

Ethiek organiseren

Harry Hummels

De ethiek van een organisatie wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die er werkzaam zijn. Ethiek is echter niet alleen een individuele aangelegenheid. Slechts weinig mensen is het gegeven om zonder enige inspanning in hun handelen voortdurend aan de hoogste ethische maatstaven te voldoen. Daarvoor zijn morele vraagstukken vaak te complex en de verleidingen te groot. Het is naïef om in de context van complexe organisaties uitsluitend te vertrouwen op de kracht van morele argumenten en goede bedoelingen. Van een bestuurder of een manager mag daarom verwacht worden dat hij of zij ook op het gebied van de ethiek leiding geeft aan de organisatie. Een manager kan enerzijds aandacht besteden aan individuele morele vaardigheden van medewerkers. Hij kan ook oog hebben voor de structurele en culturele factoren in de organisatie die het verantwoordelijk handelen van medewerkers beïnvloeden. Daarover gaat deze bijdrage(1) Wanneer men het gedrag van werknemers wil veranderen, moet men, aldus Bovens: ‘de voorwaarden waaronder zij handelen, de materiële en psychologische prikkels die zij van de organisatie ontvangen, veranderen. Eerst komt meestal de structuur en dan pas de moraal’. (2) Met andere woorden: de ‘ethiek’ van een organisatie - opgevat als de samenvatting van het ethisch beleid van de organisatie, het ethisch denken en het ethisch handelen van bestuurders, managers en medewerkers - dient te worden georganiseerd.

De opbouw van deze bijdrage is als volgt:

In paragraaf 1 gaan we in op drie ideaaltypische managementstrategieën om het denken en handelen van medewerkers te beïnvloeden: naleven, stimuleren en faciliteren. In de volgende paragrafen besteden wij aandacht aan twee sterk in de belangstelling staande instrumenten om invulling te geven aan het organiseren van ‘ethiek’. In paragraaf 2 gaan wij nader in op de gedragscode. In paragraaf 3 staat het proces van sociale en ethische verantwoording centraal.

1 Strategieën gericht op de beïnvloeding van moreel handelen

Om richting te geven aan het handelen in en door een organisatie formuleren veel ondernemingen, overheidsorganisaties en not-for-profit organisaties momenteel een set ‘basiswaarden’. De basiswaarden zeggen iets over de wijze waarop een organisatie invulling wenst te geven aan de missie en de doelstellingen van de organisatie. Veel voorkomend zijn waarden zoals ‘integriteit’, ‘respect’, ‘professionaliteit’, ‘kwaliteit’, ‘betrouwbaarheid’ en ‘uitmuntendheid’. Naast waarden richten organisaties zich ook op het naleven van specifieke stelsels van normen die van toepassing zijn op het dagelijks handelen in en door de organisatie. Voor een deel gaat het hier om normen die van buitenaf worden opgelegd. Daarnaast zijn er de normen die een organisatie voor zichzelf heeft vastgelegd in intern beleid of in een gedragscode. Organisaties verschillen in hun oriëntatie op de onderscheiden bronnen van richtinggevende waarden en normen. Wij onderscheiden drie typen

strategieën om invulling te geven aan de verantwoordelijkheden van een organisatie: naleven, stimuleren en faciliteren. Deze drie strategieën zullen in de praktijk nergens in hun ideaaltypische vorm worden aangetroffen. Veeleer gaat het hier om drie accenten, waarbij de verschillende strategieën elkaar eerder aanvullen dan uitsluiten.

1.1 Naleven

In het rapport '*Een beetje integer kan niet*' ontwikkelt de Binnenlandse Veiligheidsdienst een aanpak voor het invullen van het vereiste van integriteit binnen de overheid die sterk op naleving is gericht. Integriteit wordt in de benadering van de BVD in belangrijke mate vereenzelvigd met het zich onthouden van machtsmisbruik, fraude en corruptie.

‘In beginsel zijn bij aantastingen van de integriteit twee varianten mogelijk. In de eerste variant verwerft een functionaris een oneigenlijk voordeel ten behoeve van zichzelf en ten koste van de organisatie waarbinnen hij werkzaam is (diefstal, misbruik van kennis of bevoegdheden, fraude). In de tweede variant verleent een functionaris ten koste van de organisatie een voordeel aan een buitenstaander, waarvoor hij van die buitenstaander een tegenprestatie ontvangt. Dit kan zowel op vrijwillige basis plaatsvinden (uit corruptie of verstrengeling van belangen en loyaliteiten) als op onvrijwillige basis (onder druk van chantage of dwang van de buitenstaander).’ (3)

De norm lijkt duidelijk. Zij hoeft slechts te worden toegepast in de praktijk. Deze benadering - vaak aangeduid als ‘compliance’ (4) - zullen wij in het navolgende beschrijven in termen van een (juridische) nalevingsstrategie. (5) Gebruik makend van deze strategie richt het bestuur van een organisatie zich op het bevorderen van normconform handelen. Het gaat hier vooral om (juridische) normen die van buitenaf worden opgelegd aan het handelen in en door de organisatie en gericht zijn op het voorkomen van crimineel gedrag. Voorbeelden zijn de wetten in het land waarin de organisatie opereert, internationale verdragen, conventies en resoluties. Een nalevingsstrategie beoogt het normconform handelen te bevorderen door het vergroten van het toezicht op en de interne beheersing van het handelen van managers en medewerkers. Om de naleving van de norm te bevorderen worden overtreders gestraft. Bestuurders, managers en medewerkers worden voorgesteld als rationele, nutsmaximaliserende, individuen die aanspreekbaar zijn op de kosten en baten die met hun keuzegedrag samenhangen. Gevoelig voor morele argumenten worden ze niet geacht te zijn. De nadruk op toezicht, beheersing en extrinsieke motivatie brengt met zich mee dat de organisatie sterk gericht is op het vergroten van de aanspreekbaarheid om daarmee het risico van (juridische) aansprakelijkheid zo klein mogelijk te houden. De focus ligt op het bevorderen van passieve verantwoordelijkheid. (6)

De nalevingsstrategie komt bij uitstek tot uitdrukking in de Federal Sentencing Guidelines die in 1991 zijn ingevoerd in de Verenigde Staten van Amerika. Deze richtlijnen bieden rechters de mogelijkheid om door middel van het opleggen van boetes calculerende organisaties te wijzen op

de resultaten van hun handelen. Ze vereisen van een organisatie onder meer de volgende maatregelen: het aanwijzen van een bestuurder die verantwoordelijk is voor het moreel klimaat in de organisatie, het ontwikkelen van procedures voor de naleving van het recht, het effectief communiceren van de standaarden en procedures waaraan managers en medewerkers zich dienen te houden, het monitoren van het gedrag, het instellen van procedures voor de medewerkers om crimineel gedrag te rapporteren en het nemen van disciplinaire maatregelen als managers of medewerkers de normen overtreden. Indien een organisatie zich geconfronteerd ziet met immoreel gedrag hangt de boete die de rechter kan opleggen af van de mate waarin de organisatie aan de bovenstaande maatregelen tegemoet is gekomen. Een organisatie die er alles aan heeft gedaan om immoreel gedrag te voorkomen wordt minder zwaar beboet dan een organisatie die haar verantwoordelijkheden op haar beloop heeft gelaten. In de Verenigde Staten is deze wijze van omgang met moraliteit heel gebruikelijk. Multinationale ondernemingen beschikken vrijwel zonder uitzondering over een 'ethics office' en een 'ethical officer' die waakt over de naleving van de normen en waarden, bijvoorbeeld ten aanzien van steekpenningen. Wie desondanks wordt betrapt op het aannemen of betalen van steekpenningen wordt zonder pardon op straat gezet. (7) Overigens zijn ethics officers meer dan een soort ethische waakhonden binnen het bedrijf. Een groot deel van hun werk is adviserend en preventief van aard.

Met de nalevingsstrategie ligt de nadruk op het naleven van gedragscodes, op het formuleren van regels en voorschriften. Getracht wordt normconform handelen te bevorderen, met name door overtreders van de regels en voorschriften te bestraffen. De nadruk bij de nalevingsstrategie ligt op het vergroten van het toezicht op en de interne beheersing van managers en medewerkers. Deze strategie volgend, formuleert een organisatie een aantal ondergrenzen en legt deze vast in regels en voorschriften. Belangrijke onderdelen van een dergelijke strategie zijn:

- communicatie van de standaarden en procedures waaraan de leden zich dienen te houden
- controle om te onderzoeken of de leden zich aan de regels houden, bijvoorbeeld met behulp van 'mystery guests'
- procedures om onethisch gedrag te rapporteren
- disciplinaire maatregelen bij overtredingen

1.2 Stimuleren

Bij de strategie van het *stimuleren* ligt de kern van de gedragsbeïnvloeding niet in het naleven van strakke regels - je bent integer of je bent het niet - maar in het zorgvuldig maken van morele afwegingen. Sharp Paine spreekt in dit kader van een 'integrity strategy'. Zij schetst de kern van deze strategie als het bevorderen van integer handelen op grond van een stelsel van zelfgekozen waarden. De waarden voorzien een organisatie van een referentiekader dat richting geeft aan het handelen van bestuurders, managers en medewerkers. Tegelijkertijd dragen de waarden bij aan het versterken van de identiteit van de organisatie.

Aan de buitenkant valt vaak niet af te zien of een organisatie heeft gekozen voor een nalevingsstrategie of een stimuleringsstrategie. In beide gevallen treft men binnen de organisatie een aantal vergelijkbare kenmerken aan, zoals gedragscodes, audits, rapportageprocedures en morele training. Het verschil zit in de achterliggende intenties en motivaties:

‘an integrity strategy is broader, deeper, and more demanding than a legal compliance initiative. Broader in that it seeks to enable responsible conduct. Deeper in that it cuts to the ethos and operating systems of the organization and its members, their guiding values and patterns of thought and action. And more demanding in that it requires an active effort to define the responsibilities and aspirations that constitute an organization’s ethical compass. Above all, organizational ethics is seen as the work of management. Corporate counsel may play a role in the design and implementation of integrity strategies, but managers at all levels and across all functions are involved in the process.’ (8)

Het beeld dat hier naar voren is dat van een ‘actieve verantwoordelijkheid’ van de onderneming. Hierbij gaat het niet om het voorkomen van handelingen waarvoor men achteraf aansprakelijk kan worden gesteld, maar vooral om ‘zich verantwoordelijk gedragen’, om het goede voorbeeld geven en het serieus nemen van rolverplichtingen. Veel grote ondernemingen beschikken momenteel over een gedragscode, een verklaring van algemene beleidsuitgangspunten of een waardenstatement, waarin de stimuleringsstrategie tot uitdrukking komt. Zo heeft Levi-Strauss een ‘aspirations statement’ opgesteld waarin het tot uitdrukking brengt waar de organisatie in relatie tot haar medewerkers voor staat:

‘We all want a company that our people are proud of and committed to, where all employees have an opportunity to contribute, learn and grow, and advance based on merit, not politics or background. We want our people to feel respected, treated fairly, listened to, and involved. Above all, we want satisfaction from accomplishments and friendships, balanced personal and professional lives, and to have fun in our endeavors.’ (9)

Levi-Strauss heeft bewust gekozen voor een waardengeoriënteerde aanpak. In de loop der jaren heeft het bedrijf ook bewezen dat de ondernemingswaarden niet inhoudsloos zijn. Zo heeft de onderneming het contract met een toeleverancier verbroken die vrouwen gedwongen arbeid liet verrichten in gesloten kampementen. Levi's vond deze praktijk onvereenigbaar met haar ‘aspirations statement’ en de daarin tot uitdrukking komende waarden.

