

# Samenvatting van het VIONA-onderzoeksrapport: 'Social auditing en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de Vlaamse beleidscontext'

## 1. Methodiek

### 1.1 Doelstellingen

Het project had als opdracht na te gaan hoe social audit uitgebouwd kan worden tot een werkbaar managementinstrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Social auditing wordt opgevat als een kerninstrument van MVO. Het social auditinstrumentarium werkt faciliterend om MVO ingang te doen vinden binnen bedrijven.

Vanuit een Vlaamse beleidscontext kunnen rond dit instrumentarium een aantal vragen worden gesteld:

- Wat houdt dit instrumentarium precies in? Wat is het nut?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van het instrument?
- Waar zitten de kansen en de bedreigingen?
- Wat zijn de behoeften en verwachtingen van de stakeholders in Vlaanderen rond dit instrument?
- Welke rol moet de overheid spelen in de (eventuele) uitbouw en toepassing van dit social auditinstrumentarium in Vlaanderen?

Het voorliggende onderzoeksrapport tracht systematisch en stapsgewijs antwoorden te formuleren op deze vragen.

Voor MVO lijkt social auditing aldus een wervend idee dat beantwoordt aan het jazzscenario 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."*

### 1.2 Definitie social audit

In dit rapport wordt social audit beschouwd 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.

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. Dit proces bevat de volgende stappen: betrokkenheid creëren, stakeholders identificeren, reikwijdte van het proces bepalen, onderwerpen en indicatoren vaststellen, en actieplannen ontwikkelen. De belangrijkste rode draad doorheen het social audit proces is de continue dialoog tussen de bedrijven en de stakeholders.
- 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.

### 1.3 Opbouw van het rapport

Het onderzoeksrapport bestaat uit zes hoofdstukken:

- In een eerste hoofdstuk wordt het concept social auditing toegelicht.
- Het tweede hoofdstuk bevat een institutionele behoefteanalyse: het maatschappelijke middenveld dat in Vlaanderen de diverse stakeholders (op macro-vlak) vertegenwoordigt, werd in een aantal focusgroepsbijeenkomsten bevraagd over hun verwachtingen rond social auditing. Tevens werd nagegaan in hoeverre deze stakeholdergroepen al ervaring hebben met social audit.
- In een derde hoofdstuk wordt een evaluatie gemaakt van bestaand instrumentarium. Daarvoor is gebruik gemaakt van literatuur- en documentenonderzoek en werd een reeks van diepte-interviews gevoerd met 'bevoorrechte getuigen', bedrijven in Vlaanderen, die ervaring hebben met het gebruik van een instrument.
- Het vierde hoofdstuk geeft een diepgaander inzicht in hoe een proces van social auditing zich ontwikkelt binnen een organisatie. De ervaringen van een aantal bedrijven worden verteld. Om zulke diepgaande cases te vinden, zijn we voornamelijk naar buitenlandse bedrijven moeten stappen.
- In het vijfde hoofdstuk worden het overheidsbeleid en de institutionele context in België besproken. Tevens wordt gekeken welke rol de overheid speelt in twee andere Europese landen: het Verenigd Koninkrijk en Denemarken.
- In het laatste hoofdstuk worden de conclusies weergegeven en aanbevelingen geformuleerd over mogelijke overheidsinitiatieven.

## 2. Institutionele behoefteanalyse

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. Er werd getracht een antwoord te 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.

Er werden gesprekken gevoerd met werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, milieuverenigingen, consumentenorganisaties, derdewereldorganisaties, financiële instellingen en belangenorganisaties die de lokale gemeenschap vertegenwoordigen.

Uit de gesprekken kunnen we concluderen dat de bedrijfscultuur hoe langer hoe meer open staat voor begrippen als 'sociale verantwoordelijkheid' en 'stakeholdermanagement'. Hoewel het belang van dialoog met de stakeholders erkend wordt, zijn er nog weinig bedrijven die op een structurele manier vorm (trachten te) geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Vrijwillige maatschappelijke rapportering wordt door bedrijven als een mogelijke hefboom ervaren om MVO te promoten.

Werknemersorganisaties hebben geen principiële bezwaren tegen social auditing, maar vrezen voor een uitholling van het bestaande overleg. Andere stakeholders behoren duidelijk tot het kamp van de voorstanders, maar worden geconfronteerd met een gebrekkige deskundigheid en beperkte middelen qua personeel.

