, maar wel om de werkcondities te verbeteren.

Levi Strauss ervaart ook negatieve neveneffecten. Het botst op onvoorziene aanlegenheden waar men niet direct een oplossing voor heeft en waarvoor men geen oplossing zal kunnen vinden op korte termijn. Men moet soms heel wat mensen rond de tafel krijgen, wat bijna onmogelijk is. Het is niet altijd duidelijk welke actie moet genomen worden als er een terrein ontdekt wordt waarop verbe-

terd kan worden. Dat creëert soms frustratie en leidt tot vertragingen. Patrick Neyts haalt het voorbeeld aan van hun investeringen in gezondheid en veiligheid in fabrieken in de derde wereld. Wanneer Levi Strauss de arbeiders erbij betrokken had en tot de vaststelling kwam dat de condities in de fabriek vaak beter waren dan bij de arbeiders thuis, onthulde dit een meer algemeen probleem van de sociale situatie van de arbeiders en de ruimere maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf: dient Levi Strauss te investeren in de veiligheid van de fabriek, of in de verbetering van de levenscondities van de arbeiders? Hiervoor is geen direct antwoord. Bovendien beschikt een bedrijf over gelimiteerde middelen. Het is positief dat deze vraag gesteld werd en dat men op zoek ging naar een antwoord. Het negatieve neveneffect is dat men niet onmiddellijk een antwoord vindt, wat kan leiden tot teleurstellingen en frustratie.

3.8 Eventuele verbeteringen aan het social auditinstrument

Er werden doorheen de jaren reeds heel wat verbeteringen aangebracht aan het proces zelf en de nodige instrumenten daarvoor. Zo worden de arbeiders nu zelf geïnterviewd, wat vroeger niet het geval was.

Levi Strauss verzamelt ook eerst meer achtergrondinformatie voordat ze een proces op gang brengen. Op die manier wordt het voor hen duidelijk of ze het proces al dan niet moeten aanpassen. Het zegt hen op welke manier ze het bedrijf moeten benaderen. In sommige landen kan het bijvoorbeeld niet dat een man met een vrouwengroep praat omwille van de cultuur.

Vroeger kende Levi Strauss een sterk gecentraliseerde werking. Nu is deze sterk gedecentraliseerd, omdat ze te maken krijgen met zoveel verschillende talen en culturen. Men kan in het zuiden niet werken met iemand uit Brussel die enkel kan communiceren via een vertaler. In deze situatie zou de persoon die de audit uitvoert zich niet volledig bewust zijn van sommige (cultureel getinte) zaken. Zijn vragen zouden wel eens niet de juiste kunnen zijn, gegeven de cultuur en de omgeving.

Levi Strauss vraagt zich steeds af hoe dit alles beter en efficiënter kan gedaan worden. Ze verzamelen hiervoor informatie rond initiatieven van zowel bedrijven als stakeholders.

Patrick Neyts zou een nog groter aantal lokale stakeholders bij het proces willen betrekken. Het zou waardevol zijn arbeiders reeds bij het ontwerp van het proces in te schakelen. Dit kan interessant zijn omdat ze de groep een perspectief zouden kunnen bieden op wat haalbaar is. De praktische moeilijkheid hierbij is: wie selecteert men? Levi Strauss werkt in meer dan zestig landen, met een veelheid aan culturen en talen.

3.9 Verspreiding van het gebruik van het instrument

Levi Strauss raadt het gebruik van hun instrument aan andere organisaties aan. Toch zijn ze niet zo open over alle aspecten ervan. De organisaties die het zouden overnemen, zouden een engagement moeten vertonen ten aanzien van werk- en sociale condities. De gedrevenheid en het engagement zijn belangrijker dan het type organisatie. Men wil het niet geven aan consultants of andere organisaties die het zouden gebruiken voor hun economische belang.

Patrick Neyts wil een instrument creëren dat niet enkel toepasbaar is voor Levi Strauss. Het zou beter zijn om met anderen samen te werken om zo nog meer feedback te kunnen krijgen.

3.10 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Levi Strauss voert social audits uit, zowel voor de mensen van het bedrijf zelf als voor de werknemers van de fabrieken. Andere bedrijven doen dit ook. Als men kijkt naar wat de anderen willen bekomen en wat Levi Strauss wil bekomen, dan merkt men dat dit niet wezenlijk verschilt. Iedereen doet heel wat inspanningen. De werknemers in fabrieken waarmee Levi Strauss contracten afsluit, werken niet enkel voor Levi Strauss, maar ook voor andere bedrijven. Daardoor is er een soort van duplicatie van inspanningen. De vraag die Levi Strauss zich stelt, is of er geen mogelijkheid zou bestaan om dezelfde of betere resultaten te bekomen op een efficiëntere manier. Daarbij denkt Levi Strauss in de richting van het opstarten van een coöperatie met andere bedrijven, onder andere voor het uitvoeren van de audits.

3.11 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit

Volgens Patrick Neyts is een bepaalde overheidsregulering noodzakelijk. Er moeten minimumcriteria bestaan voor sociale prestaties en activiteiten binnen organisaties. Sommige bedrijven liggen immers niet wakker van de rechten van hun werknemers en dergelijke houding creëert onmenselijke situaties, waarbij alles moet wijken voor rentabiliteitseisen.

Overregulering is echter ook niet goed. Dan spendeert men immers veel geld aan volgzzaamheid, onderdanigheid en administratie, en niet aan het anders en efficiënter werken.

Er zou tevens grotere aandacht moeten komen voor de creatie van een platform om de openheid van de bedrijfswereld naar en de interactie met de diverse stakeholdergroepen te organiseren. Neyts denkt dan bijvoorbeeld aan de openheid ten aanzien van de consumenten. Hij geeft het voorbeeld van de VS ter illustratie. Omwille van consumentendruk is in de VS de FLO (Fair Labor Organisation) opgericht. Deze organisatie wordt gesponsord door de Amerikaanse overheid. Zij voert een externe monitoring uit van ledenorganisaties naar sociale criteria. Dat creëert openheid.

Vanuit de overheid is er geen regulering hierrond. Er zijn wel enkele wetten die handelen over de gedragscode, zoals de EU-handelwet en de VS-handelwet. Deze wetten voorzien in de mogelijkheid van 'custom-inspectors'. Die kijken na of producten die in hun handelsgebied geïmporteerd worden, gemaakt zijn in de juiste condities. Eén van de focussen van de VS is kinderarbeid. Een product kan tegengehouden worden als blijkt dat het door kinderen gemaakt is. Dit beschouwt Patrick Neyts als een goed voorbeeld van overheidsoptreden.

4. Casestudie sociale audit voor gemeenschapsondernemingen - Schotland

Om een goed beeld te krijgen van deze auditmethode namen we contact op met John Pearce, de auteur van de gemeenschapsauditmethodiek beschreven in hoofdstuk 3. Wij stelden hem vragen over zijn jarenlange ervaring met het implementeren van social audit binnen gemeenschapsondernemingen. We hadden tevens gesprekken met vertegenwoordigers van twee gemeenschapsondernemingen die een sociale audit hadden uitgevoerd, de 'Craigmillar Capacity Building Project' en 'The Learning Centre'. Ook werd er een interview afgenomen van Tom Kaye, een ambtenaar verantwoordelijk voor het uitvoeren van de social audit binnen het departement 'Local Economic Development' van de 'Council' van de Schotse provincie Fife. Verder werd er een gesprek gevoerd met Osbert Lancaster van de Centre for Human Ecology en met Kyla Brand, de oprichtster van 'Social Responsibility Scotland'. In de tekst wordt eerst een verslag gegeven van de bevindingen van John Pearce, geïllustreerd met enkele voorbeelden uit de andere interviews. Daarna worden drie voorbeeldcases (Fife Council, Craigmillar Capacity Building Project en The Learning Centre) nader toegelicht.

4.1 Gemeenschapsaudit - Interview John Pearce

4.1.1 Ontstaan van het concept social audit

In 1980 werden de Schotse gemeenschapsorganisaties vooral beoordeeld op hun financiële prestaties. Er bestond geen manier om ook hun sociale opbrengst in kaart te brengen. Vele organisaties uit de sociale economie werden opgedoekt omdat ze financieel niet leefbaar waren, terwijl ze op het sociale vlak zeer goede resultaten boekten. De NEF trachtte hiervoor een oplossing te vinden in samenwerking met Traidcraft, een Engelse eerlijke handelsorganisatie. Traidcraft was op dat moment op zoek naar een manier om na te gaan in welke mate ze haar sociale doelstellingen verwezenlijkte. Zo kwam ze tot het concept social audit.

Eén van de grote verschillen tussen de sociale economie en profit-bedrijven is dat voor profit-bedrijven rapporteren over de sociale aspecten geen deel uitmaakt

van de 'core business'. Binnen de sociale economie daarentegen vormt het creëren van sociale meerwaarde de bestaansreden.

4.1.2 Initiatiefnemer

John Pearce is mededirecteur van het Community Business Centre Schotland (CBS) en promoot vandaaruit social audit bij gemeenschapsorganisaties door middel van studiedagen en consultancy. Reeds in 1996 schreef hij in samenwerking met P. Raynard en S. Zadek voor het NEF het 'Social Auditing for Small Organisations, the Workbook'. Het is een praktisch handboek voor kleine organisaties (bedrijven, NGO's, gemeenschapsorganisaties, ...) die een sociale audit willen uitvoeren. Recent publiceerde hij een nieuwe, verbeterde versie van dit handboek, met name de 'Social Audit and Accounting Manual' voor het CBS network en het Social Enterprise Network. Hij heeft een praktijkgerichte kijk op social audit en kan steunen op een uitgebreide ervaring als auditor en facilitator van gemeenschapsaudits.

4.1.3 Concrete implementatie van de social audit

Omdat het gehele proces reeds beschreven werd in hoofdstuk 3, beperken we ons hier tot enkele relevante opmerkingen.

Er zijn verschillende stappen waarbij externe hulp nodig is:

- bij het opstellen van de doelstellingen en waarden;
- bij een onafhankelijke raadpleging van de stakeholders;
- bij het uitschrijven van de sociale boekhouding;
- bij het audit proces: hiervoor moet een panel van onafhankelijke experts worden samengesteld.

Eén van de belangrijkste taken van de externe consultant is het opstellen van een planning en het bewaken van de deadlines. Bij de aanvang van het proces wordt er altijd aangeraden stapsgewijs te werk te gaan. Het is beter het eerste jaar slechts een gedeelte van de onderwerpen te behandelen. Mensen die aan een sociale audit beginnen, zijn bijna altijd overenthousiast. De meeste willen dan ook alles tegelijk aanpakken, waardoor ze meer werk hebben dan ze aankunnen. Dit werd bevestigd door Osbert Lancaster. Ook bij hen waren ze vol enthousiasme begonnen. In hun overmoed weigerden ze op de suggesties van Pearce in te gaan, die hen waarschuwde dat hun plan veel te ambitieus was. Later bleek dat ze inderdaad te veel hooi op hun vork genomen hadden.

Uit Pearce zijn ervaring blijkt dat een vierjarenplan, waarbij men elk jaar een deel van de social audit afwerkt, de beste aanpak is.

Het is zeer belangrijk duidelijke doelstellingen en waarden te formuleren. Dit kan veel tijd vragen. Hoe meer men er over nagedacht heeft, hoe vlotter het vervolg van de audit zal verlopen. De resultaten zullen ook veel zinvoller zijn. In één extreem geval hadden deze discussies zelfs tot resultaat dat de organisatie besloot te stoppen. Na discussies bleek dat zij reeds al haar doelstellingen had verwezenlijkt of de taken aan anderen had doorgegeven en dat zij nu feitelijk geen bestaansreden meer had. Deze beslissing werd door iedereen als zeer positief ervaren.

Binnen de gemeenschapsaudit wordt er voor de verificatie gewerkt met een panel van onafhankelijke experts die nagaan of het proces volgens de regels verliep. Dit panel wordt samengesteld door de organisatie zelf. De voorzitter moet wel een onafhankelijke zijn met ervaring. Ze evalueren niet het werk dat werd uitgevoerd, maar wel de sociale boekhouding. Indien het geheel niet wordt goedgekeurd, dan wordt er een tweede kans gegeven. Er wordt dan aangegeven welke veranderingen er moeten gebeuren. Meestal leidt dit niet tot problemen. De verificatie is een cruciaal moment in het proces. Bij social audits binnen de bedrijfswereld stelt de verificatie op dit moment niet veel voor. Consultancybureaus hebben meestal geen voeling met sociale aspecten.

Het werkt zeer stimulerend deel uit te maken van een cluster van mensen die allen zelf met een social audit bezig zijn. Er kunnen ervaringen uitgewisseld worden en men moedigt elkaar aan.

De hele organisatie moet achter de audit staan, anders werkt het niet. Het kan niet het werk zijn van één enkele enthousiasteling. Zijn of haar rol is wel belangrijk om een interne dynamiek te genereren en in stand te houden.

4.1.4 Kosten van de uitwerking

Een kleine organisatie maakte een berekening op van wat de social audit hen gekost had. Zij kwamen op zestig werkdagen en 5 000 £, waarbij alle training en consultancy inbegrepen waren.

4.1.5 Positieve resultaten

Gemeenschapsorganisaties kijken altijd uit naar de resultaten. Eens deze gekend zijn, heeft men steeds het gevoel dat men samen echt iets bereikt heeft. Dit geeft zeer veel voldoening en samenhang.

Elke organisatie zou een social audit moeten uitvoeren. Het leidt tot een grotere openheid en transparantie. Het verbetert de interne en externe communicatie.

De verwezenlijkingen van de organisatie en haar strategie zijn niet altijd duidelijk voor hen die de fondsen verschaffen. Gemeenschapsorganisaties kunnen het rapport van de social audit gebruiken voor het opstellen van hun jaarverslag en

subsidieaanvragen. Het geeft een duidelijkere kijk op de sociale doelstellingen en prestaties van de organisatie.

4.1.6 Moeilijkheden

Het uitvoeren van een social audit vraagt veel tijd. Vooral kleine organisaties hebben niet altijd voldoende mensen en tijd om het extra werk aan te kunnen. De werknemers hebben er meestal reeds een overvolle dagtaak, en de social audit vormt een extra belasting.

Zoals reeds gezegd, is het voor organisaties soms zeer moeilijk om zichzelf te beperken bij het uitvoeren van de audit en een correcte tijdsinschatting te maken. Daarnaast is er vooral in kleine organisaties dikwijls een gebrek aan financiële middelen en kennis voor het uitvoeren van een social audit.

Gemeenschapsorganisaties hebben dikwijls te kampen met een groot personeelsverloop. Dit kan voor problemen zorgen, omdat de social audit meestal gecoördineerd wordt door één persoon. Vooral voor kleine organisaties is het aangewezen de audit door twee personen te laten coördineren. Dit vermindert tevens de werklast. Zelfs deze maatregel bleek niet altijd te helpen. In 'The Learning Centre' hadden de twee verantwoordelijken van de social audit reeds na twee jaar de organisatie verlaten. De opvolging moet zeer goed geregeld worden.

4.1.7 Onverwachte neveneffecten

Mensen die het uitgevoerd hebben, zijn meestal zeer goede promotors van het instrument.

4.1.8 Eventuele verbeteringen aan het social audit instrument

Het zou ideaal zijn moest er een Europese standaard komen.

4.1.9 Verspreiding van het gebruik van het instrument

In Schotland hebben vijftien organisaties een volledige social audit uitgevoerd. Er zijn momenteel 23 organisaties die er mee bezig zijn. In Liverpool hebben dertig organisaties een social audit uitgevoerd.

Volgens John Pearce hebben reeds een honderdtal gemeenschapsorganisaties een social audit uitgevoerd, wat in vergelijking met andere landen en initiatieven een succes is.

Pearce zal trachten de Schotse executieve te overtuigen om aandacht te besteden aan social audit.

4.1.10 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Er moet nog meer promotie gemaakt worden rond het instrument. Het is zeer belangrijk voor gemeenschapsorganisaties om over standaarddocumenten te beschikken, waardoor ze gemakkelijker kunnen rapporteren. Deze documenten moeten zeer flexibel zijn. Ze moeten een globaal raamwerk bieden, dat kan aangepast worden aan de eigenheid van elke organisatie. Zo kunnen de organisaties, binnen dit kader, nog steeds zelf beslissen over de aard van de audit. De audit moet ook worden aangepast aan de grootte van de organisaties. Kleinere organisaties moeten enkel aan basisrapportering doen.

Deze standaardisatie is ook belangrijk voor een eventuele benchmarking. Dit kan nu nog niet gebeuren omdat er nog niet genoeg audits werden uitgevoerd en de bestaande audits zeer verscheiden van aard zijn.

John Pearce verwacht een exponentiële groei van de methode.

4.1.11 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit

Pearce pleitte aanvankelijk voor een vrijwillig instrument. Hij vraagt zich nu af of een wettelijk verplichte audit niet beter zou zijn, maar wel op een manier, dat de eigenheid van de social audit niet verloren gaat en dat de organisaties nog steeds een eigen inbreng hebben. De organisaties die voor de financiering van de projecten zorgen, zijn zeer geïnteresseerd in social audit en overwegen dit op te leggen aan de gemeenschapsorganisaties. Deze donororganisaties moeten ook rapporteren aan hun stakeholders en hebben nood aan duidelijke rapporten. Dit kan misschien leiden tot een te rigide kader voor de audit. Indien het wettelijk verplicht zou zijn, dan zal iedereen het op dezelfde manier moeten doen. Het zou ook betekenen dat de donororganisaties zelf een social audit moeten uitvoeren. Er moet wel bewaakt worden dat het geheel niet te zwaar is voor kleine organisaties. Er moeten gradaties in aangebracht worden, zodat kleinere organisaties minder moeten rapporteren dan grote.

Momenteel besteedt de Britse overheid enkel aandacht aan social audit binnen bedrijven. Volgens Pearce interesseert ze zich niet voor de gemeenschapsaudit.

De Schotse overheid is op zoek naar een instrument voor het monitoren van vrijwilligersorganisaties. Zij willen onder andere weten door wie ze gefinancierd worden, maar ook waar ze voor staan en wat ze doen. Social audit kan hiervoor een geschikt instrument zijn.

De overheid zou de externe hulp kunnen financieren.

4.2 FIFE Council

De afdeling lokale economische ontwikkelingen van het provinciaal bestuur van Fife, een Schotse provincie in de buurt van Edinburgh, startte een social audit. Deze afdeling telt 22 werknemers en werkt met verschillende coöperatieven en

sociale economie-projecten in de regio. De Council ondersteunt in totaal 90 à 100 sociale bedrijven en verschillende gemeenschapsorganisaties.

4.2.1 Aanleiding en tijdstip van het social audit proces

Tom Kaye nam in 2000 deel aan een workshop over social audit geleid door John Pearce. Acht maanden geleden werden financiële middelen gevonden in het kader van een Europees project over Social Capital Research. Tom Kaye maakte zijn oversten warm voor het project door aan te geven dat er momenteel enkel wordt gerapporteerd over de financiële aspecten van de projecten die ze steunen. Er wordt niet echt rekening gehouden met de sociale opbrengsten. Met de social audit hoopt de afdeling tot een rapportering te komen die de echte kosten en baten van de werking van hun afdeling kan aantonen. Ze willen ook het publiek duidelijk maken waarmee ze bezig zijn: mensen willen weten waar hun geld naartoe gaat. Daarnaast is de gemeenschapsaudit ook een instrument om de werking van de afdeling uit te zoeken.

De Schotse regering is nog niet echt geïnteresseerd in social audit. Deze audit is feitelijk een pilootproject waarmee CBS de Schotse regering wil overtuigen van het belang ervan. Het kreeg een Europese subsidie.

4.2.2 Initiatiefnemer

Er is één persoon die de social audit trekt. Tom Kaye is projectleider binnen de afdeling lokale economische ontwikkelingen van de Fife Council.

4.2.3 Concrete implementatie van de social audit

Het is zeer belangrijk alle werknemers te overtuigen van het belang van het project. De meesten willen wel meedoen, maar zijn niet echt geïnteresseerd. Ze willen hun manier van werken niet veranderen.

De start verliep zeer traag. Op acht maanden tijd werden de doelstellingen en de waarden opgesteld. Op dit moment plant men de eerste stakeholdersconsultatie en verzamelt met de nodige informatie daarvoor. Tom Kaye vindt zelf de communicatie met de stakeholders zeer belangrijk. Op het moment dat men begint te communiceren, is men pas echt geëngageerd in het proces.

Er moet telkens een balans gezocht worden tussen het ideale en het haalbare. Er moet een werkbaar plan worden opgesteld, zodat iedereen de nodige tijd heeft om het uit te werken. Ook hier geldt weer dat de audit moet worden uitgevoerd bovenop het bestaande takenpakket. Er kan niet veel extra tijd voor worden genomen.

Bij het uitvoeren van de audit moet iedereen uitleggen aan het team wat hij/zij doet. Dit maakt dat iedereen het gevoel krijgt tot een groep te behoren en dat er een grotere teamgeest heerst.

Het stellen van prioriteiten is zeer belangrijk. Hierbij moet rekening worden gehouden met de belangen van alle stakeholders (klanten, werknemers, ...).

De stakeholders zullen ondervraagd worden via een schriftelijke enquête, persoonlijke gesprekken en telefonische interviews.

Er werd een facilitator aangesteld (John Pearce). Deze facilitator zal de uiteindelijke audit zelf nooit kunnen uitvoeren, gezien hij te betrokken is bij het proces.

4.2.4 Kosten van de uitwerking

De consultancy wordt gesubsidieerd. Binnen de afdeling werkt één persoon er één dag per week aan.

4.2.5 Positieve resultaten

- Er wordt samengewerkt als een team.
- Er is meer duidelijkheid over de functie van éénieder.
- Er zal extern gerapporteerd kunnen worden over de sociale resultaten van hun werk.

4.2.6 Moeilijkheden

Het is niet zo eenvoudig om iedereen mee te krijgen. Niet iedereen wil zijn manier van werken veranderen.

Het bepalen van de waarden bleek een moeilijke oefening. Er was een duidelijk verschil tussen de waarden van de provinciale raad en die van de eigen afdeling. Deze oefening zal binnen een jaar nog eens overgedaan worden. Voorlopig werden de waarden van de provinciale raad aanvaard.

4.2.7 Verspreiding van het gebruik van het instrument

Tom Kaye wil de lokale sociale organisaties, die hij ondersteunt, overtuigen zelf een sociale audit uit te voeren. Hierbij wil hij zijn afdeling als voorbeeldfunctie laten dienen. Daarnaast wil hij ook dat de volledige provinciale raad (170 mensen) de gemeenschapsauditmethode toepast.

4.2.8 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Momenteel is de afdeling volop bezig met de voorbereiding van de stakeholderconsultaties. De afdeling wil de social audit verder uitbreiden tot de hele 'Council'.

4.2.9 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit

Er mag geen wetgeving rond komen, anders wordt het een te strak model, en zal het inhoudsloos worden. Het moet kunnen gebeuren binnen een flexibel kader.

De overheid moet het gebruik van het instrument wel stimuleren door bijvoorbeeld financiële middelen ter beschikking te stellen.

4.3 Craigmillar Capacity Building Project

Craigmillar Capacity Building Project (CCBP) is een overkoepelende organisatie van zes personen, die de gemeenschapsondernemingen en vrijwillige organisaties van Craigmillar, een achtergestelde buurt van Edinburgh, ondersteunt en coördineert. CCBP coördineert verschillende projecten en vormt een aanspreekpunt voor de bewoners. Het project is gegroeid vanuit een vrijwillige buurtorganisatie, die tegen de verpaupering wilde ingaan. Het project wordt gedeeltelijk gesubsidieerd door de Europese gemeenschap en gedeeltelijk door de Schotse regering.

4.3.1 Aanleiding en tijdstip van het social audit proces

Naar aanleiding van het bijwonen van een studiedag in september 1999, werd overwogen om een social auditproces op te starten. CCBP wilde meer structuur brengen in de organisatie. Een belangrijke reden om aan het social audit proces te beginnen, was het pro-actief zijn rond monitoring. De sociale boekhouding kon gebruikt worden als bewijsmateriaal voor de financierders.

4.3.2 Initiatiefnemer

Het was Claire Lydall zelf die het initiatief nam en haar baas en medewerkers kon overtuigen om te starten met de social audit. Ook hier was het dus één persoon die een trekkersrol speelde.

4.3.3 Concrete implementatie van de social audit

CCBP wilde de verschillende organisaties van de omgeving erbij betrekken. In Craigmillar zelf zijn een zestigtal gemeenschapsorganisaties. Ze werden allen aangeschreven. Er was zeer weinig reactie op de eerste brief. Slechts zes organisaties namen deel aan de eerste workshop in januari 2000. Men besloot een tweede uitnodiging te sturen. Hierin werd vermeld dat CCBP de projecten financieel zou steunen. Dit leverde reacties op van twaalf organisaties. Deze twaalf organisaties waren aanwezig op de trainingsdag in februari 2000. Daar werd een planning uitgewerkt voor de verschillende organisaties en werd besloten elke maand gedurende één dag samen te komen. Deze bijeenkomsten werden steeds begeleid door een externe consultant (CBS network). Uiteindelijk namen zes organisaties werkelijk deel aan het proces.

Er werd een adviesgroep opgericht om het proces te volgen. Ze bestond uit actieve buurtbewoners.

De CCBP ging eerst over tot een interne formulering van de doelstellingen en waarden. Dit nam twee volledige dagen in beslag. Men kwam tot vijf redelijk complexe doelstellingen.

De stap van de stakeholdersconsultatie was nieuw. Een deel van de nodige informatie bestond reeds, waardoor de stap van het verzamelen van informatie vlot verliep.

Daarna werden er vragenlijsten opgesteld. Deze werden verzonden naar de verschillende stakeholders.

Er werden ook interviews afgenomen. Hierbij werd geopteerd voor zeer specifieke vragen in functie van de kennis van de stakeholder. Iedereen werd niet over alles bevraagd. In dit geval hielp iedereen uit de cluster elkaar bij het afnemen van de interviews. Dit moest telkens door een onafhankelijk iemand worden uitgevoerd.

Ten slotte werd er een actieplan opgesteld en werd de sociale boekhouding uitgeschreven.

De doelstellingen, geplande acties, interviews en vragenlijsten werden verwerkt in een rapport. Dit werd tevens geïntegreerd in het jaarverslag van de organisatie.

4.3.4 Kosten van de uitwerking

Het kostte 6 000 £ voor zes organisaties. Door een schenking van de 'Gulbenkian Foundation' betaalde elke organisatie slechts 700 £. Naast de louter financiële kosten, vroeg het proces ook een ongelooflijke hoeveelheid werk en tijd.

4.3.5 Positieve resultaten

- De Social audit leidt tot verbeteringen binnen de organisatie. Het project wordt geëvalueerd in functie van de doelstellingen en niet in functie van de fondsen.
- Het verslag van de social audit wordt gebruikt voor het opstellen van het jaar-rapport.
- Het betrof een goede denkoefening voor de organisatie. Voor het opstellen van de doelstellingen moest de organisatie nadenken over zichzelf en dit binnen een meer globale context. Ze kan zich meer focussen op relevante doelstellingen. Er wordt ook meer nagedacht over de strategieën. Men kan zich dan ook meer profileren als een denkende organisatie.
- Het is zeer nuttig te weten wat de mensen denken over de organisatie.
- Doordat alle doelstellingen en problemen op papier staan, voelt men zich meer verplicht er iets aan te doen.

