

Verantwoord ondernemerschap



Voorstellen van de SP aan de nieuwe ondernemer

Robert Voorhamme - Olivier De Cock

Vlaams Volksvertegenwoordiger - Adviseur bij Minister Vande Lanotte

Het SP-Toekomstcongres van 16 en 17 mei 1998 gaf de voorzet tot een nieuwe relatie van de SP met de economie. De markteconomie is niet langer de boze wolf en ook de ondernemers kunnen voortaan op een grotere aandacht van de SP rekenen. Bij het ruime publiek is die boodschap niet aangekomen. Misschien omdat de media er met de pletwals overheen gingen, maar wellicht ook omdat de SP ze in de aanloop naar de verkiezingen niet goed genoeg verkocht - uit angst dat waardevolle ideeën van het Toekomstcongres vermorzeld zouden worden tot loutere opsmuk van de campagne. Maar dat was toen. Nu is de tijd rijp om er meer mee te doen. De visie van de SP op verantwoord ondernemerschap, bijvoorbeeld, is een ruimere discussie waard, vinden Robert Voorhamme en Olivier De Cock.

Kwaliteitsconcurrentie

De globalisering, die meer dekt dan enkel de economische globalisering, heeft zowel het ondernemen als de rol die de overheid hierbij kan spelen onomkeerbaar en drastisch gewijzigd.

De internationalisering van de economie heeft het comfort van het staatsprotectionisme voor de bedrijven weggenomen. Bovendien verplicht de technologische vooruitgang de bedrijven tot de overstap van een statische kostenconcurrentie naar een dynamische technologische concurrentie, waarbij concurrentievoorsprong niet meer wordt bekomen door loutere kostenbesparing, maar veeleer door technologische voorsprong.

In het statische model van kostenconcurrentie voelt de onderneming zich allerminst gedwongen om sociale, ecologische of maatschappelijke overwegingen te maken. De traditie bestaat er veeleer in om deze problemen te externaliseren, d.i. af te schuiven op de rug van de samenleving. In het dynamische technologische concurrentiemodel kunnen ondernemingen maar succesvol zijn voor zover de continue drang naar innovatie kan steunen op de daadwerkelijke betrokkenheid van alle medewerkers. Bovendien is duurzaamheid een cruciale factor geworden in de technologische

concurrentie, omdat de know-how hiervoor ruim verspreid is binnen de onderneming. Er is m.a.w. geen concurrentie op basis van technologische innovatie mogelijk zonder duurzaamheid als leidraad te hanteren.

Daarbij aansluitend zijn er nog tal van andere nieuwe tendensen voelbaar voor de onderneming. Ten eerste is de werknemer tegelijk een goed geïnformeerde consument geworden. Het valt op dat vooral jongere generaties veel belang hechten aan het maatschappelijk profiel van een bedrijf. Ondernemingen met een zwak maatschappelijk profiel hebben moeite om gekwalificeerd personeel te vinden, terwijl ondernemingen met een sterk en aantrekkelijk profiel gemakkelijker goede medewerkers vinden. Ten tweede hangt de concurrentiepositie en de kwaliteitsuitstraling van een onderneming in een omgeving van zeer snelle technologische evoluties veel meer af van het profiel van het bedrijf dan van het steeds wisselende productengamma. Bovendien zijn in de nieuwe netwerkeconomie ondernemingen steeds meer afhankelijk van de betrouwbaarheid van de andere ondernemingen binnen het netwerk en zijn duurzame onderlinge relaties een belangrijke concurrentiefactor. Ten derde is juist door de omschakeling van een statische kostenconcurrentie naar

een dynamische technologische concurrentie de spanning binnen de onderneming tussen de ondernemer en de aandeelhouder toegenomen, zeker niet alleen bij grote ondernemingen. In het oude model bleef de spanning gering omdat de belangen tussen beiden sterk gelijk liepen. Zowel de ondernemer als de aandeelhouders streefden in dit *shareholdersmodel* vrij lineair naar een hogere rendementsmarge door een beleid van pure kostenbeheersing. De kortetermijndoelstellingen van de aandeelhouders waren hierbij best verzoenbaar met het strikte kostenmanagement van de ondernemer. In het nieuwe model groeit de spanning omdat de kortetermijnbenadering van de aandeelhouder niet meer als vanzelf overeenstemt met de strategie van de manager of ondernemer die eerder gericht is op een duurzame verankering van het technologisch vernieuwingsproces. Omwille van deze spanning zoeken ondernemingen meer en meer bescherming tegen een overdreven invloed van de aandeelhouders en wint het *stakeholdersmodel* aan populariteit. Aandeelhouders zijn immers niet meer de enigen aan wie een ondernemer verantwoording verschuldigd is. Ook werknemers, klanten, leveranciers en zelfs de hele samenleving "investeren" in het bedrijf. In dit stakeholdersmodel zoekt de ondernemer naar een evenwicht tussen al deze verschillende belangen.