Een stimuleringsstrategie legt de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van de leden. De nadruk ligt niet op het naleven van strakke regels, maar op het zorgvuldig maken van morele afwegingen. Een dergelijke strategie is dan niet gericht op het voorkomen van een handeling waarvoor men achteraf aansprakelijk kan worden gesteld, zoals bij de nalevingsstrategie, maar vooral om het

serieus nemen van de verantwoordelijkheden die samenhangen met het beroep dat men uitoefent. Volgens deze strategie stimuleert een organisatie haar leden door met name aandacht te besteden aan:

- heldere basiswaarden
- educatie en opleiding
- voorlichting
- mentorschap

Een stimuleringsstrategie vraagt van managers een bepaalde manier van werken, waarbij de medewerkers zorgvuldig handelen, overeenkomstig de eisen en verwachtingen die hun taak en rol binnen de organisatie met zich mee brengen. Het European Institute for Business Ethics heeft dit uitgewerkt als *integriteit als professionele verantwoordelijkheid*. Dit betekent dat leidinggevend en medewerkers zich richten op een adequate uitoefening van hun functie in het licht van ieders afzonderlijke verantwoordelijkheid. Daarnaast hebben zij verplichtingen als lid van een afdeling, een team of een organisatie met een bepaalde maatschappelijke taak of verantwoordelijkheid (afhankelijk van het type organisatie). Integriteit is daarmee niet een van buitenaf opgelegde norm, maar een van binnenuit aanvaarde verantwoordelijkheid. Integriteit betekent dan ook vooral dat medewerkers van de organisatie bereid en in staat zijn om hun taak adequaat, zorgvuldig, en betrouwbaar uit te oefenen, rekening houdend met alle in het geding zijnde belangen. Integriteit is binnen deze benadering niet een stelsel van beginselen, richtlijnen en regels die slechts te hoeven worden toegepast in een concreet geval. Het integriteitsvraagstuk is breder en - belangrijker nog - vaak zijn er geen vastliggende normen die als maatstaf kunnen dienen bij het bespreken en beoordelen van 'kwetsief handelen'. Kenmerkend voor professionaliteit is dat zelfstandigheid en handelingsvrijheid gepaard gaan met het afleggen van verantwoording over de taakuitoefening. Soms is die verantwoording heel direct - bijvoorbeeld door 'peer review' -, op andere momenten meer indirect - bijvoorbeeld via een klachtencommissie. Het is binnen deze context van het afleggen van verantwoording ten overstaan van (in)direct betrokkenen dat gezamenlijk wordt vastgesteld of er sprake is van al dan niet integer handelen. De integriteitsdiscussie is daarmee een gezamenlijke zoektocht naar toepasbare morele kaders - enigszins vergelijkbaar met een proces van rechtsvinding.

Dit betekent niet dat binnen deze aanpak geen regels worden gesteld. Integendeel. Een organisatie kan wel degelijk regels formuleren en door middel van sancties de naleving trachten te bevorderen. Onderscheidend is echter dat 'integriteit als professionele verantwoordelijkheid' in eerste instantie vraagt om de juiste houding van medewerkers. Zij zullen bereid moeten zijn hun verantwoordelijkheid overeenkomstig hun functie en hun positie te aanvaarden. Ook zullen medewerkers bereid moeten zijn om onderling verantwoording af te leggen over de manier waarop zij gestalte geven aan hun eigen taak en daarmee aan het profiel van de organisatie als geheel. (10) Daarnaast zullen zij over een aantal vaardigheden moeten beschikken. Dit wordt essentieel in situaties waarvoor geen duidelijk omschreven standaarden zijn te geven. De manier waarop medewerkers tot een beslissing proberen te komen moet dan borg staan voor de zorgvuldigheid.

Het is niet vanzelfsprekend dat medewerkers deze vaardigheden voldoende beheersen. Net als met andere vaardigheden kunnen zij worden verbeterd door oefening en door toepassing in de praktijk.

1.3 Faciliteren

Een oude managementwijsheid luidt dat je pas weet waar en hoe je moet sturen als je voldoende kennis en inzicht hebt vergaard over de (mogelijke) effecten van je handelen: ‘meten is weten’. Shell heeft dit ingezien en is wereldwijd een van de leidende organisaties geworden als het gaat om het vastleggen en meten van de maatschappelijke en ethische prestaties van een onderneming. De onderneming is daarmee een voorloper in de stroom van activiteiten rondom het nieuwe managementverschijnsel van sociale en ethische verantwoording.

Faciliteren is een strategie waarbij het management niet zozeer dirigeert, motiveert en aanstuurt, maar luistert naar de stakeholders met wie de organisatie een relatie heeft. De relatie tussen een onderneming en haar stakeholders kan bewust gezocht zijn - zoals in het aanstellen van medewerkers of het aangaan van een strategische alliantie. In andere gevallen is de relatie niet beoogd, maar komt zij voort uit de gevolgen van het handelen van de organisatie. Zo ontstond in 1998 een relatie tussen Ikea en de Socialistische Partij toen deze politieke partij de onderneming aansprak op het gebruik dat Ikea maakte van kinderarbeid bij de vervaardiging van, onder meer, tapijten. De relatie was niet gezocht door de onderneming en is inmiddels ook weer beëindigd. De onderneming heeft de vragen die de partij aan haar stelde vooralsnog bevredigend beantwoord.

De faciliterende strategie vraagt niet ‘Wat zeggen de regels?’ of ‘Welke handelingen zijn in lijn met onze waarden?’, maar ‘Wat is in deze context geboden?’. Een faciliteringsstrategie legt de nadruk op ontvankelijkheid voor de zienswijze, de belangen en waarden van anderen (‘responsiveness’). Centraal staat de *dialogo* en het *leren* in en door een organisatie. De faciliteringsstrategie is vooral een procesgerichte strategie. Niet het normatieve gelijk van de wet- en regelgever of dat van de leider van de organisatie staat voorop, maar de onzekerheid over de morele koers. Volgens deze strategie stimuleert een organisatie haar leden door aandacht te besteden aan:

- het voortgaande gesprek over morele vraagstukken,
- het vastleggen van de resultaten van het voortgaande gesprek,
- het zoeken naar informatie over andere culturen en mores,
- permanente educatie, en
- het afleggen van verantwoording ten overstaan van de stakeholders

Het belang van de dialoog met de verschillende groepen stakeholders verschilt per stakeholdergroep. (11) Sommige gesprekken, zoals die met de aandeelhouders, hebben een grote strategische waarde. Andere gesprekken worden vaker geïnitieerd vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid. Als voorbeeld noemen we het gesprek met een hulpverleningsorganisatie zoals Unicef over het lot van kinderen in de derde wereld en het vraagstuk van kinderarbeid in het

bijzonder. De inspiratie is hier vaak eerder moreel dan strategisch, al is het bedrijfsrisico dat uitgaat van het werken met kinderen niet te onderschatten. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen groepen stakeholders door te letten op de aard van de relatie tussen stakeholdergroepen en de onderneming (monetair versus niet-monetair) en op de mate waarin stakeholders invloed hebben op het beleid en het handelen van de organisatie.

Stakeholders	monetair	niet-monetair
	invloed	aandeelhouders
beïnvloed	individuele werknemers, leveranciers, klanten	toekomstige generaties

Tabel 1 Stakeholders onderverdeeld

De voorbeelden dienen als illustratie en geven niet alle mogelijke situaties weer. Zo hebben individuele werknemers in sommige gevallen wel degelijk invloed, terwijl ngo's zich niet beperken tot het nastreven van louter niet-monetaire belangen. Vakbonden, bijvoorbeeld, streven op geld waardeerbare belangen na en de belangen van Greenpeace of Transparency International hebben tenminste monetaire consequenties. Het is echter belangrijk om te erkennen dat de motivatie om met aandeelhouders, vakbonden, organisaties zoals Greenpeace en soms individuele werknemers te overleggen, vooral is ingegeven vanuit het bedrijfsbelang. Andere stakeholders, zoals de meerderheid van de werknemers, maatschappelijke actoren en vertegenwoordigers van de toekomstige generaties, worden niet om dezelfde redenen uitgenodigd. Als zij al meepraten dan is dat op basis van de welwillendheid van de organisatie - in het bijzonder van de leiding. Een economische noodzaak voor het aangaan van de dialoog wordt in de regel niet gevoeld. Vanuit een oogpunt van maatschappelijke verantwoordelijkheid is de dialoog met invloedarme stakeholders juist van groot belang. Zij zijn stakeholder omdat zij in hun belangen worden geraakt. Dit leidt tot de *imperatief van de dialoog*, die als volgt luidt:

Als het beleid en het handelen van een organisatie ingrijpt op de uitoefening van de belangen en rechten van de betrokkenen is de verantwoordelijkheid van de organisatie om een dialoog aan te gaan omgekeerd evenredig aan de mate waarin de betrokkenen invloed kunnen uitoefenen op dat beleid en handelen.

1.4 Complementariteit van strategieën

De strategieën sluiten elkaar wederzijds niet uit. Integendeel, door een juiste mix van de drie strategieën te hanteren, kan het management de *morele coördinatie* tussen de onderneming en haar stakeholders bevorderen. Het getuigt niet alleen van 'good moral sense', maar ook 'good business sense' als bestuurders en managers de juiste mix van strategische signalen afgeven. Morele

coördinatie omschrijven wij als ‘het proces waarin de morele betekenis van het handelen wordt besproken en geanalyseerd op basis van ieders eigen positie, inzichten en verantwoordelijkheden, resulterend in besluitvorming door de afzonderlijke partijen.’ Wij onderscheiden de volgende typen van morele coördinatie:

- *morele consensus*: de betrokkenen bereiken overeenstemming over de betekenis van een waarde, een beginsel of een norm;
- *morele instemming*: de betrokkenen bereiken weliswaar geen overeenstemming bereik over de betekenis van een waarde, een beginsel, of een norm, maar geen van de partijen heeft bezwaar heeft tegen het beleid of de handeling in kwestie;
- *morele dissensus*: de betrokkenen verschillen van mening over de betekenis van een waarde, een beginsel, of een norm, zonder dat de resulterende handelingen worden aangemerkt als een schending van de waarden, belangen of rechten van een der betrokkenen;
- *moreel conflict*: de betrokkenen verschillen van mening over de betekenis van een waarde, een beginsel, of een norm en de resulterende handelingen worden aangemerkt als een schending van de waarden, belangen of rechten van een der betrokkenen.