4.3.6 Moeilijkheden

Organisaties wilden meestal niet mee doen met de social audit, omdat ze geen zin hadden te veranderen.

Het is onmogelijk deze audit uit te voeren indien de leiding er niet voor 100% achter staat. Ook de hele staf moet er aan mee willen werken.

Het oprichten van een adviesgroep van buurtbewoners bleek geen goed idee, er kwam te veel afbrekende kritiek van deze groep. Ze had weinig positieve inbreng.

Ook hier nam men te veel hooi op zijn vork. Indien de CCBP opnieuw zou kunnen beginnen, zou ze slechts een gedeelte aanpakken in een eerste stadium. Men kan bijvoorbeeld elk jaar één item aanpakken. Het aantal doelstellingen was te groot. Het is beter met niet meer dan vier doelstellingen te werken. Deze doelstellingen moeten zo eenvoudig mogelijk gesteld worden.

De vragenlijsten die naar de stakeholders werden gezonden, waren te lang. Het nam zeer veel tijd om ze te verwerken. Het is beter een eenvoudige vragenlijst op te stellen met meer algemene vragen. De eerste vragenlijsten gaven enkel de mogelijkheid tot positieve commentaar. Nu is er ook negatieve commentaar mogelijk.

Het vraagt veel tijd, en het komt bovenop de reeds zware werklast. Er moet bijgevolg meer dan één persoon voor verantwoordelijk zijn, ook omdat er een groot verloop is.

Drie van de zes bedrijven die een social audit startten, stopten ermee. Eén hiervan had schrik voor negatieve commentaren. Een ander verrichte bijna al het werk. De social audit lag hier echter in handen van één persoon, en deze kwam tijd te kort om het geheel af te ronden.

Het is niet gemakkelijk vast te stellen wie de representatieve stakeholders zijn.

Daarnaast uitte zich een probleem bij het bevragen van de geldschieters als stakeholder: welke persoon binnen de organisatie diende men te betrekken bij de stakeholderconsultatie.

De financiering mag ook niet uit het oog verloren worden als moeilijkheid.

4.3.7 Onverwachte neveneffecten

Door de bevraging worden de stakeholders geïnformeerd over de doelstellingen en de werking van de organisatie, en beginnen ze zich er meer voor te interesseren.

4.3.8 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Men wil de audit om de twee jaar opnieuw aanpakken. De doelstellingen wil men beperken tot vier. Men zou voor de stakeholderconsultatie ook meer gebruik maken van focusgroepen met een onafhankelijke voorzitter.

4.3.9 Aanbevelingen voor de overheid rond social audit

Het vraagt veel tijd voor een kleine organisatie, maar het leidt tot een duidelijker beeld van de manier waarop organisaties functioneren. De Schotse overheid zou de sociale boekhouding op zich kunnen subsidiëren, zodat een gedeelte van het werk door een externe deskundige kan gedaan worden.

4.4 The Learning Centre

De Learning Centre is een gemeenschapsonderneming in Craigmillar, Schotland die zich specialiseert in buitenschools onderwijs. Ze geeft de buurtbewoners de mogelijkheid verschillende opleidingen te volgen. Zij hebben een eigen centrum in de hoofdstraat. Zij onderhouden ook een zeer uitgebreid netwerk met verschillende andere organisaties met dezelfde doelstellingen.

4.4.1 Aanleiding en tijdstip van het social audit proces

De Learning Centre (LC) startte zijn social audit in april 2000 naar aanleiding van de informatie die werd gegeven door de CCBP.

4.4.2 Initiatiefnemer

Het management van het centrum reageerde op de brief die werd verstuurd door CCBP.

4.4.3 Concrete implementatie van de social audit

De LC zat in dezelfde cluster als CCBP en volgde bijna dezelfde werkwijze.

Er werden eerst waarden geformuleerd en stakeholders bevraagd. Hierbij was de hulp van de consultants zeer bruikbaar, vooral bij het opstellen van de vragenlijst. Zij zorgden er ook voor dat de planning werd nageleefd door het houden van regelmatige meetings.

Het analyseren van de vragenlijsten was een zwaar werk omdat er veel ruimte was voor kwalitatieve commentaren.

Voor de bevraging van de stakeholders werd er voor twee groepsinterviews geopteerd, uitgevoerd door externe consultants.

Er waren reeds zeer veel gegevens aanwezig voor het invullen van de sociale boekhouding.

Het uiteindelijke rapport werd door een auditpanel bestudeerd. Uit een eerste lezing bleek dat het rapport veel te droog was opgesteld. Het werd geherformuleerd, en er werd getracht het leesbaarder te maken. Er werd een samenvatting gemaakt en de LC denkt eraan het als een kleine brochure uit te geven. Dit kost echter geld en tijd.

4.4.4 Kosten van de uitwerking

Ook zij betaalden net als CCBP 700 £ voor de consultancy tijdens het gehele proces. Het aantal uren dat ze er zelf aan besteedden, is moeilijk in te schatten.

4.4.5 Positieve resultaten

Het is zeer nuttig om na te gaan of de doelstellingen effectief bereikt worden.

De commentaren van de stakeholders geven een beter inzicht in de werking van de organisatie, en in de manier waarop ze overkomt bij de stakeholders. Het zou interessant zijn een continue feedback van de stakeholders te krijgen.

Het auditpanel gaf zeer positieve suggesties ter verbetering.

4.4.6 Moeilijkheden

Het nadeel van de anonieme interviews was dat sommige van de kritieken te vaag werden weergegeven door de verslaggever. Indien iemand van de organisaties bij deze interviews aanwezig was geweest, dan had deze kunnen doorvragen en waren de kritieken meer opbouwend geweest.

Het is soms moeilijk om mensen echt negatieve kritieken te laten uiten. Enkel de staf deed dit.

4.4.7 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Omdat de twee verantwoordelijken voor de social audit ontslag namen, is het niet duidelijk of er mee verder zal worden gewerkt.

5. Casestudie Novo Nordisk - Denemarken

Novo Nordisk is actief in de sector van de farmaceutica. Dit Deense bedrijf ontstond in 1989 uit een fusie tussen Nordisk Gentofte, een producent van enzymen voor industrieel gebruik, en Novo Industri, een insuline producerend bedrijf. Een decennium later maakte Novo Nordisk opnieuw een herstructurering mee: de verschillen tussen de twee belangrijkste activiteiten van het bedrijf, industriële enzymen en diabetesproducten, waren te groot en de groep besloot over te gaan tot een splitsing. Met het oog hierop richtte de Novo Nordisk Foundation 'Novo' op, een investerings- en holdingmaatschappij, waarbinnen twee bedrijven actief zijn: Novozymes, een producent van enzymen voor industrieel gebruik en Novo Nordisk, dat voornamelijk rond diabetes werkt. De casestudie heeft enkel betrekking op Novo Nordisk.

Novo Nordisk stelt 13 752 mensen tewerk in vijf landen (Denemarken, VSA, Zuid-Afrika, Japan en Frankrijk) en verkoopt producten in 120 landen. Het netto zakencijfer bedroeg in 2000 meer dan 100 000 miljoen BEF.

Op 27 november 2001 hadden we een gesprek met Vernon Jennings, de vice-president van Novo Nordisk, en met Sune Skadegaard Thorsen, een senior advisor voor Corporate Social Responsibility. In het verleden werkte Vernon Jennings voor 'SunstainAbility', een organisatie die bezig is rond sociale auditing en waarmee Novo Nordisk samenwerkt.

5.1 Aanleiding van het sociale audit proces

In de jaren zeventig groeide de maatschappelijke belangstelling voor de milieu-impact van bedrijven. Verscheidene ondernemingen reageerden hierop met het ontwikkelen van interne milieuzorgsystemen. Hun boodschap voor de buitenwereld was de oproep 'vertrouw ons'. Dit ging niet langer op in de jaren tachtig. Onder druk van milieubewegingen en andere NGO's kwam er een tijdperk van 'toon ons': bedrijven werden gevraagd hun activiteiten en de gevolgen ervan voor het milieu openbaar te maken. Dit evolueerde een decennium later tot de eis van 'bewijs ons', van de NGO's tegenover de bedrijven.

Toen eind jaren zeventig in de VSA Ralph Nader het gevaar van enzymen voor de gezondheid benadrukte, raakte dat ook Novo Gentoft. Deze zag zijn verkoop van enzymen gedurende zes maanden met de helft slinken. Als reactie ontstond onder bedrijven een algemene tendens om meer milieugericht tewerk te gaan. Ook Novo Nordisk erkende deze strekking bij zijn oprichting in 1989. Het was er zich van bewust dat het als farmaceutisch bedrijf en bovendien werkzaam rond genetische manipulatie, uiterst kwetsbaar was. Vanuit de idee dat het gemakkelijker is zich een goede reputatie te verwerven, dan een beschadigde te herstellen, liet dit bedrijf in 1989 een externe (milieu)audit doorvoeren. Eén van de lessen die het bedrijf hieruit trok, was dat het meer proactief zou moeten optreden ten aanzien van critici en stakeholders.

Ook de moeilijkheid om bekwame werknemers aan te werven, noopte Novo Nordisk om sociale auditing in zijn werking te introduceren. Deze onderneming stelt hoofdzakelijk hooggeschoolden tewerk. In zijn recruiteringsbeleid wil het de beste werknemers aantrekken en behouden, wat het best bekomen kan worden door een goede reputatie op te bouwen en een goed personeelsbeleid te voeren. Uit ervaring blijkt immers dat hoog opgeleide werknemers zich in hun zoektocht naar een job, vaak laten leiden door de waardebetrokkenheid van het bedrijf.

5.2 Concrete implementatie van de sociale audit

Novo Nordisk werkt voor de concrete implementatie van de sociale audit met een aantal instrumenten, onder andere AA1000, GRI, ISO 14001, IiP en BSC. Een groot deel van de procesmatige stappen, zoals ze omschreven zijn in AA1000, hanteerde Novo Nordisk reeds voordat dit instrument gekend was. Novo Nordisk was dan ook één van de voorbeeldbedrijven waarop AA1000 zich baseerde.

In wat volgt, gaan we dieper in op de waarden, beginselen en verbintenissen van het bedrijf, de doelstellingen en indicatoren, de relatie met stakeholders, de audits en de rapportering.

5.2.1 Waarden, beginselen en verbintenissen

Novo Nordisk beschikt over een charter, dat alle bedrijven, waarmee het samenwerkt, moeten implementeren. Dit charter bevat zes waarden: verantwoording, ambitie, verantwoordelijkheid, stakeholderengagement, openheid en eerlijkheid, en bereidheid voor verandering. Deze waarden zijn het resultaat van een wekelijkse discussiedag met zes personen, gedurende een periode van zes maanden. Naast deze waarden werden ook tien grondbeginselen geformuleerd (onder andere elke unit moet beschikken over een actieplan om de verbetering van zijn prestaties en de werksfeer te verzekeren) en drie verbintenissen: economische, milieu- en sociale verantwoordelijkheid.

Dit laatste wijst erop dat Novo Nordisk een keuze maakt voor de 'triple bottom line'. De milieuverantwoordelijkheid betreft de impact van het bedrijf op het milieu en de bio-ethische invloed van zijn activiteiten. In het kader hiervan tracht Novo Nordisk in alle afdelingen ISO 14001 te implementeren. Het verkiest dit instrument boven EMAS, omdat deze laatste certificatie minder naambekendheid heeft en enkel geldig is in Europa.

De tweede factor van 'triple bottom line', de economische, vond in 2000 toegang in Novo Nordisk.

De notie van sociale verantwoordelijkheid, ten slotte, heeft Novo Nordisk eind jaren negentig in zijn beleid geïmplementeerd. Het verwijst naar de verbetering van de kwaliteit van de relaties met stakeholders, alsook naar de mensenrechten. Sinds 2000 plaatst Novo Nordisk het recht op gezondheid hoog op zijn agenda. Novo Nordisk wil betaalbare en toegankelijke gezondheidszorg aanbieden. Zo werkt het bedrijf in India rond de ontwikkeling van de competentie van gezondheidswerkers opdat deze adequate diabetesverzorging kunnen leveren. Ook in andere landen biedt Novo Nordisk, in samenwerking met de World Health Organisation (WHO) en de Internationale Diabetesfederatie (IDF), hulp voor de ontwikkeling en implementatie van diabetesprogramma's. Bovendien organiseert het bedrijf een survey DAWN (Diabetes Attitudes, Wishes and Needs) in meer dan tien landen over de gedragsmatige, sociale en psychologische aspecten van diabetes. Deze survey zal beëindigd worden in 2002. Ten slotte gaat speciale aandacht naar ontwikkelingslanden: in drie van deze landen loopt een onderzoek met als doel de toegang tot diabeteszorg te garanderen binnen een structuur die economisch leefbaar is voor Novo Nordisk.

Zowel de waarden, als de basisbeginsels en de verbintenissen worden bepaald en opgesteld door het management. Hiervoor richtte Novo Nordisk drie comités op: het gezondheidscomité, het comité voor sociale verantwoordelijkheid en het

comité voor bio-ethiek en milieu. Deze comités zijn ook verantwoordelijk voor het operationele beleid met betrekking tot deze onderwerpen.

5.2.2 Doelstellingen en indicatoren

Op grond van het charter worden de afdelingsdoelstellingen opgesteld. Deze vormen op hun beurt de basis voor de individuele doelstellingen, die met elke werknemer apart besproken worden. Hiervoor hanteert Novo Nordisk elementen van IiP. Zowel de algemene, als de individuele doelstellingen worden in kaart gebracht via de BSC. Werknemers worden persoonlijk verantwoordelijk gesteld voor het behalen van de individuele doelstellingen die voorkomen op de BSC. Het management is dan weer verantwoordelijk voor de algemene objectieven.

Aan de doelstellingen worden indicatoren gekoppeld. Een tiental jaar geleden vormde het opstellen van milieu-indicatoren een probleem. Momenteel ervaart Novo Nordisk op dit vlak geen moeilijkheden meer: het bedrijf beschikt over redelijk stabiele milieu-indicatoren. Nu kampt het met identieke problemen bij het opstellen van sociale indicatoren.

5.2.3 De relatie met stakeholders

In zijn beleid en werking hecht Novo Nordisk veel belang aan het stakeholderengagement,⁸ waarbij het het begrip 'stakeholder' omschrijft als 'een individu, een groep van individuen of een organisatie, betrokken bij de activiteiten van een bedrijf'. In 1991 organiseerde Novo Nordisk voor het eerst een tweedaags bezoek van vertegenwoordigers van milieu- en consumentenorganisaties. Dit had een stimulerend effect op alle partijen en sindsdien vinden deze ontmoetingen elk jaar plaats. Geleidelijk werden ze uitgebreid tot andere stakeholdergroepen. Voor de organisatie van deze bezoeken doet Novo Nordisk een beroep op externe facilitators, die neutraal zijn en als deskundig erkend worden. Vernon Jennings was in het verleden één van hen. De aangestelde facilitator, en niet Novo Nordisk, neemt contact op met de bezoekers - idealiter zijn dit er acht à twaalf - en vormt een brug tussen hen en het bedrijf. Tijdens zo'n tweedaagse worden presentaties gegeven en discussies gehouden. Aan de bezoekende partijen wordt bovendien uitdrukkelijk gevraagd hun visie naar voor te brengen. Het gaat er dus hoofdzakelijk om op gelijke voet informatie uit te wisselen en misverstanden op te helderen. Deze bijeenkomsten gebeuren in een open sfeer en op een informele manier. Novo Nordisk kiest er bovendien voor om met de gegevens van deze discussies niet naar de pers te gaan, om te voorkomen dat de stakeholders het gevoel zouden hebben dat Novo Nordisk hen enkel voor PR-doeleinden uitnodigt.

⁸ Vernon Jennings prefereert de term 'stakeholderengagement' boven de notie van 'stakeholderdialoog'.

Anno 2001 onderscheidt Novo Nordisk dertien belangrijke stakeholders:

- NGO's, waaronder WWF, de Danish Society for the Conservation of Nature, de Danish Animal Welfare Society en Greenpeace;
- werknemers;
- business organisaties;
- klanten, zoals dokters, patiënten, verplegers;
- burgers;
- leveranciers;
- verzekeringsbedrijven;
- lokale gemeenschappen;
- universiteiten, bijvoorbeeld het Centre for Bioethics and Risk Assessment, van de Danish Royal Veterinary and Agricultural University in Denmark, rond het thema van gentechnologie en ethische aspecten en welzijn van proefdieren;
- onderzoekers;
- media;
- lokale autoriteiten;
- (inter)nationale wetgevende organen.

Volgens het bedrijf zijn de NGO's en de media de meest kritische stakeholders, in de zin dat ze de grootste impact hebben op het beleid van de onderneming.

De dialoog met de werknemers gebeurt hoofdzakelijk via de vakbondsafgevaardigden en via jaarlijkse personeelsenquêtes. Deze laatste vragen naar de mening van de werknemers over onder andere de vorming die Novo Nordisk voorziet en het gelijkheidsprincipe, zoals het toegepast wordt door het bedrijf. Uit één van de surveys onder de administratieve medewerkers bleek dat zij een tekort aan vorming ervaren. Als reactie hierop is voor hen een vormingsprogramma opgesteld.

Het bedrijf verwacht een engagement van alle werknemers op elk niveau. Zo heeft elke vestiging een groene werkgroep waarbij werknemers van elk niveau zijn betrokken. Er werd een 'Quick Guide to the Triple Bottom Line' opgesteld voor intern gebruik.

Het stakeholdersengagement van omwonenden gebeurt hoofdzakelijk via bedrijfsbezoeken. Zij worden om de twee jaar uitgenodigd op het bedrijf om het productieproces en de milieu-impact ervan te leren kennen. Sommige fabrieken van Novo Nordisk engageren zich daarenboven in lokale gemeenschapsactiviteiten.

Er is een continue dialoog met de medische wereld. In 1999 en 2000 organiseerde Novo Nordisk een reeks van meetings met patiënten, dokters, verpleegkundigen en beleidsmakers in een tiental landen. Uit deze wereldwijde dialoog kwam naar voor hoe verschillend de visies en verwachtingen zijn van de stakeholders ten aanzien van Novo Nordisk.

Novo Nordisk tracht zijn focus op de stakeholdergroep klanten te verscherpen door de contacten tussen werknemers en klanten te verbeteren. In het kader hiervan werden seminars over diabetes georganiseerd om de deskundigheid van de werknemers te vergroten, zodat zij in staat zijn aan anderen uit te leggen waar het bedrijf voor staat.

Naast enquêtes, bedrijfsbezoeken, meetings, enz. treedt Novo Nordisk ook via rondetafelgesprekken in dialoog met stakeholders. In 2000 organiseerde het bedrijf een rondetafelconferentie met vertegenwoordigers van mensenrechtenorganisaties, wetenschappers en deskundigen, om meer te weten te komen over de link tussen mensenrechten en business, alsook om te discussiëren over de manier waarop Novo Nordisk deze kwestie benadert. Eveneens in 2000 werkte Novo Nordisk het thema van sociale verantwoordelijkheid van de leveranciers en contractanten verder uit. Het jaar daarna werd hierover een dialoog gevoerd met de voornaamste leveranciers en contractanten. Er werd een cel opgestart die tracht te definiëren welke sociale criteria wereldwijd geldig zijn en door alle afdelingen geïmplementeerd kunnen worden. Momenteel wordt het contract met leveranciers die het niet goed doen op het milieuvlak, niet verbroken, maar spoort Novo Nordisk hen aan hun prestaties te verbeteren. De verlenging van contracten komt in zo'n geval wel in gevaar.

Novo Nordisk maakt een onderscheid tussen drie types van stakeholderbetrokkenheid:

- formeel engagement, gebaseerd op wetgeving en lokale en nationale regelgeving;
- vrijwillige en proactieve dialoog;
- partnerschap: een diepere relatie, waarin, samen met stakeholders, het denken en doen van Novo Nordisk ontwikkeld wordt.

5.2.4 Audits

5.2.4.1 *Interne audits*

Novo Nordisk richtte een eigen auditgroep op, bestaande uit zeventien senior werknemers. In elk bedrijf dat tot de groep behoort, wordt om de drie jaar een audit uitgevoerd door minstens twee auditors. Zij gaan na of de tien grondbeginselen geïmplementeerd worden in de operationele werking van de onderneming. Ze doen dit door eerst, binnen de afdeling, iedereen op de hoogte te stellen van de reden van hun aanwezigheid. Vervolgens voeren ze gedurende een week zoveel mogelijk gesprekken met individuele werknemers. In kleinere afdelingen betekent dit dat iedereen van het personeel aan bod komt; bij grotere afdelingen maken de beoordelaars een selectie. Op basis van deze gesprekken geven de zeventien seniors feedback en zetten ze een actieplan op, wat ze doorgeven aan het management van het bezochte bedrijf. Drie maanden later moet die een verbeteringsstrategie

uitgewerkt hebben. Eventueel kan een afdeling hiervoor één maand verlenging toegestaan krijgen, maar indien er dan geen plan voorhanden is, kan dit het ontslag betekenen van de verantwoordelijke(n).

Volgens de twee respondenten bestaat het voordeel van een interne audit erin dat de beoordelaars de geplogenheden van het bedrijf kennen en dat de werknemers weten dat wat ze zeggen, confidentieel behandeld wordt.

Naast deze driejaarlijkse audit voert elk afdeling van Novo Nordisk zelf ook een jaarlijkse audit uit. Een rapport daarvan gaat naar de bedrijfstop.

5.2.4.2 Externe audits

Novo Nordisk laat ook externe audits uitvoeren. In 1989 kwam er een eerste externe milieuaudit. Negen jaar later volgden de externe audits rond bio-ethiek enerzijds en het sociale beleid en de mensenrechten anderzijds. Jaarlijks voert ook Simon Zadek van AccountAbility, samen met een panel van experts, een audit uit van één van de afdelingen van Novo Nordisk, om de relevantie en volledigheid van de verslaggeving na te gaan. Zij doen dit door te praten met managers, NGO's en experts en via interviews met werknemers.

Novo Nordisk doet voor externe audits nooit beroep op internationale consultancy firma's, omdat deze een te commercieel karakter hebben en weinig voeling met de sociale en milieuproblematiek.

5.2.5 Rapportering

Novo Nordisk publiceert sinds 1993 een jaarlijks milieverslag. Vanaf 1997 is daar ook de externe rapportering van bio-ethische vraagstukken bijgekomen en nog een jaar later werd het eerste externe sociale rapport gepubliceerd, dat rekening houdt met zowel sociale als milieuaspecten. Dit rapport tracht het bedrijf nu binnen het framework van de GRI te passen. Voor de controle van de cijfers in deze rapporten wordt er steeds een beroep gedaan op een externe verificateur. Niet alle informatie wordt gepubliceerd. Vertrouwelijke gegevens blijven intern.

Vernon Jennings beschouwt de externe rapportering als heel belangrijk. Het vormt een essentiële stimulans om rond sociale audit te werken, aangezien het een zekere druk legt op de organisatie.

Novo Nordisk ontving reeds vele prijzen voor zijn rapportering. In 1999 werd dit bedrijf beloond met een prijs voor de 'Best Sustainable Report' voor het milieu- en sociale verslag van 1999, van het Institute of State Authorised Public Accountants en Børsen, een Deens financieel dagblad. Ook bij AccountAbility viel het reeds meermaals in de prijzen.

5.3 Positieve resultaten

Uit het gesprek met de twee respondenten kwamen vier positieve gevolgen van het gebruik van een sociale audit naar voor. Ten eerste zorgt dit voor een zeer goede reputatie voor Novo Nordisk, wat niet evident is voor een bedrijf uit de chemische sector. Door het continue proces van social auditing, dat dit bedrijf volgt, blijft het een 'first mover' en innoverend van karakter.

Ten tweede kan Novo Nordisk, doordat het MVO in zijn vaandel draagt, blijvend kwaliteit en kwaliteitsmanagement garanderen, wat resulteert in een financiële groei.

Ten derde kan Novo Nordisk, dankzij de sociale audit, maatschappelijke tendensen die een invloed hebben op het bedrijf, managen en als reactie daarop interne processen implementeren. Door proactief op te treden, kunnen vele problemen voorkomen worden.

Een laatste positief resultaat van de sociale audit binnen Novo Nordisk is, zoals reeds aangehaald, het effect ervan op de aanwerving en het behoud van werknemers. Vele werknemers laten zich in hun zoektocht naar een arbeidsplaats, meer en meer leiden door de waarden van de bedrijven. De wil om te werken in een bedrijf van wie de naam beklad is, is uiterst klein.

5.4 Moeilijkheden

Naast de positieve gevolgen van de sociale audit, sommen de respondenten ook vier moeilijkheden op die Novo Nordisk ondervindt bij de implementering van de sociale audit. Vooreerst ervaart Novo Nordisk het bepalen van indicatoren voor het sociale aspect van de 'triple bottom line' als problematisch. Deze onderneming bevindt zich momenteel in dezelfde situatie als toen de milieu-indicatoren opgesteld werden. Ook dit nam een lange tijd in beslag.

Vervolgens worstelt Novo Nordisk met het dilemma tussen globaal geldende en landenspecifieke indicatoren. Anno 2001 is Novo Nordisk voorstander van het opstellen van lokale sociale indicatoren, gebaseerd op de waarden van de organisatie. Op die manier kan men per land aan benchmarking doen. Ook wat de rapportering betreft, is er een overgang merkbaar naar meer landengebonden verslaggeving.

Een derde moeilijkheid betreft het feit dat de huidige indicatoren, waarmee Novo Nordisk werkt, enkel een stand van zaken weergeven. Het bedrijf wil komen tot indicatoren die het mogelijk maken toekomstige evoluties te onderkennen.

Ten slotte is Novo Nordisk er zich van bewust dat vakbonden zelden spontaan de milieuproblematiek behartigen, omwille van de gedachte van protectionisme: strengere milieureglementeringen zouden een negatieve reactie kunnen hebben op de werkgelegenheid. Aanvankelijk was dit ook de houding van de vakbonden bij Novo Nordisk, maar na een korte tijd is er een prima verstandhouding totstand-

gekomen met het bedrijf rond de milieuaudit en hebben de vakbonden goede ideeën aangebracht voor de sociale audit.

5.5 Eventuele verbeteringen aan de sociale audit instrumenten

Novo Nordisk maakt gebruik van verschillende instrumenten voor social audit - AA1000, GRI, BSC, IiP en ISO 14001 -, maar past deze steeds toe op zijn manier.

Novo Nordisk werkte reeds voordat AA1000 ontwikkeld werd, volgens de stappen van dit instrument. Er zijn wel kritische stemmen te horen over dit instrument: AA1000 is te theoretisch opgesteld. Bovendien is het moeilijk te gebruiken voor benchmarking en voorziet het niet in een certificatie. AA1000 is een goed vertrekpunt voor het social auditproces en een bruikbaar instrument om de doelstellingen te formuleren. Het geeft echter geen indicatie over het evalueren van de prestaties.

Van het GRI neemt Novo Nordisk voor de 'triple bottom line' rapportering een deel van de structuur en bepaalde indicatoren over. Daarnaast gebruikt het bedrijf ook zelf ontwikkelde indicatoren. Volgens Vernon Jennings voorziet het GRI immers niet in de beste manier om te rapporteren. Vandaar dat Novo Nordisk de GRI methodiek aanpast aan zijn eigen manier van werken.

