

6. Communicatie met belanghebbenden: codes en informatie

6.1 Inleiding

Maatschappelijk ondernemen brengt voor veel ondernemingen nieuwe verantwoordelijkheden met zich die tot – soms ingrijpende – veranderingen binnen ondernemingen kunnen nopen. Over het algemeen zal maatschappelijk ondernemen op langere termijn lonen. Het kan evenwel op gespannen voet staan met kortetermijnbelangen en dan spanningen opleveren met bepaalde belanghebbenden in de onderneming.

Dit hoofdstuk zal ingaan op het belang van een open communicatie als basis voor een dialoog met de belangrijkste belanghebbenden. In dat kader komt de waarde van een eigen bedrijfscode (paragraaf 6.2) en informatievoorziening en verslaglegging (paragraaf 6.4) aan de orde. Daarbij wordt ook aandacht geschonken aan internationale gedragsnormen voor ondernemingen, met name de fundamentele arbeidsnormen van de IAO en de onlangs herziene OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (paragraaf 6.3). Deze aanbevelingen vormen de uitdrukking van kennelijk breed gedragen maatschappelijke verwachtingspatronen en bieden daarmee een belangrijk referentiekader voor ondernemingen bij het invullen van hun maatschappelijke rol. Voor de implementatie van de OESO-richtlijnen zijn nationale contactpunten (NCP's) ingesteld.

6.2 Het belang van open communicatie

6.2.1 Inleiding

Openheid is een kenmerk van een integere organisatie. Het is belangrijk dat ondernemingshandelen transparant is¹. De onderneming doet er daarom goed aan duidelijkheid te verschaffen over de eigen doelstellingen en waarden en over de realisatie ervan. Door openheid kan de onderneming vertrouwen winnen bij haar *stakeholders*, haar reputatie versterken en mensen aan zich binden. De maatschappelijke omgeving vraagt ook een open houding en een heldere communicatie. Men neemt geen genoegen meer met *'trust me'*;

1 Zie: SER-advies *Sociaal-economisch beleid 2000-2004*, publicatienr. 00/08, p. 216.

men vraagt om 'show me' en 'prove it to me'². Dat betekent dat van de onderneming ook een antwoord op gerechtvaardigde vragen wordt verwacht.

Communicatie bij Shell

Shell-maatschappijen zijn zich ervan bewust dat open communicatie, gezien het belang van hun werkzaamheden en de invloed ervan op de economie en de mensen in de landen waar zij werken, essentieel is. Hiertoe hebben Shell-maatschappijen communicatieprogramma's ontwikkeld over alle aspecten

van hun bedrijf om aan rechtmatig belanghebbenden volledige informatie over hun activiteiten te geven, voorzover het althans geen vertrouwelijke bedrijfsgegevens betreft en de informatie tegen redelijke kosten kan worden verstrekt.

Samengevat uit het Shell Report 2000.

Een onderneming kan haar positie in de maatschappelijke dialoog versterken door:

- haar doelstellingen en waarden in een bedrijfscode en/of mission statement vast te leggen en/of aansluiting te zoeken bij bestaande internationale normenstelsels;
- aan interne en externe belanghebbenden inzicht te verschaffen in haar handelen en de uitkomsten ervan, zodat dezen kunnen nagaan of de onderneming de eigen ambities ook waarmaakt;
- bereid te zijn de maatschappelijke dialoog aan te gaan over de doelstellingen van de onderneming met inbegrip van de effecten van voorgenomen investeringen³.
- Deze elementen worden hierna verder uitgewerkt.

6.2.2 Bedrijfscodes

Een bedrijfscode is een document dat de basisverantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving en de (kern)waarden, normen of regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen⁴. De missie formuleert de strategische doelstelling van de

2 Maarten van den Bergh: Corporate Social Responsibilities amidst a Free Trade World, in: Harry Oldersma (red.): *From Havana to Seattle and Beyond, The Quest for Free Trade and Free Markets*. Essays in honour of Frans A. Engering, Den Haag 2000, pp. 103-113, p. 108.

3 Bijvoorbeeld het Per + project in Pernis van Shell Nederland Raffinaderij. Zie: F. van den Bosch, Stakeholders and management: een case-studie, In: *Holland/Belgium Management Review*, nr.47, 1996, pp. 24-31.