Het gaat hier om een descriptief - en niet een normatief - onderscheid. Hoewel het voor managers ongetwijfeld plezierig is te kunnen opereren op basis van morele consensus of moreel consent, zijn morele conflicten soms onvermijdelijk. Het is zaak om in het geval van tegenstrijdige belangen, waarden en inzichten na te gaan hoe desondanks morele coördinatie tot stand kan worden gebracht. Als voorbeeld noemen wij het omgaan met kinderarbeid, waarbij de drie strategieën - juist als ze complementair worden ingezet - tot een uitkomst kunnen leiden die uiteindelijk recht doet aan alle belangen, waarden en inzichten. Heldere regels - voortkomend uit ILO Conventie 138 - kunnen pas doeltreffend zijn als ze gepaard gaan met een implementatieprogramma, regelmatige controle en het opleggen van sancties in geval van overtreding van de regels. De praktijk wijst echter uit dat regels niet altijd toereikend zijn om te komen tot een effectieve morele coördinatie. Het ophangen van de gedragscode van een opdrachtgevende onderneming in een fabriek in India, Vietnam of Maleisië en het geven van uitleg over de bedoelingen van de opdrachtgever doen geen recht aan de morele diversiteit in de verschillende regio's van de wereld. Ondernemingen zoals Ikea, C&A en Levi's merken terecht op dat een strak beleid ten aanzien van kinderarbeid de kinderen niet in een nog slechtere positie dient te brengen dan waarin zij reeds verkeren. Aandacht voor de regels en voor de waarden van de onderneming dient dan aangevuld te worden met een constructieve dialoog met de direct betrokkenen. Dat zijn in dit geval de kinderen en hun vertegenwoordigers, de toeleveranciers en plaatselijke non-gouvernementele organisaties. Slechts met hun hulp is het mogelijk om werkende kinderen alternatieven te bieden in de vorm van een pakket van maatregelen waar zij werkelijk beter van worden. Dat pakket bevat onder meer onderwijs, arbeid, goede werkomstandigheden, aanvaardbare werktijden, voeding en een bijdrage in het gezinsinkomen.

2. Gedragscodes

In het najaar van 1997 trok Unilever zich terug uit Bulgarije. Het was de onderneming niet mogelijk, zo gaf Unilever-topman Tabaksblat aan in een rede voor de Veerstichting, om daar zaken te doen “zonder betrokken te raken bij corruptie”. Voor de onderneming betekende deze conclusie: inpakken, verlies nemen en wegwezen. De beslissing om uit een land te vertrekken is niet eenvoudig, aldus Tabaksblat. Een onderneming heeft immers verplichtingen ten opzichte van onder andere medewerkers, afnemers, leveranciers en aandeelhouders. “Een activiteit beëindigen betekent dat je collega’s en relaties in de steek laat. Bovendien kun je dat niet zo maar weer ongedaan maken als de omstandigheden verbeteren. Een onderneming is geen lamp die je naar believen vandaag uit en morgen weer aan kunt draaien.” (12)

Om beslissingen als deze te kunnen nemen heeft de onderneming behoefte aan een helder en eenduidig beoordelingskader, een concrete maatstaf. Die is, aldus de Unilever-topman, zwart-wit gesteld: “Kan ik in deze markt werken volgens mijn eigen normen en waarden? Kan het niet, dan stap je eruit. Kan het wel, dan blijf je, hoe moeilijk het emotioneel soms ook is.” (13). Het is precies hier dat de morele betekenis van een gedragscode voor een onderneming zichtbaar wordt. In haar code verklaart Unilever:

“Unilever geeft of ontvangt geen steekpenningen om commerciële of financiële voordelen te verkrijgen of te verstrekken. Medewerkers van Unilever hebben de opdracht ieder verzoek om of aanbidding van steekpenningen onmiddellijk af te wijzen.” (14)

Unilever weigert volgens Tabaksblat categorisch om mee te werken aan smeergeldpraktijken. “Op schending van die regel staat binnen ons concern een harde sanctie: ontslag op staande voet. Juist omdat we in deze zaak zo’n duidelijk principe volgen, komen we ook zelden in de problemen. Iedereen weet gewoon dat Unilever verschoond wenst te blijven van onoorbare beïnvloeding” (15). De norm heeft er uiteindelijk toe geleid dat Unilever zich niet nog langer wenste op te houden in Bulgarije.

In de Verenigde Staten behoren gedragscodes inmiddels tot de standaarduitrusting van ondernemingen. Meer dan negentig procent van de Fortune 500 bedrijven heeft er een. (16) In Nederland ligt dat percentage beduidend lager. Uit recent onderzoek in opdracht van de werkgeversorganisatie VNO/NCW blijkt dat slechts 38 van de 100 grootste Nederlandse ondernemingen beschikt over ethische richtlijnen. Hoewel er sprake is van een aanzienlijke stijging ten opzichte van het aantal onderneming uit de Nederlandse top-100 dat in 1996 over een code beschikte (27%), blijft de belangstelling voor het ontwikkelen van gedragscodes toch vooral beperkt tot de Nederlandse multinationals (17).

2.1 Begripsafbakening

Het verschijnsel gedragscode is al door vele schrijvers afgebakend en gedefinieerd. Kimman omschreef een gedragscode als “een morele ordening op afspraak”. (18) Van recentere datum is de omschrijving van Van Luijk en Schilder. Zij verstaan onder een gedragscode “een stelsel van uitspraken, waarmee een organisatie aangeeft welk gedrag haar leden geacht worden te tonen in nader aangeduide situaties, en welke uitgangspunten de organisatie richtinggevend wil laten zijn bij het bepalen van beleid en bij het nemen van beslissingen”. (19) Een vergelijking met andere schrijvers brengt relevante verschillen aan het licht. We noemen en illustreren enkele daarvan.

Naamgeving van de code

Een grote groep ondernemingen die ethische waarden en richtlijnen uitvaardigen, plakt daar een ander label op dan de term ‘ethische gedragscode’. Zo noteerden Schlegelmilch en Houston op een totaal van 31 onderzochte codes er slechts vier met het opschrift ‘ethische code’. (20) Daarnaast komen termen voor zoals ‘gedragscode’, ‘verklaring van algemene beleidsuitgangspunten’, ‘professionele gedragscode’, ‘ondernemingscode’, ‘gedragscode voor executives’ en ‘visie en waarden’.

Aard van de code

Er bestaat verschil van inzicht over de aard van een code. Bestaat deze louter uit regels, kenmerkt zij zich door waarden en uitgangspunten, of omvat een code een mix van beide. omschrijft een code als een “geheel van regels over hetgeen in een bepaalde kring voor al dan niet geoorloofd geldt” (21). Deze nadruk op het regelkarakter van de code deelt hij met bijvoorbeeld Weller - “een verklaring van de regels die richting geven aan het huidige en toekomstige handelen” - en Bowie en Duska - “een set van regels die de leden van een bepaalde bedrijfstak of beroepsgroep opvolgen”. (22) De kroon wordt gespannen door Ottoson die een code omschrijft als “een samenstel van heldere, specifieke, en direct op het handelen betrekking hebbende regels afkomstig van het topmanagement, die nauwkeurig de ethische normen vastleggen die de organisatie verlangt”. Daartegenover staan schrijvers die in hun definitie van een ‘gedragscode’ de organisatiewaarden centraal stellen. Zo spreekt Weihrich over “een formele verklaring van de ondernemingswaarden”. Frederick, et al. zien een ethische code als een mix van waarden en regels. Zij omschrijven een code als: “een aanduiding van het algemene waardensysteem, ethische beginselen en specifieke regels die de organisatie tracht na te leven”. (23)

Bereik van de code

Het bereik van een code legt vast op wie de waarden en gedragsregels betrekking hebben. Volgens Van Luijk en Schilder richt een code zich op het handelen van de leden van de organisatie. Een gedragscode bindt echter niet enkel de leden van de organisatie, maar ook de ‘individuen en groepen van wie de organisatie afhankelijk is voor het realiseren van haar (morele) doeleinden’. (24) Zo tracht een onderneming tegenwoordig ook de toeleveranciers te verplichten tot naleving van de code. Met name in de kledingindustrie is dit een veel voorkomend verschijnsel.

De familie Tan was een grote toeleverancier van Levi-Strauss. De Tans lieten evenwel 1200 Chinese en Filippijnse vrouwen 74 uur per week werken in bewaakte kampen op de Mariana-eilanden. Dit gedrag was in strijd met de code van Levi's. Toen de Tans na herhaalde waarschuwingen in 1992 niet aan de eisen van Levi-Strauss tegemoet kwamen, verbrak de onderneming de betrekkingen met de toeleverancier.

2.2 De ontwikkeling van een gedragscode

Een gedragscode is een communicatie- en beïnvloedingsinstrument. Met de code beoogt de onderneming het handelen te beïnvloeden van allen die in een (in)directe gezagsverhouding tot de organisatie staan en daarover te communiceren. Hoewel een gedragscode goede diensten kan bewijzen in het realiseren van deze beide doelstellingen, is zij slechts één van de beschikbare instrumenten. Het feit dat slechts een minderheid van de Nederlandse top 100-bedrijven beschikt over een gedragscode betekent allerm minst dat de overige ondernemingen geen aandacht hebben voor waarden, normen, maatschappelijke verantwoordelijkheid en het omgaan met de stakeholders. Integendeel. Vaak reguleren deze ondernemingen moreel en/of maatschappelijk relevante onderwerpen op een andere wijze. Veel ondernemingen beschikken over een uitgewerkt beleid op een specifiek deelterrein van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zo beschikt Heineken niet over een gedragscode, maar wel over een uitgewerkt beleid inzake alcoholgebruik tijdens werktijden.

Heineken ziet voorsnog af van de invoeren van een gedragscode, omdat het concern van mening is dat niet alle onderwerpen die maatschappelijk of moreel relevant zijn uitputtend kunnen worden geregeld in een code. Er zijn altijd meer maatschappelijke of morele vraagstukken dan je in regels kunt vatten. Bovendien is de onderneming wereldwijd actief met een groot aantal locale merken, die worden geproduceerd door relatief autonome landenvestigingen. Heineken wil de culturele pluraliteit die dit met zich meebrengt respecten en ziet daarom af van een uniforme wereldwijde gedragscode. Om de meningsvorming binnen de onderneming over ethische kwesties te bevorderen investeert Heineken momenteel in het opzetten van een 'interactieve dialoogomgeving'. Met behulp van informatie- en communicatietechnologie biedt het bedrijf aan managers en aan groepen belanghebbenden de gelegenheid om onderwerpen die hen raken bespreekbaar te maken. Het voorbeeld van Heineken maakt duidelijk dat een onderneming zich de vraag dient te stellen wat de functie van een gedragscode is, alvorens er een te ontwikkelen. In deze paragraaf willen wij nader ingaan op de volgende aspecten, die relevant zijn voor de ontwikkeling van een gedragscode (25):

- de functie van een code,
- de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de code,
- het bereik van de code,
- de aard van de bepalingen,
- de onderwerpen van de code,
- het scheppen van draagvlak, en

- de formele vaststelling van de code.

De functie van een code

Bij het afwegen van de vraag of een code dient te worden ontwikkeld, speelt de volgende vraag een belangrijke rol: ‘Wat is de functie van de code in het reguleren van en communiceren over de verantwoordelijkheid van de onderneming en van allen waarmee zij een gezagsverhouding heeft?’ Mogelijke functies van een gedragscode zijn onder meer: het versterken van de interne coördinatie en samenhang in de organisatie, imagoverbetering, het versterken van het moreel bewustzijn, het analyseren van problemen, het expliciteren van de ondernemingswaarden, het bevorderen van de ethische dialoog, het afleggen van verantwoording en het anticiperen op toekomstige regelgeving door de overheid.

De onderneming dient voor zichzelf expliciet te maken welke van deze functies zij relevant acht. Het verdient aanbeveling deze overwegingen op te nemen in een considerans bij de code. Daarmee wordt voorkomen dat bij de verschillende doelgroepen de indruk ontstaat dat de leiding uitsluitend een trend volgt. Zo legde Shell-topman Herkströter in 1996, in een rede uitgesproken voor het Nederlands Genootschap voor Internationale Zaken, uit dat voor Shell het vraagstuk van gedragsregulering vooral een communicatievraagstuk is:

“Wij moeten open blijven staan voor de behoeften en zorgen van al de belanghebbenden waarmee of waarvoor we werken, van al onze ‘stakeholders’. Ik ben het er dan ook helemaal mee eens, dat wij bereid moeten zijn om in breder debat te treden”. (26)

Een onderneming dient overtuigend antwoord te kunnen geven op drie vragen: ‘Waarom willen wij eigenlijk een code?’, ‘Wat is de functie van de code?’ en ‘Is een code het beste instrument om deze functie te realiseren?’. Het uitblijven van overtuigende antwoorden op deze vragen, dient voor de onderneming een aanwijzing te zijn om zich nogmaals te bezinnen op de ontwikkeling van een code.