Deze onomkeerbare evoluties in het bedrijfsleven wijzen er op dat het streven naar

nieuwe economische denken¹. De recente erkenning van Amartya Sen als Nobelprijswinnaar Economie voor zijn baanbrekend economisch onderzoek naar het belang van sociale en culturele waarden voor een efficiënt beleid van economische ontwikkeling van een land, wijst tevens op een internationale kentering in het economisch paradigma². Ook dichterbij huis verkondigt de Leuvense éminence grise van de bedrijfsethiek Luc Bouckaert reeds jaren het belang van waarden als altruïsme, respect, authenticiteit, duurzaamheid, oprechtheid en integriteit voor een goed economisch begrip³. Ook de veelvuldige initiatieven die de laatste tijd worden genomen, zowel door individuele ondernemers zoals Herkströter, voormalig president van Shell, als door organisaties zoals het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg, het VKW en het Belgisch Netwerk van Bedrijven voor Sociale Cohesie (BENSC), bewijzen dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen ook in de praktijk aanhang wint.

De overheid als katalysator

Vroeger speelde de overheid in landen die sterk door de sociaal-democratie beïnvloed waren naast een belangrijke macro-economische rol ook een micro-economische rol door grootschalige programma's van sectorale steunverlening en door zelf als ondernemer op te treden. Onder invloed van de globalisering

is precies deze laatste rol van de overheid in het gedrang gekomen. Door het wegvallen van de grenzen

Het streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is geen zoveelste lastpost die aan het bedrijfsleven wordt opgedrongen. Het geeft de toon aan voor een nieuwe vorm van toekomstgericht ondernemersdenken.

maatschappelijk verantwoord ondernemen geen zoveelste lastpost is die aan het bedrijfsleven wordt opgedrongen, maar veeleer de toon aangeeft voor een nieuwe vorm van toekomstgericht ondernemersdenken. *Trendwatchers* als Faith Popcorn, Robert Rubinstein en John Elkington, auteur van de zogenaamde *Triple Bottom Line* van economische rendabiliteit, sociale rechtvaardigheid en ecologische duurzaamheid, verdedigen met vuur dit

is de overheid als initiatiefnemer gedwongen om nu zelf de internationale economische wetmatigheden te ondergaan. Het is dus logisch dat zich in tal van sectoren feitelijke privatiseringen hebben voorgedaan omdat het verschil tussen een overheidsbedrijf en privébedrijf praktisch onbestaande is geworden. Die evolutie veroorzaakt evenwel een lacune in het overheidsingrijpen, waarbij de dreiging reëel is dat de overheid zich zou moeten be-

perken tot het louter vaststellen van normen en het controleren van de naleving ervan. De keerzijde van die evolutie is dat de overheid zich in het recente verleden al te dikwijls heeft laten verleiden tot reglementitis.

De centrale uitdaging voor de overheid bestaat er echter in hoe zij het economisch gebeuren kan blijven sturen in functie van fundamentele maatschappelijke waarden en doelstellingen. Indien de overheid enkel nog normen kan stellen en controleren, is het gevaar groot dat zij nog hoofdzakelijk retroactief moet optreden, zoals het geval was bij mistoestanden als de dioxinecrisis. De overheid schiet dan tekort in haar rol om de goede ondernemingen te beschermen en de economie te sturen in de richting van het algemeen belang. Nochtans is de maatschappelijke druk om de economie te sturen helemaal niet afgenomen. Integendeel, deze maatschappelijke druk vond de voorbije kwarteeuw een scherpe verwoording in de fameuze Rapporten aan de Club van Rome over *De grenzen aan de groei* en recenter nog in *De grenzen aan de concurrentie* van de Club van Lissabon. Ricardo Petrella riep niemand minder dan de internationale gemeenschap op om met heuse wereldcontracten een dam op te werpen tegen de negatieve gevolgen van de globalisering en een ongebreidelde concurrentie⁴. En zelfs Fukuyama beaamt in zijn laatste werk *De grote scheuring* dat de nieuwe economie niet zonder waarden kan. De maatschappelijke druk op de ondernemingen is duidelijk groter dan voorheen en vindt ook veel sneller zijn vertaling in het economisch gebeuren. De jarenlange pleidooien van NGO's als Oxfam Wereldwinkels, Gaia en de Schone Kleren Campagne voor eerlijke handel, gezond voedsel en een menselijker behandeling van dieren vinden stilaan hun weg naar de economische realiteit onder druk van de civiele maatschappij.