Ook over de BSC zijn de respondenten niet onverdeeld gelukkig. Het probleem met dit instrument is dat het geen externe audit voorziet en dat wat niet past in het schema van de BSC, een lage prioriteit krijgt. Positief aan dit instrument is dan weer dat het duidelijke doelstellingen aangeeft. Mensen weten wat er van hen verwacht wordt. Problemen die voortvloeien uit het feit dat men niet weet wat verwacht wordt, worden aldus vermeden. Ook van dit instrument gebruikt Novo Nordisk wat het voor zichzelf nodig en nuttig acht en plaatst dit in zijn eigen werking.

Novo Nordisk past eveneens een aantal principes van IiP toe. Het bedrijf heeft het instrument aangepast, door een groot deel van het papierwerk te schrappen. Volgens de respondenten is IiP veel werkbaarder indien de bureaucratie tot een minimum wordt herleid.

Momenteel neemt Novo Nordisk, samen met een tiental andere bedrijven, deel aan een pilootproject van de Deense overheid. Dit project heeft als doel een instrument te ontwikkelen voor rapportering met betrekking tot de 'triple bottom line', gebaseerd op AA1000 en het GRI. Hiervoor werkt de overheid samen met bedrijven, NGO's, vakbonden en andere ministeries. De taak van de bedrijven die deelnemen aan het pilootproject, bestaat erin advies te geven rond rapportering en de kosten ervan. Een eerste versie van dit project zal gepresenteerd worden in maart 2002.

5.6 Huidige stand van zaken en toekomstplannen

Zoals eerder vermeld, wil Novo Nordisk zijn verantwoordelijkheid opnemen op het milieu-, sociale en economische vlak. Wat een milieuaudit betreft, kent het bedrijf reeds een tienjarige traditie. Ook de sociale factor van de 'triple bottom line' is reeds enkele jaren onderwerp van een audit en verslaggeving. Sinds 2000 tracht Novo Nordisk ten slotte ook het economische aspect van de 'triple bottom line' in zijn werking te implementeren. Dit wil het bedrijf in de toekomst verder uitwerken, zonder daarbij het belang van het sociale en milieuonderdeel te verwaarlozen.

5.7 Aanbevelingen voor de overheid rond sociale audit

Vernon Jennings wil de volgende suggesties doen aan de overheid:

- *'Think globally'*. De overheid zou, territoriaal gezien, niet te eng mogen denken wanneer het een instrument voor sociale audit promoot. Multinationale ondernemingen hebben niets aan instrumenten die enkel in een bepaald land, of zelfs in een bepaald continent van kracht zijn.
- Voor bedrijven is het essentieel rekening te houden met stakeholders. Het beleid kan bedrijven aanzetten tot stakeholderengagement.
- Organisaties die willen beginnen met een sociale audit, moeten begeleid worden.
- Er moet een apart scenario ontwikkeld worden voor KMO's. Zij kunnen vaak niet beantwoorden aan de administratieve en bureaucratische eisen die verschillende sociale audit instrumenten vooropstellen.

HOOFDSTUK 5

OVERHEIDSBELEID

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in de volgende drie landen: België, het VK en Denemarken. Er werd gekozen voor Denemarken en het VK omdat beide landen zeer veel initiatieven ontwikkelden rond sociaal verantwoord ondernemen, en dit vanuit een sterk verschillende aanpak.

Denemarken is, net als België, een klein land met overwegend KMO's. Tijdens een interview met Niels Hojensgard van de Copenhagen Centre gaf deze aan dat beide een 'continentaal' model van de sociale welvaartstaat toepassen. Dit wordt volgens hem onder andere gekenmerkt door een uitgebreide wetgeving die zeer regulerend werkt. Er zijn ook sterke samenwerkingsverbanden tussen verschillende sociale partners, gebaseerd op collectieve overeenkomsten en wetgevingen, en een hoge organisatiegraad. Men werkt met subsidies en de overheid staat in voor een goed uitgebouwde sociale zekerheid.

Het VK daarentegen volgt naar zijn zeggen meer het 'Angelsaksische' model, waarbij de staat weinig invloed mag uitoefenen opdat de vrijemarkteconomie niet in het gedrang zou komen. De overheid zorgt enkel voor een basisvorm van sociale zekerheid. Daarom is er een grote behoefte aan vrijwillige acties. Men werkt er vooral met informele relaties. Bedrijven organiseren dan ook zelf voor hun werknemers een aantal sociale voorzieningen.

Er werden verschillende interviews afgenomen met bedrijven, experts en verantwoordelijken voor het beleid. Tevens werd er een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd.

2. België

2.1 Context

MVO is pas sinds enkele jaren een belangrijk thema binnen de Belgische bedrijfs-wereld. Externe druk is één van de oorzaken van deze evolutie, dit door onder andere de groeiende sector van het ethisch beleggen, de voedselschandalen en campagnes van NGO's rond kinderarbeid en slechte werkomstandigheden in de derde wereld. Verder zijn er een aantal werkgeversorganisaties (onder andere VEV, VKW, CSR Europe) en werknemersorganisaties (bijvoorbeeld LBC-NVK) die op diverse momenten aandacht hebben besteed aan de kwestie. Ook de Koning Boudewijnstichting telt een aantal initiatieven rond duurzaam ondernemen.

Kennis en kennisverspreiding rond het thema MVO worden stilaan opgebouwd, maar gebeuren nog steeds heel versnipperd. Langzaamaan worden er ook door de overheid initiatieven genomen om MVO concreet in praktijk te brengen. Ze situeren zich op zowel het federale als het regionale niveau.

In de bespreking hierna beperken we ons tot de recente initiatieven die genomen werden door de federale en Vlaamse overheid, specifiek gericht op MVO. De voor social audit relevante institutionele context is uiteraard ruimer. We verwijzen hierbij onder andere naar het uitgebreide systeem van sociaal overleg dat ook een uitgangspunt kan zijn voor het initiëren en implementeren van social audit.

2.2 Federale initiatieven rond MVO

Het idee van MVO is binnen het Belgische overheidsbeleid aangekaart binnen het beleidsdomein van de sociale economie.

Een belangrijk feit in dit verband is het samenwerkingsakkoord met betrekking tot het beleidsdomein sociale economie, dat werd ondertekend tussen de federale overheid, de gewesten en de Duitstalige gemeenschap op 4 juli 2000. De Vlaamse regering speelde een belangrijke rol bij het totstandkomen van dit akkoord. Het akkoord is gebaseerd op drie pijlers:

- de ondersteuning van de sociale inschakelingseconomie, met de nadruk op duurzame socio-professionele inschakeling van kansengroepen;
- de ondersteuning van de buurtdiensten;
- de ontwikkeling van het MVO of de meerwaardeneconomie.

De laatste pijler is dus uitdrukkelijk aan het MVO gewijd.

Een cel 'sociale economie'⁹ werd opgericht ter uitvoering van het akkoord. Een interdepartementale werkgroep 'sociale economie' coördineert het geheel, gezien de complexiteit en de verscheidenheid van de sociale economie. De werkgroep heeft haar werkzaamheden begin mei 2000 aangevat, na de oprichting van de cel 'sociale economie' bij het Ministerie van Sociale Zaken, Volksgezondheid en Leefmilieu. Naast de leden van de cel, telt de werkgroep, gecoördineerd door het secretariaat-generaal van dit ministerie, vertegenwoordigers van ministeriële kabinetten betrokken bij het samenwerkingsakkoord, van administraties en van instellingen die gedeeltelijk bevoegd zijn op het gebied van sociale economie (Tewerkstelling en Arbeid, Economische Zaken, Federaal Planbureau). Subwerkgroepen behandelen thans verschillende thema's: fiscaliteit, meetpost sociale economie, sociale labeling, ethisch financiële producten, toegang tot overheidsopdrachten, ... In de eerste plaats worden bedrijven uit de sociale economie als volwaardige ondernemingen beschouwd als het gaat om overheidssteun. De overheid is daarbij van mening dat, gezien ondernemingen uit de sociale economie een pioniersrol vervullen in het sociaal en ecologisch verrijken van de economie, ze in aanmerking komen voor de reguliere steunkanalen van het ondernemingsbeleid (zoals steun voor onderzoek en ontwikkeling, waarborg- en participatiefonds, toegang tot risicokapitaal, en andere). De openstelling, mede door de regionale overheden in het kader van het samenwerkingsakkoord, van bedrijventra en incubatiecentra voor sociale economie past eveneens in dit opzet. Met het doel de sociale economieondernemingen een beter inzicht te geven in de diverse (steun)maatregelen die voor hen van toepassing kunnen zijn (zowel op het federale, het regionale als het Europese vlak) zal een databank van de maatregelen worden ontwikkeld.

De federale overheid toont zich verder zeer ambitieus wanneer zij de waarden die door de sociale economie gehanteerd en gepromoot worden, wil hanteren als inspiratiebron om de reguliere economie te her(r)ijken. De ontwikkeling van een echte 'meerwaardeneconomie' is hier het nieuwe beleidscredo. Ondernemingen uit de sociale economie krijgen hierbij een pioniersrol toebedeeld.

⁹ Om gevolg te geven aan de federale wil om maatregelen ten voordele van de sociale economie te coördineren en te bevorderen, werd in april 2000 de cel sociale economie opgericht. Deze cel bestaat uit vier experts, versterkt met twee personen die de administratie voor hun rekening nemen. De cel sociale economie vervult een centrale rol, waarbij zij als tussenpersoon optreedt tussen de verschillende ministeriële departementen en de andere betrokken partijen. Op regelmatige tijdstippen worden ontmoetingen georganiseerd tussen de andere departementen en de cel enerzijds in het kader van de interdepartementale projectgroep en anderzijds met de actoren uit het werkveld. De concrete voorstellen die hieruit ontstaan, worden voorgelegd aan de beleidsverantwoordelijken en kunnen dan een basis vormen voor de goedkeuring van wettelijke of andere maatregelen die de sociale economie moeten ondersteunen of ontwikkelen. Omdat de materie de bevoegdheid overschrijdt van de verscheidene ministeriële departementen of van één enkele minister is overleg met de verschillende actoren en betrokken overheden van groot belang. De cel functioneert tevens als communicator tussen de verschillende betrokken partijen.

De overheid denkt en werkt aan de volgende initiatieven in dit verband:

- Het stimuleren van een constructieve dialoog tussen de reguliere economie en de sociale economie-initiatieven als een eerste stap die voor beide sectoren verrijkend en innovatief moet werken.
- Het bevorderen van het MVO. In de derde pijler van het samenwerkingsakkoord sociale economie engageert de federale staat, net als de andere contracterende partijen, er zich toe de nodige initiatieven te ontwikkelen ter ondersteuning van dit MVO. In het akkoord wordt daarbij gedacht aan: initiatieven op het vlak van het ontwikkelen en bevorderen van sociale gedragscodes en sociale labels, stakeholdermanagement, een uitbreiding van de sociale balans met een vrijwillige sociale rapportering, de invoering van sociale clausules in overheidsopdrachten, het stimuleren van ethisch financiële producten en eerlijke wereldhandel, en andere.

Hierna volgt een overzicht van deze verschillende federale initiatieven en plannen op het vlak van MVO, opgesteld door de interdepartementale werkgroep 'sociale economie'.

2.2.1 Wetsontwerp rond 'sociaal label'

- Het wetsontwerp van Van Der Maelen en andere handelt over de arbeidsomstandigheden waarin een product wordt geproduceerd of over de manier waarop de producent zijn werknemers behandelt. Het beoogt een wettelijk kader te creëren ter bevordering van een sociaal verantwoorde productie. Via de invoering van een sociaal label op het Belgische niveau wil men een meer sociaal verantwoorde productiewijze bevorderen. Het wetsontwerp op zich gaat om het toekennen van een sociaal label. Ondernemingen moeten minstens aan de volgende vijf criteria voldoen volgens de IAO-conventies alvorens ze het label kunnen aanvragen:
 - verbod op dwangarbeid (IAO-conventies 29 en 105);
 - recht op syndicale vrijheid (IAO-conventie 87);
 - recht op vereniging en collectief overleg (IAO-conventies 98);
 - verbod op discriminatie inzake tewerkstelling en verloning op basis van ras, kleur, sekse, politieke overtuiging, nationaliteit of sociale afkomst (IAO-conventies 100 en 111);
 - minimumleeftijd voor kinderarbeid (15 jaar) (IAO-conventie 138).

Het label zou voor een periode van maximum drie jaar aangevraagd kunnen worden. Er zou een 'comité van sociaal verantwoorde productie' opgericht worden, bestaande uit 16 leden, binnen het Ministerie van Economische Zaken dat het label kan toekennen en dat dient toe te zien op de controle ervan.

Het voorstel van Dirk Van Der Maelen zou er voor moeten zorgen dat een Belgisch bedrijf - met bijvoorbeeld een vestiging in de derde wereld - dat de vijf fun-

damentele IAO-rechten niet respecteert, in ons land zou kunnen vervolgd worden. Het voorstel werd ondertussen goedgekeurd in de bevoegde kamercommissie.

Vanuit de ervaringen rond deze wetgeving zal vervolgens worden overwogen soortgelijke initiatieven te nemen of te ondersteunen op het supranationale niveau. Binnen de interdepartementale projectgroep is er een werkgroep opgestart om dit voorstel verder te bestuderen.

2.2.2 Ethisch beleggen

In de deelwerkgroep 'ethisch financiële producten' zal, vanuit het voorbeeld van de 'fiscale groenregeling'¹⁰ in Nederland en de Angelsaksische voorbeelden, gewerkt worden aan maatregelen ter promotie en stimulatie van het ethisch beleggen en sparen in België. Ethische beleggingsfondsen zitten duidelijk in de lift en zijn een belangrijk instrument met betrekking tot de uitbouw en ondersteuning van de sociale economie en in het kader van de bredere doelstelling van het maatschappelijk verantwoorde ondernemerschap, meent de overheid. Omwille van het grote potentieel voor de ontwikkeling van de sociale economie en het maatschappelijk verantwoorde ondernemerschap dringen ondersteunende maatregelen zich op volgens de federale overheid. Hierbij kan gedacht worden aan fiscale stimulanzen met betrekking tot ethisch financiële producten en maatregelen aangaande de visibiliteit van deze ethisch financiële producten. Er wordt melding gemaakt van een analoge Belgische regelgeving aan de Britse 'SRI (Socially Responsible Investing) Disclosure regulation'¹¹ omtrent pensioenfondsen en van een label voor ethische financiële producten van de vierde generatie¹² (cf. Ethibel-label, hoofdstuk 3).

¹⁰ Op 12 juli 1994 is het initiatief Vermeend, Melkert en Van der Vaart tot wijziging van de Wet op de inkomstenbelasting 1964, ook wel 'fiscale groenregeling' genoemd, in het Staatsblad (nr. 497) geplaatst. De Wet bevat twee fiscale faciliteiten:

- vrijstelling voor rente- en dividendinkomsten uit 'groene projecten' om beleggingen en investeringen te bevorderen die in het belang zijn van het milieu en
- aanpassing van de bosbouwvrijstelling om het behoud en de aanleg van bossen te bevorderen.

¹¹ Sinds 3 juli 2000 is in Groot-Brittannië een amendement aan het 'Pensions Act 1995' van kracht. Dit amendement verplicht beheerders van pensioenfondsen om hun leden in te lichten over hun politiek aangaande sociaal-ethisch verantwoorde investeringen. Het is de eerste keer dat het concept van maatschappelijk verantwoorde actie vorm krijgt in de Britse wetgeving, een belangrijke wending in het beleid.

¹² Een model van de eerste generatie is gebaseerd op negatieve screening: bepaalde niet-ethische activiteiten, producten of sectoren worden uitgesloten. Een model van de tweede generatie maakt gebruik van een beperkt aantal positieve indicatoren, vooral met betrekking tot de ecologische dimensie, in mindere mate ook de sociale. Een evaluatiemodel van de derde generatie integreert sociale, ecologische, ethische en economische indicatoren, meestal aan de hand van geschreven vragenlijsten en bronnen. De vierdegeneratiemodellen lijken op die van de derde generatie, maar zijn meer gebaseerd op interactieve processen waarbij alle stakeholders bevraagd worden.

2.2.3 Invoeging van sociale clausules in de federale overheidsmarkt

Hier is men volop bezig met de voorbereiding op het federale niveau. Het zou gaan om openbare aanbestedingen van minimum tien miljoen BEF en een minimale duurtijd van zestig werkdagen. Het zou in eerste instantie ingevoerd worden voor bouwwerken bij de Regie der Gebouwen.

2.2.4 Wetsontwerp op het verbod van misleidende reclame omtrent de sociale productievoorwaarden

Een wet van 14 juli 1991 verbiedt misleidende reclame omtrent het milieueffect van een bepaald product en voorziet een comité voor ecologische etikettering en reclame. De bedoeling is nu om deze wet uit te breiden naar de sociale dimensie: verbod op misleidende reclame omtrent de sociale productievoorwaarden op basis van de zeven IAO-basisconventies en het uitbreiden van de competenties van het comité voor ecologische etikettering en reclame naar sociale en ethische aspecten van de productie.

2.2.5 Wetsvoorstel omtrent het invoegen van artikel 10 quinquies in de voorafgaande Titel van het Wetboek van Strafvordering, met het oog op het strafbaar maken van bepaalde inbreuken op fundamentele sociale rechten

De bedoeling van dit wetsvoorstel is om het mogelijk te maken om buitenlanders die in België een inbreuk plegen op fundamentele sociale rechten, hier te kunnen vervolgen en straffen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde in een economie op het internationale niveau.

2.2.6 Belgische steun bij de oprichting van een Europees monitoringplatform rond sociaal verantwoord ondernemen

Dit platform zou de volgende taken op zich kunnen nemen: inwinnen en evalueren van informatie, ervaringen en klachten omtrent sociale labels, sociale gedragscodes, sociale balans, het gedrag van de Europese ondernemingen in de ontwikkelingslanden, ethische en financiële producten, ... Op basis hiervan kan het platform voorstellen formuleren voor de Europese Commissie rond mogelijke bestaande of nieuwe initiatieven in dit domein. In het groenboek 'De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven', dat op 18 juli 2001 gepubliceerd werd, wordt nog geen melding gemaakt van een dergelijk platform. Ondertussen bestaat er op het Europese niveau reeds het 'Initiative for Ethical Production and Consumption in Europe (IEPCE)' dat deze rol tracht te vervullen.

2.2.7 Sociale labels als belangrijk thema introduceren in de werking van het Europese monitoringplatform rond sociaal verantwoord ondernemerschap

Vaak zien de consumenten nu door het bos van labels de bomen niet meer. België pleit voor de introductie van een uniek Europees sociaal label. Het Europese monitoringplatform rond sociaal verantwoord ondernemerschap kan hierin een belangrijke rol spelen. België hoopt dit te kunnen verwezenlijken onder haar voorzitterschap. Op 21 september 2001 werd een seminarie rond Europese en mondiale aspecten van een sociaal label, georganiseerd door de Belgische overheid in samenwerking met de interministeriële werkgroep sociale economie en GRESEA (Groupe de Recherche pour une Stratégie Economique Alternative). Dit seminarie vond plaats in het Europese Parlement.

2.2.8 De organisatie van een Europese conferentie in samenwerking met de Europese Commissie

De Belgische federale overheid organiseerde in samenwerking met de Europese Commissie op 27 en 28 november 2001 de conferentie 'het MVO op de Europese agenda voor het sociaal beleid' in het Congrespaleis te Brussel. Dit gebeurde in het kader van het Belgische voorzitterschap van de Europese Unie.

2.3 Vlaamse initiatieven rond MVO

In het kader van het samenwerkingsakkoord d.d. 4 juli 2000 met de federale overheid werden ook heel wat Vlaamse initiatieven genomen rond meerwaarden-economie. Bij de bespreking hier beperken we ons tot het Trivisi-initiatief dat uitdrukkelijk gericht is op MVO.

In zijn beleidsbrief stelt Vlaams Minister van Werkgelegenheid het duurzaam ondernemen te willen stimuleren. De rol van de overheid is volgens hem op dit vlak sensibiliseren, mobiliseren en bemiddelen. Hij spreekt in dit verband van een 'bottom up' aanpak in plaats van een 'top down' aanpak waarbij de overheid zaken oplegt.

Met de lancering van Trivisi in juni 2000 werd een proces opgestart in Vlaanderen om deze 'bottom up' aanpak waar te maken. De term Trivisi verwijst naar een geïntegreerde visie op de onderneming vanuit de drie invalshoeken mens, milieu en maatschappij. Trivisi beoogt met een brede groep van vooruitziende mensen (bedrijfsleiders, academici, vertegenwoordigers van NGO's en sociale partners) concrete managementinstrumenten en goede praktijkvoorbeelden te ontwikkelen, kennis en knowhow op te bouwen en te verankeren, en ervaringen uit te wisselen. Het Trivisi-concept kreeg vorm in de lancering van drie pioniersgroepen: management van diversiteit (ontdekken van onaangeboord potentieel van bepaalde kansengroepen), management van het leren (opleidingsaanbod ontplooiën dat

kadert in een perspectief van levenslang leren), en stakeholdermanagement (zoeken naar een manier om de stakeholders bij het ondernemingsbeleid te betrekken).

Elke groep ontwikkelde een eigen dynamiek. Samen moesten ze borg staan voor de ontwikkeling van nieuwe concepten waarmee men in de praktijk aan de slag kan. De concepten zullen aan de bestaande internationale ervaring worden getoetst. Zo wil minister Landuyt uiteindelijk komen tot goede praktijkvoorbeelden, instrumenten en voorbeelden die door andere ondernemingen kunnen worden gevolgd.

Minister Landuyt hoopt op een sneeuwbaaleffect: de pioniersgroepen zijn succesvol als hun concepten of acties een weg door de hele samenleving banen en als de betrokken ondernemingen bij dit alles hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de maatschappij ten volle opnemen. Op 6 en 7 november 2001 vond een expertenmeeting en een conferentie plaats waar de resultaten voorgesteld werden. Op dit moment werden vanuit de drie pioniersgroepen opleidingen, handleidingen, kritische succesfactoren en working sheets opgesteld, een video gemaakt, een boek geschreven en verschillende case studies uitgewerkt. Dit alles moet nu zijn weg vinden naar een breder publiek. Voor meer informatie in detail verwijzen we naar de Trivisi-nieuwsbrief en de Trivisi-website <http://www.trivisi.be/>.

We gaan even dieper in op de pioniersgroep rond stakeholdermanagement. Volgende vragen kwamen daar aan bod:

- Hoe kunnen de verschillende stakeholdergroepen (werknemers, klanten, leveranciers, buurt, samenleving, milieu, financiële instellingen) bij het ondernemingsbeleid betrokken worden?
- Hoe kan er op een efficiënte, maar open manier een dialoog met deze verschillende partijen worden ontwikkeld?
- Hoe kan het succes van een onderneming worden opgevolgd en gemeten als het niet alleen om economisch succes gaat, maar ook om de ruimere impact van het bedrijf op mens, milieu en maatschappij?
- Hoe kan een onderneming hierover rapporteren aan de buitenwereld op een toegankelijke en eerlijke wijze?

In deze pioniersgroep werd geëxperimenteerd met AA1000 (zie ook hoofdstuk 3), een vrijwillige internationale norm gelanceerd door het Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA). Deze norm werd door honderden individuen, ondernemingen, organisaties en consultants uit verschillende landen ontwikkeld. Het is een flexibele norm die opgezet werd om een platform te bieden voor maatwerkgerichte experimenten. Daarbij moeten de onderliggende principes en processen de kwaliteit op peil houden. Het is ook een managementinstrument dat zowel naar kleine als grote ondernemingen, profit, non-profit, en publiek, nationale en multinationale ondernemingen vertaald kan worden. De kern hiervan is

het opnemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van de stakeholders en verantwoording aan hen afleggen.

Om internationale ervaring in de pioniersgroep binnen te brengen, werd er in een eerste fase (oktober 2000 – juni 2001) in samenwerking met ISEA een opleidingstraject opgezet voor bedrijven en consultants. Daarbij moesten de ondernemingen uitzoeken hoe ze stakeholdermanagement in hun bedrijf kunnen vertalen of aanpassen via een ‘scoping study’ (wat doen ze nu al, wie zijn hun stakeholders, hoe kunnen ze hiervoor een stappenplan ontwikkelen, hoe de dialoog tot standbrengen, waar liggen prioriteiten, ...). Door de Vlerick Leuven Gent Management School werden een aantal hulpinstrumenten ontwikkeld om het proces te doorlopen. Elke onderneming kreeg een consultant toegewezen om de ‘scoping study’ te begeleiden.

De pioniersgroep was begonnen met negentien ondernemingen, maar uiteindelijk bleven er nog twaalf deelnemers over, niet uit gebrek aan interesse, maar door onvoorziene omstandigheden (faillissement, herstructurering, andere prioriteiten).

3. Het Verenigd Koninkrijk

3.1 Context

De Britse economie is de derde grootste van Europa en de vijfde grootste van de wereld.

De staat geeft relatief weinig geld uit aan sociaal beleid, vergeleken met de andere Europese landen. De laatste twintig jaar (1976-1996) bleef het percentage van het BNP dat aan sociaal beleid wordt uitgegeven constant. Er is meer dan dubbel zoveel armoede in het VK dan in de rest van Europa: 23% van de Britse huishoudens verdient minder dan de helft van het gemiddelde nationale gezinsinkomen, terwijl het Europese gemiddelde minder dan 10% bedraagt.

In een interview gaf Kyla Brand van Social Responsibility Scotland aan dat Britse regeringen in het verleden zelf weinig initiatieven namen als het om sociale voorzieningen ging. Door het extreem liberale beleid van vorige regeringen vond de overheid dat de staat een zeer beperkte rol te vervullen had en dat de bedrijfs wereld hoofdzakelijk zelfregulerend te werk moest gaan. De regering beperkte zich er meestal toe bestaande initiatieven die door anderen werden ontwikkeld, te steunen en te promoten. Er was niet echt sprake van een coherente strategie op het sociale vlak vanuit de overheid. Deze politiek leidde er tevens toe dat de laatste tien jaar meer en meer een beroep werd gedaan op privé-organisaties om diensten te verrichten of te financieren die in een continentale visie door de staat zouden moeten worden geleverd.

In het VK wordt het discours van MVO sterk opgepikt door de regering Blair om haar idee van een 'New Deal' te promoten. Deze 'New Deal' tracht een nieuwe en sterkere vorm van sociaal beleid te implementeren in het VK. Volgens C.J. Martin (2001) wordt getracht een coherent beleid op te starten waarbij de overheid het initiatief neemt. In wat volgt, gaan we kort in op de genoemde 'New Deal', het vernieuwde sociaal beleid, waarbinnen het MVO wordt gehanteerd als wervend concept. Ten slotte worden enkele bestaande en nieuwe initiatieven in verband met MVO in het VK beschreven. Een dertigtal andere initiatieven worden beschreven op de website van het ministerie voor MVO, www.societyandbusiness.gov.uk.