Opvallend was dat stakeholders een dubbelzinnige houding aannemen tegenover de overheid: het verplichtende karakter van social audit werd afgewezen, maar anderzijds had elke stakeholder vaak een gedetailleerd verlanglijstje voor de overheid.

### 3. Instrumentenanalyse

In samenspraak met de Vlaamse overheid werden 14 social auditinstrumenten geselecteerd. In alfabetische volgorde gaat het om AA1000, Balanced Scorecard, EFQM, EMAS, Ethibel-label, Ethical Accounting Statement, Gemeenschapsaudit, Global Reporting Initiative, Human Capital Index, Intellectual Capital Statement, Investors in People, ISO 14001, SA8000 en Sociale Balans. Elk instrument werd beschreven aan de hand van de volgende topics: de doelstellingen, de geschiedenis, de gebruikers, de organisatie, het proces en de evaluatie. Voor de instrumenten die in Vlaanderen gebruikt worden, werd een praktijkvoorbeeld toegevoegd (zie tabel 1). De instrumenten werden vervolgens vanuit zeven invalshoeken vergeleken en geëvalueerd: doelstellingen, focus, inhoud, reikwijdte, implementatie, stakeholderbetrokkenheid en kwaliteitsbewaking. Uit de vergelijking blijkt dat vooral de aspecten focus en stakeholderbetrokkenheid bepalen in welke mate een instrument beantwoordt aan het concept social audit. Instrumenten die binnen de focus een geïntegreerde benadering voorstaan, waarbij (a) aandacht besteed wordt aan zowel proces als inhoud en (b) stakeholders betrokken worden bij alle processtappen van social audit, benaderen dit concept het meest.

Tabel 1: Praktijkvoorbeelden in Vlaanderen

<b>Instrument</b>	<b>Praktijkvoorbeeld</b>
AA1000	Trivisi
Balanced Scorecard	Borealis
EFQM	Volvo Europa Truck
EMAS	Kabinet Deleuze
Ethibel-label	Fardis
GRI	Procter & Gamble
Investors in People	Crowne Plaza Hotel Antwerpen
ISO 14001	Lannoo
Sociale Balans	Interbrew

### 4. Casestudies

In dit hoofdstuk komen vier casestudies aan bod: WE uit Nederland dat het SA8000 certificaat behaalde; Levi Strauss, dat een eigen social auditinstrument ontwikkelde; een aantal kleine organisaties in Schotland die de gemeenschapsaudit toepassen; en Novo Nordisk uit Denemarken, een voorloper op het gebied van social audit.

Via een uniforme benadering, waarin o.a. gepeild werd naar de motivatie, de positieve resultaten, de weerstanden en mogelijke verbeteringen van het instrument, kregen de betrokken bedrijven een forum om hun ervaring uitgebreid toe te lichten.

Tevens werd de betrokken bedrijven gevraagd naar beleidsaanbevelingen, daar ze toch op enige ervaring m.b.t. het social auditinstrumentarium kunnen bogen. Zonder dat er sprake is van consensus, pleiten de bedrijven voor maatschappelijke rapportering door bedrijven, voor een voorbeeldfunctie van de overheid, voor ondersteuning door de overheid, hetzij financieel, hetzij op het vlak van deskundigheid, en voor soepele instrumenten die rekening houden met de eigenheid van een organisatie. Minder eensgezindheid was er over het feit in welke mate de overheid regulerend mag optreden.

### 5. Overheidsbeleid

De conclusies uit het vorige hoofdstuk suggereren dat de toepassing en de invulling van MVO en social audit mee bepaald worden door de politiek-institutionele context van een land.

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van die context en van het overheidsbeleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in drie landen: België, het Verenigd Koninkrijk en Denemarken. Er werd gekozen voor Denemarken en het Verenigd Koninkrijk omdat beide landen talrijke initiatieven ontwikkelden rond sociaal verantwoord ondernemen, en dit vanuit een sterk verschillende inspiratie en institutionele omgeving.

De economische structuur van Denemarken, een land met overwegend KMO's, is vergelijkbaar met die van België. Het land kent een model van sociale markteconomie, waarbij de overheid een belangrijke regulerende rol vervult. Er zijn sterke en goed functionerende samenwerkingsverbanden tussen de sociale partners, gebaseerd op collectieve overeenkomsten en wetgevingen, en een hoge organisatiegraad. De overheid staat in voor een goed uitgebouwde sociale zekerheid.