Cruciaal in deze is dat de overheid zich niet opstelt als hinderpaal tussen de gemeenschap aan de ene kant en het bedrijfsleven aan de andere kant. De overheid behoudt een belangrijke economische rol door het stellen van normen, met duidelijkheid en finaliteit als drijvende principes. De overheid heeft ook een

belangrijke stimulerende rol voor de ontwikkeling van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

Twee keer winnen

Deze fundamentele veranderingen die zowel het bedrijfsleven als de rol van de overheid hertekenen, brengen ons tot het begrip van het verantwoord ondernemerschap. Wat eigenlijk tot een spontane evolutie van gewoon naar verantwoord ondernemerschap aanleiding zou moeten geven, blijkt in de dagelijkse ondernemingspraktijk eerder nog een uitzondering. Promotoren van het sociaal verantwoord ondernemerschap zoals Ethibel en Hefboom proberen al geruime tijd de nieuwe waarden op de markt te slijten⁵. Banken als Triodos en HBK Spaarbank en bedrijven als Colruyt, Randstad Interlabor, Fardem, Body Shop en Ubizen (het voormalige Netvision) brengen de nieuwe waarden niet zonder enige bezieling in de praktijk. Daarom wil de SP dit concept van verantwoord ondernemerschap nu ook activeren als een hoeksteen van het vernieuwd economisch beleid.

Indien we dit concept van verantwoord ondernemerschap kunnen uitwerken in een gemeenschappelijke visie van alle betrokken partners, ligt de kans op een typische win-win-situatie voor het grijpen. Waar de winst voor de ondernemingen voor de hand ligt, laat ook een stimulerende rol van de overheid zich verantwoorden door de maatschappelijke voordelen van een veralgemeend verantwoord ondernemerschap. Tweemaal winst dus. Winst voor de onderneming die haar kwaliteitsconcurrentievoorsprong efficiënter zal kunnen opbouwen en zo de continuïteit van het bedrijf blijven verzekeren. En winst voor de overheid – al zou ik het veeleer winst voor de samenleving noemen, want de overheid staat toch in dienst van de samenleving en heeft dus zelf eigenlijk niets te winnen – omdat de overheid er gemakkelijker in zal slagen haar maatschappelijke doelstellingen inzake werkgelegenheid, sociale zekerheid, duurzame ontwikkeling, stedelijke vernieuwing, mobiliteit en ruimtelijke ordening op het terrein waar te maken.

Juist omwille van deze win-win-situatie is het cruciaal dat een gemeenschappelijk project van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wordt uitgebouwd op basis van een flinke dosis voluntarisme en een volgehouden *bottom-up*-aanpak.

Volgens Fukuyama staat de rol van de overheid op de helling, maar het is evenzeer duidelijk dat bij vele ondernemingen en ook grote multinationals de behoefte bestaat aan een nieuw houvast dat te vinden is in een zekere consensus over maatschappelijke waarden en normen. De SP wil de ondernemerswereld alvast gevoelig maken voor deze nieuwe principes en nieuwe waarden, die de toekomst kneden en waarvan de contouren stilaan vorm krijgen.

De onderneming speelt de hoofdrol

De SP wil ieders plaats en rol in dit nieuwe economische landschap erkennen. Het stakeholdersmodel biedt de leidraad om elke belanghebbende aan zijn trekken te laten komen.

De centrale activiteit van een onderneming is ondernemen. In het beste geval stelt de onderneming een zogenaamde *mission statement* of charter van de onderneming op. In haar beginselverklaring maakt ze duidelijk wat de centrale waarden en doelstellingen zijn.

In het bedrijfsleven is een tendens tot zelfregulering en certificatie ontstaan. De overheid moet die spontane evolutie zoveel mogelijk ondersteunen.

Sociale en maatschappelijke doelstellingen bezitten immers een sterke motivatiekracht. De maatschappelijke en sociale opdracht van ondernemingen reikt veel verder dan het tevreden stellen van de aandeelhouders door het genereren van voldoende *shareholder value*. Door tevens aandacht te besteden aan zowel economische als sociale doelstellingen is een onderneming gevoeliger voor veranderingen in de omgeving en wordt ze aantrekkelijker voor haar stakeholders.

Een centrale voorwaarde van verantwoord ondernemerschap behelst trouwens de manier waarop deze charter van de onderneming tot

stand komt. Met het steeds groter economisch bewustzijn van de mensen, groeit ook het besef van de belangrijke rol die ondernemingen in de samenleving spelen om bepaalde maatschappelijke doelstellingen te realiseren, zoals de verbetering van de kwaliteit van het leven. Daarom is het bijna vanzelfsprekend dat voor de opmaak van dit charter een beroep wordt gedaan op alle stakeholders. We willen dit belang illustreren aan de hand van drie fundamentele dimensies van het economisch bedrijf.