4 S.P. Kaptein, H.K. Klamer en J.C.J. ter Linden, *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode*, Den Haag/Amstelveen (NCW) 1999, p. 16. Zie ook: V.P.A. de Lange en M.J. Winkler, *Social labelling and codes of conduct; a potential role for the Dutch government*, Den Haag 2000 p. 15.

onderneming, benoemt de belanghebbenden en geeft aan welke haar verantwoordelijkheden jegens hen zijn. Een bedrijfscode kan worden benut om expliciet aan te geven welke relevante internationale codes de onderneming onderschrijft, zoals de OESO-richtlijnen en IAO-normen.

Een bedrijfscode waaraan ondernemingen zich vrijwillig binden, kan helderheid verschaffen over het te voeren beleid en de verwachtingen die men mag koesteren⁵. Bedrijfscodes geven een stevige institutionele verankering van waarden waaraan het bedrijf belang hecht en van de normen die een richtsnoer bieden voor het handelen van management en werknemers en helpen om in dilemma's of conflicten tot een oplossing te komen. Uit bedrijfscodes vloeien voor leidinggevend en medewerkers inspanningsverplichtingen voort: "Als de cultuur binnen een onderneming of de externe markt-cultuur niet toelaten dat gewerkt wordt aan het naleven van, al dan niet geschreven, ethische of fatsoenscodes, dan geeft dat op zijn minst te denken. Als men zich daar zonder meer bij neerlegt, geeft dat nog meer te denken. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven de bedrijfsethiek op zijn minst als belangrijk aandachtsgebied te beschouwen, maar ook om te werken aan de verbetering van die ethiek"⁶.

Het is van belang dat de opstelling van een bedrijfscode niet slechts van bovenaf door de ondernemingsopleiding wordt opgelegd. De aanvaarding van de normen en intenties van de code worden groter naarmate ook de medewerkers – of wellicht breder: de *stakeholders* van de onderneming – bij de opstelling en implementatie worden betrokken.

De interne en externe werking van de code wordt versterkt door goede voorzieningen te treffen voor evaluatie, rapportage, de behandeling van klachten en externe verificatie.

Bestaande stelsels van normalisatie kunnen een hulpmiddel zijn voor de implementatie van de code en de eenduidigheid van de rapportage. Voorbeelden op milieugebied zijn betrekkelijk goed uitgekristalliseerde normenstelsels als het European Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) en de ISO 14000 serie. Deze stelsels passen in principe op alle ondernemingen⁷. Op het sociale vlak zijn er richtlijnen die de fundamentele arbeidsnormen omvatten. De Council on Economic Priorities (CEP) is de grondlegger van de SA8000 systematiek. Verificatie door een onafhankelijke is onder meer van belang voor het kunnen verwerven van een keurmerk dat de reputatie van de onderneming over haar totale activiteiten bevestigt.

Een code vraagt om regelmatig onderhoud. In de loop van de tijd kunnen de accenten van het ondernemingsbeleid en de opvattingen over waarden en

5 M. Hopkins, *The planetary bargain - corporate social responsibility comes of age*, Basingstoke 1999, p. 9.

6 A.H.G. Rinnooy Kan, *Het bedrijfsleven en zijn verantwoordelijkheid*, toespraak voor de K.L. Poll-Stichting op 25 juni 1995 te Amsterdam.

7 J. Wempe, M. Kaptein, *Ondernemen met het oog op de toekomst*, op.cit., p. 34.

normen verschuiven. Daarbij spelen de ervaringen met de code in de dagelijkse praktijk een belangrijke rol. Een periodieke herbezinning op de waarde en actualiteit van de code is ten slotte ook een stimulans voor de motivatie van de ondernemingsleiding en de werknemers. Dit laat zien dat maatschappelijk ondernemen zich in de loop van de tijd binnen de onderneming ontwikkelt.

Uit onderzoek naar bedrijfscodes blijkt dat inmiddels ongeveer de helft van de honderd grootste bedrijven in Nederland een bedrijfscode in gebruik hebben. Deze ondernemingen geven aan welke verantwoordelijkheid zij hebben jegens hun *stakeholders* en hoe zij omgaan met belangrijke issues als milieu, veiligheid en gezondheid⁸.