Het 'Angelsaksische' model van het Verenigd Koninkrijk leunt nog steeds nauw aan bij een klassieke vrijemarkteconomie, waarbij de rol van de overheid beperkt is. De overheid zorgt enkel voor een basisvorm van sociale zekerheid. Daarom is er een grote behoefte aan vrijwillige acties. In principe opteren bedrijven eerder voor zelfregulering. Bedrijven organiseren dan ook zelf voor hun werknemers een aantal sociale voorzieningen.

Er werden verschillende interviews afgenomen met bedrijven, experts en beleidsverantwoordelijken. Tevens werd er een literatuurstudie uitgevoerd.

Ondanks de verschillen in aanpak tussen de drie landen, zijn er toch een aantal gemeenschappelijke trends merkbaar, waaronder:

- het streven naar een verregaande samenwerking tussen verschillende stakeholders via samenwerkingsverbanden tussen de regeringen, de bedrijfswereld, vakbonden en NGO's;
- een stimulerings- en geen sanctioneringsfilosofie onderbouwt het werken met het principe van MVO;
- de eerste initiatieven tot auditing of assessment van de sociale verantwoordelijkheid krijgen vorm.

## **6. Conclusies en beleidsaanbevelingen**

### **6.1 Meerwaarde van social audit**

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 mede door de gestructureerde dialoog met stakeholders.

#### **6.1.1 Maatschappelijke meerwaarde**

De Deense ervaring illustreert 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 e.d. De meerwaarde van een social audit ligt er precies in dat hij een systematiek aandraagt voor dialoog tussen stakeholders.

### 6.1.2 Social audit als managementinstrument

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.

Als managementinstrument kan de potentiële meerwaarde van social audit als volgt omschreven worden:

- 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.
- Social audit sluit aan bij een goed risicobeheer, wat steeds de basis zal zijn voor een effectief management.
- Externe rapportering van social audit zorgt voor een betere reputatie van het bedrijf. Het bedrijf wordt aantrekkelijker voor investeerders en zal gemakkelijker gekwalificeerde en gemotiveerde nieuwe werknemers aantrekken. De reputatie kan ook nieuwe klanten aanbrengen.

### 6.1.3 Social audit en MVO

We moeten erover waken social audit en MVO niet als synoniemen te hanteren. Een gelijkschakeling zou niet realistische verwachtingen creëren. 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. Het belangrijkste bezwaar tegen een koppeling aan andere maatschappelijke initiatieven, zoals bv. een inclusief arbeidsmarktbeleid, armoedebelief, multicultureel ondernemen, mobiliteit, .... is niet zozéér 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. Zelfs het beste instrument om maatschappelijke bedrijfsprestaties te verbeteren, kan een structureel overheidsfalen niet opvangen (cf. onderwijs in het Verenigd Koninkrijk).

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 e.d. 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.

## 6.2 De paradox van social audit

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 en zijn er geen geïstitutionaliseerde overlegfora, zoals die vooral in continentaal Europa aanwezig zijn. De retoriek klinkt er bijzonder luid, maar de praktijk, Schotland buiten beschouwing gelaten, is ronduit ontgoochelend. 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. In landen met een beperkt overheidsinitiatief is dit platform veel minder ontwikkeld en zijn de voorwaarden voor een stakeholderdialoog minder aanwezig.

Anderzijds is in landen met een cultuur van sociaal overleg 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. Een gerichte en actieve aanpak van de overheid blijkt minstens zo belangrijk.

Volgens een studie van het Copenhagen Centre en Ashridge (2001) blijken de volgende drie factoren 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.

### **6.3 Kritische factoren: drempels, blijvende vragen en mogelijke vertrekpunten**

#### **6.3.1 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. De blijvende motivatie van zulke 'sleutelfiguren' aan managementzijde is zeer belangrijk voor de opbouw van een social auditpraktijk in Vlaanderen. Doorheen de interviews en gesprekken werd gewezen op de noodzaak van een snelle en overzichtelijke 'to-do' lijst om een social auditproces te starten. Verder wordt gewezen op het belang van netwerkvorming voor deze groep van managers. De Deense campagnes zijn gebaseerd op zulke kleinschalige netwerkvorming. 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.

#### **6.3.2 Inschatten van de mogelijkheden aan stakeholderskant**

Een tweede probleem 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 de representativiteit en de deskundigheid: wie vertegenwoordigt wat en kan aan deze stakeholders een stuk (interne) bedrijfsinformatie doorspeeld worden.