Een eerste dimensie ligt in de verhouding van de onderneming tot de eigen werknemers. In het oude economische schema wordt "arbeid" als een loutere productie- en kostenfactor beschouwd waarbij de kosten van opleidingsinspanningen louter worden overwogen indien het de onderneming rechtstreeks baten kon opleveren. In een ruimer kader dat plaats maakt voor participatie en inspraak van de werknemers en investeringen in het menselijk kapitaal, staan goed opgeleide werknemers daarentegen garant voor technologische voorsprong, een grotere aantrekkingskracht van het bedrijf voor andere gekwalificeerde werknemers en een soepeler arbeidsmarkt. In die optiek is het nuttig dat werknemers inspraak krijgen in bijvoorbeeld het opleidings-

beleid van de onderneming en dat de wederzijdse verantwoordelijkheden worden vastgelegd in een soort 'onderhoudscontract'. Die

inspraak kan ook uitgebreid worden tot een antidiscriminatiebeleid en de concrete invulling van een 'kleurrijk' personeelsbeleid, alsook een personeelsbeleid dat bijdraagt tot een betere combinatie van werk en gezin. Deze aanpak leidt tot een duidelijke win-win-operatie. Het bedrijfsleven zal gemakkelijker goed opgeleide en gemotiveerde krachten vinden en de overheid zal er beter in slagen om meer duurzame werkgelegenheid te creëren en risicogroepen op de arbeidsmarkt te integreren.

Een tweede dimensie vinden we terug in de sfeer van de ruimtelijke ordening. De inplanting van een bedrijf werd voorheen lou-

ter afgewogen op basis van een puur logistieke redenering: afzetmarkt, aanvoer van grondstoffen, beschikbaarheid van arbeidskrachten. Binnen een ruimer perspectief wordt echter ook de maatschappelijke impact van de inplanting van een bedrijf geëvalueerd in termen van rationeel grondgebruik, de bijdrage tot de ontwikkeling van de streek en de impact op het mobiliteitsgedrag van klanten, leveranciers en werknemers. De onderneming wint duidelijk bij een meer geordende mobiliteitsstructuur ten goede van haar werknemers, klanten en leveranciers en bouwt zo een beter profiel uit. Ook de onderneming die een oud fabriekspand opkoopt in een achtergestelde buurt en het renoveert tot een hedendaags kantoorgebouw dat ook werk creëert voor de lokale bevolking, wint aan aanzien en goodwill. De overheid ziet op haar beurt hoe de knopen van de ruimtelijke ordening zich geleidelijk aan ontwarren en bedrijven partners worden voor stedelijke vernieuwing. De verdichtingsidee van het Ruimtelijk Structuurplan voor Vlaanderen teneinde de open ruimte in Vlaanderen te vrijwaren en de mobiliteitsnetwerken beter te structureren, krijgt zo extra kansen op slagen. Opnieuw een win-win-operatie.

Een derde dimensie van het ondernemerschap draait rond het milieu of de kwaliteit van de leefomgeving in het algemeen. Het is niet alleen belangrijk voor ondernemingen dat ze 'proper' tewerk gaan, maar ook of die propeere producten aan de einde van de rit minder of meer milieubelastend zijn. Doordat ondernemingen gaan nadenken over de milieubelasting van hun producten, doen zich kansen voor om op termijn een concurrentievoorsprong te nemen. Zeker in het licht van de gestelde uitdagingen van het bedrijfsleven om kwaliteit te doen bovendrijven, neemt de rush naar kwaliteitscertificaten als ISO-9000, milieucertificaten als ISO-14000 en de verificatievalidatie van milieuverklaringen overeenkomstig de Europese EMAS-Verordening hand over hand toe. Met de versnelling van de economie naar een netwerkeconomie neemt ook de druk toe op leveranciers van grote ondernemingen om aan bepaalde kwaliteits- en vei-

ligheidsnormen te voldoen, zoniet telt men niet meer mee. Zo moeten leveranciers en onderaannemers van onder meer raffinaderijen aan strenge veiligheidsvoorschriften voldoen, die zijn vastgelegd in de Veiligheidschecklist Aannemers (VCA). Toeleveranciers van grote auto-assemblagebedrijven moeten aan kwaliteits- en milieunormen inzake recycleerbaarheid voldoen. Zeker voor KMO's is dit een belangrijke drijfveer om hun professionaliteit op te drijven. Hoe meer deze economische netwerken vervlochten geraken, hoe groter de druk is om mee te zijn. Ook een grotere betrokkenheid van de omgeving bij het reilen en zeilen in bijvoorbeeld de Vlaamse havens is op termijn de enige garantie om de heersende weerstand tegen "van boven opgelegde" grote investeringsprojecten in de havens in de toekomst te vermijden. Door de actieve betrokkenheid van de omwonenden te organiseren bij de reconversie van vervuilde bedrijfs-sites zoals die van Union Minière in Hoboken tot een aantrekkelijke bedrijfszone en deels voor het publiek toegankelijke open ruimte, ontstaat zowel voor het bedrijf in kwestie als voor de omgeving een win-win-situatie.

In al deze dimensies moet de overheid haar rol en inbreng vinden, zonder evenwel opnieuw het warm water te willen uitvinden. Het is immers allermindst de bedoeling dat de overheid zelf alle regels gaat ontwikkelen.