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een code

De formele verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een code ligt bij de leiding van de organisatie. Uit haar naam kan de leiding een projectgroep in het leven roepen die deze taken uitvoert. Omdat het wenselijk is om ook de stakeholders van een organisatie te betrekken in het proces van codeontwikkeling, is het zinvol onderscheid te maken tussen een projectgroep en een referentiegroep - of ‘stakeholdersstuurgroep’. (27) De projectgroep voert de regie over de ontwikkeling van de code. Zij stelt een tijdspad vast, beheert het budget, coördineert de verschillende werkzaamheden en is verantwoordelijk voor de rapportage. De referentiegroep beperkt zich tot het becommentariëren van de inhoudelijke stukken. Ook voor de ontwikkeling van een code geldt dat het nooit onverstandig is bij de burens te kijken hoe zij een bepaald vraagstuk hebben geregeld. Het toetreden tot een ‘learning network’ is in dit verband raadzaam. Het kopiëren van een bestaande gedragscode is echter niet aan te raden. Een code dient aan te sluiten bij de specifieke doelstellingen, taken en cultuur van de eigen onderneming. Gedachteloos

kopiëren leidt misschien wel tot mooie volzinnen, maar het brengt het gevaar met zich mee dat de tekst van de code onvoldoende aansluit bij de organisatorische praktijk. Een sleutelbegrip in de ontwikkeling van een gedragscode is dan ook het begrip ‘authenticiteit’.

Het bereik van de code

Het is gebruikelijk onderscheid te maken naar het bereik van codes, dat wil zeggen naar de groepen of individuen op wie een code betrekking heeft. In de eerste plaats is dat de onderneming zelf, i.c. de bestuurders en managers die haar vertegenwoordigen. Zo staat in de ‘Uitgangspunten voor Leiderschap’ van Sears te lezen dat managers:

- helpen om onrechtmatig of onethisch handelen te voorkomen,
- verzekeren dat medewerkers zonder vrees voor vergelding onethisch gedrag kunnen melden,
- de ethische filosofie van Sears uitleggen aan hun medewerkers, en
- hun medewerkers te ondersteunen om de juiste dingen te doen op de juiste gronden.

Bestuurders en managers van Sears hebben derhalve een inspanningsverplichting om vanuit hun functionele verantwoordelijkheid zorg te dragen voor organisatorische structuren en een cultuur die het ethisch handelen bevordert.

In de tweede plaats heeft een ondernemingscode betrekking op het handelen van de werknemers. Zij worden aangespoord om te handelen in lijn met de verwachtingen die in de code zijn uitgesproken. Zo luidt een bepaling in de AVEBE-code:

'Wij verwachten van onze medewerkers dat zij in houding en gedrag zullen bijdragen aan een goed werkklimaat. Onze medewerkers dienen zich te houden aan de geldende maatschappelijke fatsoensnormen.'

In de derde plaats strekken ondernemingscodes zich in toenemende mate uit tot het handelen van zakelijke partners. Voorbeelden zijn de partners in een joint venture en de leveranciers. Zo schrijft Shell de gedragscode voor aan joint ventures waarin zij een meerderheidsaandeel heeft. Maar ook van joint ventures waarin Shell slechts minderheidsaandeelhouder is, verlangt de onderneming een positieve grondhouding ten aanzien van de code. Ten aanzien van joint ventures die zich distantiëren van de Algemene Verklaring van Beleidsuitgangspunten, beraadt Shell zich op haar positie (28). AVEBE heeft de verbindendheid van de gedragscode voor derden heel expliciet in de code opgenomen:

'Deze gedragsregels gelden ook voor medewerkers van firma's van buiten (derden) die bij AVEBE werkzaamheden verrichten.'

De binding van leveranciers aan een ondernemingscode is momenteel een veelvoorkomend verschijnsel. Dit geldt met name in de textielindustrie. Niet zelden treft men in een fabriek in India op de mededelingenborden de gedragscodes aan van diverse opdrachtgevers. Het gaat dan met name om bepalingen die kinderarbeid of gedwongen arbeid tegengaan. Als voorbeeld geven wij hier een passage uit de code die IKEA-leveranciers dienen te ondertekenen:

'The Seller undertakes to recognise the right of the Child to be protected from economic exploitation and from performing any work that is likely to be hazardous or to interfere with the Child's education, or to be harmful to the Child's health or physical, mental, spiritual, moral or social development according to the United Nations Convention of the Rights of the Child Article 32.1, and to implement said UN Convention in all the Seller's activities.'

De aard van de bepalingen

In dit kader is het zinvol onderscheid te maken tussen *streefbepalingen* en *grensbepalingen*. (29) Soms is de code vooral bedoeld om degenen op wie de code betrekking heeft aan te zetten tot verantwoord denken en doen. Ze geven niet exact aan wat in concrete situaties ethisch juist of onjuist is. Ze zijn bedoeld als overwegingen in situaties waarin het niet wenselijk of mogelijk wordt geacht om nauwkeurige grenzen voor het handelen aan te geven. We spreken dan van streefbepalingen. De streefbepalingen motiveren de betrokkenen zelfstandig of in groepsverband na te denken over wat juist en onjuist, respectievelijk goed en kwaad is, maar geven tegelijkertijd wel een inhoudelijke richting aan. De volgende passage uit de ondernemingsfilosofie van SHV vormt hiervan een illustratie:

'We believe in the good will of our people to do their best for our company. We should motivate our people by discussing with them the basis of SHV's corporate philosophy. We should reward people for their work, make them responsible, give them trust. We will promote people from within whenever possible. We will keep management levels and bureaucracy to a minimum. We will smile.'

Andere codes, zoals die van de Franse multinational Lyonnaise des Eaux Group en van Philips, bevatten veel meer *grensbepalingen*. Grensbepalingen markeren vrij scherp het verschil tussen juist en onjuist, tussen aanvaardbaar en onaanvaardbaar gedrag. Aan de hand van deze bepalingen kan worden vastgesteld of de betrokkenen hebben gehandeld conform de bepalingen van de gedragscode. Dit betekent dat de in de code opgenomen grensbepalingen de aanwezigheid van heldere maatstaven vooronderstelt waaraan de kwaliteit van het handelen kan worden afgemeten. De volgende passage uit de Philips-code maakt duidelijk wat wordt bedoeld:

'Steekpenningen in welke vorm ook zijn onaanvaardbaar. Elke medewerker dient ieder verzoek om of aanbod van steekpenningen onmiddellijk af te wijzen.'

Ook komen codes voor waarin een mix van beide soorten bepalingen is opgenomen.

De onderwerpen van de code

In de praktijk blijken ondernemingscodes een zekere overlap te vertonen in het gedrag dat ze willen beïnvloeden, alsmede in de wijze waarop zij dat doen. Verwonderlijk is dat niet; de meeste bedrijfsethische kwesties zijn immers niet specifiek voor één onderneming. Een onderzoek van VNO/NCW uit 1999 laat zien dat de volgende onderwerpen regelmatig terugkeren in een ondernemingscode (tabel 8.2):

Onderwerpen	Percentage (30)
Belangenverstrengeling	52
Aannemen geschenken	50
Vastlegging gegevens	50
Openheid/Transparantie	38
Corruptie/Steekpenningen	38
Geheimhouding	35
Omgang	32
bedrijfseigendommen	
Ongewenste omgangsvormen	32
Aanbieden geschenken	29
Handel met voorkennis	26
Contacten met de media	21
Concurrentiebeding	21
Intellectueel eigendom	12

Tabel 2 Inhoud van bedrijfscodes (31)

Minder vaak wordt aandacht gevraagd voor mensenrechten, milieuzorg, kinderarbeid, dwangarbeid, arbeidsomstandigheden, de vrijheid van associatie en de zorg voor veiligheid en gezondheid op de werkplek.

Ondernemingscodes vertonen ook gelijkenis in de wijze waarop zij zijn opgebouwd. De meeste codes kennen de volgende onderdelen:

1. een woord vooraf,
2. ondernemingswaarden,
3. stakeholderbeschrijvingen,
4. gedragsaanwijzingen, en
5. nalevingsrichtlijnen.

1. woord vooraf

In de preambule wordt geschetst wat de onderneming ertoe heeft gebracht om de code op te stellen. Deze schets wordt veelal vergezeld van een uitdrukkelijke aansporing aan management en medewerkers om de gedragsaanwijzingen op te volgen.

2. de waarden van de onderneming

Vrijwel alle ondernemingscodes bevatten een passage over de waarden die richtinggevend zijn voor het handelen. Veel voorkomend zijn de waarden integriteit, respect, eerlijkheid, kwaliteit, teamwork, openheid, transparantie, vertrouwen en professionaliteit.

3. stakeholderbeschrijving

Gedragscodes benoemen zonder uitzondering wie de stakeholders zijn van de onderneming. De meest voorkomende groepen stakeholders worden in de Amerikaanse literatuur kort getypeerd als CEOS: customers, employees, owners en society. Een onderneming formuleert in een code welke verantwoordelijkheden zij draagt ten opzichte van de stakeholders. Zo formuleert Johnson & Johnson haar verantwoordelijkheid ten opzichte van de samenleving als volgt:

'Wij zijn verantwoordelijk tegenover de gemeenschap waarin wij leven en werken en tegenover de hele wereld. Wij moeten ons als goede staatsburgers gedragen, goede werken en liefdadige organisaties steunen en ons deel van de belastingen betalen. Wij moeten de vooruitgang op maatschappelijk, geneeskundig en educatief vlak stimuleren. Wij moeten de bezittingen die wij mogen gebruiken, in goede staat bewaren, het milieu beschermen en de natuurlijke rijkdommen respecteren.'

Tegelijkertijd bevat de code in de regel een set van regels waaraan de stakeholders - met name werknemers en leveranciers - moeten voldoen, waarover hierna meer.