Er dreigt een gevaar van overbevraging en afhaken. Het voorzien van voldoende getrainde en gelegitimeerde mankracht aan de stakeholderszijde is dan ook een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van social auditing in Vlaanderen. Het nieuwe statuut van het vrijwilligerswerk kan een oplossing bieden voor deze problematiek.

Vakbonden kunnen een belangrijke brugfunctie spelen in de stakeholderdialoog. Enerzijds worden ze in het social auditdenken als belangrijke actoren aangeduid omdat ze interne stakeholders vertegenwoordigen. Anderzijds blijven vragen bestaan over deze rol. 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 bedrijfsbelang verdedigen om de tewerkstelling te vrijwaren.

### 6.3.3 Het geschikte instrument

Een deel van de bezwaren in verband met social audit wordt veroorzaakt door het gebruiksonvriendelijke jargon van de social auditinstrumenten. 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 gehanteerd worden als een kader dat wordt aangepast aan en ingebed in de bestaande bedrijfspraktijk (zie bv. Novo Nordisk of Borealis).

Zulke bedrijfsspecifieke aanpassing leidt evenwel tot problemen als men de transparante rapportering wil waarborgen. Benchmarken van zowel de maatschappelijke prestatie als van de verslaggeving wordt dan moeilijk, net zoals de verificatie door een externe instantie.

### 6.3.4 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. 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.

### 6.3.5 Bijzondere behandeling van KMO's

De behoefteanalyse gaf aan dat social auditing door KMO's als minder relevant ervaren wordt, omdat ze naar eigen zeggen al meer ingebed zijn in de maatschappelijke omgeving. Ook hebben zij niet altijd de middelen om een social audit uit te voeren (of om aan MVO in het algemeen te doen).

Potentieel is de omgevingsgevoeligheid van KMO's misschien hoger, maar tijd en middelen ontbreken om consequent en voluit met deze omgevingsinvloeden om te gaan. Buitenlandse ervaringen leren dat social audit hier een faciliterend instrument kan zijn.

### 6.3.6 Nood aan externe ondersteuning

Een aantal van de respondenten met praktijkervaring beklemtoonde de noodzaak aan 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.

## **6.4 De rol van de overheid**

### **6.4.1 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 zijn, die aantonen dat een maatschappelijk kapitaal (deskundigheid, engagement, ervaringen) aanwezig is. Alle bevroegde stakeholders erkennen het belang van social audit als faciliterend instrument voor MVO. Uit de casestudies in bedrijven of vestigingen in Vlaanderen 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).

Een gefaseerde aanpak is aangewezen: 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.

### **6.4.2 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.

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.

### **6.4.3 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, sensibiliseren en overtuigen van bedrijven.

#### 6.4.3.1 *Informatieverstrekker*

Een ruime verspreiding van de kenmerken en de voordelen van bestaande instrumenten is een noodzakelijke voorwaarde voor de implementatie van een social audit.

De overheid moet een platform creëren waardoor de 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. Er moet tevens een overzicht komen van de bestaande initiatieven op het vlak van social audit en MVO in Vlaanderen. Het praktische nut van deze website en andere informatiekanalen wordt verhoogd door de verwijzing naar contactpersonen binnen de bedrijfswereld en de overheid. Deze website is 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 seminaries, 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 Koning Boudewijn Stichting (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.

#### 6.4.3.2 *Deskundigheidscentrum*

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. De weigerachtige houding van bedrijven 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.

Als deskundigheidscentrum kan de overheid bijdragen tot de vertaling en aanpassing van bestaande instrumenten, bv. aan de specifieke noden van KMO's. Eigen accenten aanbrengen binnen internationale instrumenten lijkt ook voor Vlaanderen de meest aangewezen weg. De overheid kan de ontwikkeling van toolkits voor zelfbeoordeling stimuleren. Ook de haalbaarheid van instrumenten (overeenstemming met Europese regelgeving, bedrijfsvriendelijkheid) binnen de Vlaamse context moet bestudeerd worden.

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 ervaringsexperts.

#### 6.4.3.3 *Facilitator*

De overheid moet een voluntaristisch beleid voeren om via gerichte stimuli bedrijven over de streep te halen. Ondersteuning betekent wel 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.