3.2 'New Deal'

In mei 1997 kwam de nieuwe Labour regering aan de macht. Zij wilde de belangrijkste sociale problemen aanpakken, zoals sociale uitsluiting, vertrekkende van een gezonde economische basis. Doch ook zij houden de sociale uitgaven van de staat strikt onder controle. Er werd een 'New Deal' voorgesteld, die een totale tewerkstelling betracht. De basis ervan werd neergeschreven in de 'Employment Green Paper Towards Full Employment in a Modern Society'. Deze 'New Deal' wil in de eerste plaats de werkloosheid aanpakken door middel van projecten gebaseerd op een samenwerking van de regering en verschillende 'task forces', bestaande uit bedrijfsleiders en experts (NGO's, vakbonden, academici, ...) die allen samenwerken met de regering om specifieke sociale doelstellingen te verwezenlijken. Deze poging om een strategische samenwerking over het sociale beleid te vormen, werd met de nodige scepsis bekeken. Het model wordt volgens Ashridge (2001) nu evenwel geaccepteerd als deel van de moderne regeringswijze in het VK.

Volgens interviews met de administratie van de 'New Deal' was het eerste initiatief het in het leven roepen van een 'New Deal Task Force' die de regering adviseert over het uitvoeren van één van de vijf sleutelbeloften van de regering, met name het verschaffen van werk aan jonge werklozen. Dit werd de 'New deal for Young Unemployed People'. Hierna kwam de 'New deal for Long-term Unemployed People' waarbij aandacht wordt geschonken aan langdurige werklozen, alleenstaande ouders en personen met een handicap. Het principe van de 'task forces' wordt nu toegepast voor verschillende thema's, die allen te maken hebben met werkloosheid. Zo is er de 'New Deal for Communities', die de levensomstandigheden in buurten waar men voornamelijk werklozen aantreft, tracht te verbeteren.

In het verlengde van de 'New Deal' tracht de overheid nu tevens een algemene lijn te krijgen in het beleid op het vlak van MVO. Hiervoor werd een minister van MVO aangesteld, opdat deze de bestaande initiatieven zou kunnen coördineren.

3.3 Initiatieven

Binnen de huidige initiatieven van de Britse overheid kunnen we een onderscheid maken tussen:

- een initiatief tot coördinatie;
- het gebruik van MVO binnen het 'New Deal' beleid;
- MVO binnen de context van buitenlandse handel;
- initiatieven die in de richting gaan van social auditing.

3.3.1 Coördinatie-initiatief: minister voor MVO

In maart 2000 werd een minister voor MVO aangesteld. Hij staat in voor het promoten van MVO bij bedrijven en voor het coördineren van de acties rond MVO over de verschillende ministeries heen. Hij stelt hierbij als belangrijkste prioriteiten de alfabetisering van volwassenen en het aanmoedigen van investeringen in achtergestelde buurten. Ook tracht hij een grotere samenhang te bereiken tussen de verschillende initiatieven en de communicatie hiertussen te verbeteren. Daarbij wordt hij ondersteund door een formele groep experts.

In samenwerking met deze minister zette het 'Department of Trade and Industry' een website op: 'Society and Business, developing corporate social responsibility in the UK', www.societyandbusiness.gov.uk. Deze geeft een overzicht van alle activiteiten binnen het VK rond MVO die gedragen of gesteund worden door de regering, beschrijft enkele gevalstudies en geeft aan waar men verder geholpen kan worden.

In maart 2001 publiceerde de minister het eerste regeringsrapport over MVO: 'Business and Society; Developing corporate social responsibility in the UK', dat consulteerbaar is op de website. Het geeft voorbeelden uit de bedrijfswereld, de activiteiten die werden ontwikkeld in samenwerking met of met de steun van de regering en beschrijft de verdere plannen van de regering.

Volgens Kyla Brand, de oprichtster van 'Social Responsibility Scotland', werd er echter nog geen concreet beleid opgesteld, en er werden blijkbaar nog geen eigen concrete initiatieven opgestart, buiten het verstrekken van informatie en een poging tot coördinatie van hetgeen reeds bestaat.

3.3.2 Gebruik van het MVO-begrip om 'New Deal' initiatieven binnen het sociale beleid te promoten

De verschillende 'New Deal' projecten, waarvan de belangrijkste reeds werden opgesomd, hebben allen dezelfde kenmerken:

- het betreft een publiek-private samenwerking;
- lokale agentschappen spelen een belangrijke rol;

- er is een ondersteuning door nationale overheidssubsidies;
- de coördinatie gebeurt door ‘task forces’;
- het steunt op de betrokkenheid van verschillende sociale partners en er wordt gewerkt in sociale samenwerkingsverbanden;
- er wordt projectmatig gewerkt;
- bottom-up aanpak;
- er moet steeds een concrete planning worden opgesteld, met concrete doelstellingen;
- de realisaties moeten worden gemeten en gerapporteerd.

3.3.3 Initiatieven binnen het kader van buitenlandse handel

3.3.3.1 *UK National Contact Point (NCP)*

Dit contactpunt werd opgericht door de Britse regering voor het promoten van het gebruik van de herziene Guidelines for Multinational Enterprises van de OESO en de implementatie ervan door bedrijven. De richtlijnen werden opgesteld in 1976, hun herziening werd goedgekeurd in 2000.

De OESO-richtlijnen bevatten de enige gedragscode voor multinationals die werd goedgekeurd door verschillende regeringen. De vrijwillige principes bestrijken verschillende thema's, zoals werkgelegenheid, relaties met vakbonden, bedrijven en klanten, milieu, transparantie van informatie, concurrentie, omkoping, belastingen, wetenschap en technologie. Ze worden gesteund door zowel de bedrijfs-wereld als de vakbonden en werden opgesteld in samenwerking met NGO's.

Voor de Britse regering vormen deze richtlijnen een geïntegreerd deel van het beleid op het vlak van MVO. Ze wil Britse bedrijven er dan ook toe aanzetten deze principes te respecteren, zowel in het VK als overzee.

Het NCP heeft een website, <http://www.dti.gov.uk/worldtrade/ukncp.htm>, en zorgt ervoor dat de richtlijnen gemakkelijk toegankelijk zijn. Het werkt samen met bedrijven, vakbonden en NGO's om het instrument te promoten en maakt deel uit van een internationaal netwerk rond de richtlijnen.

3.3.3.2 *Ethical Trading Initiative*

Het 'Ethical Trading Initiative' (ETI) is een initiatief van het 'Department for International Development' en het 'Department for Trade and Industry' van de Britse regering. ETI is samengesteld uit NGO's, bedrijven en vakbonden. Ze willen in de eerste plaats maatschappelijk verantwoorde handelsrelaties met het zuiden stimuleren. Ze staan in voor het promoten van een goede implementatie van inhoudelijk correcte gedragscodes en trachten een methode voor onafhankelijke verificatie op te stellen. Ze richten zich vooral op Britse bedrijven in de sectoren

voeding, kleding en schoenen en huishoudelijke producten en voeren pilootprojecten uit.

Voor het uitvoeren van deze pilootprojecten werd een multi-sectorale gedragscode opgesteld, gebaseerd op de IAO-conventies. Deze code is een minimumstandaard. De bedrijven die deelnemen aan het project, moeten op basis van deze algemene code hun eigen code opstellen en moeten eveneens voldoen aan nationale en andere toepasbare wetgevingen.

Het initiatief baseert zich op het principe van 'learning by doing'. Het is de bedoeling dat bedrijven leren hoe ze hun code kunnen toepassen in de realiteit. Dit gebeurt door het uitvoeren van en het leren uit pilootprojecten. Er worden werkgroepen samengesteld en conferenties georganiseerd waar ervaringen worden uitgewisseld. Onderzoek wordt uitgevoerd en er zijn opleidingen voorzien. Zo worden momenteel pilootprojecten uitgevoerd in het kader van de monitoring, waarbij verschillende pistes worden uitgetest.

De deelnemende bedrijven moeten jaarlijks een rapport indienen en onafhankelijke monitoring toelaten. Zij worden niet verondersteld onmiddellijk aan alle eisen van de algemene code te voldoen, wel dienen de aanbevelingen binnen een welbepaalde tijdslimiet te worden gerealiseerd.

Het lidmaatschap is jaarlijks hernieuwbaar. Indien deelnemende bedrijven niet kunnen aantonen dat zij actief hebben getracht de gedragscode te implementeren, wordt hun lidmaatschap niet vernieuwd.

3.3.4 Initiatieven in de richting van social auditing

3.3.4.1 *Sustainable indicator project*

De 'Local Government Management Board' ontwikkelde in het kader van de 'United Nations Programmes for Action, Agenda 21' het 'Sustainable Indicator Project'. Dit project beoogt de ontwikkeling van een duurzaam beleid door plaatselijke overheden, waarbij een samenwerking totstandkomt met verschillende stakeholders. Er werden zes pilootprojecten uitgevoerd in het VK. Er wordt rekening gehouden met een welbepaalde lijst indicatoren en er worden doelstellingen geformuleerd voor de komende jaren.

3.3.4.2 *The occupational Pensions Schemes Amendment Regulations 1999*

Het VK heeft een zeer actieve politiek voor het bewustmaken van de openbare opinie van het belang van ethische, sociale en milieuaspecten van de investeringen van pensioenfondsen. Bij de aanpassing van de wetgeving hieromtrent werd gespecificeerd dat de pensioenfondsen duidelijk moeten naar voor brengen hoe ze

in hun beleid rekening houden met ethische, sociale en milieuaspecten bij het selecteren, weerhouden en realiseren van investeringen en wat hun beleid is met betrekking tot het respecteren van bepaalde rechten (inbegrepen stemrecht) van de aandeelhouders.

Deze wetgeving heeft als doel het debat rond maatschappelijk verantwoorde investeringen te stimuleren en de transparantie van investeringen en beleid te vergroten.

Vanaf nu moeten pensioenfondsen rapporteren over financiële en niet-financiële aspecten van hun pensioenschema's. Volgens Vallentin (2000) was het voordien wettelijk niet toegelaten voor pensioenfondsen om voor morele redenen te investeren in maatschappelijk verantwoorde beleggingsfondsen. Sinds juli 2000 is het legaal zolang het financieel haalbaar is. Deze wetgeving legt de pensioenfondsen enkel de verplichting op om informatie te verschaffen over hun beleid inzake sociaal-ethisch verantwoorde beleggingen. Het legt hen geen enkele verplichting op om effectief sociaal-ethisch te beleggen. Het geeft hen enkel de mogelijkheid maatschappelijk verantwoord te investeren. Door de transparantie kan ook openbaar worden gemaakt welke pensioenfondsen dit doen en welke niet.

3.3.4.4 *Business in the Community*

'Business in the Community' (BitC) is de belangrijkste organisatie uit de bedrijfs-wereld, die instaat voor MVO. Ze telt 650 belangrijke bedrijven onder haar leden, met inbegrip van 75% van de FTSE-100 bedrijven. BitC heeft verschillende lokale en nationale projecten, zoals de jaarlijkse 'Excellence Awards' in samenwerking met de Financial Times, gesteund door het 'Department of Trade and Industry' en de 'British Quality Foundation'.

De 'Business Impact Task Force' van het BitC is het meest recente project dat als doel heeft MVO te promoten. Er werd een handboek uitgebracht 'Winning with Integrity' in november 2000. Dit handboek geeft sleutelindicatoren aan voor het meten van en het beleid rond MVO. Er werd ook een zeer duidelijke website opgesteld: www.business-impact.org.

3.3.4.5 *Investors in People*

Deze standaard wordt actief gepromoot door de Britse regering en werd reeds toegepast voor 38% van de werknemers van het VK. Het geeft criteria aan voor een bepaald niveau van goed personeelsbeleid en geeft aan hoe een bedrijf door dit management zijn resultaten kan verbeteren. Investors in People werd nader beschreven in hoofdstuk 3.

4. DENEMARKEN

4.1 Context

Denemarken heeft een bevolking van 5,3 miljoen inwoners. De Deense economie bestaat volgens Ashridge (2001) voornamelijk uit kleine en middelgrote bedrijven. Indien men rekening houdt met het BNP is Denemarken het vijfde rijkste land van de wereld. Deense burgers zijn 20% rijker dan de gemiddelde Europese burger. Momenteel is er een werkloosheid van 5%, waarvan veel langdurige werklozen. Er is relatief weinig armoede. Begin 1990 verdiende enkel 8,2 % van de huishoudens minder dan 50% van het gemiddelde nationale gezinsinkomen. In Europa is het gemiddelde iets minder dan 10%.

Denemarken heeft een zeer sterk uitgebouwd sociaal beleid. Dit reflecteert zich dan ook in de manier waarop ze de verschillende projecten opstarten. Er is sprake van een zeer gestructureerde aanpak. Ook heeft men altijd aandacht voor de internationale context.

De Deense regering beschouwt MVO als een prioriteit. Hierbij wordt hoofdzakelijk aandacht geschonken aan werkgelegenheid. Er wordt getracht zoveel mogelijk mensen in te schakelen in de arbeidsmarkt, waarbij de aandacht vooral gaat naar gehandicapten, laaggeschoolden en ouderen. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat er weinig werkloosheid is in Denemarken en dat er een gebrek is aan werknemers in verschillende sectoren. MVO wordt als wervend concept gehanteerd om dit werkgelegenheidsbeleid te promoten in de bedrijfswereld en concrete medewerking van de werkgevers te verkrijgen.

Ook wordt er sinds lang aandacht geschonken aan het milieu. Bedrijven worden verplicht aan milieurapportering te doen en milieuvriendelijke bedrijfsvoering wordt actief gepromoot.

Recentelijk werd besloten meer aandacht te besteden aan projecten die verder gaan dan louter de inclusieve arbeidsmarkt of een doorgevoerd milieubeleid.

De respons van Deense bedrijven op vrijwillige initiatieven die uitgaan van de regering is vrij hoog. Er is een groot vertrouwen van de bedrijven in het regeringsbeleid. Door de inspanningen van de regering is de interesse van de bedrijfswereld voor MVO sterk gestegen. Ook ontstaan er dialogen over maatschappelijke verantwoordelijkheid tussen verschillende partners van de Deense maatschappij, die traditioneel niet met elkaar in contact staan.

4.2 Ministerie voor Sociale Zaken

In 1994 lanceerde de Deense minister van sociale zaken de campagne 'Our Common Concern', waarbij de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven als dusdanig werd gepromoot. Bedrijven moeten zich realiseren dat zij een sociale verantwoordelijkheid hebben en dat het in hun belang is deze verantwoordelijkheid effectief op te nemen. Voor bedrijven is een stabiele en goed functionerende maatschappij een goede voedingsbodem. Een vergaande sociale verantwoordelijkheid kan tevens leiden tot een grotere competitiviteit doordat het bedrijf zijn werknemers meer te bieden heeft.

Het Deense sociale beleid hecht veel belang aan het bekomen van arbeidsplaatsen voor mensen met verminderde werkcapaciteit en met sociale problemen. Bedrijven worden aangespoord hun beleid zodanig aan te passen dat werknemers met problemen kunnen blijven werken en dat het werk aangepast is aan het familiale leven. Bedrijven worden tevens aangemoedigd samen te werken met de lokale gemeenschap, om zo bestaande problemen aan te pakken.

De campagne voor sociale verantwoordelijkheid heeft drie hoofddoelen:

- werknemers hun werk laten behouden;
- integratie van werklozen in het arbeidscircuit;
- preventie van problemen, bijvoorbeeld gezondheids- of sociale problemen bij werknemers.

De projecten hebben als doelgroep kleine en grote ondernemingen uit zowel de publieke als de privé-sector.

Hierna bespreken we twee soorten van instrumenten die ontwikkeld werden:

- instrumenten die een invloed hebben op de denkwijze (campagne);
- economische maatregelen die het beleid van het bedrijf beïnvloeden (subsidies voor het verwerven van bepaalde werknemers en sociale clausules).

4.2.1 Campagne

4.2.1.1 Algemene acties

In 1994 werd een onderzoek uitgevoerd naar het sociale beleid van 100 bedrijven. Hieruit bleek dat reeds vele bedrijven sociaal verantwoorde activiteiten hadden. Door de studie werden deze initiatieven in het openbaar gebracht. Later werd de studie uitgebreid tot 3 000 bedrijven.

Tussen september 2001 en mei 2002 loopt een grootschalige campagne, zowel op het nationale als op het lokale vlak. Ongeveer 20 000 bedrijven hebben een 'starter kit' gekregen met informatie en instrumenten. Er zal een grootschalige mediacam-

pagne plaatsvinden, studiedagen en conferenties worden georganiseerd en er komt een website en een hotline. Ook is er een magazine en zijn er verschillende publicaties. Bedrijven worden opgeroepen concreet werk te maken van MVO.

4.2.1.2 *Bedrijvenpool*

Volgens Marianne Becker van het Ministerie voor Sociale zaken is dit één van de belangrijkste instrumenten van de campagne. De pool verwijst naar een redelijk omvangrijke som geld die vanaf 1995 ter beschikking werd gesteld door de regering om initiatieven rond MVO, en meer bepaald inclusieve arbeidsmarkt, te ondersteunen. Private en publieke ondernemingen, lokale autoriteiten en andere organisaties of instituten kunnen er financiële steun krijgen voor projecten die de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven promoten. De meeste projecten vormen een samenwerkingsverband tussen verschillende partners. Tot 1999 werden bijna alle projecten die een aanvraag indienden, gesteund. Vanaf 2000 trad het ministerie selectiever op in het toewijzen van projecten.

4.2.1.3 *Sociale index*

De sociale index werd ontwikkeld tussen 1998 en 2000. Het is een instrument voor zelfevaluatie dat meet in hoeverre een bedrijf zijn sociale verantwoordelijkheid opneemt. Het zet de onderneming aan na te denken over bepaalde items en vormt zo de basis van een leerproces. Bedrijven kunnen dit instrument vrijwillig toepassen. Indien ze echter het Deense 'S' label willen bekomen, dat hieraan verbonden is, moet de correcte toepassing van het instrument worden nagegaan door een team van onafhankelijke inspecteurs.

De sociale index werd in hoofdzaak opgesteld om KMO's er toe aan te zetten hun sociaal beleid in kaart te brengen. Uit onderzoek en ervaring bleek dat bedrijven met minder dan 40 werknemers weinig geneigd zijn een social audit of enig ander instrument rond MVO te implementeren. Voor velen is het te kostelijk en te tijdrovend. Kleinere bedrijven zien er ook niet altijd het belang van in. Toch blijkt dat vele KMO's sociale initiatieven ontplooiën. Door de index kunnen zij op een zeer simpele wijze een beeld krijgen van hun sociale waarde, en kunnen ze dit extern communiceren. De meeste bedrijven worden hierdoor aangezet hun beleid op het vlak van MVO verder te ontwikkelen, en elk jaar weer beter te scoren. Volgens Marianne Becker is dit één van de weinige efficiënte instrumenten voor KMO's.

4.2.1.4 *Netwerk van bedrijfsmanagers*

Dit netwerk werd in 1996 opgericht. Het wil het debat rond de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven op gang houden, de Minister van Sociale Zaken adviseren en bedrijven aanzetten tot het nemen van initiatieven op dit vlak. Er bestaan zes netwerken: één nationaal en vijf regionale. De bedrijfsmanagers van

het nationale netwerk worden aanschouwd als voortrekkers en boegbeelden van MVO. Het zijn zij die aan de basis liggen van de verschillende regionale netwerken. Elk van de netwerken kon zelf een coördinator kiezen, die dan gesubsidieerd werd door de overheid. Doordat het belang van MVO nu algemeen aanvaard wordt door het bedrijfsleven, is, volgens Marianne Becker, de nationale groep zijn voortrekkersrol en daardoor ook zijn belangrijkste functie verloren, en zal deze waarschijnlijk binnenkort worden opgeheven. De regionale groepen daarentegen winnen aan belang. Ze tellen steeds meer leden en zijn over het algemeen zeer actief.

4.2.1.5 *Netwerk prijs*

Er worden jaarlijks twee prijzen toegekend: één voor het meest sociaal verantwoorde privé-bedrijf, en één voor de meest verantwoorde publieke organisatie. Deze prijzen worden zeer gewaardeerd door de ondernemingen en organisaties.

4.2.1.6 *'The Copenhagen Centre' (TCC)*

Dit is een onafhankelijke organisatie die werd opgericht in 1998. Ze groeide evenwel vanuit een initiatief van de regering, en wordt erdoor gesubsidieerd. Het instituut dient als intermediair tussen regering, bedrijven, sociale partners en de maatschappij. De belangrijkste taken van TCC zijn onderzoek, het organiseren en vergemakkelijken van netwerken, het publiceren van rapporten, het organiseren van studiedagen. Ze beogen een internationale uitwisseling van ervaringen op het vlak van nieuwe sociale samenwerkingsverbanden, waarbij het accent ligt op sociale inclusie. TCC is op zich zeer klein (vier tot zes medewerkers). Het kan rekenen op een groeiende internationale faam, omdat het één van de eerste centra was met een officiële achtergrond die zich specialiseerde in de MVO-materie.

TCC heeft een informeel netwerk van regeringen gelanceerd in samenwerking met het Deense Ministerie voor Sociale Zaken rond de sociale verantwoordelijkheid van de bedrijfssector en nieuwe sociale samenwerkingsverbanden. Nederland, Ierland en het VK maken hier deel van uit.

4.2.1.7 *Het Centrum voor de Ontwikkeling van Werkgelegenheid onder Speciale Voorwaarden*

Dit centrum werd opgericht in 1996 door het Ministerie van Landbouw en het Ministerie voor Sociale Zaken en beheert zichzelf. Er is evenwel een Raad van Bestuur met vertegenwoordigers van de ministeries, de regio's en de lokale gemeenschappen. Zij helpen mee aan een inclusieve arbeidsmarkt door het geven van informatie op vraag, onder allerlei vormen, het geven van cursussen over de inclusieve arbeidsmarkt, het geven van informatie via een website over aller-

hande activiteiten op dit vlak en het uitwerken van instrumenten om een inclusieve arbeidsmarkt te promoten.

4.2.2 Subsidies voor het aanstellen van bepaalde werknemers en sociale clausules

4.2.2.1 *Subsidies voor het aanstellen van bepaalde werknemers*

Midden jaren negentig werden er veel zogenoemde sociale hoofdstukken opgenomen in de sociale overeenkomsten van de Deense arbeidsmarkt. Dit maakte het mogelijk voor werknemers en vakbonden om plaatselijk tot een overeenkomst te komen over de aanwerving van werknemers onder speciale voorwaarden.

In 1998 startte men het flexjob schema, waarbij het loon van personen met permanent verminderde arbeidsmogelijkheden, die geen gehandicaptenpensioen krijgen, gedeeltelijk wordt gesubsidieerd.

Het beschermde arbeidsschema wil personen met een gehandicaptenpensioen aan het werk stellen door loonsubsidie.

Denemarken kent nog andere vormen van gesubsidieerde aanwervingen, zoals opleidingen door de Openbare Arbeidsbemiddelingendienst.

4.2.2.2 *Sociale clausules*

Een sociale clausule houdt in dat een organisatie bepaalde sociale eisen stelt aan een leverancier als voorwaarde voor de aankoop van bepaalde producten. De Deense overheid bestudeerde de mogelijkheid dit instrument toe te passen bij openbare instellingen, rekening houdend met de nationale en de Europese wetgeving. Dit bleek maar in een zeer gelimiteerd aantal gevallen mogelijk. Binnen de Europese context is dit instrument slechts toepasbaar indien enkel Deense bedrijven als leverancier in aanmerking komen (bijvoorbeeld sociale diensten).

In 2000 werden er overeenkomsten gesloten met de lokale autoriteiten om dit instrument te promoten. Niemand wordt verplicht sociale clausules toe te passen. Openbare instellingen worden er wel sterk toe aangezet.

Sinds het opstarten van de website in december 2000 is het gebruik van deze clausules toegenomen. De website bevat concrete instrumenten die het gemakkelijker maken sociale clausules toe te passen. Geïnteresseerden kunnen er voorbeelden van contracten met sociale clausules downloaden. Het vormt ook een virtueel netwerk rond sociale samenwerkingsverbanden in het algemeen. Er is zeer veel belangstelling voor deze website en de voorbeelddocumenten hebben reeds een groot aantal organisaties ertoe aangezet sociale clausules te gebruiken.

4.3 Ministerie voor Handel en Industrie

4.3.1 Intellectual Capital Statement

Het Deense Agentschap voor Handel en Industrie, dat deel uitmaakt van het ministerie, startte in 1998 een project voor het opstellen van richtlijnen voor een ICS (cf. hoofdstuk 3). Deze richtlijnen werden opgesteld in samenwerking met een consultantbureau, de Copenhagen Business School en de Aarhus School of Business. De richtlijnen werden opgesteld op basis van een onderzoek waarbij zeventien bedrijven betrokken waren. Momenteel worden ze getest door een honderdtal Deense bedrijven. De definitieve versie van de richtlijnen wordt verwacht in 2002.

4.3.2 Corporate Social Responsibility Project

Er bestaat een samenwerkingsverband tussen acht ministeries om de strategieën uit te werken rond MVO. Hierbij wordt aandacht geschonken aan sociale en milieuaspecten en aan meer globale ethische normen.

4.3.3 Gedragscodes

Het Deense Agentschap voor Handel en Industrie stelde gedragscodes op punt voor bedrijven, waarbij rekening werd gehouden met sociale en milieuaspecten. Deze gedragscodes werden opgesteld in samenwerking met bedrijfsleiders.

4.3.4 Databank voor sociale en ethische verantwoordelijkheid

Deze databank wordt opgezet door de Deense Organisatie voor Informatie aan Consumenten, een institutionele instelling met een relatief grote autonomie die onder de bevoegdheid van het Ministerie van Handel en Industrie valt.

Dit project heeft als doel de transparantie en communicatie van bedrijven te verbeteren. Het wil de consumenten informeren over de ethische doelstellingen en de ethische performantie van bedrijven, alsook een dialoog toelaten tussen consumenten en bedrijven.

Het kader van de databank werd opgesteld in samenwerking met het Deense Agentschap voor Handel en Industrie en met de hulp van twee consultancy bureaus op basis van een pilootproject met 33 bedrijven. Momenteel wordt dit opzet besproken met verschillende consumentenorganisaties.

Bedrijven kunnen zich inschrijven door een formulier in te vullen met vragen over hun ethische verantwoordelijkheid. Een team inspecteurs zal regelmatig enkele steekproeven nemen om na te gaan of de informatie klopt.

In het najaar van 2001 is er een informatiecampagne over gehouden bij de industrie en begin 2002 worden de consumenten benaderd. Men verwacht dat de databank in de lente van 2002 operationeel zal zijn.

4.3.5 Ethische rapportering

Transparantie en rapportering zijn zeer belangrijk bij sociaal verantwoorde bedrijfsvoering. In Denemarken hebben bedrijven reeds een lange ervaring met sociale en milieurapportering. Een holistische benadering is tot nu toe vooral uitgewerkt door consultancy bureaus.

Volgens Jan Christian Nilsen, de projectleider van dit initiatief, wil het Ministerie voor Handel en Industrie in samenwerking met de Ministeries van Milieu, van Werkgelegenheid en van Sociale Zaken een richtlijn opstellen voor een ethische rapportering, gebaseerd op het GRI (cf. hoofdstuk 3) en de bestaande nationale richtlijnen betreffende rapportering. Deze rapportering zou rekening houden met de 'triple bottom line' en met AA1000. Recentelijk werd een werkgroep opgericht om het Deense model op te stellen. Het zou trapsgewijs worden opgesteld, zodat van kleine bedrijven een minder zware rapportering wordt gevraagd dan van grote bedrijven. Groeiende bedrijven kunnen zich dan ook geleidelijk aan aanpassen. Op lange termijn zou deze rapportering worden geverifieerd door een onafhankelijke monitor.