De certificateurs leveren het terreinwerk

Binnen de bedrijfswereld zelf is er een belangrijke tendens van zelfregulering ontstaan die heeft geleid tot de opmaak van gedragscodes en zelfs internationaal erkende certificaten op het vlak van de kwaliteit, milieuvriendelijkheid en veiligheid van zowel bedrijfsproducten als -processen. Het belang van die spontane evolutie van certificatie voor de ontwikkeling van het verantwoord ondernemerschap kan niet genoeg onderstreept worden. Het is dan ook van even groot belang dat de overheid zich efficiënt organiseert om deze spontane evolutie zoveel mogelijk te ondersteunen en te valideren.

Vandaag leveren vooral de certificatiein-

stellingen in de frontlinie het terreinwerk: audits doorvoeren, certificaten toekennen en *last but not least* alles opvolgen en evalueren.

Vele certificatieinstellingen, zoals SGS International Certification Services en Bureau Veritas Quality International (BVQI), zijn in-

Belcert levert uitstekend werk, maar de dienst is hopeloos onderbemand en onderbemiddeld. Er is dringend nood aan wetenschappelijk geschoold personeel en ingenieurs.

ternationaal georganiseerd en hebben reeds jarenlange ervaring op het terrein. Zo zijn zowel SGS als BVQI sinds vorig jaar door de *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), d.i. de internationale autoriteit der accreditatie en certificatieinstellingen, geaccrediteerd om het nieuwe SA-8000 certificaat toe te kennen aan ondernemingen die kunnen aantonen dat zowel zichzelf als hun toeleveranciers onder meer de internationaal erkende normen van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) respecteren. Het SA-8000 certificaat betekent een grote sprong voorwaarts voor de internationale ontwikkeling van het sociaal verantwoord ondernemerschap.

Ook op meer lokale schaal opereren instellingen als Ethibel, Hefboom en IBGE op de markt van de audits. De vzw Ethibel licht als studie- en adviesbureau voornamelijk fondsen van financiële instellingen door op hun sociaal-ethisch en ecologisch verantwoord gehalte en kent deze bij goedkeuring een keurmerk of label toe, dat als certificaat geregistreerd staat. Alleen beleggingsfondsen die louter investeren in aandelen of obligaties van ondernemingen of instellingen die door Ethibel doorgelicht en weerhouden zijn, krijgen het label toegekend. Op die manier wil Ethibel het sociaal-ethisch beleggen in België stimuleren. Daarnaast treedt Ethibel tevens op als sociaal-ecologische revisor van ondernemingen, zoals het geval is bij de controle op ethische spaarformules en de externe verificatie van *social auditing*. In het Brusselse pakte *l'Institut bruxellois pour la gestion de l'environne-*

ment (IBGE) recent nog uit met een charter dat niet minder dan 27 principes van milieumanagement omvat en ondernemingen vrijwillig en gratis de kans biedt om stapsgewijs een label van "eco-dynamische onderneming" te behalen. Deze stapsgewijze aanpak moet onderne-

mingen toelaten om, net als in het hotelwezen, op eigen tempo hun "sterren" te verdienen. Over een tijdsspanne van twee jaar wordt onder begeleiding van experten van het instituut een

omvangrijk dossier samengesteld met een milieuanalyse, een actieprogramma en een evaluatie van de eerste realisaties op het terrein. Ten slotte kent een jury samengesteld uit vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, milieu- en consumentenverenigingen en de openbare sector, het label toe aan de geslaagde kandidaten.

De overheid schenkt vertrouwen

Belcert is een dienst van het federale Ministerie van Economische Zaken die instaat voor de accreditering of erkenning van certificatieinstellingen om een bepaald erkend certificaat toe te kennen aan producten, kwaliteitssystemen of personen.

Tot nu toe ging het vooral om de erkenning van certificatie-instellingen voor kwaliteitssystemen (ISO-9000 en SQ-9000), milieubeheersystemen (ISO-14001) en EMAS-verificateurs volgens de EN 45012/Guide ISO/IEC 62-referentienorm. Deze norm is niet alleen recent aangepast, wat Belcert ook voor nieuwe uitdagingen plaatst, maar er komen ook steeds meer nieuwe certificaten bij, zoals HACCP voor de controle van de voedselveiligheid, VCA en (het Belgische alternatief) BeSaCc voor veiligheidsvoorschriften van onderaannemers en de nieuwe internationale standaard SA-8000 voor de controle van de sociaal en ethisch verantwoorde productie van goederen en diensten.

Of de bewaker ook wordt bewaakt? Heel zeker, want Belcert kreeg zelf een internationale erkenning binnen de EA-groep. Binnen de *European Co-operation for Accrediation* (EA)

is een internationale erkenningsprocedure opgezet met het oog op de onderlinge erkenning van elkaars accreditatiesysteem. Met deze erkenning krijgt de concurrentiepositie van de Belgische certificatie-instellingen én van de Belgische bedrijven een flinke duw in de rug. Alle certificaten die uitgereikt zijn door certificatie-instellingen erkend door Belcert, zullen voortaan ook in alle andere EA-landen worden erkend.