4. gedragsaanwijzingen

Eerder zeiden we dat ondernemingscodes streefbepalingen, grensbepalingen, of een mix van beide bevatten. De strekking van de gedragsaanwijzingen kan echter sterk variëren, afhankelijk van de cultuur in de organisatie. Om duidelijk te maken hoe verschillend ondernemingen over een vergelijkbaar onderwerp kunnen denken geven wij hier de passages uit de codes van Lyonnaise des Eaux en SHV die beide betrekking hebben op communicatie:

'In their internal and external communications, Group employees must strive to promote consistency and give a positive image of the business'. (Lyonnaise des Eaux)

'No one knows everything, we all know something. By listening to other people's ideas and thoughts we achieve a wide horizon. To listen before speaking is to learn. The wise man or woman will benefit from the knowledge of others'. (SHV)

5. nalevingsrichtlijnen

Diverse codes hebben bepalingen opgenomen over de naleving van de gedragsaanwijzingen. Zo meldt FINA dat 'de schending van de bepalingen van deze gedragscode een fout uitmaakt'. Deze fout kan leiden tot een disciplinaire procedure. Ondernemingen zoals Lyonnaise des Eaux, Philips en United Technologies Corporation hebben vergelijkbare bepalingen in hun code opgenomen. Voor elk van deze ondernemingen geldt dat de medewerkers individueel verantwoordelijk en aansprakelijk zijn in geval van schending van de bepalingen van de code. De Koninklijke/Shell Groep en AVEBE daarentegen zeggen in hun code niets over naleving. Unilever neemt in dit kader een bijzondere plaats in. De gedragscode van Unilever stelt:

"De raad van bestuur van Unilever is ervoor verantwoordelijk dat alle medewerkers deze gedragsregels kennen, het belang ervan inzien en zich eraan houden. (...) Als Unilever door naleving van deze gedragsregels nadeel ondervindt, zal de raad van bestuur dit het management niet aanrekenen". (32)

Het scheppen van draagvlak

Niemand overziet door de gehele organisatie alle mogelijke morele problemen, spanningsvelden en risico's. Met elkaar kun je evenwel tot een redelijk overzicht komen. Door te luisteren naar de stem van zoveel mogelijk leden van de organisatie en naar die van belangrijke buitenstaanders, kunnen belangrijke inzichten worden gedeeld. Hierdoor kan een code niet alleen beter aansluiten bij de praktijk maar ook in haar bepalingen de praktijk beter omvatten. Het is dan ook zaak om, zodra de code vaste vorm heeft gekregen, deze te presenteren aan zoveel mogelijk betrokkenen en hen om commentaar te vragen. In geval het raadplegen van grote groepen stakeholders op praktische problemen stuit, kan de eerdergenoemde referentiegroep, of 'stakeholdersstuurgroep', uitkomst bieden. De referentiegroep bemiddelt als het ware tussen de projectgroep die de code schrijft en de verschillende partijen op wie de code betrekking heeft. Dat heeft diverse voordelen. In de eerste plaats is de bereidheid van mensen om een code na te leven afhankelijk van de mate waarin zijzelf of hun vertegenwoordigers hun inzichten, gevoelens, opinies en waarderingen aan de projectgroep hebben kunnen overbrengen: de code is niet alleen 'voor ons' maar ook 'door ons' ontwikkeld. In de tweede plaats vormt de check een systematische terugkoppeling op de adequaatheid, de geïnformeerdeheid en de volledigheid van het door de projectgroep gepresenteerde codevoorstel. In de derde plaats kan het systematisch betrekken van buitenstaanders leiden tot een vergroting van de reputatie van de organisatie en tot een versterking van haar (maatschappelijke) legitimiteit.

Origin heeft recentelijk veel geleerd van een open, constructieve dialoog met haar interne en externe stakeholders. Zo merkten vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties waarmee de onderneming een relatie onderhoudt op dat de onderneming een kans laat liggen. De organisaties, waaronder Novib, Unicef, ICCO, Handicap en Studie, Social Venture Network, merkten op: "Meer dan zij momenteel doet, zou de onderneming haar kernactiviteiten ter beschikking kunnen stellen, bijvoorbeeld voor projecten in de derde wereld". (33)

Deze constructieve feedback leidt ertoe dat Origin momenteel op zoek is naar nieuwe wegen om de relatie met het maatschappelijk veld in te vullen. Dat is voordelig voor de onderneming, maar ook voor de maatschappelijke groeperingen en degenen die zij representeren.

De formele vaststelling van de code

Hoewel het een formaliteit lijkt, is het vaststellen van de code een wezenlijk onderdeel in het coderingsproces. Een goede code draagt een signatuur, in de dubbele betekenis van het woord.

Niet alleen heeft een goede code een signatuur in de zin van een authentiek profiel dat past bij de organisatie, maar ook draagt de code de handtekening van de president, de bestuursvoorzitter of de Chief Executive Officer. Door deze handtekening neemt de hoogste leiding de verantwoordelijkheid op zich voor het implementeren van de code. Het ontbreken van het commitment van de leiding is een voldoende reden om de effectiviteit van de code ernstig in twijfel te trekken. De vaststelling kan worden gezien als de laatste stap in het ontwikkelingsproces en de eerste stap in het proces van implementatie.

3 Sociale en ethische verantwoording

De afgelopen jaren kan een groeiende belangstelling worden waargenomen voor het organiseren en afleggen van sociale en ethische verantwoording. Deze ontwikkeling heeft een sterke impuls gekregen door de initiatieven van non-gouvernementele organisaties. Zij hebben sterke druk uitgeoefend op het bedrijfsleven om zich structureel te bekommeren over de effecten van haar handelen en daarover verantwoording af te leggen. Recentelijk hebben Shell, The Body Shop International, de Canadese bank Van City Credit Union, de Deense Sbn Bank, het eveneens Deense Novo Nordisk en de Nederlandse IT-onderneming Origin belangrijke initiatieven ontplooid op het terrein van sociale en ethische verantwoording. Deze ondernemingen zijn stuk voor stuk het gesprek aangegaan met hun interne en externe 'stakeholders'. Zij verantwoorden zich op enigerlei wijze ten overstaan van allen die een belang hebben in de organisatie, of die door de organisatie in hun belangen worden geraakt.

Uit de eerste ervaringen blijkt dat het ontwikkelen, structureren en implementeren van de sociale en ethische verantwoording strekt tot voordeel van de stakeholders. Zij worden meer betrokken bij de beleidsontwikkeling, de realisatie van het beleid en het gesprek over de resultaten. Maar de betekenis van het organiseren van de verantwoording ligt evenzeer in het verbeteren van het functioneren van de organisatie en haar interne beheersing. Zo krijgen organisaties die zich actief richten op sociale en ethische verantwoording de beschikking over relevante informatie waarover zij tot op dat moment nog niet beschikten. Die informatie kan doorslaggevend zijn in het voeren van een adequaat beleid. Voorbeelden hiervan doen zich voor op uiteenlopende, maatschappelijk gevoelige, terreinen zoals kinderarbeid, arbeidsomstandigheden, mensenrechten, omkoping en milieu.

Ontwikkelingen sinds de jaren zeventig

De eerste systematische vormen van sociale en ethische verantwoording stammen reeds uit het begin van de zeventiger jaren. De zogenaamde 'sociale audit' werd toentertijd gepropageerd als een instrument om de sociale bijdrage van een organisatie aan de ontwikkeling van de samenleving te meten. De audit mat vooral de kosten die samenhangen met de sociale activiteiten van een onderneming, om ze - na vaststelling - op te nemen in een 'sociale balans'. Naast de sociale balans werd in het begin van de jaren zeventig een tweede vorm geïntroduceerd: 'constituency accountancy'. Dit instrument gaf weer in welke mate een onderneming bijdroeg aan het realiseren

van de doelstellingen van haar 'constituents'. Deze instrumenten boden de onderneming inzicht in de sociale implicaties van het handelen, het beleid en de gevestigde praktijken binnen de organisatie. Naast deze instrumenten werden met name in de Verenigde Staten pogingen gedaan de investeringen van het bedrijfsleven langs een sociale en ethische meetlat te leggen. Bekend is het voorbeeld van het Interfaith Centre on Corporate Responsibility dat veel aandacht schonk aan de investeringen door westerse ondernemingen in Zuid-Afrika ten tijde van het apartheidsregime. Aan het begin van de jaren negentig is, met name in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, sprake van een revival van de interesse voor en betekenis van sociale auditing. Onder de bezielende leiding van (waarden-) gedreven ondernemers, zoals Ben Cohen en Jerry Greenfield (Ben & Jerry's) en Anita en Gordon Roddick (The Body Shop), en NGO's zoals Traidcraft, is op systematische wijze gewerkt aan de ontwikkeling van sociale audits. De kernfunctie van een sociale audit, zoals die onder meer door The Body Shop wordt gehanteerd, is het reflecteren op de maatschappelijke en morele uitkomsten van het ondernemingshandelen en de wijze waarop deze uitkomsten tot stand komen. De audit is niet het document dat verslag doet van deze reflectie, maar het proces van reflecteren zelf. In de woorden van Reynaert is een sociale audit "het proces waarbij een organisatie 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 de stakeholders". (34)

Het aantal Nederlandse ondernemingen dat momenteel over een uitgewerkt proces van sociale en ethische verantwoording beschikt, is op de vingers van een hand te tellen. Het is vooral Shell dat de aandacht heeft getrokken met de Shell Reports in 1998 en 1999. Daarnaast hebben Origin en C&A initiatieven genomen om de dialoog met de stakeholders op gang te brengen en inzicht te bieden in de maatschappelijk relevante effecten van het beleid. In de volgende paragrafen gaan we nader in op:

- de verschillende vormen van sociale en ethische verantwoording
- de functie van sociale en ethische verantwoording
- de basisbeginselen voor het proces van verantwoording, en
- de verantwoordingscyclus.

3.1 Vormen van sociale en ethische verantwoording

Het afgelopen decennium heeft niet alleen geleid tot een hernieuwde belangstelling voor sociale en ethische verantwoording maar ook tot een reeks van nieuwe vormen en instrumenten. Zo wordt er gesproken over 'ethische accounting', 'sociale audit', 'ethische audit', 'sociale balans' of 'verklaring van waarden'. Deze vormen verschillen onder meer naar de betrokkenen op wie de meting en rapportage zich richt, de aard van de meting, de context en de theoretische en filosofische grondslagen. Hoewel er geen sprake is van een scherpe begripsafbakening van de onderscheiden vormen van sociale en ethische accounting, auditing and rapportage kunnen van elke vorm de contouren worden geschetst. Zo is zinvol onderscheid te maken tussen het gebruik van de termen 'ethisch' en 'sociaal', respectievelijk de termen 'accounting' en 'audit'. De term 'ethisch' wordt in de regel gebruikt als de specifieke vorm zich richt op het vergroten van het

inzicht rondom morele waarden en beginselen en de realisering daarvan binnen de context van een organisatie. De term 'sociaal', daarentegen, wordt veelal gebruikt voor die vormen die het verkrijgen van inzicht in de relatie tussen een organisatie en haar concreet aanwijsbare belanghebbenden tot doel heeft. De term 'accounting' heeft vooral betrekking op het verzamelen en bewerken van informatie, inclusief de kwalitatieve en kwantitatieve neerslag daarvan in informatiesystemen. De term 'audit' wordt gereserveerd voor het vaststellen of de verkregen informatie ook een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid tijdens de beschreven periode. In tabel 8.3 geven wij een overzicht van vormen van sociale en ethische verantwoording die momenteel beschikbaar zijn of (verder) worden ontwikkeld.