- Vooral voor KMO's is het nodig dat er ondersteuning komt bij het opstarten van een social auditproces. Andere ondersteunende maatregelen kunnen o.m. zijn:
- De overheid kan ertoe bijdragen dat het bestaande overleg (SERV, VESOC etc.) uitgediept wordt met meerdere stakeholders. Binnen het genoemde deskundigheidscentrum kan worden gewerkt aan dialoog en samenspraak met diverse stakeholdergroepen. Recentelijk werd hier een eerste aanzet toe gegeven met de campagne Kleurrijk Vlaanderen en het Pact van Vilvoorde.
- De overheid moet zelf het goede voorbeeld geven. Deze verplichting kan uitgebreid worden tot instellingen die in belangrijke mate gefinancierd worden door de overheid.
- De overheid moet transparanter zijn over haar relaties met bedrijven. Milieurapportering van bedrijven en de financiële transacties tussen overheid en bedrijven zouden publiek gemaakt moeten worden.
- De overheid kan instaan voor het verder organiseren van cirkels waarbinnen bedrijven onder begeleiding eigen initiatieven kunnen ontplooiën.
- Ook voor het bedrijfsleven kan een projectaanpak gehanteerd worden bv. via een fonds voor projectmatige promotie. Een specifiek fonds met één à twee keer per jaar oproepen om projecten in te dienen, zou het opzet zijn.

### 6.5 Tweesporenbeleid

Een actief en gericht overheidsbeleid veronderstelt 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.

#### 6.5.1 Het brede spoor: rapportering

Vlaamse bedrijven worden gekenmerkt door een bijna obsessionele discretie. Een vergelijking tussen de jaarverslagen en websites van Vlaamse en buitenlandse bedrijven leert dat Vlaamse bedrijven nauwelijks informatie verstrekken over hun sociaal en milieubeleid. Anderzijds hebben Vlaamse bedrijven vaak een sterk verhaal op sociaal, milieu- en gemeenschapsvlak. Dit project kan ertoe bijdragen deze kloof te dichten.

De doelstelling van het brede spoor is bedrijven ertoe aanzetten hun rapportering uit te breiden met onderwerpen aangaande MVO.

Het is een relatief laagdrempelig initiatief. Bedrijven zullen ongetwijfeld beschikken over informatie omtrent hun personeelsbeleid, milieuprestaties, relaties met klanten e.d. Bovendien kan de reikwijdte van de rapportering gradueel uitgebreid worden. Door de publicatie van een rapport, met aandacht voor de maatschappelijke realisaties, beschikt een bedrijf over een sterk communicatie-instrument, waardoor een systematische dialoog met stakeholders geïnitieerd kan worden.

Omdat het voor een aantal bedrijven om een eerste ervaring gaat, zal de overheid op de drie vlakken (informatieverstrekker, deskundigheidscentrum en facilitator) 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 (bv. GRI) aangepast worden aan de eigenheid van de Vlaamse context. Voor grote en beursgenoteerde bedrijven kan maatschappelijke rapportering verplicht gemaakt worden, indien deze vrijwillige initiatieven geen resultaat opleveren.

De overheid moet bedrijven die aan rapportering doen, hiertoe aanzetten door dit feit te valoriseren. Zo kan op de website verwezen worden naar bedrijven die een maatschappelijk rapport gepubliceerd hebben, met bijzondere aandacht voor 'best practices' rapportering.

#### 6.5.2 Het diepe spoor: pilootprojecten

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 bv. 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 (bv. milieuorganisaties, de Schone Kleren Campagne) en, in plaats van een defensieve reactie, kiest het bedrijf voor een structurele dialoog met de stakeholder.

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. Het moet realistisch zijn, in de zin dat het aantal onderwerpen en stakeholders in een eerste fase beperkt blijft.

De overheid kan een belangrijke rol spelen bij de valorisatie van de resultaten, maar in het proces zelf zal haar rol eerder beperkt zijn. Bedrijven in Vlaanderen staan weigerachtig tegenover externe inmenging, niet alleen van de overheid, maar ook van consultants of andere experts. De overheid kan wel een rol spelen als informatieverstrekker door te verwijzen naar bestaande systemen van social audit en buitenlandse praktijkvoorbeelden. 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.

Men kan ook bedrijvenlaboratoria oprichten: deze kunnen opgevat worden als een ontmoetingsplaats waar bedrijven hun ervaringen uitwisselen.

## 7. Beleidsaanbevelingen samengevat

1. Nut van social audit voor Vlaanderen: meerwaarde

- Ffaciliterend instrument voor MVO door de creatie van structurele dialoog met stakeholders;

- door de systematiek een manier voor bedrijven om de eisen en verwachtingen van stakeholders in een omvattend proces te integreren;
- 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    betrouwbaarheid.
- 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 etc.);
- 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 (bv. 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: pilotprojecten.