Belcert levert uitstekend werk, zo werd ook bevestigd door het EA-team dat de audit uitvoerde, maar is hopeloos onderbemand en slecht bemiddeld. Er is dringend nood aan wetenschappelijk geschoold personeel en ingenieurs. Het personeelstekort is immers des te nijpender in het licht van de vernieuwingsoperatie van alle accreditaties voor certificatie-instellingen van kwaliteitssystemen volgens de ISO-9000 norm. Er zijn strengere normen in voege getreden: de instellingen moeten een verzekering afsluiten en er worden strengere eisen gesteld aan de certificatieaudit en aan de competentie van de auditoren. Het is de taak van Belcert om in de praktijk te onderzoeken of die vereiste competenties bij de certificatie-instellingen aanwezig zijn. Op die manier staat Belcert garant voor de geloofwaardigheid van het hele systeem.

Sociale auditing helpt de onderneming

De vzw Hefboom is een pionier in Vlaanderen op het terrein van de *social auditing*, of voluit *social and ethical accounting, auditing and reporting* (SEEAR). Sociale auditing behelst in essentie een procesevaluatie op maat van de onderneming met de bedoeling een dialoog tussen de stakeholders op gang te brengen. Het is een leerproces dat als hefboom moet dienen voor verbetering, betrokkenheid, communicatie en profilering, waarbij elke stap in het proces een stap in de richting is van een meer verantwoorde onderneming⁶.

Sociale auditing staat in ons land nog duidelijk in de kinderschoenen, maar heeft wel de potentie om uit te groeien tot een belangrijk instrument voor de verspreiding van de principes van het stakeholdersmodel en het

verantwoord ondernemen vanuit een *bottom-up*-aanpak, d.i. vertrekkend van de eigenheid van elke individuele onderneming.

Een platform voor gedachtewisseling

Sinds 1985 kan de Vlaamse ondernemerswereld een beroep doen op het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg (VCK). Als coördinerende koepelorganisatie voor kwaliteitszorg is het VCK lid van de *European Foundation for Quality* (EFQM) en de *European Organisation for Quality* (EOQ). VCK-directeur Annette Geirnaert is tevens lid van het Executive Board van EOQ, kwaliteitssymbool met Europese uitstraling.

Als kwaliteitsplatform beschikt het VCK over voldoende autoriteit en expertise om het Vlaamse bedrijfsleven te sensibiliseren voor de principes van het verantwoord ondernemerschap en initiatieven in dit kader te coördineren. Het 'Kwaliteitscongres' van november 1998 stond trouwens volledig in het teken van verantwoord ondernemen. Het VCK is ideaal geplaatst om in Vlaanderen een brug te slaan tussen de certificatie-instellingen, Belcert, bedrijven, vakbonden, het maatschappelijk middenveld, de overheid en de burger.

Naar een wettelijk kader

Met het stakeholdersmodel als uitgangspunt moet de overheid in het gemeenschappelijk belang van alle betrokkenen een maatschappelijke invulling geven aan de relatie tussen het bedrijf en de stakeholders. De overheid moet een wettelijk kader scheppen en quasi-legale principes introduceren zoals standaarden of gedragscodes, zodat er voor alle bedrijven een *equal level playing field*, een gelijk speelveld, ontstaat.

Er is bovendien nood aan een zo breed mogelijk maatschappelijk draagvlak dat de nationale grenzen overstijgt, zodat de keuzes die gemaakt worden inzake milieu en sociale criteria ook internationaal verantwoord kunnen worden.

Daarom is het essentieel dat de overheid voor deze opdracht voortbouwt op de reeds aanwezige basisprincipes aangereikt door de respectabele internationale standaarden als

SA-8000 op sociaal gebied, ISO-9000 op kwaliteitsvlak, ISO-14000 en EMAS op milieuvlak, VCA voor veiligheid, alsook door het nieuwe model van de *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, die stuk voor stuk hun degelijkheid reeds hebben bewezen.

Een certificaat voor verantwoord ondernemerschap als sluitstuk ...

Voor de belangrijke taak van sensibilisering en begeleiding zou de overheid zich kunnen spiegelen aan het Britse *Ethical Trading Initiative (ETI)* dat in het Verenigd Koninkrijk een platform heeft opgericht waarin de bedrijfs-wereld, NGO's, vakbonden en alle organisaties met expertise met steun van de overheid op een dynamische wijze naar de ontwikkeling van normen en standaarden streven. Met dit partnership wil ETI ondernemingen aanmoedigen om gedragscodes op te stellen die de internationaal erkende arbeidsnormen en mensenrechten moeten vertalen naar de werkvloer en tegelijk beste praktijken uit te wisselen en onafhankelijke verificatiemethodes te ontwikkelen.

De procesgedachte van het verantwoord ondernemen is cruciaal. De principes van het verantwoord ondernemen moeten op basis van een *checklistprocedure stapsgewijs ingang* vinden in het reilen en zeilen van het bedrijf en zo de basis leggen voor een nieuwsoortig management dat is aangepast aan de toekomstige vereisten van het ondernemen.