Naam	Beschrijving	Toegepast door
Kapitaal waardering	Regulier proces van meting van, rapportage over en besturing van kapitaalvormen	Skandia
Maatschappelijke Betrokkenheid	Beschrijving, illustratie en meting van maatschappelijke betrokken beleid en acties. Benchmarking is gebruikelijk.	Diageo British Petroleum
Ethische accounting	Publieke rapportage gericht op ontwikkelen beleid op basis van dialoog.	Sbn Bank
Ethische auditing	Regulier en extern geverifieerd proces van meting en rapportage over ethisch handelen op basis van stakeholder dialoog.	The Body Shop International
Sociale auditing	Regulier en extern geverifieerd proces van meting en rapportage over sociale handelen op basis van stakeholder dialoog.	Van City Credit Union
Sociale balans	Financieel overzicht van de uitgaven die gepaard gaan met sociale activiteiten.	Coop Italia
Verklaring van algemene beleidsuitgangspunten	Verklaring van waarden en uitgangspunten - richtinggevend voor het realiseren van financiële, sociale en milieudoelstellingen	Shell International
Duurzaamheidsrapport	Rapportage over doen en laten organisatie op basis van duurzaamheidscriteria.	Interface

Tabel 3 Vormen van sociale en ethische verantwoording (35)

De in de tabel genoemde vormen hebben een gemeenschappelijk kenmerk: het rapporteren van de prestaties van de onderneming ten overstaan van alle belanghebbenden. Openheid wordt een belangrijk goed geacht vanuit maatschappelijk oogpunt. Ondernemingen oefenen door hun activiteiten direct invloed uit op de belangen van onder meer werknemers, toeleveranciers, consumenten, alsmede op de natuurlijke omgeving waarin we leven, de sociale omgeving en het leefmilieu voor de toekomstige generaties. Vanuit dit gezichtspunt is het niet meer dan redelijk dat ondernemingen helder maken op welke wijze zij ingrijpen in de sociale, economische en maatschappelijke werkelijkheid en wat de gevolgen van dat ingrijpen zijn. Ondernemingen worden hier ook voortdurend toe gestimuleerd. Zo hebben non-gouvernementele organisaties een groeiende belangstelling voor het doen en laten van multinationale ondernemingen. Bekend zijn de acties van Greenpeace tegen Shell inzake de Brent Spar en de acties van The Body Shop en enkele mensenrechten organisaties tegen het beleid van datzelfde Shell in Nigeria ten tijde van de Ogoni-crisis. Andere voorbeelden zijn die van de X min Y beweging en A SEED gericht tegen de betrokkenheid van Heineken bij de bouw en exploitatie van een brouwerij in Birma - het huidige Myanmar -, de Schone Kleren Kampagne gericht op het tegengaan van misstanden in de textielindustrie in ontwikkelingslanden en de acties van de Socialistische Partij tegen IKEA. Voor het afleggen van verantwoording door ondernemingen in de vorm van sociale en ethische rapportage is dan ook veel te zeggen.

3.2 De functie van sociale en ethische verantwoording

Kijkend naar de verscheidenheid van de initiatieven die in het internationale bedrijfsleven zijn ontwikkeld, kan worden geconstateerd dat sociale en ethische verantwoording diverse functies vervult. Naast een interne managementfunctie heeft het proces van verantwoording onder meer een explicatiefunctie, een verrijkingfunctie, een legitimatiefunctie, een verbeterfunctie en een empowermentfunctie. In het navolgende werken wij deze functies kort uit.

Managementfunctie

Zoals een onderneming zich in haar financieel jaarverslag uitsprekt over de financiële gezondheid van de onderneming, zo spreekt zij zich in een 'values report' uit over de sociale en ethische gezondheid. In de kern draait het bij de ondernemingen die rapporteren in de eerste plaats om het verzamelen van informatie teneinde betere economische prestaties te leveren. Zo merkt algemeen directeur van Origin Nederland, Leen Zevenbergen, in het voorwoord van het jaaroverzicht over 1998 op:

'We weten dat bedrijven die goed met hun stakeholders communiceren - een echte en oprechte dialoog voeren - het in het algemeen goed doen. Zeker op lange termijn. Goede communicatie is een voorwaarde voor een goede relatie.'

Explicatiefunctie

Het Shell rapport uit 1998 begint met de zin ‘This report is about values. It describes how we, the people, companies and businesses that make up the Royal Dutch/Shell Group are striving to live up to our responsibilities - financial, social and environmental’. In het vervolg van het rapport legt Shell uit wat haar bedrijfsbeginselen zijn en hoe die in de praktijk worden nageleefd. Als zodanig scheidt de onderneming niet enkel een beeld over zichzelf, het creëert ook een basis waarop zij kan worden aangesproken door interne en externe belanghebbenden.

Verrijkingfunctie

Door sociale en ethische verantwoording neemt de organisatie kennis van de inzichten van de stakeholders. Deze dragen nieuwe perspectieven aan, bezien de werkelijkheid vanuit hun optiek en wijzen de onderneming op lacunes in het gevoerde beleid. Het systematisch verzamelen, analyseren en verwerken van de percepties van de stakeholders verrijkt de besluitvorming en stelt de onderneming in de gelegenheid kansen, bedreigingen en risico's in kaart te brengen. Zo kreeg de Body Shop in 1996 als feedback van haar franchisenemers dat er sprake was van een sterk groeiende ontevredenheid over de steun aan de franchisenemers (36).

Legitimatiefunctie

Het aangaan van de dialoog met de interne en externe belanghebbenden en het verschaffen van openheid over het handelen, draagt bij aan de maatschappelijke legitimiteit van de onderneming. In de uitleg over Shell's recente campagne *Listening and Responding* schrijft Shell-topman Mark Moody-Stuart:

'We have learned the hard way that we must listen, engage and respond to our stakeholder groups. We cannot be accountable solely to shareholders or customers, although they are vital to us. Our business touches too many lives for us to evade our wider role in society, and if we are to be more accountable to society we must communicate with our stakeholder groups more effectively than in the past.'

Verbeterfunctie

Origin wil iedereen laten meekijken in de keuken van de onderneming. Zij doet dit omdat zij denkt van buitenstaanders te kunnen leren. Omgekeerd kunnen de buitenstaanders iets van Origin opsteken. Op basis van de in het jaaroverzicht gedane observaties heeft de onderneming een programma ontwikkeld voor de komende jaren “om onze cultuur, onze processen en waarde-uitwisseling te versterken”.

Empowermentfunctie

De ervaringen binnen de Body Shop hebben geleerd dat een sociale audit past in het streven van de onderneming om haar medewerkers te ‘empoweren’. Mondige werknemers willen geïnformeerd worden over de maatschappelijke gevolgen van het handelen van de onderneming.

3.3 De basisbeginselen voor een proces van verantwoording

In hun boek *Making Values Count* onderscheiden Gonella, Pilling en Zadek acht beginselen voor het ontwikkelen van een sociale audit (tabel 8.4)

Beginselen van Sociale auditing	
Beginsel	Betekenis
Volledigheid	Alle voor de stakeholders relevante informatie over het doen en laten van de organisatie is of komt beschikbaar.
Vergelijkbaarheid	Resultaten zijn te vergelijken met resultaten van vorige jaren, respectievelijk met andere gegevensbases.
Inclusiviteit	De mate waarin de stakeholders vrij en in staat zijn om te participeren in de dialoog die als grondslag dient voor het beoordelen van het organisatorisch handelen.
Regelmatigheid en evolutie	De audit dient op gezette tijden te worden herhaald. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de zich wijzigende verwachtingen van de stakeholders.
Organisatorische inbedding	De audit staat niet op zichzelf, maar dient geïntegreerd te zijn in de systemen en structuren van de organisatie.
Openbare verslaggeving	De organisatie doet verslag van haar sociale handelen in een toegankelijk rapport. Daarin legt zij verantwoording af voor de gehanteerde methodiek.
Externe Verificatie	De interne rapportage van een organisatie wordt geverifieerd door een onafhankelijke deskundige.
Continue Verbetering	Continue verbetering betreft de erkende en geverifieerde stappen om tot verbetering te komen.

Tabel 4 De acht beginselen van sociale auditing (37)

In twee jaar tijd heeft de methodiek van sociale en ethische verantwoording een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Niet in de laatste plaats door het uitstekende werk van het Institute

for Social and Ethical AccountAbility in Londen zijn de concepten en methoden nader uitgewerkt tot wat momenteel AccountAbility 1000 is genoemd. AA 1000 is een standaard gericht op het zeker stellen van de kwaliteit van sociale en ethische verantwoording.

Vanuit onze visie, waarin de dialoog met de stakeholders de sleutel vormt in het verantwoordingsproces van een organisatie, hebben de basisbeginselen niet een gelijk gewicht. Een organisatie - of dit nu een bedrijf is, een overheidsorganisatie of een non-gouvernementele organisatie - kan slechts aanspraak maken op maatschappelijke legitimiteit als zij rekening houdt met de belangen van hen die door het handelen van de organisatie worden geraakt. Anders gezegd, zonder het vertrouwen van de stakeholders is de continuïteit van de organisatie niet gegarandeerd. Het voorbeeld van de rechtszaak tegen de vijf grootste fabrikanten van sigaretten in de Verenigde Staten laat zien dat dit letterlijk dient te worden genomen.

In mei 1998 dient William Wynn, een rechter uit Alabama, een aanklacht in bij de 'state court' in Birmingham, Alabama. Rechter Wynn eist dat de bedrijfsvergunning - de 'company charter' - wordt ingetrokken van de volgende sigarettenfabrikanten: Philip Morris, R.J.Reynolds, Brown & Williamson, Lorillard Corporation en The Liggett Group. De rechter baseerde zijn aanklacht op een onder het stof geraakt en wat obscuur statuut dat elke burger het recht geeft de staat te verzoeken om een 'writ of quo warranto'. Op basis van deze clause heeft elke burger het recht om voor de rechtbank de vraag te stellen op grond van welk gezag een onderneming zijn producten of diensten aanbiedt aan de samenleving terwijl zij met die producten of diensten inbreekt op het heersende recht. Anders gezegd, elke burger kan de legitimiteit van een onderneming ter discussie stellen.

(38)

Het zijn derhalve de stakeholders of hun representanten die uiteindelijk vaststellen of een organisatie verantwoord handelt in het licht van haar maatschappelijke 'licence to operate'. Om tot een zorgvuldig oordeel te komen dienen de stakeholders te beschikken over voldoende informatie aangaande het beleid en het handelen van de organisatie. In praktijk betekent dit dat grote waarde toekomt aan de basisbeginselen 'inclusiviteit', 'kwaliteit van de informatie' en 'continue verbetering'. Inclusiviteit om vast te stellen wiens belangen wordt geraakt, kwaliteit van de informatie om na te gaan of er sprake is van een (onevenredige) benadeling ten opzichte van vorige jaren of vergelijkbare anderen en continue verbetering om te zien wat de organisatie doet om de benadeling ongedaan te maken. Vanuit het perspectief van de individuele stakeholder zijn beginselen zoals 'volledigheid', 'organisatorische inbedding', of 'verificatie' minder belangrijk. Verslaggeving en communicatie zijn, daarentegen, wel relevant, zij dat het hier niet noodzakelijk om openbare rapportage hoeft te gaan..