4.3.6 Milieumanagement en Groene Audit

Er bestaat sinds lang een wetgeving die milieurapportering verplicht.

Het Deense Agentschap voor Handel en Industrie en het Nationale Agentschap voor Milieubescherming staan bedrijven bij die tot een beter milieumanagement willen komen door het ontwerpen en uittesten van instrumenten in dit domein. Bedrijven worden ook geholpen door opleidingen en het geven van informatie over milieumanagement. Er wordt vooral getracht een milieumanagement te introduceren bij KMO's.

4.3.7 Schonere technologieën en milieuvriendelijkere producten

Op het vlak van energie werden er overeenkomsten gesloten over de efficiëntie, zijn er subsidies voor energiebesparende maatregelen en worden er campagnes gehouden over energiebesparing.

Het Deense Ministerie voor Milieuzaken tracht eveneens de standpunten van de Europese 'Green paper on Integrated Product Policy' te promoten bij bedrijven. Dit houdt in dat men bedrijven tracht te overtuigen rekening te houden met de milieueffecten van het productieproces van een product en dat men aandacht heeft

voor de gehele keten van processen die het product ondergaat (van wieg tot graf benadering).

Momenteel is Denemarken de tweede op de ranglijst van landen met het relatief hoogste aantal milieucertificaten volgens de OESO. De Deense regering wil dat dit zo blijft en promoot dan ook milieucertificatie van bedrijven.

In Denemarken gebruikt men hoe langer hoe meer producten met een milieulabel. Vergeleken met andere landen boekten zij veel vooruitgang. Het vertrouwen van de consumenten in het eigen rode Ö-label is zeer hoog. Denemarken wil dit zo houden. Daarom worden producten met een eco-label (EU bloem en het Scandinavische Swan label) en met het eigen ecologische label verder gepromoot zodat de verkoop ervan blijft stijgen. Ook nemen ze maatregelen waardoor het goedkoper wordt voor bedrijven om een milieulabel aan te vragen.

4.3.8 Ecologisch voedsel

De Raad voor Ecologische Voeding stelde in 1999 een tweede actieplan op met een globale strategie voor het ontwikkelen van de productie van biologisch voedsel in Denemarken. Het plan bevat 85 aanbevelingen en baseert zich op verschillende initiatieven die de regering eerder nam.

4.3.9 Groene strategie voor de bedrijfswereld

Er werd een werkgroep opgericht door het Deense Ministerie voor Handel en Industrie in samenwerking met het Deense Ministerie voor Milieu en Energie, die een Deense groene strategie voor de bedrijfswereld moet opstellen.

Deze strategie focust op milieu, innovatie en het opbouwen van competentie. Denemarken wil nagaan hoe de industrie zo efficiënt mogelijk tot milieuvriendelijke maatregelen kan komen. De maatregelen zullen zich vooral op drie gebieden manifesteren:

- Het verspreiden van milieuvriendelijke technieken. Het ontwikkelen en het bekendmaken van milieuvriendelijke technologieën, opdat bedrijven milieuvriendelijke producten kunnen produceren.
- Het opbouwen van ervaring met milieumanagement. Er kan een framework worden opgesteld waardoor bedrijven met een milieuvriendelijk management beter en meer marktgericht worden.
- Het ontwikkelen van een Groene Markt. Zoeken naar de snelste en beste manier om de markt van milieuvriendelijke producten te ontwikkelen.

4.3.10 Biotechnologie

Sinds 1997 is er een discussie gaande over de ethische principes van de biotechnologie binnen het ministerie voor handel en industrie samen met externe experts. Men tracht na te gaan hoe men ethische overwegingen kan integreren in de internationale wetgeving van genetische technologieën. Ook wordt er getracht een debat op gang te brengen in Denemarken met het grote publiek over de ethische beschouwingen over genetische manipulaties.

De regering wil vooral:

- komen tot een internationale conventie die ethische overwegingen integreert bij het toepassen van genetechnologie bij planten en voedsel;
- ethische overwegingen laten integreren in de audits betreffende de toekomstige EU-conventies op dit domein;
- een website opzetten waar iedereen informatie kan verkrijgen over het onderwerp;
- een debat met het grote publiek opzetten volgens een nieuwe methodiek;
- ethische gedragscodes en richtlijnen voor de industriële toepassing van genetische manipulatie promoten, alsook de ontwikkeling van richtlijnen voor een industriële bio-ethische rapportering.

5. Conclusie

5.1 Een vaststelling vooraf

Men zou kunnen verwachten dat bedrijven meer geneigd zijn deel te nemen aan maatschappelijke projecten in landen waar bedrijven zelf voor de sociale zekerheid van hun werknemers zorgen, dan in landen waar de staat de hele sociale zekerheid in handen heeft. Dit blijkt niet het geval. Sommige data bewijzen zelfs het tegendeel. Zo toonde een enquête, uitgevoerd door C.J. Martin (2001), aan dat bijvoorbeeld Deense bedrijven meer deelnemen aan projecten rond MVO dan Britse bedrijven. Ook in landen met een sterke regulering nemen bedrijven dus hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op voor hun werknemers en voor de gemeenschap.

Het is volgens het Copenhagen Centre en Ashridge (2001) opvallend dat het aantal projecten rond MVO en het succes ervan niet afhankelijk is van de graad van sociale uitsluiting, de relatieve welvaart van de economie of de financiële mogelijkheden van de regeringen. Het is niet omdat er meer nood is aan projecten dat er daarom ook meer worden uitgevoerd. Blijkbaar is de manier waarop de verschillende actoren hun rol zien en wat hun verwachtingen zijn belangrijker. De volgende drie factoren blijken volgens TCC het meeste impact te hebben:

- de wijze waarop de regering haar eigen rol beschouwt en de relaties die zij heeft met de bedrijfswereld;
- de wijze waarop de bedrijfswereld zijn rol inschat en de relaties die hij onderhoudt met de overheid;
- de verwachtingen die de bevolking heeft van de bedrijfswereld en de regering.

5.2 Algemene trends in de drie landen

Het valt op dat men in alle landen overgaat tot een verregaande samenwerking tussen verschillende stakeholders. Er wordt getracht samenwerkingsverbanden op te richten tussen de regeringen, de bedrijfswereld, vakbonden en NGO's.

Vele initiatieven worden op het lokale vlak beslist en uitgevoerd. Men tracht steeds meer oplossingen te vinden aangepast aan specifieke situaties. Er wordt in vele gevallen afgestapt van de algemene modellen uitgedacht door een centraal bestuur, die als dusdanig in het gehele land moeten worden toegepast. Men ziet in dat het succes van een project dikwijls afhangt van de mate waarin het is aangepast aan de lokale situatie.

Er is een duidelijk streven naar efficiëntie. In alle landen worden studies uitgevoerd naar de effecten van de projecten, er wordt gemonitord, er zijn duidelijke plannings, en de economische aspecten worden niet over het hoofd gezien.

Recentelijk tracht de overheid intern samen te werken vanuit verschillende beleidsdomeinen voor het uitwerken van een beleid rond MVO. Ook bedrijven worden aangesproken om samen te werken. Regeringen verwachten van hen dat zij hen helpen de efficiëntie van projecten te verhogen om zo tot betere resultaten te komen.

Een stimulerings- en geen sanctioneringsfilosofie onderbouwt het werken met het principe van MVO binnen een beleidscontext. Wervingscampagnes, toegankelijke websites, promotie- en studiemateriaal, uitreiking van prijzen vormen de kern. Wanneer MVO wordt gekoppeld aan een sociaal beleid (maatregelen om werkloosheid of uitsluiting te bekampen), komen financiële stimuli om de hoek kijken.

Recentelijk worden ook de eerste initiatieven genomen tot auditing of assessment van de sociale verantwoordelijkheid. Trivisi is op dit vlak in België een pilootproject. Het VK kent zijn succesvolle Investors in People. Denemarken is bekend om zijn milieu-audits, experimenteert nu met het Intellectual Capital Statement en voert sterke promotie voor een pas ontworpen sociale index.

Als terugkerende thema's van het MVO (en dus in de toekomst het social auditen) zien we de volgende punten:

- eerlijke handel met het zuiden en het optreden van (eigen) multinationals;

- koppeling met een beleid tegen sociale uitsluiting (cf. de sociale economie gedachte in België, 'New Deal' in VK en 'Common Concern' in Denemarken).

5.3 Verschillen in aanpak

Ondanks deze gelijkenissen kunnen we ook enkele grote verschillen constateren tussen de acties die gevoerd worden in België, het VK, en Denemarken.

Momenteel zit het Belgische overheidswerk rond 'sociaal verantwoord ondernemen' nog in een beginstadium. Er is nog weinig concreets gebeurd. Toch vallen op het federale niveau al een aantal zaken op:

- De extreme band met het beleidsdomein 'sociale economie', wat in het internationale, Angelsaksisch gedomineerde denken over MVO duidelijk veel minder gebeurt. Dit internationale denken wordt sterk gevoed door het debat over 'corporate governance'.
- MVO komt aan bod in de vorm van een label.
- Men ziet MVO vooral in een context van eerlijke, internationale handel (het sociale als concurrentienadeel voor België voorkomen) en in het stimuleren van ethisch beleggen.

Het Vlaamse Trivisi-initiatief daarentegen is wel erg concreet, realistisch en direct bruikbaar, maar er dient nog werk gemaakt te worden van de ruimere verspreiding.

In het VK is men niet gewoon dat de overheid veel initiatieven neemt op het sociale vlak. Zij beperkt zich vaak tot het steunen van projecten die interessant lijken. De meeste projecten die zich ontwikkelden rond MVO zijn dan ook privé-initiatieven, die meestal gesteund worden door giften vanuit de bedrijfswereld. Binnen deze privé-projecten zijn een aantal interessante initiatieven ontwikkeld om social auditing te promoten en uit te werken (bijvoorbeeld Investors in People voor werknemers, ETI voor Noord-Zuidrelaties). De 'New Deal' is in dit kader dan ook een uitzonderlijk initiatief. MVO wordt in dit kader gebruikt om de bedrijfswereld warm te maken voor het nieuwe sociale beleid. Bedrijven bekijken het dan ook enigszins wantrouwend. Het is pas recent dat de overheid enig overzicht tracht te krijgen van de verschillende bestaande initiatieven. Ze beperkt zich voorlopig nog altijd tot het promoten en steunen van MVO, maar heeft nog geen verdere eigen strategie opgesteld, behalve wat betreft de 'New Deal', die momenteel nog enkel het bestrijden van de werkloosheid tot doel heeft. De minister van MVO stelt wel reeds enkele prioriteiten, maar heeft nog geen coherent beleid opgesteld. Wel tracht men het zeer grote aantal diverse bestaande activiteiten te coördineren.

In Denemarken speelt de regering wel een grote rol als initiatiefnemer voor MVO. Zij coördineert het geheel, heeft duidelijke doelstellingen en tracht daarna de bedrijfswereld te interesseren om samen met de regering en andere stakeholders

de plannen uit te werken. De Deense regering heeft veel aandacht voor KMO's en tracht het beleid ook op kleinere bedrijven af te stemmen. De reacties van de bedrijfswereld zijn er vaak positief, gezien zij een goede ervaring hebben met de overheid in het verleden. Het geheel van acties is er zeer overzichtelijk en goed onderbouwd. Er is een koppeling met het bestaande beleid zowel op het sociale als het economische vlak. Wel draaien de bestaande acties hoofdzakelijk rond de inclusieve arbeidsmarkt. Het Deense MVO-beleid richtte zich pas recentelijk op een meer uitgebreide visie van MVO, door ook aandacht te schenken aan de triple bottom line.

HOOFDSTUK 6

CONCLUSIE EN BELEIDSAANBEVELINGEN

De opdracht van dit project was te onderzoeken hoe social audit uitgebouwd kan worden tot een werkbaar managementinstrument voor MVO. Vragen die hierbij gesteld moeten worden, zijn:

- Waarvoor is het nuttig? Waar zitten de kansen en de bedreigingen?
- Wat zijn de behoeften en verwachtingen van de stakeholders in Vlaanderen?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de diverse beschikbare instrumenten?
- Welke rol kan de overheid spelen in het verhaal van social auditing?

Op deze vragen systematisch en stapsgewijs antwoorden zoeken, was het opzet van het voorliggende onderzoeksrapport.

1. Een omschrijving van social auditing

In een eerste hoofdstuk is beschreven hoe de ontwikkeling van social auditinstrumenten nauw verbonden is met het debat rond de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Social auditing moet opgevat worden als een belangrijk instrument voor MVO. Het social auditinstrumentarium werkt faciliterend om MVO ingang te doen vinden binnen bedrijven. Wezenlijke kenmerken van een social audit zijn:

- Principes. Waarden vormen de basis van het bedrijfsbeleid en vormen de toetssteen voor de beoordeling van de maatschappelijke impact, zowel op sociaal, milieu- als economisch vlak. Ze zijn dan ook het uitgangspunt voor een social audit.
- Proces. Social audit is een dynamisch proces van communicatie en dialoog, waarbij alle stakeholders betrokken worden.
- Resultaten. Rapportering is nodig, enerzijds omdat dialoog en communicatie slechts mogelijk zijn op basis van objectieve en verifieerbare informatie en anderzijds omwille van de morele eis tot transparantie.

De potentiële meerwaarde van social audit werd als volgt omschreven:

- Een social audit draagt als een systematisch proces bij tot de creatie van betrokkenheid door op een gestructureerde manier de dialoog met stakeholders aan te gaan.
- Social audit versterkt de interne solidariteit. Betrokkenheid van interne stakeholders zorgt ervoor dat zij ‘eigenaar’ worden van het proces en leidt tot een grotere identificatie met het gevoerde beleid.
- Social audit versterkt de externe solidariteit. Het principe van inclusiviteit, alle stakeholders worden betrokken, vermijdt de uitsluiting van de zwakke, minder machtige of ‘vergeten’ groepen.

2. Samenvatting van het onderzoeksproces

Het onderzoeksrapport werd verder opgebouwd in vier stappen:

- In een eerste fase werden vertegenwoordigers van de stakeholders in Vlaanderen bevestigd. In een aantal focusgroepbijeenkomsten werd gevraagd naar hun ervaring met, perceptie van en verwachtingen rond social audit.
- In een tweede fase werd een analyse uitgevoerd van bestaande social-auditinstrumenten. Naast een diepgaande literatuurstudie, werd een reeks interviews gevoerd met bevoorrechte getuigen, vooral met Vlaamse bedrijven die reeds ervaring hebben met één van de instrumenten.
- Vier uitvoerige case studies lichten in een vierde hoofdstuk de bedrijfspraktijk van social auditing toe. Voor deze bekende voorbeelden moesten we ons licht vooral in het buitenland opsteken. Per case werd duidelijk geïllustreerd welke soort van social auditing geïmplementeerd werd en op welke wijze. In elke casestudie werd een zelfde structuur gehanteerd, met als belangrijkste elementen de implementatie van het proces, de resultaten, de ervaren moeilijkheden en mogelijke aanbevelingen voor de overheid.
- Ten slotte werd het overheidsbeleid en de institutionele context van België-Vlaanderen vergeleken met de situatie in Groot-Brittannië en Denemarken.

Door de praktijkervaringen te toetsen aan enerzijds de principes van social audit en anderzijds de kenmerken van de social auditinstrumenten, is getracht een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen. We vatten de voornaamste bevindingen in deze slotconclusie per vraag nogmaals samen. Samen vormen deze antwoorden een reeks van inzichten en aanbevelingen, die de Vlaamse overheid kan hanteren om haar rol, positie en beleid aangaande social auditing op korte en middellange termijn te structureren.

3. Een meerwaarde voor MVO?

In de literatuur wordt social audit voorgesteld als een belangrijke facilitator van MVO. De vraag is of deze stelling ook de toets van de praktijk kan doorstaan.

Vooreerst zullen we dus nagaan in welke mate die potentiële meerwaarde wordt gerealiseerd.

3.1 Bevestigingen van potentiële meerwaarde

In de beschreven cases wordt herhaaldelijk bevestigd dat social audit een belangrijk faciliterend instrument kan zijn voor de promotie van MVO. Het is een methodiek die het mogelijk maakt problemen in verband met MVO aan te kaarten en te bespreken.

Vandaag wordt internationaal geëxperimenteerd met allerlei instrumenten om een dialoog met stakeholders uit te bouwen. Deze instrumenten hebben we in deze studie uitvoerig toegelicht en geordend. Daarvoor hebben we een aantal criteria gehanteerd die samengevat staan in de volgende tabel. Het ontstaan van deze instrumenten (of heroriëntatie naar MVO) en de bijhorende praktijken kunnen als een eenvoudig bewijs worden gezien van een ervaren meerwaarde.

Tabel 6.1 Criteria om bestaande social audit instrumenten te classificeren

Doelstelling	Instrument financiële waardecreatie met zijdelingse aandacht voor MVO Instrument met aandacht voor één aspect van MVO Instrument met integrale aandacht voor MVO
Focus	Procesvoorwaarden en -begeleiding Inhoudelijke indicatoren en normen
Reikwijdte	Profit - non-profit Lokaal - multinationaal
Implementatie	Gradueel of niet Toolkit beschikbaar of niet
Stakeholders	Betrokkenheid bij de strategieformulering, het opzet of niet
Kwaliteitsbewa- king	Benchmarking of niet Externe verificatie of niet Eénmalige controle of herhaaldelijk

Social audit blijkt vooral een herkenbaar proces te zijn voor het bedrijfsleven omdat het aansluit bij systemen van kwaliteitszorg of kortom van goed systematisch, gepland beleid. Het wordt gewaardeerd door de stakeholders omdat zij mede-eigenaars worden van het proces.

Het Deense voorbeeld illustreert ook duidelijk de maatschappelijke meerwaarde van social audit. Deze meerwaarde is dat het maatschappelijke potentieel gemobiliseerd wordt. Social audit als managementinstrument fungeert dan als een integratiestrategie, waarbij de nu verspreide inspanningen en verwachtingen gestroomlijnd en geïntegreerd worden. De audit boort met andere woorden een maatschappelijk kapitaal aan dat momenteel nog onderbenut wordt. Dat ook in

Vlaanderen dit potentieel aanwezig is bleek duidelijk uit de rondetafelgesprekken met de stakeholders. Hun perceptie van MVO uitte zich vaak in belangstelling voor onderwerpen die niet aan bod komen in het bestaande overleg, of waarop het zijn greep verliest en waarvan bedrijven het belang ook onderkennen: globalisering, Noord-Zuidproblematiek, nieuwe vormen van sociale uitsluiting en dergelijke. De meerwaarde van een social audit ligt er precies in dat hij een systematiek aandraagt voor dialoog tussen stakeholders.

We moeten er overigens over waken social audit en MVO niet als synoniemen te hanteren. Tussen beide zijn er duidelijke raakpunten, maar MVO is een ruimer concept. Men kan immers niet stellen dat een beperkte aanwezigheid of toepassing van social audit(instrumenten) wijst op een gebrek aan interesse voor en inspanningen op het vlak van MVO. Social audit moet om zijn intrinsieke kwaliteiten gewaardeerd en gestimuleerd worden. Een gelijkshakeling zou niet realistische verwachtingen creëren als zou enkel social audit een betere prestatie op het vlak van MVO garanderen. Het belangrijkste bezwaar tegen een koppeling aan andere maatschappelijke initiatieven, zoals bijvoorbeeld een inclusief arbeidsmarktbeleid, armoedebeleid, multicultureel ondernemen, mobiliteit enz. is niet zozeer dat deze onderwerpen niet aan bod kunnen komen in een social audit, maar dat men het proces van dialoog hypothekeert indien de agenda vooraf vastgelegd wordt.

Social audit kan evenmin een compensatie zijn voor een falend overheidsoptreden. Zo is bijvoorbeeld IiP intrinsiek een waardevol instrument, omdat het de noodzaak aan permanente vorming en ontwikkeling van werknemers benadrukt en tracht te stimuleren. Bedrijven dragen een belangrijke verantwoordelijkheid op het vlak van vorming en opleiding van hun werknemers. Maar de belangrijkste oorzaak van het lage opleidingsniveau van Britse werknemers is de keuze van de overheid om in de jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig nauwelijks te investeren in het onderwijs. Zelfs het beste instrument om maatschappelijke bedrijfsprestaties te verbeteren, kan zulk een structureel overheidsfalen niet opvangen.

In het klassieke sociale overleg merkt men schuchtere pogingen om de dialoog uit te breiden met minder traditionele onderwerpen, zoals de kwaliteit van de arbeid, flexibiliteit, de Noord-Zuidproblematiek, mobiliteit en dergelijke. Maar een verruimd sociaal overleg is nog geen synoniem van een social audit. Social audit veronderstelt op de eerste plaats de betrokkenheid van meerdere stakeholders. Deze uitbreiding kan gradueel gebeuren, maar het streefdoel moet zijn alle stakeholders bij de dialoog te betrekken. Het instrument van social auditing zorgt voor een integratie van een reeks eisen en belangen die op bedrijven afgevuurd worden.

3.2 Schoorvoetende praktijk (in binnen- en buitenland)

Ondanks deze bevestigingen van een mogelijke meerwaarde, zien we toch slechts een schoorvoetende praktijk van social auditing ontstaan en dit niet alleen in Vlaanderen.

Wanneer we zoeken naar een verklaring voor deze beperkte praktijk, stuiten we bij de studie van de institutionele context op een belangrijke paradox. Noch zelfregulering, noch overheidsinitiatief zijn een verklarende factor voor het succes of ontbreken van social auditinitiatieven.

Zelfregulering is blijkbaar een onvoldoende voorwaarde voor de toepassing van social audit. In Groot-Brittannië is de rol van de overheid steeds beperkt geweest. Geïstitutionaliseerde overlegfora, zoals die vooral in continentaal Europa aanwezig zijn, ontbreken hier. De invulling van MVO zou dus meer onderhevig zijn aan zelfregulering en inhoud moeten krijgen door overleg met stakeholders. De nood eraan wordt blijkbaar wel aanvoeld. Er is geen enkel land waar zoveel social auditinstrumenten en initiatieven ontwikkeld werden als in Groot-Brittannië. De retoriek klinkt er bijzonder luid, maar de praktijk, Schotland buiten beschouwing gelaten, is ronduit ontgoochelend. In 2000 vermeldden slechts vier van de FTSE 100 bedrijven informatie over sociale en ethische aspecten op hun website en slechts 18% van de FTSE 350 bedrijven publiceerde een milieurapport. Een eerste conclusie is dat social audit dus weinig kansen heeft in een land met een zwakke overlegcultuur. Blijkbaar kan social audit niet als een alternatief voor de rol van overheid en overleg fungeren.

De belangrijkste verklaring hiervoor is dat de overheid vaak een rol gespeeld heeft in het institutionaliseren van de maatschappelijke dialoog. Men kan zich moeilijk voorstellen dat het sociale overleg zich in dergelijke mate zou ontwikkeld hebben in continentaal Europa, indien de overheid niet een aantal overlegorganen wettelijk verplicht gemaakt had. Na verloop van tijd wordt de wettelijke verplichting minder relevant. Het overleg is verplicht, maar de inhoud wordt grotendeels door de betrokken stakeholders bepaald. Er is dus een platform gecreëerd waarop stakeholders een dialoog kunnen aangaan, waartoe de overheid structureel heeft bijgedragen. In landen met een beperkt overheidsinitiatief is dit platform veel minder ontwikkeld en zijn de voorwaarden voor een stakeholderdialoog minder aanwezig.

De beschreven paradox beperkt zich niet tot landen met een beperkte rol voor de overheid. In landen met een cultuur van sociaal overleg is social audit evenmin een courante praktijk, indien men Denemarken buiten beschouwing laat. De aanwezigheid van overlegorganen is dus geen voldoende voorwaarde voor het stimuleren van social-auditinitiatieven. Gemakshalve zou men kunnen veronderstellen dat de stakeholders tevreden zijn met het bestaande overleg. Dit geldt mis-

schien voor de stakeholders, vooral vakbonden en werkgevers, die het stevigst verankerd zijn in het klassieke overleg. Uit de rondetafelgesprekken bleek een op het eerste zicht weigerachtige vakbondsreflex: social audit kan niet in de plaats komen van het bestaande overleg en andere stakeholders kunnen niet betrokken worden bij dit bestaande overleg. Het zou niet billijk zijn om dit te bestempelen als conservatisme. Indien het de bedoeling is via social audit het bestaande overleg uit te hollen of te ontwijken, zijn de syndicale bezwaren terecht.

Maar door alle stakeholders, inclusief vakbonden en bedrijven, wordt wel degelijk het toenemende belang van MVO erkend. Ook zien zij social audit als een werkbaar instrument. Van principieel verzet is geen sprake. De weerstanden ertegen zijn eerder praktisch van aard: beperkte kennis van en ervaring met social audit, beperkte personele en financiële middelen.

4. Drempels, blijvende vragen en mogelijke vertrekpunten

4.1 Gelanceerd geraken - een 'voortrekkers' netwerk van managers

De praktijkcases tonen in de eerste plaats aan dat vooral bij de start drempels overwonnen moeten worden. Er is wantrouwen bij management en stakeholders over nut en kostprijs. Daarenboven blijkt het proces tijd te vergen. De aanwezigheid van een 'witte ridder' aan managementkant die een voortrekkersrol speelt, lijkt daarom heel belangrijk te zijn. Hij of zij moet kritiek van andere managers kunnen counteren dat het wel om een geoorloofde investering gaat. Hij/zij moet het proces gaande houden in het bedrijf en erop toezien dat het een integrale bedrijfsbenadering wordt. Voor de stakeholdergroepen moet hij of zij het aanspreekpunt zijn dat vertrouwen opwekt.

Tabel 6.2 Overzicht van enkele gesignaleerde startmogelijkheden

Website	Goed uitgebouwde, interactieve website van het bedrijf die informeert over de bedrijfsprestaties met betrekking tot diverse stakeholderdomeinen
Aanspreekpunt	Individueel, organisaties moeten een aanspreekpunt hebben bij het bedrijf om met hun klachten terecht te kunnen, bijvoorbeeld via een groen nummer
Charter	Met een aantal organisaties wordt door het bedrijf een charter opgesteld, waarin de principes, de doelstellingen, de acties en de tijdsplanning van het social auditproces afgesproken worden (cf. Novo Nordisk, WE)

De opbouw en de motivatie van zulke persoonlijkheden aan managementzijde is dus heel belangrijk voor de opbouw van een social auditpraktijk in Vlaanderen.