Het is vanzelfsprekend dat de checklist op een uiterst zorgvuldige en wetenschappelijk verantwoorde manier tot stand komt. Er zijn de voorbije jaren reeds bergen degelijk internationaal werk verzet en er is heel wat vooruitgang geboekt in de ontwikkeling van sociale, ecologische, veiligheids- en kwaliteitsnormen voor het ondernemerschap. We hoeven dus geenszins het warm water uit te vinden, noch over één nacht ijs te gaan. Zo bevat het nieuwe EFQM-model dat een half jaar geleden Europees gelanceerd werd en vanaf het jaar 2000 volop van kracht is, een schat aan informatie over criteria en meetinstrumenten. Ook dichterbij huis heeft het sociaal-ecologisch evaluatiemodel van Ethibel⁵ reeds meer-

maals dienst bewezen. Op deze basis moeten we verder bouwen. Cruciaal evenwel voor de verdere ontwikkeling van deze normen is ongetwijfeld de extra aandacht voor de vertaling van deze normen naar de KMO-wereld. De meerwaarde van een certificaat voor verantwoord ondernemerschap moet trouwens liggen in de integratie van diverse criteria die verspreid liggen over verschillende certificaten en evaluatiemodellen. Uit deze synthese moet het nieuwe paradigma van verantwoord ondernemerschap stilaan gestalte krijgen en het vernieuwd economisch beleid in de toekomst schragen.

Om het debat aan te zwengelen reiken we hier alvast de bouwstenen van het evaluatiemodel voor verantwoord ondernemerschap aan, waarbij we ons voornamelijk baseren op het baanbrekend werk van de vzw Ethibel.

Binnen de eerste cirkel van de interne ondernemingskeuken wordt zowel het sociale verantwoordelijkheidsgehalte (*inzake strategie, tewerkstelling, personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud*) als het interne milieubeleid (*inzake strategie, management, productieprocessen en producten*) opgemeten. Alleen al in de manier waarop de onderneming de betrokkenheid van haar werknemers bij het ondernemingsgebeuren organiseert, kan de onderneming grensverleggend werk leveren. Ook mooie milieuprincipes en verklaringen van duurzame ontwikkeling zijn maar zoveel waard als ze ook degelijk terug te vinden zijn in de beslissingen van het management en daden van de onderneming, zoals bijvoorbeeld de opmaak en implementatie van bedrijfsvervoersplannen of de installatie van een water- of luchtzuiveringsinstallatie.

Eens buiten de interne cirkel van de onderneming, proberen we in de eerste plaats de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming in kaart te brengen. Hier komt het stakeholdersmodel van de onderneming op de proppen. Niet alleen de relatie met de klanten, (toe)leveranciers en aandeelhouders passeren dan de revue, maar ook de verhouding tot de overheid (nationaal en internationaal), het maatschappelijk middenveld en de ontwik-

kelingslanden (onder meer het respect voor de ILO-conventies) wegen door in de eindscore. Het milieu- en omgevingsgedrag reikt in dit perspectief verder dan louter de milieuvriendelijkheid van de producten of bedrijfsprocessen, maar strekt zich ook uit tot aspecten van ruimtelijke ordening, mobiliteit en zelfs de mate van aanpassing aan de lokale gemeenschap. Het moeilijkst te meten in deze buitenste cirkel is de bijdrage die de onderneming levert aan de samenleving: deze lading dekt de bijdrage van de onderneming aan de werkgelegenheid, de ontwikkeling van gelijke kansen en een vooruitstrevend beleid van sociale zekerheid. Stuk voor stuk cruciale criteria voor de ontwikkeling van de actieve welvaartsstaat, die de huidige regering voor ogen heeft.

... en toetssteen voor steun door de overheid

Als sluitstuk van het hele doorlichtingsproces moet het certificaat voor verantwoord ondernemerschap de overheid toelaten haar steunregimes hieraan te toetsen. Denken we maar aan de substantiële programma's van loonlastenverlaging, innovatiesteun, expansiesteun en steun voor vorming en opleiding.

De innovatiesteun kreeg de voorbije jaren met de opmaak van het Vlaams innovatiedecreet geruime tijd belangstelling. Voor de SP moet deze steun vooral selectiever zijn en beter afgestemd op de nieuwe noden van de

netwerkeconomie met meer aandacht voor de sociale, arbeidsorganisatorische en immateriële kanten van innovaties. Alvast het instrument van de expansiesteun kreeg de voor-

bije jaren een *facelift* in die zin door de afschaffing van de onvoorwaardelijke basissteun, een betere omschrijving van het strategisch belang van investeringen, een hogere tussenkomst in de meerkosten van ecologische investeringen, de invoering van adviespremies, het opvoeren van de steun aan immateriële investeringen of de zogenaamde zachte steun (o.m. de aanvraag van patenten en de aankoop

van licenties), de steun voor peterschapsprojecten en de groeiende aandacht voor de netwerkgedachte in toeleveringszones.