3.4 De verantwoordingscyclus

De ervaring van bedrijven zoals de Body Shop en Shell leert dat het ontwikkelen van een volwaardige audit tijd vergt. Zo heeft het de Body Shop vijf jaar gekost om, vanaf het moment dat zij met de eerste milieudoorlichtingen startte, haar Values Report in het openbaar te presenteren. De ontwikkeling van het proces van accounting, auditing en rapportage is verlopen volgens een verantwoordingscyclus, of 'audit cyclus'. De cyclus, zoals die door AA 1000 wordt beschreven, geeft uitdrukking aan een procesmodel. Dat wil zeggen, AA 1000 bevat geen substantieve criteria op basis waarvan de inhoud van het beleid, de praktijk en het handelen van (de leden van) de organisatie kan worden beoordeeld. Het zijn de betrokkenen die in hun reflectie op en beoordeling van beleid, praktijk en handelen vaststellen op welke punten de organisatie voldoet, respectievelijk achter blijft bij de verwachtingen. Elders schreven wij over deze aanpak:

'There is no Archimedian point outside the discussion from which we can decide upon the moral matters that are debated. It is the collectivity of stakeholders that settles discussions, be it a provisional and temporary settlement. What was accepted yesterday as a moral truth is no longer good enough to meet today's challenges in preparing for the claims of tomorrows society' (39)

Voor sommige ethici is een procesaanpak, waarbij de mogelijkheid ontbreekt om vanuit een (semi-) objectief kader het beleid, de praktijk en het handelen van een organisatie te beoordelen, onwenselijk. Naar onze opvatting ligt echter de kern van de ethiek in deze afwezigheid en in de noodzaak om in een voortgaand debat tussen de stakeholders de grenzen van het handelen van een organisatie vast te stellen. Sterker nog, er is geen ander kader dan het debat waarin – althans voor de tijdelijkheid – wordt vastgesteld waar de grenzen van de juistheid, aanvaardbaarheid of rechtvaardigheid liggen. De noodzaak om dit debat aan te gaan wordt nog eens versterkt doordat de grenzen van het handelen voortdurend verschuiven, terwijl de stakeholders zich kenmerken door voorschrijdend inzicht en een aangescherpte oordeelsvorming. In het navolgende gaan wij nader in op de procesaanpak die in de variant van AA 1000 bestaat uit vier fasen: planning, accounting, audit en rapportage en inbedding. In al deze fasen speelt de betrokkenheid van de stakeholders een voorname rol.

Planning

Alvorens aan een proces van sociale en ethische verantwoording te beginnen dient de leiding van de organisatie haar commitment te hebben uitgesproken. Er dient 'een basisovertuiging' te bestaan dat het zinvol is zich te verantwoorden terzake van haar beleid, praktijk en handelen. Daarnaast worden in de planningsfase zodanige besturingsprocessen vastgelegd dat de betrokkenheid van de stakeholders wordt gegarandeerd. De organisatie legt vast welke personen en instanties als stakeholder worden aangemerkt en definieert haar missie en waarden. Het gaat in deze fase niet enkel om het commitment van de hoogste leiding, maar ook van de lagere echelons:

'Het is een uitdaging om mensen enthousiast te maken voor social auditing. De voordelen zijn immers niet onmiddellijk duidelijk en het kan op het eerste gezicht erop lijken dat het

gewoon meer werk en een verstoring van de huidige activiteiten teweegbrengt. Nochtans is de ervaring dat de weerstand en het scepticisme van het eerste jaar omslaan in een bereidwillige en enthousiaste medewerking, eens de relevantie en de waarde van het systeem ontdekt worden.' (40)

Het verantwoordingsproces begint met een *beleidsdoorlichting*. Relevante beleidsdocumenten, zoals mission statement, verklaring van algemene beleidsuitgangspunten en specifieke gedragscodes, dienen te worden gescreend op de waarden en de doelstellingen waartegen het handelen van de organisatie kan worden afgezet.

Accounting

In het accounting proces wordt het bereik van de het verantwoordingsproces gedefinieerd, informatie verzameld en geanalyseerd en verbeteringsplannen opgesteld. De eerste stap na de papieren doorlichting van achter het bureau is het horen van de stakeholders inzake de selectie van de relevante issues. Issues kunnen zowel betrekking hebben op procesmatige aspecten, zoals de besturingsprocedures, de aanwezigheid van een gedragscode en stimulerend leiderschap, als op inhoudelijke thema's zoals kinderarbeid, corruptie, politieke en burgerlijke mensenrechten en milieuzorg. De issues worden onder meer beoordeeld op hun maatschappelijke uitwerkingen.

Stap twee is het *bepalen van het bereik* van het proces. In elke cyclus die leidt tot (interne of externe) rapportage dient van tevoren te worden vastgesteld op wie het verantwoordingsproces van toepassing is. Hoewel een verantwoordingsproces in beginsel betrekking heeft op alle stakeholders, kunnen zich beperkingen voordoen ten aanzien van het beschikbare budget of de beschikbare tijd waarin het proces moet zijn doorlopen. Per cyclus kan derhalve variatie optreden in, bijvoorbeeld, de groepen stakeholders of de geografische gebieden die actief in het proces worden betrokken. Uitgangspunt is wel dat een organisatie open is over de wijze waarop zij te werk is gegaan in de selectie van de stakeholders. Dat geldt ook voor de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van het bij het verantwoordingsproces betrekken van de joint ventures. De relevantie van dit laatste punt wordt vooral duidelijk als een organisatie samenwerkt met partners in landen waar, bijvoorbeeld, vrouwen achtergesteld zijn in het arbeidsproces, kinderarbeid wordt getolereerd, politieke mensenrechten niet worden erkend, of corruptie wordt gedoogd.

Stap drie heeft betrekking op het *vaststellen van indicatoren* aan de hand waarvan het beleid en het handelen van de organisatie wordt beoordeeld. Een indicator verschaft een beordelaar kwalitatieve of kwantitatieve informatie over een aspect van de sociale en ethische performance van een organisatie. Indicatoren worden ontleend aan de kernwaarden of de gedragscode van de organisatie, aan het concrete beleid, of aan de verwachtingen van stakeholders. Dit levert een veelheid van indicatoren op, waaruit de organisatie een keuze dient te maken. In het kader van de gewenste openheid en transparantie is het gewenst dat een organisatie verantwoording aflegt over de keuze van de indicatoren.

Na de selectie van de indicatoren volgt stap vier in het accountingproces: het *verzamelen van de gegevens*. Methoden om gegevens te verzamelen zijn onder meer het interview, het groepsinterview, de focus groep, de survey, de workshop en publieke bijeenkomsten. Over de keuze voor een bepaalde methodiek van gegevensverzameling legt de organisatie verantwoording af.

Stap vijf behelst het *analyseren van de verzamelde gegevens*. De analyse omvat onder meer het relateren van de gegevens aan de waarden, doelstellingen en de verwachtingen van de stakeholders. De beoordeling dient zorgvuldig en gebalanceerd te geschieden. Op basis van de gemaakte analyse en de beoordeling daarvan, ontwikkelt de organisatie verbeterplannen die zoveel als dat mogelijk en opportuun wordt geacht voorgelegd worden aan de stakeholders.

Auditing en rapportage

De fase van de auditing omvat het opmaken van een interne rapportage, het voorbereiden van een externe audit en het communiceren over (de resultaten van) de audit.

De eerste stap in deze fase is het voorbereiden van de – mondelinge of schriftelijke – *rapportage* over de resultaten van het accountingproces. Organisaties beperken zich in de regel niet tot het vervaardigen van één rapport, maar produceren deelrapporten op relevante terreinen. Zo omvat de verantwoording van een onderneming als IKEA rapportage op deel terreinen als de kinderarbeid, arbeidsomstandigheden en gevolgen voor het milieu. Een goede rapportage gaat niet alleen in op de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan haar waarden, maar ook op de vervulling van de verwachtingen van de stakeholders. De rapportage is volledig, betrouwbaar, relevant en begrijpelijk en bevat informatie die de lezer of toehoorder in staat stelt goede vergelijkingen te maken. Daarbij gaat de organisatie in op de volgende aspecten:

1. de missie en waarden,
2. de besturingsprocessen en de rol van de stakeholders,
3. de structuren en processen met betrekking tot het ethisch handelen,
4. de gehanteerde methodologie in het verantwoordingsproces, inclusief een verantwoording van de uitsluitingen, en
5. de plannen voor toekomstige verantwoordingscycli.

Indien de stakeholders commentaren hebben of op onderdelen van de beoordeling significant afwijken van het oordeel waartoe de organisatie zelf komt, verdient het aanbeveling deze afwijkende beoordeling op te nemen in de rapportage.

Na de rapportage stelt de organisatie – idealiter – een externe instantie in staat om het proces van verantwoording en de rapportage te beoordelen. Dit is de fase van de verificatie. Organisaties zoals de Body Shop en Shell leggen grote nadruk op externe verificatie. Shell zegt daarover het volgende in het Shell Report 1998:

'KPMG en PricewaterhouseCoopers, de auditors van de twee moedermaatschappijen, controleren de 'integriteit' van de data afkomstig uit de interne management systemen. (...) De reikwijdte van de verificatie hangt af de beschikbaarheid van informatie, die op een consistente wijze is verkregen. Dit is een nieuw terrein voor de auditors en we realiseren ons dat zij ervaring dienen op te doen in het veld.'

Verificatie door een onafhankelijke instantie wordt gezien als een belangrijk beginsel om de stakeholders ervan te verzekeren dat de informatie die de organisatie versterkt over haar sociale handelen juist en adequaat is. De meningen verschillen nogal over de noodzaak tot externe verificatie. De New Economics Foundation in het Verenigd Koninkrijk is een sterk voorstander van verificatie, evenals non-gouvernementele organisaties, zoals de vakbonden. Om de aanspreekbaarheid van de organisatie te bevorderen, alsmede haar legitimiteit, is een vorm van externe verificatie vereist, zo schrijft Zadek (41). De Deense Sbn Bank, daarentegen, ziet op grond van haar proces van ethische accounting externe verificatie niet als een vereiste. De bank heeft een aanpak gekozen waarbij de stakeholders actief worden betrokken bij het beoordelen van het handelen van de onderneming. Zij, en niet een externe accountant of auditor, bepalen of de onderneming zich verantwoordelijk heeft gedragen. Deze beoordeling kan worden gebaseerd op het 'Accounting Statement' dat de bank heeft uitgegeven. Dit statement bevat de resultaten van de stakeholder dialoog in een gegeven jaar en vormt de basis voor de dialoog in het daaropvolgende jaar. De stakeholders zijn dan in staat om te beoordelen wat de onderneming heeft gedaan met hun opmerkingen. Inmiddels heeft de onderneming een geïntegreerd jaarverslag uitgebracht, waarin het financieel jaaroverzicht wordt aangevuld met stakeholder informatie.

Een tussenvorm is gekozen door C&A. De textielketen werd in het midden van de jaren negentig kritisch aangesproken door de Schone Kleren Kampagne op haar inkoopbeleid. De onderneming zou onvoldoende rekening houden bij het inkopen van de kleding dat deze door kinderhanden is gefabriceerd. Met name in Zuid-Oost Azië, zo stelde de SKK, werd ruimschoots gebruik gemaakt van kinderarbeid om kleding voor C&A en andere afnemers te produceren. Om meer zicht te krijgen op de handel en wandel van haar toeleveranciers heeft C&A in 1994 een team van specialisten gevormd dat slechts één taak had: het auditen van de toeleveranciers. Op 1 maart 1996 werd deze informele organisatie geformaliseerd en kreeg een officiële naam: SOCAM. De naam is een afkorting van Service Organisation for Compliance Audit Management.

SOCAM is een in België gevestigde besloten vennootschap die is opgericht door de familie Brenninkmeijer en volledig wordt gefinancierd door de verkooporganisatie van C&A. Formeel staat de onderneming evenwel volledig los van de inkoopfunctie van de staande C&A organisatie. SOCAM heeft een volledige en autonome bevoegdheid om onafhankelijk onderzoek te doen naar de wijze waarop de staande C&A-organisatie de gedragscode voor de levering van goederen naleeft. Per jaar worden zo'n 1000 onderzoeken ingesteld. Overigens worden de resultaten van die onderzoeken niet publiek gemaakt. De vertrouwensrelatie tussen SOCAM en C&A enerzijds en de leveranciers anderzijds maakt dat confidentialiteit uitgaat boven transparantie (42).