Doorheen de interviews en gesprekken van het onderzoek zijn hierrond een aantal suggesties gedaan om zulke 'witte ridders' te kweken. In de eerste plaats wordt gewezen op de noodzaak om een snelle en overzichtelijke 'to-do' lijst te hebben om een social auditproces te starten. Verder wordt gewezen op het belang van netwerkvorming voor deze groep van managers. Hierdoor kunnen ze aan ervaringsuitwisseling doen, feedback en steun krijgen bij gestelde problemen. De Deense campagnes in verband met sociale verantwoordelijkheid zijn gebaseerd op zulke kleinschalige netwerkvorming. Bestaande initiatieven van werkgeversorganisaties, de KBS en het Trivisi-project kunnen hiervoor de basis vormen in Vlaanderen. Ten slotte wordt herhaalde malen gewaarschuwd niet te veel hooi op de vork te nemen. 'Klein beginnen' is de boodschap en dit is niet gemakkelijk daar mensen dikwijls met groot enthousiasme aan zulk engagement beginnen. De Schotse ervaring en de WE praktijk waren op dit vlak leerrijk.

4.2 Inschatten van de mogelijkheden aan stakeholderskant

Een tweede groot probleem dat zich stelt voor de verspreiding van social auditing in Vlaanderen zijn de status en de mogelijkheden van de diverse organisaties die stakeholdergroepen vertegenwoordigen. Van werkgeverskant is hier de vraag naar duidelijkheid over de representativiteit en de deskundigheid: wie vertegenwoordigt wat en kan aan deze stakeholders een stuk (interne) bedrijfsinformatie doorgespeeld worden. Ook tussen de stakeholderorganisaties bestaan hierover spanningen. Vakbonden wijzen erop dat zij gelegitimeerd worden via wettelijk gereguleerde verkiezingen, maar hoe zit het met de anderen? Wat betreft de deskundigheid, zal het een uitdaging blijven om in een gezamenlijke dialoog met een bedrijf, het 'eigen-eis-eerst' te overstijgen.

Er dreigt een gevaar van overbevraging en afhaken. Vlaanderen kent een aantal grote middenveldorganisaties met een hoog professionaliteitsgehalte op de terreinen van arbeid, milieu en derde wereld. Aangaande de stakeholderdomeinen buurt, consument, en dergelijke draaien deze organisaties veel meer op louter vrijwilligerswerk. Het voorzien van voldoende getrainde en gelegitimeerde mankracht aan de stakeholderzijde is dan ook een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van social auditing in Vlaanderen. Het nieuwe statuut van het vrijwilligerswerk en de bestaande overheidssteuning voor sociaal-cultureel werk vormen de basis voor een oplossing van deze problematiek.

Aan deze stakeholderzijde stelt zich tevens de vraag naar de plaats en de rol van de vakbonden. Vakbonden zijn waarschijnlijk de krachtigste stakeholderorganisaties in Vlaanderen. Ze kunnen buigen op traditie, organisatie en professionaliteit. Enerzijds worden ze in het social auditdenken als belangrijke actoren aangeduid omdat ze interne stakeholders vertegenwoordigen. Ze kunnen dus een belangrijke brugfunctie spelen in de stakeholderdialoog. Anderzijds blijven vragen bestaan over deze rol. Welke plaats moeten de bestaande overlegorganen (in het bijzonder

de Ondernemingsraad) krijgen in het proces van social audit? Belgische vakbonden profileren zich aan de ene kant graag als brede sociale bewegingen die veel thema's bespelen, aan de andere kant werden in de focusgroepen voorbeelden aangehaald zowel door vakbond als door andere stakeholders van momenten dat deze vakbonden het enge bedrijfsbelang verdedigen om de tewerkstelling te vrijwaren. Leren uit de eerste ervaringen en de interne discussie binnen de vakbond over deze eigen functie (het brede algemeen belang verdedigen of het enge werknemersbelang verdedigen op bedrijfsniveau) gaande houden, zijn naar onze mening daarom belangrijke stappen voor het welslagen van social auditing in Vlaanderen.

4.3 Het geschikte instrument?

Een deel van de bezwaren in verband met social audit wordt veroorzaakt door het gebruiksonvriendelijke jargon van de social auditinstrumenten. Handleidingen van bijvoorbeeld AA1000 en GRI nodigen niet onmiddellijk uit tot lectuur. Indien men social audit omschrijft in zijn kernelementen, een expliciete opdrachtsverklaring, permanente dialoog met stakeholders en rapportering in functie van doelstellingen en als basis voor de dialoog, wordt de drempel om een social auditproces te initiëren sterk verlaagd. Bovendien wijst de praktijkervaring uit dat de instrumenten meestal worden gehanteerd als een globaal raamwerk dat wordt aangepast en ingebed in de bestaande bedrijfspraktijk (zie bijvoorbeeld Novo Nordisk of Borealis).

Zulke bedrijfsspecifieke aanpassing leidt evenwel tot problemen als men de transparante rapportering -een finale, goed voor te bereiden stap binnen het ideaalmodel van social auditing- wil waarborgen. Benchmarken van de verslaggeving wordt dan moeilijk, net zoals de mogelijke controle door een externe instantie.

4.4 Transparantie, vertrouwelijkheid en verificatie

De stap naar maatschappelijke verslaggeving lijkt een kwestie te zijn, waarrond zich nog heel wat publieke discussie zal afspelen, wanneer social auditing ingang zou vinden in Vlaanderen. In deze discussie gaat het om drie vragen die met mekaar verbonden zijn:

- Is rapportering een noodzakelijke voorwaarde om van een succesvol social auditproces te kunnen spreken?
- Indien ja, op welke wijze kan deze rapportering dan objectief en duidelijk zijn zodat het succes juist kan worden ingeschat?
- Moet dan niet worden overgegaan tot een neutrale verificatie en wie moet dan deze rol spelen? (commerciële consultants, non-profitorganisaties, al of niet gecertificeerd, of de overheid en zijn inspectiediensten zelf).

Tussen het ideaal van transparante communicatie over maatschappelijk verantwoorde prestaties en de bedrijfspraktijk om vertrouwelijk met eigen gegevens om te gaan, zal een symbiose gezocht moeten worden.

4.5 Bijzondere behandeling van KMO's?

Over de relatie tussen KMO's en social auditing hebben we in onze studie tegenstelde signalen opgevangen. Aan de ene kant wordt gesteld dat social auditing voor KMO's minder relevant is, omdat ze al meer ingebed zijn in de maatschappelijke omgeving. Deze opmerking kwam van werkgeverskant in de behoefteanalyse. Aan de andere kant staan een aantal stakeholdervertegenwoordigers, die zich in de behoefteanalyse heel kritisch uitlieten over de mogelijkheden van KMO's om een social audit uit te voeren (of om aan MVO in het algemeen te doen).

Deze opmerkingen moeten niet per definitie als contradictorisch worden gelezen. Potentieel is de omgevingsgevoeligheid van KMO's misschien hoger, maar tijd en middelen ontbreken om consequent en voluit met deze gevoeligheid iets te doen. Buitenlandse ervaringen leren dat social audit hier een faciliterend instrument kan zijn. Een eenvoudige sociale index (cf. Deense voorbeeld) laat een KMO toe bewust even de tijd stil te zetten en zijn gevoeligheid te evalueren. Het gaat dan om een social auditing herleid tot een zelfevaluatie. Gecombineerd met het idee van netwerkvorming (bijvoorbeeld op het niveau van een industriepark zoals gesuggereerd in een focusgroep) kan aldus vooruitgang geboekt worden in de MVO-praktijk van KMO's.

4.6 Nood aan externe ondersteuning?

Niet te veel hooi op de vork nemen, heel het bedrijf mee krijgen, het juiste instrument vinden, de representatieve en deskundige stakeholder aanspreken, ... De lijst is lang om als bedrijf succesrijk van start te gaan met social auditing. Terecht kan dan ook de vraag gesteld worden in hoeverre een bedrijf alleen dit kan waarmaken. Een aantal van de respondenten met praktijkervaring beklemtoonden dan ook de noodzaak tot externe ondersteuning bij de start van een social auditing in een bedrijf. Zulke externe begeleiding kan die start mee verzorgen, waken over de invulling van het proces en bovendien een blijvende rol spelen als mediator tussen de stakeholders en het bedrijf.

5. Deense inspiratie voor een overheidsaanpak

Denemarken heeft zoals België-Vlaanderen een traditie en cultuur van overleg en overheidsinitiatief. In tegenstelling tot andere landen is er in Denemarken wel een ruime toepassing van en ervaring met social audit. Het Ethical Accounting State-

ment werd ontworpen in 1988 en voor het eerst toegepast bij de Sbn-bank in 1989. Uit de beschrijving van de Deense context kunnen een aantal factoren afgeleid worden die het succes van social audit verklaren. Denemarken heeft een homogene cultuur. Stakeholders hebben gelijklopende opvattingen over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven. Tussen bedrijven en overheid heerst er een vertrouwensrelatie. Dit blijkt onder meer uit de grote vrijwillige respons van bedrijven op overheidsinitiatieven en uit de uitgebreide dialoog en de talrijke communicatiekanalen tussen stakeholders en bedrijven.

Vooraf op het vlak van de rol en het initiatief van de overheid is er een duidelijk verschil met Vlaanderen. Uit onze rondetafelgesprekken bleek dat Vlaamse stakeholders een nogal schizofrene houding aannemen tegenover de overheid: enerzijds werd er voortdurend gesteld dat de overheid niet directief mag optreden inzake social audit, maar anderzijds had elke stakeholder wel heel precieze verwachtingen, of zelfs eisen, rond het overheidsoptreden aangaande zijn eigen belangen.

In Denemarken is er duidelijk een grotere consensus over overheidsinitiatief. Dit laat de overheid toe een zeer actieve rol te spelen op het vlak van MVO en social audit. Belangrijker nog is dat de Deense overheid een duidelijke strategie ontwikkeld heeft. Ze volgt een zeer gerichte aanpak. Bij de ontwikkeling van initiatieven worden de doelstellingen duidelijk omschreven en tracht ze de bedrijven te overtuigen om samen met haar en andere stakeholders projecten uit te werken. De overheid vervult een belangrijke ondersteunende rol via een faciliterend beleid: informatieverstrekking, instrumenten ontwikkelen, onderzoek en het ter beschikking stellen van middelen. Uit het Deense voorbeeld kan men concluderen dat een overlegcultuur op zich onvoldoende is als garantie voor het succes van social audit. Een actieve en gerichte aanpak van de overheid is minstens zo belangrijk.

Deze aanpak vergt het zoeken naar en het in beeld brengen van herkenbare aanknopingspunten: bestaande interacties tussen bedrijven en hun stakeholders, het aanbieden van een instrumentarium dat aansluit bij de ervaring en behoeften van bedrijven (bijvoorbeeld kwaliteitszorg) en stakeholders (bijvoorbeeld het bestaande sociaal overleg), het in kaart brengen van reeds bestaande netwerken, het verhogen van de deskundigheid van de stakeholders en de bedrijven en het ontwerpen/toepassen van eenvoudige instrumenten. Hierna zal besproken worden welke rol de overheid op zich kan nemen om social audit te promoten.

6. Wat kan de overheid doen?

6.1 Inleiding

Uit de analyse van de onderzoeksresultaten blijkt dat de overheid zich in een moeilijk spanningsveld bevindt om haar rol op het vlak van MVO in het algemeen en social audit in het bijzonder in te vullen. Enerzijds is het duidelijk dat de overheid als enige maatschappelijke actor voldoende legitimiteit heeft om het concept MVO in te vullen. Anderzijds zijn de reacties van de stakeholders niet eenduidig. De meeste stakeholders staan weigerachtig tegenover een al te directief overheidsoptreden, met andere woorden, de legitimiteit wordt door stakeholders niet als vanzelfsprekend ervaren. Tegelijkertijd hebben ze op het operationele vlak zeer specifieke verwachtingen. Ten slotte blijkt dat een ruime(re) toepassing van social audit een actief en gericht overheidsbeleid veronderstelt. Uiteraard betekent deze laatste opmerking niet dat de overheid social audit alleen kan waarmaken. Uiteindelijk zal het in het veld door bedrijven en stakeholdergroepen moeten gebeuren. Daarom zullen we verderop van een voorwaardenscheppend beleid van de overheid spreken.

Daartegenover staat dat Vlaanderen *stricto sensu* misschien geen voorloper is op het vlak van MVO, maar dat er recent een aantal initiatieven ontwikkeld is, die aantonen dat er een maatschappelijk kapitaal (deskundigheid, engagement, ervaringen) aanwezig is. Alle bevraagde stakeholders erkennen het belang van social audit als faciliterend instrument voor MVO. Uit de casestudies in Vlaamse bedrijven of vestigingen blijkt dat er effectief gebruik gemaakt wordt van talrijke social auditinstrumenten om hun maatschappelijke positie te expliciteren. Maar de inspanningen zijn nog te fragmentair, te weinig gekend en worden niet ondersteund door een brede kennis van social audit(instrumenten).

In het vorige deel werd aangegeven dat social audit de rol kan spelen van integratie- en consolidatieinstrument. Integratie houdt onder meer een gefaseerde aanpak in, waarbij het maatschappelijk kapitaal gemobiliseerd wordt en de overheid vanuit een duidelijke visie een strategie ontwikkelt om de systematische toepassing van social auditinstrumenten te promoten. Met consolidatie verwijzen we naar de noodzaak van regelmatige opvolging en valorisatie: projecten moeten opgevolgd worden, ervaringen gebundeld en resultaten verspreid.

Een gefaseerde aanpak is geen ad hocbenadering: ze veronderstelt dat de overheid een duidelijke visie ontwikkelt, een kader schept waarin de voorwaarden ter ondersteuning van social audit gecreëerd worden, en een concreet stappen- of actieplan uitwerkt.

6.2 Strategieformulering

De band met MVO zal voortdurend aanwezig zijn, maar de strategieformulering moet duidelijk gericht zijn op social audit. Een strategie kan best beschreven worden als het definiëren van waarden, doelstellingen, actieplannen en de opvolging en valorisatie ervan. Een strategie is een dynamisch gegeven. Omdat de ervaring met social audit in Vlaanderen nog zeer beperkt is, moeten de doelstellingen niet te ambitieus, maar wel zeer gericht zijn.

- Waarden en doelstelling. De promotie van het gebruik van social audit (instrumenten) ligt als doelstelling voor de hand, maar is door zijn algemeenheid te vaag. Een wezenlijk kenmerk van social audit is de permanente dialoog tussen een bedrijf en zijn stakeholders. Daarom lijkt het aangewezen in een eerste fase deze dialoog als doelstelling te promoten.
- Actieplannen. Bij de actieplannen kan men twee belangrijke opdrachten van de overheid onderscheiden: enerzijds de voorwaarden creëren waarbinnen de dialoog mogelijk gemaakt wordt, en anderzijds concrete actieplannen uitwerken die aansluiten bij de bestaande ervaring van bedrijven en hun stakeholders. Bij het opstellen van concrete actieplannen moet ook duidelijk aangegeven worden wat er concreet moet bereikt worden.
- Opvolging en valorisatie. Bij de resultaten moet vooral aandacht besteed worden aan de opvolging en de valorisatie van de resultaten van de actieplannen. Opvolging houdt in dat er op een continue manier gekeken wordt naar de effectieve realisatie van de actieplannen. Valorisatie verwijst meer naar een beleid om op basis van de opgedane ervaringen de strategie verder uit te werken.

Uit ons onderzoek en ook uit de buitenlandse ervaringen blijkt dat het succes van social audit in belangrijke mate afhankelijk is van een ondersteunend klimaat. De overheid moet met andere woorden een kader scheppen waarin de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van social audit aanwezig zijn. Naarmate de actieplannen of projecten concreter worden, zal de rol van de overheid beperkter worden. Implementatie van social auditinstrumenten moet vooral binnen de onderneming gebeuren en de dialoog met de stakeholders moet vorm krijgen op het bedrijfsniveau.

6.3 Voorwaardenscheppend beleid

Uit de rondetafelgesprekken bleek dat de interesse voor social audit gehinderd werd door een gebrek aan kennis van en ervaring met social audit. Deze relatieve 'onwetendheid' vormt ongetwijfeld een belangrijke weerstand tegen social audit. Omdat het uiteindelijke succes van social audit in de eerste plaats zal afhangen van de bereidheid van bedrijven om zich te engageren, zal het beleid op het vlak van de voorwaarden zich in eerste instantie moeten richten op informeren, sensi-

biliseren en overtuigen van bedrijven. Hierbij kan de overheid op drie vlakken een belangrijke rol spelen.

6.3.1 Informatieverstrekker

Een noodzakelijke voorwaarde voor het creëren van een kader waarbinnen bedrijven en hun stakeholders bereid zullen zijn zich te engageren voor de implementatie van social auditinstrumenten, is een ruime verspreiding van de voordelen en de kennis van de instrumenten en de aanwezige ervaring in binnen- en buitenland.

- Het concept social audit is weinig gekend binnen het Vlaamse bedrijfsleven en nog minder bij de stakeholders. Indien men het soms technische jargon van social audit(instrumenten) vertaalt naar zijn kernelementen (beleid op basis van waarden, permanente dialoog met stakeholders en rapportering), wordt aangetoond dat er een duidelijk band is tussen goed beleid en social audit. De kwaliteit van het beleid wordt immers in belangrijke mate bepaald door het vermogen van een bedrijf om pro-actief om te gaan met omgevingsinvloeden. Social audit kan dus beschouwd worden als een krachtig managementinstrument.
- Maar ook het belang van social audit als wervend instrument mag niet onderschat worden. Zoals elk project kan het voor het betrokken bedrijf en zijn stakeholders een uitdaging zijn: de aanwezige deskundigheid wordt gemobiliseerd, er wordt gericht gewerkt op basis van gemeenschappelijke afspraken en de betrokkenen worden eigenaar van het project.
- Informatie over bestaande instrumenten is aanwezig, maar hun mogelijkheden voor een social audit worden onvoldoende benut. Het is belangrijk om bedrijven en hun stakeholders duidelijk te maken dat er reeds vele instrumenten gehanteerd worden die elementen van een social audit inhouden. Social audit kan als een integratieinstrument fungeren om bestaande vormen van kwaliteitszorg, overleg met stakeholders en rapportering te integreren tot een meer omvattend project waarin op een systematische manier kan gesproken en gereflecteerd worden over de rol van bedrijven.
- Wat momenteel nog steeds totaal onbestaande is, is een systematisch overzicht van de initiatieven die Vlaamse bedrijven ontwikkelen op het vlak van MVO. Hier is een ruime bevraging van Vlaamse bedrijven op zijn plaats. We verwijzen naar de Deense overheid die haar actieplannen baseerde op een bevraging van een honderdtal bedrijven over hun perceptie van hun maatschappelijke rol en hun concrete inspanningen.

De overheid moet een platform creëren waardoor deze informatie gemakkelijk beschikbaar is voor bedrijven en stakeholders. Een geschikt medium hiervoor lijkt de ontwikkeling van een website. Belangrijk hierbij is dat ervaringen van bedrijven die als voorlopers beschouwd kunnen worden, uitgebreid aan bod komen.

Het praktische nut van deze website en andere informatiekanalen wordt verhoogd door de verwijzing naar contactpersonen binnen de bedrijfswereld en de overheid. Daarnaast is zo'n website het aangewezen instrument om aandacht te besteden aan de opvolging (valorisatie) van de eigen projecten. Deze website kan ook gebruikt worden voor de communicatie tussen overheid, bedrijven en stakeholders.

Daarnaast kan er gedacht worden aan de organisatie van seminars, symposia, werkgroepen. Dergelijke initiatieven moeten aangewend worden om bedrijven en hun stakeholders de kans te geven hun verhaal te vertellen. De deskundigheid bevindt zich niet bij consultants of andere externe experts, maar bij bedrijven en stakeholders.

Ondanks de beperkte ervaring in Vlaanderen en België is het nodig specifiek aandacht te besteden aan de weinige bedrijven die reeds ervaring hebben opgedaan met social audit. Een interessant project in dit kader is de ervaring van de KBS met haar project rond duurzaam ondernemen. Het Trivisi-project rond stakeholdermanagement sloot hierbij aan. Het is duidelijk dat dergelijke projecten een belangrijke mobiliserende rol kunnen spelen omdat ze informeren over de ervaringen van bedrijven rond MVO en stakeholdermanagement.

6.3.2 Deskundigheidscentrum

De rol van de overheid kan zich echter niet beperken tot informatie. Uit de ervaringen in Denemarken blijkt dat het succes van social audit in belangrijke mate bepaald wordt door de actieve en gerichte aanpak van de overheid. Ook uit de bevraging van stakeholders in rondetafelgesprekken blijkt dat er nood is aan meer ondersteuning dan enkel maar informatieverstrekking. Hun weigerachtige houding wordt mede verklaard door hun gebrekkige ervaring en deskundigheid en, voor bepaalde stakeholders, de financiële en personele beperkingen om deze deskundigheid te vergroten.

De overheid speelt een belangrijke rol in de valorisatie van bestaande ervaringen. Over een snelle en ruime toepassing van social audit moet men zich geen illusies maken. Wel zijn er duidelijke aanzetten tot en interesse voor MVO in het algemeen en social audit in het bijzonder onmiskenbaar aanwezig in Vlaanderen (cf. Trivisi, KBS). Het is mede de taak van de overheid de aanwezige dynamiek blijvend te ondersteunen, onder meer door bij te dragen tot een betere beschikbaarheid van deskundigheid. Hierbij kunnen volgende aandachtspunten aan bod komen:

- Als deskundigheidscentrum kan de overheid bijdragen tot de vertaling en aanpassing van bestaande instrumenten. Door het technische jargon en de gerichtheid op grote bedrijven, zijn vele instrumenten niet aangepast aan de Vlaamse context, waar een grote meerderheid van bedrijven KMO's zijn.

Anderzijds is het een weinig productieve aanpak om geen gebruik te maken van bestaande instrumenten. Er is een duidelijke trend naar harmonisatie, waarbij steeds meer bedrijven overgaan tot het gebruik van een beperkt aantal instrumenten. Zelfs in Denemarken merkt men een evolutie op om de eigen ervaring in te passen in internationaal meer aanvaarde standaarden zoals AA1000 en GRI. Eigen accenten aanbrengen binnen deze vereenvoudigde internationale instrumenten lijkt ook voor Vlaanderen de meest aangewezen weg.

- Het deskundigheidscentrum moet niet alleen rekening houden met de internationale ontwikkelingen. Het kan tevens trachten deel te nemen aan discussies die plaatsvinden op internationale fora.
- Bij bedrijven is er een duidelijke vraag naar eenvoudige toolkits voor zelfbeoordeling. Deze toolkits bestaan reeds, maar kunnen wellicht verder verfijnd worden. Het belang van zelfbeoordeling mag echter niet overdreven worden. Het gevaar is niet denkbeeldig dat zulke instrumenten leiden tot een vorm van zelfbevestiging en weinig aanzetten tot communicatie met stakeholders. Zelfbeoordeling kan een eerste stap zijn, maar moet gevolgd worden door een nulaudit. Een nulaudit is een proces waarin een bedrijf een 'duurzaamheidsanalyse' van zijn beleid uitvoert. Hierbij staan communicatie met stakeholders of externe rapportering nog niet centraal, maar eerder de interne reflectie over de waarden en realisaties van het bedrijf. Bij de ontwikkeling van een nulaudit wordt best uitgegaan van instrumenten die reeds in Vlaanderen bestaan, zoals bijvoorbeeld de milieurapportering (emissies, afval) en de sociale balans.
- De haalbaarheid van instrumenten moet bestudeerd worden. Het heeft geen zin instrumenten te promoten die ofwel wettelijk niet mogelijk zijn of door bedrijven niet gewenst zijn. De keuze voor een overheid die stimuleert, oriënteert en coördineert, is moeilijk verzoenbaar met 'sluipende' wetgeving. Vaak worden sociale clausules vermeld als een voorwaarde voor het toekennen van overheidsopdrachten. Maar hoe haalbaar zijn ze in het kader van Europese regelgeving? Dat vooral bedrijven hier huiverachtig tegenover staan, is begrijpelijk: wie heeft voldoende autoriteit of deskundigheid om te bepalen of een bepaald product of bedrijf beantwoordt aan sociale, ethische of milieucriteria? Uit de rondetafelgesprekken met de stakeholders bleek dat niemand voor een verplichte social audit was. Dit zou de dialoog uithollen, het is eerder een sanctionerende dan een stimulerende aanpak, het behalen van een label of certificaat wordt belangrijker dan het beleid.

Social audit is een proces dat vorm krijgt binnen bedrijven. Om de aanvaarding van social audit te vergemakkelijken, kan de overheid een beroep doen op de kennis en ervaring die reeds aanwezig is bij de bedrijven en de stakeholders. De overheid is verantwoordelijk voor een goede beschikbaarheid van deskundigheid, maar de ontwikkeling ervan is een zaak van alle betrokkenen. Daarvoor kan ze best steunen op een netwerk van ervaringsexperten. Dit veronderstelt in de eerste

plaats dat daarvoor organisatorische ondersteuning voorhanden is. Deskundigen kunnen een belangrijke rol spelen als facilitator van social auditprocessen, waarbij ze een aanspreekpunt vormen voor de concrete vragen van bedrijven en stakeholders. Het is evident dat zij hierbij verder bouwen op de reeds aanwezige kennis door deze creatief te valoriseren.

6.3.3 Facilitator

Social audit is een proces dat vorm moet krijgen binnen het bedrijf zelf. Bedrijven overtuigen van de voordelen van social audit, informatie verstrekken over bestaande instrumenten en de nodige deskundigheid ontwikkelen, zal wellicht niet leiden tot een ruimere toepassing van social audit. Bij de beschrijving van de twee vorige rollen kwam vooral de sensibiliserende rol van de overheid aan bod. Sensibilisering is uiteraard reeds een stimulus, maar de overheid moet een voluntaristisch beleid voeren om via gerichte stimuli bedrijven over de streep te halen.

De overheid heeft hierin een autonome rol te spelen. Het kan niet dat haar rol gereduceerd wordt tot een loket waarlangs de bedrijven en stakeholders kunnen passeren met hun verlanglijstje. Ondersteuning betekent dat er een voorwaardelijk beleid gevoerd wordt: personele, logistieke en financiële steun is slechts aanvaardbaar indien er afspraken rond realisaties aan gekoppeld worden. Vrijwilligheid mag niet verward worden met vrijblijvendheid.

Om dit voluntaristische beleid vorm te geven, kan de overheid volgende initiatieven nemen:

- Vooral voor KMO's is het nodig dat er ondersteuning komt bij het opstarten van een social auditproces. Omdat in een eerste fase dit proces duur en tijdrovend is, kan de overheid mensen en middelen ter beschikking stellen om het proces te initiëren. Hierbij kan de overheid wel een aantal voorwaarden stellen. Bij de inplanting van een nieuwe vestiging bijvoorbeeld kan een bedrijf verplicht worden te overleggen met de lokale gemeenschap en met milieuorganisaties.
- De overheid kan ertoe bijdragen dat het bestaande overleg (SERV, VESOC, ...) uitgebreid wordt met meerdere stakeholders. Momenteel zijn in de overlegorganen enkel werkgevers- en werknemersorganisaties aanwezig. In het deskundigheidscentrum kan een overlegplatform gecreëerd worden waarin ook andere stakeholders vertegenwoordigd zijn.
- In de rondetafelgesprekken met stakeholders werd frequent de wens geuit dat de overheid zelf het goede voorbeeld moest geven. De overheid heeft als belangrijkste opdracht het gemeenschappelijk belang na te streven. Om aan te tonen dat ze deze rol effectief waarmaakt, lijkt social audit een aangewezen middel. Dit verhoogt niet alleen haar legitimiteit, maar verhoogt ook haar deskundigheid. Het initiatief van het kabinet Deleuze is hiervan een goed voorbeeld.