De tijd is rijp om deze steuninstrumenten van de overheid verder te toetsen aan het concept van verantwoord ondernemerschap. Ondernemingen die een certificaat voor verantwoord ondernemerschap willen behalen, zouden een extra beroep kunnen doen op de adviespremies, met bijzondere aandacht voor de KMO's die een *social auditing*-proces wensen op te starten binnen hun bedrijf. Ondernemingen met een certificaat voor verantwoord ondernemerschap zouden hun steun met één of meerdere procenten kunnen zien verhogen of genieten van een positieve discriminatie bij de behandeling van de ingediende investeringsdossiers.

Ook voor de steun aan vorming en opleidingsinitiatieven van het bedrijfsleven is een koppeling aan het certificaat voor verantwoord ondernemerschap denkbaar, hoewel we absoluut willen vermijden dat de werknemers aan wie deze steun in de eerste plaats ten goede moet komen hiervan het slachtoffer zijn.

Oproep aan de verantwoordelijke ondernemer

De SP roept de verantwoorde ondernemers, deze *captains* van de nieuwe economie, die de drie dimensies van het verantwoord ondernemerschap elke dag opnieuw tot een ge-

Voor alle vormen van overheidssteun, of het nu loonlastenverlaging, innovatiesteun, expansiesteun of steun voor vorming en opleiding is, moet een koppeling aan het certificaat voor verantwoord ondernemerschap worden overwogen.

slaagde mix proberen te combineren, op om naar buiten te treden.

Voor een politieke partij als de SP stelt zich immers de centrale vraag hoe je deze beweging van overheidswege kunt stimuleren. We leggen alvast onze voorstellen aan de geïnteresseerden voor. Ze zijn niet te nemen of te laten. We willen ook niet verhullen dat de SP met klem – terwijl het ijzer nog heet was als

het ware – de opname van dit thema in het Vlaams regeerakkoord heeft bepleit én bekomen. Op die manier is het vandaag een onherroepelijke opdracht voor de overheid geworden. Ook de recente oproep van het VEV om tot een gemeenschappelijke strategische visie te komen en het voorstel van de Vlaamse minister-president Patrick Dewael om hierover een conferentie te organiseren, heeft slechts kans op slagen indien het gekaderd wordt binnen het concept van verantwoord ondernemerschap.

Om het verantwoord ondernemerschap op het terrein succesvol te maken zijn voluntarisme en samenspraak de ordewoorden voor de verschillende betrokken partijen. De SP wil het debat stimuleren en op zoek gaan naar een gemeenschappelijk draagvlak. De SP zal hier toe binnenkort het initiatief nemen om een aantal verantwoorde ondernemers te bezoeken en poolshoogte te nemen van hun persoonlijke aanpak in hun bedrijf. Op een rondetafelconferentie in het voorjaar van 2000 wil de SP dan de krijtlijnen trekken van een gemeenschappelijke visie over verantwoord ondernemen. Op basis van deze gemeenschappelijke visie en de resterende knelpunten kunnen alle betrokken partners vervolgens binnen het ruimere kader van een onderbouwd overheidsinitiatief verder werken aan de ontwikkeling van een certificaat voor verantwoord ondernemerschap.

- 1/ John Elkington, *Cannibals with forks*, Capstone Publishing, 1997.
- 2/ Een kleine greep uit het omvangrijke oeuvre van de Nobelprijswinnaar: *On Ethics and Economics*, Blackwell, 1989; *The Quality of Life (studies in Development Economics)*, Oxford University Press, 1993; *Resources, Values and Development*, Harvard University Press, 1997; *Development as Freedom*, Knopf, 1999.
- 3/ Luc Bouckaert e.a., *Meer dan strategie? Sociale verantwoordelijkheid als bedrijfsfilosofie*, Acco, Leuven, 1994; Luc Bouckaert e.a., *Een prijswaardige economie, een ethische visie*, Selectief-Infotex, Groot-Bijgaarden en Ufsia, 1993.
- 4/ Donella Meadows & Dennis Meadows (ed.), *The Limits to Growth, A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Man-*

kind, 1972; Eduard Pestel, *Beyond the Limits to Growth, A Report to the Club of Rome*, Universe, 1989; Ricardo Petrella, *Limits to Competition*, Group of Lisbon, 1996.

- 5/ Herwig Peeters en Jan Vandenhove, "L'examen de la gestion de l'entreprise. Le système d'évaluation de Ethibel asbl", in: *Entreprise éthique*, De Boeck Université, Parijs/Brussel, april 1999; Els Reynaert, *Handleiding Social Auditing, een stapsgewijze ontwikkeling naar duurzaam ondernemen*, Acco, Leuven, 1998.
- 6/ Els Reynaert, *Handleiding Social Auditing, een stapsgewijze ontwikkeling naar duurzaam ondernemen*, Acco, Leuven, 1998.