Op zichzelf genomen is er wel wat voor de werkwijze van SOCAM te zeggen. Zoals wij hiervoor reeds aangaven, zijn het in de eerste plaats de stakeholders die zich een open en onafhankelijk oordeel moeten kunnen vormen over het beleid en het handelen van de organisatie. De vraag is echter of zij dat kunnen op basis van de gegevens in het jaarverslag over de wijze waarop SOCAM haar audit uitvoert, de stakeholders betreft in de audit, rapporteert en de dialoog aangaat over de resultaten. Dat er een openhartig gesprek wordt gevoerd met een leverancier die zich niet houdt aan de code, wordt duidelijk uit het jaarverslag. Of SOCAM eenzelfde openhartigheid aan de dag legt in het contact met de (Nederlandse en Belgische) actiebeweging, lokale hulpverleners, of de plaatselijke autoriteiten blijft evenwel onduidelijk.

Inbedding

De laatste fase is die van de *inbedding*. In deze fase dienen de resultaten van het proces van verantwoording te worden geïntegreerd in de operationele, dagelijkse, besluitvorming. Zo geeft Chief Financial Officer van Philips, Jan Hommen, in het jaarverslag van Origin aan dat de resultaten van de verantwoording dienen te worden ingebed op straffe van een schending van het vertrouwen van de stakeholders.

Een belangrijke rol daarbij speelt de mate van betrouwbaarheid van de organisatie. Doet Origin ook wat het zegt te doen, ook in de relatie met aandeelhouder Philips. De waarden van Origin - en met name 'integriteit' - spelen daarbij een belangrijke rol. Hommen: 'Door je afspraken na te komen win je aan vertrouwen. Dat vraagt overigens veel van een organisatie en een samenwerkingsverband. De verwachtingen over en weer dienen duidelijk te zijn, partijen dienen bereid te zijn om naar elkaar te luisteren, er dient sprake te zijn van openheid en tenslotte van een zekere voorspelbaarheid van het handelen. Het opbouwen van vertrouwen is een kwetsbaar proces.' (43)

Dat dit vertrouwen niet uitsluitend gerealiseerd wordt door na te komen wat je beloofd, bleek recentelijk in de dialoog die Origin in 1999 voor de tweede keer hield. Hoewel de betrokkenen overtuigd zijn van de noodzaak dat een organisatie betrouwbaar is, ligt hier de waarde van het verantwoordingsproces niet primair in de resultaten van de dialoog, het accountingproces of de rapportage, maar in de deelname aan de dialoog. Voor het verantwoordingsproces geldt bij uitstek wat Marshall McLuhan als centrale stelling poneerde: 'the medium is the message'. Daarmee is het verantwoordingsproces zelf een belangrijk instrument geworden in het sociaal en ethisch verantwoord handelen van de organisatie.

Noten

1. Deze bijdrage is een bewerking van 'Ethiek organiseren' door Harry Hummels en Edgar Karssing, dat eerder is verschenen als hoofdstuk 8 in: Jeurissen, R., (red.), *Bedrijfsethiek. Een goede zaak*, Van Gorcum, Assen, 2000. Voor het schrijven van deze bijdrage is tevens gebruik gemaakt van passages die in twee andere publicaties zijn verschenen. Het gaat om G.J.A. Hummels en E.D. Karssing, 'Ethische Gedragscodes voor bedrijven'. In: *Handboek Effectief Opleiden*, 15/63, April 1998, 15.5, pp.1-27 en Marleen Janssen Groesbeek en Harry Hummels *Maatschappelijk ondernemen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 2000.
2. Mark Bovens, *Verantwoordelijkheid en organisatie*, Zwolle, 1990, p. 301.
3. Binnenlandse Veiligheidsdienst, Een beetje integer kan niet. Een handleiding waarmee u het integer functioneren van uw organisatie kunt bevorderen, Den Haag, 1997, p. 10.
4. Verwijzend naar het model van de Amerikaanse Federal Sentencing Guidelines omschrijven wij compliance als 'het geheel van maatregelen gericht op het bevorderen van naleving van relevante gedragsregels'.
5. De managementstrategie dient eigenlijk te worden omschreven als 'doen naleven' of 'het bevorderen van naleving'. Vanwege de omslachtigheid van deze omschrijving geven wij de voorkeur aan de term 'naleven'.
6. Voor een nadere uitwerking van het onderscheid tussen actieve en passieve verantwoordelijkheid verwijs ik naar Mark Bovens, *Verantwoordelijkheid en organisatie*, Zwolle, 1990.
7. Vergelijk: Shell International, *The Shell Report 1998*, London/Den Haag, 1998.
8. Lynn Sharp Paine, 'Managing for Organisational Integrity'. In: *Harvard Business Review*, March-April 1994, p. 111.
9. Robert Howard, 'Values make the company. An interview with Robert Haas'. In *Harvard Business Review*, September-October, 1990, 135.
10. Vergelijk Henk van Luijk en Arnold Schilder, *Patronen van Verantwoordelijkheid*, Academic Service, Schoonhoven, 1997.
11. In de literatuur wordt het stakeholderbegrip vaak versmald tot de volgende vier categorieën: de klanten, de werknemers, de aandeelhouders en de samenleving. Als vijfde groep wordt soms nog gesproken over de zakelijke partners of de leveranciers. Weliswaar zijn de genoemde groepen belangrijk voor de onderneming, maar in werkelijkheid gaat het om veel meer groepen die als belanghebbenden kunnen worden aangemerkt, waaronder: de leden van een organisatie, de raad van bestuur, het management, de overheid, financiers, adviseurs, dienstverleners, werkgeversorganisaties, de buurt, vakbonden, subsidiegevers, non-gouvernementele organisaties, plaatselijke verenigingen en vrijwilligers.
12. Morris Tabaksblatt, *Dialoog binnen de samenleving: Unilevers visie op verantwoord ondernemen*, Unilever Corporate Relations, Rotterdam, 1997, 20.
13. Morris Tabaksblatt, *ibid.*, 20.
14. Unilever N.V. Gedragscode, Unilever Corporate Relations Department, Rotterdam, 1998.

15. Morris Tabaksblatt, *ibid.*, 18. In het internationale bedrijfsleven is de leer veelal helder: omkoping wordt niet geduld. De praktijk leert echter dat het soms moeilijk is om recht te doen aan de leer. Zo is het onderscheid tussen een geoorloofde gift en ongeoorloofde omkoping niet altijd helder. Ook worden constructies aangetroffen die recht doen aan de letter van de code, maar ingaan tegen de strekking. Wat te denken van de bank die een 'slechte lening' verstrekt aan een klant enkel en alleen om het risico van beschadiging van de goede relatie met de klant te voorkomen.
16. Vergelijk Henk van Luijk en Arnold Schilder, *Patronen van Verantwoordelijkheid*, Academic Service, Schoonhoven, 1997.
17. VNO/NCW, *De integere organisatie*, Den Haag, 1999. De belangrijkste redenen waarom de gedragscode vooral beperkt blijft tot de multinationals hangt samen met de eisen die in een internationale context aan de ondernemingen worden gesteld. Daarnaast is een code een bruikbaar instrument in het proces van acculturalisatie dat optreedt na de talloze acquisities die de multinationals recentelijk hebben gedaan.
18. Eduard Kimman, *Organisatie-ethiek*, Van Gorcum, Assen, 1991
19. Henk van Luijk en Arnold Schilder, *Patronen van Verantwoordelijkheid*, Academic Service, Schoonhoven, 1997.
20. B.B. Schlegelmilch en J.E. Houston, *Corporate Codes of Ethics in Large UK Companies*, University of Edinburgh, 1988
21. A. Kouwenhoven, *Inleiding in de economische ethiek*, Callenbach, Nijkerk, 1981, 118.
22. S. Weller, 'The effectiveness of corporate codes of ethics'. In: *Journal of Business Ethics*, vol. 7, 1988, p.389-395, Bowie, N.E. & Duska, R., *Business Ethics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990.
23. W.C. Frederick, K. Davis, & J.E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, New York, 1988.
24. G.J.A. Hummels en E.D. Karssing, 'Ethische Gedragscodes voor bedrijven'. In: *Handboek Effectief Opleiden*, 15/63, April 1998, 15.5, pp.1-27
25. Elders hebben wij een negen-stappen model ontwikkeld voor het ontwikkelen van een gedragscode (G.J.A. Hummels en E.D. Karssing, *ibid.*). Waar dat opportuun is grijpen wij hier terug op dit model zonder daar voortdurend en expliciet naar te verwijzen.
26. Cor Herkströter, *Omgaan met tegenstrijdige verwachtingen: De dilemma's van multinationals*, Koninklijke/Shell Groep, Londen/Den Haag, 1996.
27. Els Reynaert, *Handleiding Social Auditing*, Acco, Leuven, 1998
28. The Shell Report, 1998.
29. Henk van Luijk, *Om redelijk gewin*, Boom, Amsterdam, 1993, 177.
30. Uit het onderzoek blijkt dat 38 van de 100 grootste Nederlandse ondernemingen een gedragscode hebben. De percentages in deze tabel hebben betrekking op de bedrijven met een code (N=38).
31. VNO/NCW, *ibid.*
32. Unilever N,V., *Gedragscode*, Unilever Corporate Relations Department, Rotterdam, 1998.

33. Origin, *In Dialoog*, Utrecht, 1999
34. E. Reynaert, *ibid.*
35. Claudia Gonella, Alison Pilling, en Simon Zadek, *Making values count*, The Association of Chartered Certified Accountants, London, 1998
36. The Body Shop, Values Report 1997
37. Claudia Gonella, Alison Pilling, en Simon Zadek, *Making values count*, The Association of Chartered Certified Accountants, London, 1998
38. Vergelijk *Business Ethics*, vol. 12, nr. 6, nov/dec 1998.
39. Harry Hummels, 'Organizing ethics: a stakeholder debate'. In: *Journal of Business Ethics* , Vol. 17, no.13, October 1998, p.1403-1419
40. Els Reynaert, *ibid.*, 31.
41. Simon Zadek, 'Balancing Performance, Ethics and Accountability'. In: *Journal of Business Ethics* , Vol. 17, no.13, October 1998, p.1421-1441
42. Socam, Jaarverslag 1997
43. Origin, *In Dialoog*, Utrecht, 1999

Suggesties voor verder lezen over gedragscodes

1. Simon Webley, *Codes of ethics and international business*, The Institute for Business Ethics, London, 1997
2. Simon Webley, *Business ethics and company codes*, The Institute for Business Ethics, London
3. Patrick Murphy, *Eighty Exemplary Ethics Statements*, University of Notre Dame Press, 1998
4. VNO/NCW, *De integere organisatie. Het nut van een bedrijfscode*, Den Haag, 1999
5. G.J.A. Hummels en E.D. Karssing, 'Ethische Gedragscodes voor bedrijven'. In: *Handboek Effectief Opleiden*, 15/63, April 1998, 15.5, pp.1-27
6. In de *Journal of Business Ethics* worden met grote regelmaat artikelen gepubliceerd over gedragscodes.

Suggesties voor verder lezen over sociale en ethische verantwoording

1. Zadek, S., Pruzan, P., & Evans, R., *Building Corporate Accountability*. Earthscan, London, 1997
2. Sustainability, *The Social Reporting Report*, London, 1999
3. Institute for Social and Ethical AccountAbility, *AccountAbility 1000 framework*, London, 1999
4. Els Reynaert, *Handleiding Social Auditing*, Acco, Leuven, 1998
5. Marleen Janssen Groesbeek en Harry Hummels, *Maatschappelijk ondernemen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 2000
6. Maria Sillanpää en David Wheeler, *The Stakeholder Corporation*, Pitman Publishing, London, 1998