- Deze verplichting kan uitgebreid worden tot instellingen die in belangrijke mate gefinancierd worden door de overheid: overheidsbedrijven, overheids-, welzijns- en onderwijsinstellingen. Principieel kan men weinig bezwaren inbrengen tegen het feit dat deze organisaties op een systematische manier rapporteren aan de gemeenschap over hun verwezenlijkingen. Social audit heeft altijd een ruime toepassing gekend in non-profitorganisaties. Hierbij kunnen we verwijzen naar de gemeenschapsaudit in Schotland, de toepassing van het EAS in Denemarken, en de ethische kwaliteitszorg in Nederlandse welzijnsinstellingen (Wagner et al., 1995).
- De overheid moet transparanter zijn over haar relaties met bedrijven. Er is geen enkele reden waarom de milieurapportering van bedrijven niet openbaar zou gemaakt worden. Ook de financiële transacties tussen overheid en bedrijven moeten publiek gemaakt worden. Het aantal beleidsmaatregelen waarbij financiële steun verleend wordt aan bedrijven, is groot. De overheid moet hierin niet alleen duidelijkheid scheppen, maar tevens eisen dat de voorwaarden waaraan die steun gekoppeld is, ook effectief vervuld worden.
- De overheid kan instaan voor het verder organiseren van cirkels waarbinnen bedrijven onder begeleiding eigen initiatieven kunnen ontplooiën. Voor de reeds bestaande initiatieven zoals Trivisi en de samenwerkingsverbanden met de KBS, is er nood aan strikte opvolging. Dit veronderstelt een projectmatige aanpak. Projecten zonder duidelijke fasering mislukken meestal. Resultaten moeten binnen een redelijke termijn zichtbaar worden, zoniet verliest een project zijn mobiliserend effect. Opvolging veronderstelt verder dat er regelmatig een moment van reflectie ingebouwd wordt: worden de doelstellingen gerealiseerd? Welke weerstanden ondervindt men? Waarom haken partijen af? Ten slotte verdienen bedrijven die aan dergelijke initiatieven meewerken, dat hieraan de nodige ruchtbaarheid gegeven wordt.
- Ook voor het bedrijfsleven kan een projectaanpak gehanteerd worden bijvoorbeeld via een fonds voor projectmatige promotie. Het is belangrijk de invoering van sociale auditing binnen bedrijven in eerste instantie als iets projectmatig te beschouwen. In dit kader kan dan ook gedacht worden aan het projectmatig promoten (ook financieel) van innoverende pilootprojecten of experimenten. In vergelijking met bijvoorbeeld het toekennen van ‘prijzen’ of ‘awards’ heeft deze aanpak het voordeel van pro-actief te werk te gaan. Bedrijven en stakeholderorganisaties worden gestimuleerd als ze een idee hebben en niet als ze het idee al hebben uitgevoerd. Een specifiek fonds met één à twee keer per jaar oproepen om projecten in te dienen, zou het opzet zijn. Het Verenigd Koninkrijk kent op dit vlak een aantal voorbeelden.

6.4 Tweesporenbeleid

De overheid speelt een belangrijke rol bij de creatie van de voorwaarden die de verspreiding en toepassing van social auditinstrumenten ondersteunen. Een actief

en gericht overheidsbeleid veronderstelt ook dat er voortdurend concrete initiatieven genomen worden. Om de effectiviteit van haar beleid te verhogen, moeten die initiatieven voldoende ruim zijn om een groot aantal bedrijven aan te zetten een proces van social audit te initiëren. Dit vraagt om een laagdrempelig initiatief waarbij de initiële inspanning van bedrijven beperkt is. Anderzijds is er nood aan verdieping. Social audit veronderstelt immers dat bedrijven op een systematische manier reflecteren over hun rol, communiceren met stakeholders en rapporteren aan de gemeenschap.

Bij elk initiatief is het nodig om twee principes naar voor te schuiven: communicatie met stakeholders staat centraal en de implementatie wordt aan de bedrijven overgelaten.

Hier worden twee mogelijke sporen verkend: een breed spoor dat als doelstelling heeft bedrijven te stimuleren tot maatschappelijke rapportering, en een diep spoor waarbij pilootprojecten rond social audit opgestart worden in een beperkt aantal bedrijven.

Voor elk spoor wordt beschreven wat de precieze inhoud en doelstellingen zijn van het project. Vervolgens worden de mogelijke voordelen besproken. Daarna komt de rol van de overheid aan bod. Ten slotte wordt de valorisatie van het project besproken: hoe kunnen ervaringen en resultaten aangewend worden voor een verdere verspreiding van social auditinitiatieven.

6.4.1 Het brede spoor: rapportering

6.4.1.1 *Situering*

Vlaamse bedrijven worden gekenmerkt door een bijna obsessievolle discretie. Een vergelijking tussen de jaarverslagen en websites van Vlaamse en buitenlandse bedrijven leert dat Vlaamse bedrijven nauwelijks informatie verstrekken over hun sociale en milieubeleid. Anderzijds hebben Vlaamse bedrijven vaak een sterk verhaal op sociaal, milieu- en gemeenschapsvlak. Dit project kan ertoe bijdragen deze kloof te dichten.

6.4.1.2 *Doelstelling*

De doelstelling van het brede spoor is bedrijven ertoe aanzetten hun rapportering uit te breiden met onderwerpen aangaande MVO.

6.4.1.3 *Voordelen*

Het is een relatief laagdrempelig initiatief. Bedrijven zullen ongetwijfeld beschikken over informatie omtrent hun personeelsbeleid, milieuprestaties, relaties met

klanten en dergelijke. Bovendien kan de reikwijdte van de rapportering gradueel uitgebreid worden.

Rapportering is een onderdeel van social audit: door te rapporteren over zijn maatschappelijke impact voldoet het bedrijf aan het principe van 'accountability', of het afleggen van rekenschap.

Het is voor een bedrijf een moment van reflectie: het expliciteert zijn visie, (waarvoor staan we?), het reveleert sterktes en zwaktes en het nodigt uit tot continue verbetering.

Het is tevens een beginpunt voor de dialoog met stakeholders. Deze dialoog is enkel zinvol indien hij kan gevoerd worden op basis van relevante en verifieerbare informatie.

Het bedrijf presenteert zich aan zijn stakeholders als een organisatie die hun verwachtingen ernstig neemt: dit leidt tot een verbeterd bedrijfsimago, waardoor het bedrijf voor klanten, (toekomstige) werknemers, aandeelhouders enz. een aantrekkelijke partner wordt.

Maatschappelijke rapportering kan in elk type van organisatie toegepast worden.

Ten slotte kan rapportering ook het begin zijn van social audit. Door de publicatie van een rapport, met aandacht voor de maatschappelijke realisaties, beschikt een bedrijf over een sterk communicatieinstrument, waardoor een systematische dialoog met stakeholders geïnstalleerd kan worden.

6.4.1.4 *Rol van de overheid*

Omdat het voor een aantal bedrijven om een eerste ervaring gaat, zal de overheid op de drie vlakken een belangrijke ondersteunende rol moeten spelen. Via haar website en andere informatiekanalen kan de overheid informeren over bestaande instrumenten en voorbeelden van goede rapportering aangeven. Via het netwerk van deskundigen kunnen bestaande instrumenten (bijvoorbeeld GRI) aangepast worden aan de eigenheid van de Vlaamse context. In eerste instantie kan het aanpassen van de instrumenten overgelaten worden aan de bedrijven. Initiatieven op basis van vrijwilligheid hebben meer kans op slagen (cf. de geschiedenis van 'corporate governance'). Voor grote en beursgenoteerde bedrijven kan maatschappelijke rapportering verplicht gemaakt worden, indien deze vrijwillige initiatieven geen resultaat opleveren.

6.4.1.5 *Valorisatie*

Op de website kan verwezen worden naar (de websites van) bedrijven die een maatschappelijk rapport gepubliceerd hebben. Dit is ook bedoeld als een vorm van erkenning, maar belangrijker nog is dat voorbeelden van goede rapportering wellicht de beste stimulans zijn om andere bedrijven tot een soortgelijk initiatief te overtuigen.

Bijzondere aandacht kan besteed worden aan 'best practices', rapporten die door hun volledigheid of kwaliteit een belangrijke pioniersrol kunnen vervullen. Een mogelijkheid om dit te formaliseren, is het toekennen van een prijs voor het beste 'duurzaamheidsrapport'.

Indien men een uniforme rapportering invoert, kan men overgaan tot benchmarking. Dit leidt tot valorisering van bedrijven met een maatschappelijk verantwoord beleid.

6.4.2 Het diepe spoor: pilootprojecten

6.4.2.1 *Situering*

Momenteel is de ervaring met social audit in Vlaanderen nog beperkt. In het kader van Trivisi en door de KBS werden een aantal initiatieven gelanceerd. Het is belangrijk dat er een goede opvolging is van deze projecten. Anderzijds kunnen bestaande vormen van overleg met stakeholders verdiept worden: het sociaal overleg op ondernemingsniveau kan bijvoorbeeld uitgebreid worden met meer kwalitatieve onderwerpen. Ten slotte kunnen vaak ook aanknopingspunten gevonden worden bij een 'incidenten'-benadering: een bedrijf wordt geconfronteerd met de vraag van een bepaalde stakeholder (bijvoorbeeld milieuorganisaties, de Schone Kleren Campagne) en, in plaats van een defensieve reactie, kiest het bedrijf voor een structurele dialoog met de stakeholder.

6.4.2.2 *Doelstelling*

De doelstelling van het diepe spoor is de bestaande initiatieven verder te ondersteunen en via een business-to-business aanpak een beperkt aantal andere bedrijven te overhalen social audit te implementeren.

De doelstelling moet realistisch zijn, in de zin dat het aantal onderwerpen en stakeholders in een eerste fase beperkt blijft.

6.4.2.3 *Voordelen*

De betrokken stakeholders en het bedrijf zijn eigenaar van het proces. Er wordt betrokkenheid gecreëerd omdat de stakeholders en het bedrijf hun verhaal kunnen doen.

Een social auditproces werkt mobiliserend: er worden doelen gesteld en de vooruitgang wordt meetbaar.

De deskundigheid bevindt zich in het bedrijf en moet daar gemobiliseerd worden.

Er ontstaat een groepsdynamiek omdat er aan een gemeenschappelijk project gewerkt wordt.

Door het expliciteren van waarden en doelstellingen weten stakeholders waar het bedrijf voor staat. Daardoor wordt communicatie op basis van een gemeenschappelijke taal mogelijk.

Vooraf voor de stakeholder werknemer biedt een social auditproces de mogelijkheid om zijn positie in het bedrijf te verduidelijken.

Er wordt continuïteit gecreëerd. Social audit wordt een gestructureerd proces en is niet langer afhankelijk van het enthousiasme van één persoon.

6.4.2.4 Rol van de overheid

De overheid kan wel een belangrijke rol spelen bij de valorisatie van de resultaten, maar in het proces zelf zal haar rol eerder beperkt zijn. Uit de beperkte ervaringen in Vlaanderen blijkt dat bedrijven weigerachtig staan tegenover externe inmening, niet alleen van de overheid, maar ook van consultants of andere experts.

De overheid kan een rol spelen als informatieverstrekker door te verwijzen naar bestaande systemen van social audit en buitenlandse praktijkvoorbeelden. Ze kan erop wijzen dat een graduele implementatie in eerste instantie aangewezen is. Dit betekent dat het aantal onderwerpen en stakeholders aanvankelijk beperkt kan zijn. Verdere aanbevelingen kunnen zijn dat er een stuurgroep dient samengesteld te worden die een beperkte prioriteitenlijst opstelt en dat er een regelmatige opvolging moet plaatsvinden (bijvoorbeeld minstens om de zes maanden een vooruitgangsrapport opstellen).

6.4.2.5 Valorisatie

Bij de valorisatie van de resultaten van deze projecten zal het overdrachtseffect zeer belangrijk zijn. De ervaringen van de bedrijven moeten een ruime verspreiding krijgen, zowel naar andere bedrijven als naar de stakeholders.

In elk bedrijf moet er een aanspreekpunt zijn, waar geïnteresseerde bedrijven en stakeholders terecht kunnen.

De betrokken bedrijven zijn pioniers en hun ervaring kan een belangrijke rol spelen, om andere bedrijven aan te sporen om een social audit te initiëren. In dit kader kan er gedacht worden aan de oprichting van bedrijvenlaboratoria: deze kunnen opgevat worden als een ontmoetingsplaats waar bedrijven hun ervaringen uitwisselen.

7. Beleidsaanbevelingen samengevat

1. Nut van social audit voor Vlaanderen: meerwaarde
 - faciliterend instrument voor MVO door de gestructureerde creatie van dialoog met stakeholders;

- door de systematiek een manier om wat vanuit eisen en verwachtingen van stakeholders op bedrijven afkomt in een integraal proces aan te pakken;
 - wervend instrument om het maatschappelijk kapitaal dat Vlaanderen bezit verder te benutten en uit te bouwen.
2. Probleem: schoorvoetende praktijk (niet alleen in Vlaanderen)
- weinig praktijkervaring;
 - eerste experimenten met een reeks van instrumenten;
 - gebrek aan kennis en deskundigheid.
3. Kritische factoren:
- lanceringsstrategie binnen bedrijven: voortrekkers aan managementzijde;
 - mogelijkheden van de stakeholderorganisaties:
 - representativiteit;
 - deskundigheid;
 - plaats/rol van de vakbond;
 - het geschikte instrument:
 - nood aan (internationale) standaard ⇔ aanpasbaarheid aan bedrijfscontext;
 - transparantie, verificatie ⇔ vertrouwelijkheid;
 - aandacht voor KMO's;
 - plaats/rol/uitbouw externe begeleiding en ondersteuning.
4. Rol van de overheid: voorwaardenscheppend beleid
- duidelijke strategieformulering: het stimuleren van stakeholderdialog met bijhorende actieplannen, opvolging en valorisatie;
 - informatieverstrekker:
 - aantonen dat het om een krachtig managementinstrument gaat;
 - inzicht in de bestaande instrumenten;
 - overzicht van de praktijk in Vlaanderen;
 - disseminatie van goede praktijken;
 - creatie van een platform (met gebruik van nieuwe media, in het bijzonder website);
 - ondersteunende initiatieven (seminaries, enzovoort);
 - deskundigheidscentrum:
 - aanspreekpunt voor bedrijven en stakeholders;
 - zoeken naar (internationale) standaardisatie instrumenten;
 - vertaling en aanpassing bestaande instrumenten;
 - deelnemen aan internationale fora;
 - uitwerken eenvoudige toolkits;
 - haalbaarheidsstudies van bijzondere instrumenten, initiatieven (bijvoorbeeld label en certificering);
 - facilitator:

- nadruk op KMO's;
- bestaande overleg uitbreiden met meerdere stakeholders;
- overheid(sbedrijven) zelf social auditen;
- transparantie over relatie met bedrijven;
- strikte opvolging eigen initiatieven;
- fonds voor projectmatige promotie.

5. Tweesporenbeleid

- breed spoor: rapportering;
- diep spoor: pilootprojecten.

BIJLAGEN

Bijlage 1/ Inleidende tekst rond social auditing

1. Inleiding

Wat moeten we verstaan onder de term 'social auditing'? Er bestaat niet zoiets als 'de' definitie van social auditing in de literatuur. Wat wij ermee bedoelen, zal hierna toegelicht worden, zodat we op dezelfde golflengte zitten in het kader van het geplande rondetafelgesprek (nvdr. de focusgroepsbijeenkomst? de brainstormingsessie? hoe zouden we het noemen?) Er zijn heel wat termen die komen kijken bij het begrip social auditing, zoals stakeholders, dialoog, sociale verantwoordelijkheid, prestatie-indicatoren, sociale balans, rapportering, accountability, benchmarks, ...

De bedoeling van de rondetafelgesprekken met elke categorie van stakeholders afzonderlijk bestaat erin een duidelijk beeld te krijgen over wat in Vlaanderen de verwachtingen zijn van elk van de categorie van stakeholders omtrent social auditing bij bedrijven. Laten we duidelijk zijn: het gaat niet om een enge benadering waarbij elke stakeholder zijn specifieke eisenbundel naar de ondernemingen toe kan formuleren. Het is de bedoeling om realistische verwachtingen van de stakeholders in kaart te brengen die algemeen gelden voor bedrijven die social auditing willen toepassen. Met andere woorden: waar moeten bedrijven volgens jullie rekening mee houden bij een social audit en wat kunnen de bedrijven van jullie verwachten? De essentie van een social audit bestaat immers uit een continue dialoog tussen bedrijven en stakeholders.¹³

2. Situering social audit

Social auditing beschouwen wij als een informatie- en communicatiesysteem tussen een bedrijf en zijn belanghebbenden. Het betreft een continu leerproces waarbij een onderneming reflecteert over haar sociale en maatschappelijke impact en haar ethisch gedrag, dit meet, evalueert, rapporteert en bijstuurt in functie van haar eigen doelstellingen en waarden en die van haar stakeholders. Ondernemen speelt zich immers niet af in een vacuüm. Net zoals de omgeving bedrijven nodig heeft, heeft het bedrijf zijn omgeving nodig. De markteconomie waarin ondernemers en financieel kapitaal een centrale rol spelen is een steunpijler van ons maatschappelijk bestel. Een bestel dat voor een hoog inkomen per capita, inkomenszekerheid, werkgelegenheid, een gezonde en goed opgeleide bevolking, een zuivere leefomgeving, veilige plaatsen om te leven en te werken moet zorgen. Daarvoor

¹³ De stakeholders of belanghebbenden/betrokkenen betreffen de individuen of groepen van individuen die een invloed kunnen uitoefenen op de ondernemingsactiviteiten en/of beïnvloed worden door de activiteiten van die onderneming. Enkele voorbeelden van stakeholder-categorieën: werknemers, aandeelhouders, klanten, leveranciers, omwonenden, media, milieubewegingen, financiële kredietverstrekkers.

hebben we een goeddraaiende economie en gezonde bedrijven nodig. Maar deze economie en deze bedrijven hebben ook koopkrachtige consumenten nodig, geschoolde werkkrachten die niet te veel afwezig zijn, een natuur waaruit energie en grondstoffen kunnen worden geput enz. Elke onderneming dient, met andere woorden, beschouwd te worden als een sociaal contract tussen deelnemende groepen met verschillende waarden, behoeften en verwachtingen. Het management heeft als taak dit maatschappelijke contract in stand te houden, te vernieuwen en uit te voeren. Dit veronderstelt enerzijds dat men de spanningsvelden tussen de verschillende belangengroepen zichtbaar en bespreekbaar maakt, en anderzijds dat men in staat is de verschillende groepen rond een gemeenschappelijke missie te doen samenwerken. Waardenmanagement (strategisch beleid vanuit een duidelijke missie) en relatiemanagement (communicatie met de verschillende betrokken groepen) staan hierbij centraal. De autonomie van het bedrijf wordt erkend, maar tegelijkertijd veronderstelt sociale verantwoordelijkheid een voortdurende dialoog met de stakeholders. Hun waarden en verwachtingen moeten een integraal deel uitmaken van de interne besluitvorming binnen een bedrijf. Sociale verantwoordelijkheid heeft te maken met de prestaties van de onderneming op milieu-, sociaal, ethisch en economisch vlak.

3. Kenmerken van social audit

Social audit is een instrument om de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven te stimuleren. Naar analogie met de financiële audit, suggereert de term audit een (externe) verificatie van een door het bedrijf opgesteld sociaal boekhoudsysteem of sociaal rapport. Rapportering en eventuele verificatie is slechts een beperkt onderdeel van de social audit. We onderscheiden een drietal niveaus bij social audit:

- *Principes*. Explicitering van de waarden van het bedrijf en van de verschillende stakeholders. Waarden vormen de basis van het bedrijfsbeleid en vormen de toetssteen voor de beoordeling van de maatschappelijke impact.
- *Proces*. Op dit niveau wordt social audit een dynamisch proces van communicatie en dialoog. Binnen dit proces worden er doelstellingen afgesproken, procedures bepaald om deze te realiseren en methodes om de geleverde prestatie te rapporteren en deze te evalueren.
- *Resultaten*. Social audit veronderstelt ten slotte dat gerapporteerd wordt over de sociale prestaties van een bedrijf, enerzijds omdat dialoog en communicatie slechts mogelijk zijn op basis van verifieerbare en objectieve informatie, maar vooral vanuit de eis tot morele transparantie: rapportering informeert over de gemaakte keuzen en hun (sociale) consequenties.

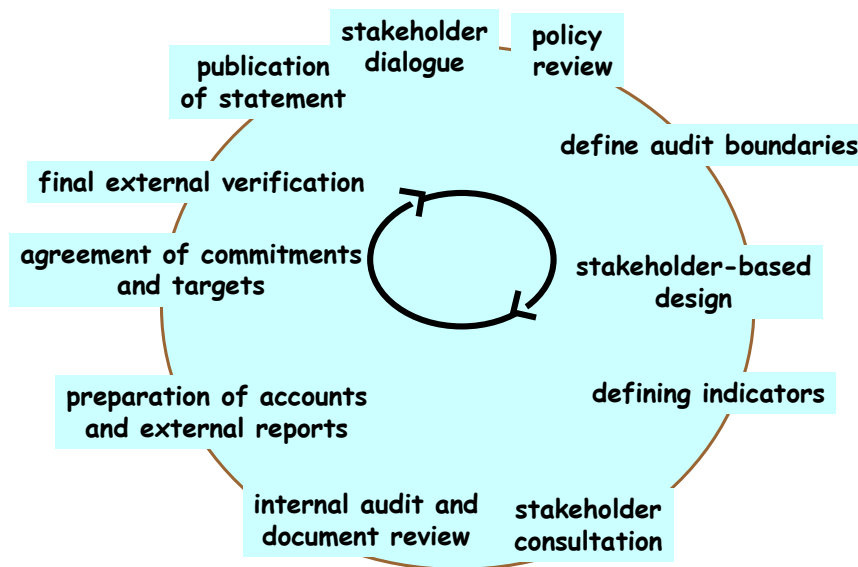
Op basis van de meest gehanteerde modellen van social audit kunnen de belangrijkste elementen en voorwaarden voor een volwaardige social audit afgeleid worden. Het gaat om:

- bedrijfsvoering op basis van waarden;
- betrokkenheid van stakeholders;
- dynamisch proces;
- vastleggen van prestatiestandaarden en/of benchmarks;
- transparantie en/of rapportering of het afleggen van verantwoording (accountability).

Elk van de vermelde elementen maken deel uit van het proces van social audit en ze beïnvloeden elkaar in elke fase van dit proces. De twee cruciale elementen in een social audit zijn het op waarden gebaseerd management en de permanente dialoog met de stakeholders. Maar beiden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Waarden vormen het begin- en het eindpunt van de social audit en in het hele proces zullen stakeholders voortdurend betrokken worden. De audit beoordeelt de sociale impact en het ethische gedrag van een organisatie in relatie tot haar doelstellingen en die van haar stakeholders.

4. Samenvattend

Onder het motto “a picture can say more than a thousand words”, voegen we hierbij tot slot een mogelijke voorstelling van een social audit cyclus, ontwikkeld door Simon Zadek van het ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability):



Bijlage 2/ Vragenlijst bedrijfsorganisaties

1. Met welke aandachtspunten denkt U dat U als bedrijf dient rekening te houden in het kader van sociale verantwoordelijkheid?
2. Welke criteria stelt U voor om deze aandachtspunten te evalueren?
3. Hoe ziet U concreet de dialoog met uw stakeholders: hoe vaak en op welke manier (schriftelijk/mondeling, informatieverstrekking, rapportering, feedback)? Maak hierbij, waar U het nodig acht, een onderscheid naargelang de categorie van stakeholders (bijvoorbeeld personeel, financiële kredietverstrekkers, aandeelhouders, institutionelen, consumenten, klanten, leveranciers, omwonenden, media, milieubewegingen).
4. Heeft uw bedrijf zelf al enige ervaring, hetzij positieve hetzij negatieve, aangaande stakeholderdialoog? En zo ja, wat heeft U eruit geleerd voor de toekomst?

Bijlage 3 / Vragenlijst stakeholders

1. Wat zijn uw verwachtingen als stakeholder aangaande de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven? Met welke aandachtspunten dienen ze rekening te houden?
2. Welke criteria stelt U voor om deze aandachtspunten te evalueren?
3. Hoe ziet U concreet uw dialoog met het bedrijf: hoe vaak en op welke manier (schriftelijk/mondeling, informatieverstrekking, rapportering, feedback)?
4. Heeft uw organisatie zelf al enige ervaring, hetzij positieve hetzij negatieve, aangaande stakeholderdialoog met een bedrijf? En zo ja, wat heeft U eruit geleerd voor de toekomst?

Bijlage 4/ Vragen voor de bedrijven

1. Waarom en wanneer is het bedrijf in het social audit proces gestapt? (naar aanleiding van een actie van de overheid, mogelijkheid tot subsidies, standaard binnen de sector, concurrentie, op aanvraag van klanten, aansluitend op een traditie, ...)
2. Wie nam het initiatief?
3. Hoe werden de processen en de planning opgesteld?
4. Hoe werd de social audit concreet geïmplementeerd?
 - wie werkte er aan mee vanuit het bedrijf?
 - welke verschillende stappen werden ondernomen, en op welke tijdstippen?
 - welke stakeholders werden benaderd?
 - hoe werden de stakeholders benaderd en op welke momenten van het proces?
 - is er feedback, en zo ja, van wie?
5. Heeft U een idee hoeveel tijd de uitwerking in beslag genomen heeft en welke kosten het met zich meebracht (consultancy, certificering, communicatie, personeel, logistiek)?
6. Wat waren de positieve resultaten?
7. Welke moeilijkheden werden ondervonden?
8. Waren er onverwachte neveneffecten?
9. Welke eventuele verbeteringen ziet U aan het social audit instrument waarmee U werkt?
10. Zou U dit instrument aan andere organisaties/ondernemingen aanraden? En zo ja, aan wie?
11. In welk stadium bevindt U zich nu en wat zijn de plannen voor de toekomst?
12. Wat zou U anders aanpakken en hoe, indien U het proces opnieuw zou moeten doorlopen?
13. Heeft U ervaringen met overheidsbeleid op dit domein? Heeft U aanbevelingen voor de overheid rond social audit?

Bijlage 5 / Vragen voor de stakeholders

1. Weet U waarom en wanneer het bedrijf in het social audit proces is gestapt? (naar aanleiding van een actie van de overheid, mogelijkheid tot subsidies, standaard binnen de sector, concurrentie, op aanvraag van klanten, aansluitend op een traditie, ...)
2. Weet U wie het initiatief genomen heeft?
3. Hoe, wanneer en door wie werd U op de hoogte gebracht over het social audit proces? Wat werd er juist verteld?
4. Hoe werd de social audit concreet geïmplementeerd?
5. Hoe en op welke momenten van het proces werd U betrokken?
6. Zijn er feedback momenten voorzien? Zo ja, waren die enkel voor U of ook voor andere stakeholders?
7. Heeft U zelf contact gehad met andere stakeholders van deze organisatie/onderneming? Zo ja, hoe en wanneer?
8. Wat waren de positieve resultaten van het social audit proces?
9. Welke moeilijkheden werden ondervonden?
10. Werden uw verwachtingen ingelost? Zoniet, wat ontbrak er volgens U?
11. Zijn er verdere plannen voor de toekomst rond dit social audit proces en hoe zal U daarbij betrokken worden?
12. Heeft U aanbevelingen voor de overheid rond social audit?

Bijlage 6/ Gedragscode van we



CODE OF CONDUCT FOR "WE EUROPE"

"We Europe" is building the business with all her partners based on a fair way and with mutual respect.

Our operations around the globe are guided by a Code of Conduct in which we define our minimum expectations.

We bind our business partners to follow the principles set below:

- 1). **National and Local Laws:** The contractor certifies to comply with all applicable national and local laws of his country. In case the standards of these laws are higher than the ones set in our Code of Conduct, we expect that the contractor will meet the higher standards.
 - 2). **Child Labour:** The contractor certifies that he does never employ any person under the age of 15. If the local minimum age law is set at 14 years in accordance with developing- country exceptions under the I.L.O. Convention 138, the lower age will apply. The contractor takes care that all his employees will have an identitycard.
 - 3). **Forced Labour:** The contractor certifies that he will not use any forced or involuntary labour, whether prison, bonded, indentured or otherwise, as mentioned in the I.L.O. conventions 29 and 105.
 - 4). **Health and Safety:** The contractor certifies to provide employees with a safe and healthy workplace in compliance with all applicable laws and regulations, ensuring at a minimum, reasonable access to potable water and sanitary facilities, fire safety and adequate lighting and ventilation. He will also ensure that the same standards of health and safety are applied in any housing that he provides for his employees. He will ensure that all employees receive a regular health and safety training and that he will establish systems in order to avoid potential threats to their health and safety. All in accordance with the I.L.O. Conventions 155 and 164.
 - 5). **Freedom of Association and Collective Bargaining:** The contractor will respect the rights of his employees to associate, organize and bargain collectively in a lawful and peaceful manner without any penalty, discouragement or interference and following the I.L.O. Conventions 87 and 98.
 - 6). **Nondiscrimination:** The contractor certifies not to discriminate in hiring and employment practices, including salary, benefits, advancement, discipline, termination or retirement on the basis of race, religion, age, nationality, social or ethnic origin, sexual orientation, gender, political opinion or disability. I.L.O. Conventions 100 and 111.
 - 7). **Disciplinary Practices:** The contractor certifies that he will treat each employee with dignity and respect and will not use corporal punishment, threats of violence or other forms of physical, sexual, psychological or verbal harassment or abuse.
 - 8). **Hours of Work/Overtime:** The contractor certifies that except in extraordinary business circumstances, he will not require employees to work more than 48 hours per week and to give them one day off in every seven-days period. The contractor will inform his employees at the time of their hiring if mandatory overtime is a condition of their employment. If so, no more than 12 hours per week can be required when this complies with the local limits and is always remunerated at a premium rate as is legally required in his country or when such laws do not exist, at a rate at least equal to their regular hourly compensation rate. I.L.O. Conventions 1 and 49.
 - 9). **Wages and Benefits:** The contractor recognizes that wages are essential in meeting employees' basic needs. The contractor will pay employees, as a floor, at least the minimum wage required by local law or the prevailing industry wage, whichever is higher and will provide the legally mandated benefits. I.L.O. Conventions 26 and 131.
 - 10). **Execution:** In order to fulfil all the abovementioned principles, the contractor will take the following measurements:
 - A. to appoint a manager who will ensure that the requirements of "We Europe" set in the above mentioned principles 1 till 9, will be understood and implemented at all levels of the organization.
 - B. to inform the meaning of the certificate SA 8000, which stands for Social Accountability and covers all the principles mentioned in the Code of Conduct of "We Europe".
 - C. to study the time schedule of "We Europe" in order to possess this SA 8000 certificate in time.
- Besides the above mentioned points 1 to 10, "We Europe" strongly believes in the following two principles concerning the use of chemicals and the environment.
- 11). **Use of Chemicals:** The contractor will avoid the use of the following chemicals which can seriously harm the health of the employees and consumers:
 - A. forbidden carcinogenic aromatic amines in concentrations higher than 30 Mg/Kg.
 - B. formaldehyde in concentration higher than 100 ppm for garments with direct skin contact and 300 ppm for garments without direct skin contact.
 - C. nickel for all metal accessories.
 - D. cadmium.
 - E. PCP.
 - 12). **Environment:** The contractor certifies that he will comply with all applicable environmental laws and regulations in the country of production and he will study the continuous improvements in processes and programs in order to reduce the impact on the environment.

Utrecht, December 1998.

Bijlage 7 / Lijst van geïnterviewde personen

Marianne Becker, Afdelingshoofd, Deens Ministerie voor Sociale Zaken.
Kyla Brand, Social Responsibility Scotland.
Bea Buyle, Principal Scientist - Environment & Sustainable Development Corporate External Relations Europe en Tony Hill, Section Head, Corporate Sustainable Development, Procter & Gamble.
Marie-Jeanne Geybels, Personnel Manager, Crowne Plaza Hotel Antwerpen.
Edlund Göte, Quality Manager, Volvo Europa Truck NV.
Pierre Henrotay, Manager Payroll Administration, Interbrew.
Niels Hojensgard, Director, The Copenhagen Centre.
Tom Kaye, Local Economic Development, Fife Council.
Osberth Lancaster, Centre for Human Ecology.
Frits Nagel, Purchase Controller, WE.
Claire Lydal, Craigmillar Capacity Building Project.
Patrick Neyts, hoofd van het departement 'Environment, Health, Safety', Levi Strauss & Co.
Jan Christian Nilsen, Chefkonsulent, Deens Ministerie voor Handel en Industrie.
John Pearce, Director, CBS Network & Community Enterprise Consultancy and Research.
Mairi Robinson, The Learning Centre.
John Schietgat, ICT en kwaliteitsmanager, Lannoo.
Ruchir Shah, Scottish Council of Voluntary Organisations.
Dré Smessaert, milieuverantwoordelijke, kabinet Deleuze.
Frank Van Calsteren, chief executive, Fardis.
Reginald Van Peteghem, finance manager/controller, Borealis.

BIBLIOGRAFIE

- (s.d.), *The direction of Green Accounting policy: Critical reflections*, <http://les.man.ac.uk/cpa96-/papers.htm/gallehof.html>, 22 p.
- Adams C.A. (1999), *The nature and Processes of Corporate Reporting on Ethical Issues*, CIMA, London, 64 p.
- Ahaus C.T.B. & Diepman F.J. (eds.) (1998), *Balanced scorecard & model Nederlandse kwaliteit*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Apeldoorn, 278 p.
- Ashridge, Copenhagen Centre (2001), *Government as Partners*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, 115 p.
- Baruch Y. (1996), 'Evaluating quality and reputation of human resource management', *Personal review*, vol. 26, nr. 5, p. 377-394.
- Bach H. (1999), *Best Practices on Corporate Social responsibility: Denmark*, EBNSC, Brussel.
- Berman E., West J. & Wang X. (1999), 'Using performance measurement in Human Resource Management. A survey of U.S. Counties', *Review of public personnel administration*, p. 5-17.
- Borgo E. & Spillemaeckers S., (2000), *Een integrale benadering van de ketenanalyse ten behoeve van ketenbeheer door bedrijven*, Centrum voor Duurzame Ontwikkeling - RUG, Gent, 261 p.
- Boselie P. & Paauwe J. (2000), 'Hoe effectief is P & O?' *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 79, nr. 1, p. 38-41.
- Bouckaert L. & Vandenhove J. (1997), *Theorie en praktijk van sociale audit in de welzijnssector. Een bedrijfsethische benadering van kwaliteitszorg*, K.U.Leuven, Leuven, 86 p.
- Brill H., Brill J. & Feigenbaum C. (1999), *Investing with your values. Making money and making a difference*, New Society Publishers, Canada, 375 p.
- Buerman F. (2000), 'Human Resources Quality Management: HR-proces onder de loep', *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 79, nr. 3, p. 13-21.
- Business Impact (1999), *Best practice case studies*, Committee of Inquiry - a new vision for business, <http://www.business-impact.org>.
- Capacity Building Project (2001), *Social Accounts 2000-2001*, Craigmillar Capacity Building Project, Edinburgh.
- CBS Network (2000), *Annual Report 1999/2000*, CBS Network, West Lothian.

- Centrale Raad voor het Bedrijfsleven & Nationale Arbeidsraad (2000), *Advies betreffende de sociale balans – aanpassing van de lijst van werkgelegenheidsmaatregelen*, Brussel, 18 juli 2000.
- Danish Agency for Trade and Industry (1999), *Developping intellectual capital accounts*, <http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/udvideneng/download.htm>, 52 p.
- Danish Agency for Trade and Industry (2000), *A guideline for intellectual capital statements*, <http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/guidelineICS/download.htm>.
- Danish Trade and Industry Development Council (1997), *Intellectual capital accounts. Reporting and managing intellectual capital*, <http://www.efs.dk/publikationer/rapporter/engvidenregn>.
- Delbé C., Muenzing T. & Terry V. (1999), *Engaging Stakeholders 1999, The Social Reporting Report*, SustainAbility, London, 24 p.
- Doane D. (2000), *Corporate Spin - the troubled teenage years of social reporting*, New Economics Foundation, London, 18 p.
- Ducharme L.M. (1998), *Introduction: Main theories and concepts. Statistics Canada, International Symposium 'Measuring Intangible Investment'*, OECD, Amsterdam, 17 p.
- Engel H.W. (2000), *EMAS et ISO 14001 en Belgique*.
- European Foundation for Quality Management (1999), *A practical Guide for Self-Assessment*, 57 p.
- Fiorelli J., Taylor E. & Woods K. (1998), 'The organisation Health report: an hr metric to mobilize executives into action' *Human Resource Planning*, p. 2-19.
- Flynn G. & Gowthorpe C. (1997), *Volunteering financial data on the World Wide Web. A study of financial reporting from a stakeholder perspective*, Paper presented at the First Financial Reporting and Business Communication Conference, Cardiff – 3rd and 4th of July 1997, 18 p.
- Frankel C. (1998), *In Earth's Company. Business, Environment, and the Challenge of Sustainability*, New Society Publishers, Canada, 223 p.
- Frederiksen J. & Westphalen S. (1998), *Human resource accounting: interests and conflicts: a discussion paper*, CEDEFOP-European Centre for the Development of Vocational Training, 55 p.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc., Boston.
- Freer S. (2000), *Social Audit Toolkit*, Social Enterprise Partnership.
- Gaeremynck A. & Willekens M. (2000), 'Zit er nog informatie in de jaarrekening?', *Business in zicht*, n° 5, juni 2000, p. 2-3.
- Gaspersz J.B.R. & van de Hoove N.H.L. (2001), *Investors in People. De sleutel tot het talent in uw organisatie*, Samson, Alphen aan den Rijn, 143 p.
- Gjellerup P. (2000), *Intellectual capital accounts – rewarding to the companies and important to the surrounding world*, Ministry for Business and Industry, Copenhagen, Denmark.

- Global Reporting Initiative (2000), *Richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving over economische, milieu- en sociale prestaties*, <http://www.globalreporting.org>, 64 p.
- Gonella C. et al. (1998), *Making values count: contemporary experience in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Research report 57, The Association of Chartered Certified Accountants, Certified Accountants Educational Trust, London, 106 p.
- Goodell E. (1999), *Social venture network. Standards of corporate social responsibility*, <http://www.svn.org>, 71 p.
- Grisewood N. (1999), *Total Quality Management, Implications for the development of a sustainable working environment in Business Services*, Seminar in Brussels, UNI, 47 p.
- Harrison J. & Freeman R. (1999), 'Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical, evidence and theoretical perspectives', *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 5, p. 479-485.
- Henriques I. & Sadorsky P. (1999), 'The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance', *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 1, p. 87-99.
- Holme R. & Watts P. (1998), *Corporate Social Responsibility*, WBCSD Publications, www.wbcsd.ch, 30 p.
- Holme R. & Watts P. (2000), *Corporate social responsibility: making good business sense*, WBCSD Publications, www.wbcsd.ch, 32 p.
- Holt H. (2000), *Corporate Social Responsibility in a Danish Context*, The Danish National Institute of Social Research, Copenhagen, 29 p.
- Hoque K. (2001), *All in all, it's just another plaque on the wall. The incidence and impact of the Investors in People standard*, paper presented at the IRA 6th European conference, Oslo, 25th -29th June, 45 p.
- Industrial Development strategy Committee of Ministers (2000), *dk21-Government Industrial Development Strategy*, Danish State Information service, Denmark, 134 p.
- Institute of Chartered Accountants (1999), *Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code*, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, London, 15 p.
- Institute of Social and Ethical Accountability (1999), *AccountAbility 1000 (AA1000) Framework*, exposure draft, 96 p.
- Investors in people (1998), *A people standard worldwide*, <http://www.iipuk.co.uk>, 8 p.
- ISO (1997), *Quality management principles and guidelines on their application*, Formal output of TC176/SC2/WG15, 20 p.
- ISO (1998a), *Publicizing your ISO 9000 or ISO 14000 certification*, <http://www.iso.ch>, 16 p.
- ISO (1998a), *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates*, <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey10thcycle.pdf>, 5 p.

- ISO (2000), *Workshop: ISO 9000? Ook voor u?*, <http://www.ckz.be/ndl/diensten/-opleidingen/nieuw/iso9000.html>, 9 p.
- Jensens H. (2001), 'Policy and company perspectives for IC reporting', *Journal of HRCA*, vol. 6, nr. 1, <http://193.217.184.19/news/ressurser/binaryfile.asp?filID=1045>.
- Jorissen A. & Bruggeman W. (eds.) (1999), *De balanced scorecard in de praktijk. Een leidraad voor strategische prestatie meting*, Maklu, Antwerpen/Apeldoorn, 264 p.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992), 'The balanced scorecard - measures that drive performance', *Harvard Business Review*, vol. 70, nr. 1, p. 71-79.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993a), 'Putting the balanced scorecard to work', *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, p. 134-140.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993b), 'Building a balanced scorecard', *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, p. 141-142.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1993c), 'Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady', *Harvard Business Review*, vol. 71, nr. 5, p. 143-147.
- Kay A. (1997), *Information Sheet on Social Auditing*, NNCB.
- Khoury G., Rostami J. & Turnbull P. (1999), *Corporate Social Responsibility. Turning words into action*, The conference board of Canada, 255-99, <http://www.conferenceboard.ca>, 37 p.
- Kjaer L., Abrahamson P. & Raynard P. (2001), *Local Partnerships in Europe, an action research project*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, 36 p.
- Kok P. et al., *Broadening Quality Management Self-Assessment tot Corporate Social Responsibility*, Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies, 23 p.
- Laric (1999), *No Illusions, Against the Global Cosmetic*.
- LBC-NVK (1996), 'Pleidooi voor sociale verantwoordelijkheid', *Kader*, nr. 95, Antwerpen.
- LBC-NVK (1997), 'Sociale audit: belemmering of buitenkans?', *Kader*, nr. 97, Antwerpen, 48 p.
- Lieberman M. (1992), 'Social Audits and Profitability: Part 1', *ExecutiveCitizen*, http://www.smithobrien.com/3_92F_Lieberman.html, 3 p.
- Malcolm Baldrige, *Criteria for performance excellence; integrity, accomplishment and competitiveness*, 108 p.
- Martin C.J. (2001), 'It takes two to tango - corporate decisions to join social partnerships', in The Copenhagen Centre, *From collective bargaining to social partnerships: New roles of the social partners in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, p. 61-83.
- Mavrinac S. & Siesfeld T. (1998), *Measures that matter: an exploratory investigation of investors' information needs and value priorities*, *International Symposium 'Measuring Intangible Investment*, OECD, Amsterdam, 25 p.
- Ministry of social affairs (2001), *Denmark's National Action Plan to Combat poverty and Social Exclusion*, Storm P-Museet, Copenhagen, 75 p.

- Mooraj S., Oyon D. & Hostettler D. (1999), 'The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?', *European Management Journal*, vol. 17, nr. 5, p. 481-491.
- Natras B. & Altomare M. (1999), *The Natural Step for Business. Wealth, Ecology and The Evolutionary Corporation*, New Society Publishers, Canada, 222 p.
- Novo (2000), *Values in a global context, the Novo Group Environmental and Social Report 2000*, Novo Group, Denmark, 52 p.
- O'Dwyer B. (1999), *Corporate Social Reporting in the Republic of Ireland: An Analysis from 1991 to 1995*, Research Paper Series, http://www.dcu.ie/business/-research_papers/, 36 p.
- OECD (1998a), *Selected bibliography – Measuring Intangible Investment*, 21 p.
- OECD (1998b), *The role of disclosure in Strengthening Corporate Governance and Accountability*, Background and issues paper for the OECD Symposium, Paris, 26 p.
- OECD (1999), *Work on measuring intangible investment, International symposium on measuring and reporting intellectual capital: Experience, issues and prospects*, Amsterdam, 5 p.
- OECD (2001), *Public Policy and voluntary Initiatives: What roles have governments played?*, OECD publications, Paris, 19 p.
- OECD (2000), *OECD Declaration and Decisions on International Investment and Multinational Enterprises: Basic Texts*, OECD, Paris, 35 p.
- Palazzi M. & Starcher G., *Corporate Social Responsibility and Business Success*, <http://www.ebbf.org/crs wrd.html>, 16 p.
- Pearce J. (1993), *At the Heart of the Community Economy*, Calouste Gulbenkian Foundation, London, 166 p.
- Pearce J. (1996a), *What is Social Auditing* (Information Sheet), NNCB.
- Pearce J. (1996b), *Measuring Social Wealth. A study of social audit practice for community and Co-operative Enterprises*, New Economic Foundation, London.
- Pearce J. (2001), *Social Audit and Accounting*, Community Enterprise Consultancy and research, West Lothian.
- Pearce J., Raynard P. & Zadek S. (1996), *Social Auditing for Small Organisations. The Workbook for Trainers and practitioners*, New Economic Foundation, London, 121 p.
- Pfeffer J. (1997), 'Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance,' *Human Resource Management*, vol. 36, nr. 3, p. 357-365.
- Pringle J. (1998), *ISO 14001: A Discussion of Implications For Pollution Prevention*, http://www.p2.org/iso.html#_Toc409507606, 20 p.
- Pruzan P. (1995), 'The ethical accounting statement', *World Business Academy Perspectives*, vol. 9, nr. 2, p. 35-45.

- Pruzan P. (1997), 'The ethical dimensions of banking: Sbn Bank, Denmark', in Zadek S., Pruzan P. & Evans R. (eds), *Building corporate accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan Publications Ltd., London, p. 63-83.
- Pruzan P. & Thyssen O. (1990), 'Conflict and consensus: ethics as a shared value horizon for strategic planning', *Human Systems Management*, vol. 9, nr. 3, p. 135-151.
- Reynaert E. (1998), *Handleiding Social Auditing, Een stapsgewijze ontwikkeling naar duurzaam ondernemen*, Acco, Leuven/Amersfoort, 118 p.
- Reynolds & Pearce J. (1999) *COMMENT NVQ Workbook: Unit 7 Evaluate and Develop own practice using the Social Audit Model*; Crabtree, CEU Ltd.
- Roth J. (1999), *The Social Reporting Report. The Company doesn't operate in a vacuum, Engaging stakeholders*, 24 p.
- Sbn Bank (1993), *The Ethical Accounting Statement 1993*, Aalborg, 26 p.
- Sels L. & Maes J. (2001), *Naar een LLL-label in Vlaanderen? Evaluatie van de Investors in People standaard*, K.U.Leuven, Leuven, <http://www.trivisi.be/>, 44 p.
- Singh A. (1999), *Best Practices on Corporate Social responsibility: United Kingdom*, EBNSC, Brussel.
- Steunpunt WAV (2000), *De arbeidsmarkt in Vlaanderen*, K.U.Leuven, Leuven.
- Taylor P. & Thackwray B. (2001), *Investors in People Explained*, Kogan Page Limited, London, 208 p.
- Teplá K. (1996), *Accounting for the quality of work-life. Putting price tags on sources of job (dis)satisfaction. Een rekeningsysteem voor de kwaliteit van de arbeid. Prijskaartjes toekennen aan bronnen van arbeids(dis)satisfactie*, proefschrift voor het behalen van de graad van doctor, Rotterdam, 583 p.
- The Body Shop International (1998), *The Body Shop approach to ethical auditing*, 34 p.
- The Copenhagen Centre (1999), *New employment Partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhagen, 71 p.
- The Copenhagen Centre (2001), *From collective bargaining to social partnerships.: New roles of the social partners in Europe*, The Copenhagen Centre, Kopenhagen, 128 p.
- Ulrich D. (1997), 'Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results', *Human Resource Management*, vol. 36, nr. 3, p. 303-320.
- Vallentin S. (2000), *Ethical Investment - Comparing Developments in Denmark and the UK*, The Danish National Institute of Social Research, Kopenhagen, 33 p.
- Vandaele S., *Wegwijs in de EFI-Jungle*, Vormingsdienst ACV-Bouw en Industrie, 64 p.
- Vandenhove J. (s.d.), *Nieuwe sociale audit en rapporteringstechnieken*, 41 p.
- Van der Wiele A. (1998), *Beyond Fads. Management Fads and Organisational Change with reference to quality management. Trends en organisatieverandering in het vakgebied kwaliteitsmanagement*, proefschrift voor het behalen van de graad van doctor, Rotterdam, 213 p.

- Van Gyes G. (2000), *Van bedrijfs- naar sociale excellentie. Integrale kwaliteitszorg, EFQM en sociale auditing. Eerste versie van werknota LBC-studie 'Sociale auditing vanuit de werknemersinvalshoek'*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven, 45 p.
- Van Limperg Instituut (1999), *Samenvatting onderzoek naar betrouwbaarheid milieu-informatie*, www.enviroreporting.com/others/coso.pdf, 5 p.
- Van Nuland Y. et al. (1998), *Doorbraak door uitmuntendheid. Het EFQM-model duidelijk voor iedereen*, Comatech, Blanden, 275 p.
- Vasin, Heyn & Company, *What is Corporate Social Responsibility?*, <http://www.vhoaudit.com/SRAarticles/whatIsCSR.html>, 7 p.
- Wagner C., De Bakker D.H. & Sluijs E.M. (1995), *Kwaliteitssystemen in instellingen*, NIVEL/NRV, Utrecht Zoetermeer.
- Warren D. & Crowe R. (1999), *What social auditing can do for voluntary organisations*, Vancouver City Savings Credit Union, <http://www.vancouver.volunteer.ca>, 40 p.
- Watson & Wyatt (s.d.), *Human Capital Index: Linking Human Capital and Shareholder Value* (N. American Survey Report), <http://www.watsonwyatt.com/homepage/gl/resrender.asp?id=W-292&page=1>, 9p.
- Watson & Wyatt (2000), *The human capital index*, European Survey Report 2000, <http://www.watsonwyatt.com/homepage/services/hci/HCIeureport/index.htm>, 1 p.
- Weaver G., Trevino L. & Cochran P. (1999), 'Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors', *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 41-57, p. 41-57.
- Wilssens M.A. (2000), 'Het meten van HRM: Bewijs dat u meetelt. Steeds meer bedrijven slagen erin de impact van HRM te meten. We schuiven de aanpak van DVV Verzekeringen en KPN Research onder de loep', *Human Resources Magazine*, 3 p.
- Wilssens M.A. (2000), 'Human Capital Index: Goed HRM maakt de aandeelhouders blij', *Human Resources Magazine*, jrg. 6, nr. 55, p. 24-27.
- Yeung A. & Berman B. (1997), 'Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance', *Human Resource Management*, vol. 36, nr. 3, p. 321-335.
- Zadek S & Evans R. (1993), *Auditing the market: A practical approach to social auditing*, Traidcraft/New Economic Foundation, Gateshead.
- Zhang Z. (s.d.), *Developing an instrument of measuring TQM - Implementation in a Chinese Context*, Faculty of Management and Organisation, University of Groningen, 34 p.
- Zhang J., Fraser I. & Hill W.Y. (1999), *A comparative Study of Social Audit Models and Reports*, Glasgow Caledonian University, Glasgow, 21 p.
- Zhang J., Fraser I. & Hill W.Y. (2001), *A comparative Study of Social Audit Models and Reports*, Glasgow Caledonian University, 20 p.

Websites

<http://www.trivisi.be>
<http://www.somo.nl>
<http://www.AccountAbility.org.uk>
<http://www.ufsia.ac.be/ipo/nieuws/jan2000/nieuws.htm>
<http://www.balancedscorecard.com>
<http://www.balanced-scorecard.nl>
<http://www.efqm.org>
<http://www.comatech.be>
<http://ckzlimburg.be>
<http://www.ckzantwerpen.be>
<http://www.excelsior.pwcglobal.com>
<http://www.cepaa.org>
<http://www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage>
<http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>
<http://www.iipuk.co.uk>
<http://www.hesda.org.uk>
<http://www.iipnl.nl>
<http://www.ceres.org>
<http://www.globalreporting.org>
<http://www.enviroreporting.com>
<http://europa.eu.int/comm/environment/emas>
<http://europa.eu.int/business/nl/topics/environment/emas.html>
<http://www.etuc.org/Policy/Environment/Management/REVISION.cfm>
<http://www.etuc.org/structure.cfm>
http://www.here-now4u.de/eng/the_question_of_organisational.htm
http://www.cim.sfu.ca/pages/resources_profits.htm
<http://www.socialaudit.org/pages/models.htm>
<http://db.uia.org/scripts/sweb.dll/uiaf>
<http://www.watsonwyatt.com/homepage/>
<http://www.ibr-ire.be/ned/idac/publicaties/info/artre085.htm>
<http://www.ccecrb.fgov.be/crb/text/doc99-360.html>
<http://www.pousele.be/socbal.htm>
<http://aba.ewbl.vlaanderen.be/juridisch/omzendbrieven/iv2.htm>
<http://www.formatech.be/ForHRM%20eBooks/nl/bils.htm>
<http://www.meta.fgov.be/pc/pce/pces/nlces06.htm>

OVER DE AUTEURS

Katrien Meireman, licentiate in de sociologie, is wetenschappelijk medewerker aan het Hoger instituut voor de arbeid (HIVA) van de K.U.Leuven. Tot haar onderzoeksdomein behoren het maatschappelijke middenveld, duurzame consumptie en nieuwe migranten. Ze doceert sociologie aan de IRIS Hogeschool Brussel.

Rita Sepelie, licentiate in de economische wetenschappen; is wetenschappelijk medewerker aan het HIVA. Haar onderzoeksdomein situeert zich op het vlak van mobiliteit, consumptie en productie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Sophie Spillemaeckers is als licentiate sociale wetenschappen verbonden aan Ethibel. Zij studeerde voor ecologisch raadgever aan het Institut Ecoconseil in Namen en werd opgeleid tot auditor SA 8000 door CEPAA. Momenteel werkt zij aan een project rond duurzame labeling.

Jan Vandenhove is licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen. Als onderzoeker bij STOCK AT STAKE is hij gespecialiseerd in intern sociaal beleid, corporate governance en werknemersparticipatie.

Guy Van Gyes, licentiaat politieke wetenschappen en licentiaat geschiedenis, is projectleider aan het HIVA. Zijn onderzoeksdomeinen zijn arbeidsverhoudingen en betrokkenheid van werknemers bij organisatieontwikkeling.