Een duidelijk voorbeeld van een (buitenlandse) code die externe belanghebbers raakt biedt Nike. Dit bedrijf verplicht zijn subcontractors en leveranciers de code mede te ondertekenen. Een deel van deze gedragscode is in onderstaand kader weergegeven.

Nike Inc. code of conduct

“Nike designs, manufactures and markets products for sports and fitness consumers. At every step in that process, we are driven to achieve not only what is required, but also what is expected of a leader. We expect our business partners to do the same. Specifically, Nike seeks partners that share our commitment to the promotion of best practices and continuous improvement in:

- Occupational safety and health, compensation, hours of work and benefit standards.
- Minimising our impact on the environment.
- Management practices that recognise the dignity of the individual, the rights of free association and collective bargaining, and the right to a work place free of harassment, abuse or corporal punishment.

- The principle that decisions in hiring, salary, benefits, advancement, termination or retirement are based solely on the ability of an individual to do the job. There shall be no discrimination based on race, creed, gender, marital or maternity status, religious or political beliefs, age or sexual orientation.

Wherever Nike operates round the globe, we are guided by this Code of Conduct. We bind our manufacturing partners to these principles. Our manufacturing partners must post this Code in all major workplaces, translated into the language of the worker, and must endeavour to train workers on their right and obligations as defined by this Code and applicable labour laws.”

Bron: www.nikebiz.com/labor/code.shtml.

8 Kaptein, Klammer en Ter Linden, op.cit., noemen nog een aantal van 38 bedrijven.

Het opstellen van een dergelijke gedragscode betekent nog niet dat ook de naleving ervan overal en in alle opzichten verzekerd is. Zo bleek in oktober 2000 uit een BBC-documentaire dat ook kinderen onder de vijftien jaar in een textielfabriek in Cambodja lange dagen maken om (onder meer) Nike-kleding te maken. Wel scheidt de code duidelijkheid over de kwesties waarop de onderneming zonder meer kan worden aangesproken. Vakbonden en NGO's dringen nu aan op aanpassing van de gedragscode van Nike en op een onafhankelijk toezicht op de naleving van de code. In een reactie op de berichten over de kinderarbeid in Cambodja heeft Nike toegegeven dat dit soort situaties incidenteel voorkomt en aangekondigd na aflevering van de lopende orders in december 2000 geen zaken meer met de bewuste textielfabriek te zullen doen⁹.

Codes of *mission statements* kunnen ook voor een gehele bedrijfstak van kracht zijn. Een voorbeeld daarvan is de missie van de agrarische sector, zoals in 1999 omschreven door LTO-Nederland: "het scheppen van economische mogelijkheden binnen sociaal-maatschappelijk aanvaardde omstandigheden waarin de ondernemende agrariër kansen heeft zijn bedrijf zodanig uit te oefenen dat hij voldoende inkomen haalt. Deze missie neemt afstand van de mentaliteit dat een ondernemer zich slechts noodgedwongen aanpast aan de wensen van de samenleving, en zich alleen via wet- en regelgeving laat dwingen een bepaalde koers te varen".

Een ander voorbeeld is de verzekeringssector, waar het Verbond van Verzekeraars een commissie heeft ingesteld die zich zal gaan bezighouden met het ontwikkelen van een algemene gedragscode voor verzekeraars: "Doel hiervan is aan zowel verzekeraars als aan de consument duidelijkheid te bieden over wat wel en wat niet in het opereren van verzekeraars verwacht kan worden"¹⁰. Het Verbond heeft daarnaast een meer toegespitste code opgesteld die de leden voorschrijft hoe de rendementen en risico's van levensverzekeringen en koopsompolissen in advertenties moeten worden berekend, hetgeen de doorzichtigheid in de markt bevordert.

Ook centrale organisaties van werkgevers en werknemers kunnen codes opstellen. Zo heeft VNO-NCW een handreiking voor ondernemingen uitgebracht waarin wordt aangegeven op welke wijze ondernemingen greep kunnen krijgen op vraagstukken omtrent mensenrechten¹¹. Een voorbeeld van vakbewegingszijde is de handleiding van de FNV waarin criteria voor een gedragscode zijn opgenomen, gebaseerd op een uit 1997 daterende model

9 Nike heeft toegezegd dat de drie te jonge medewerkers die in de BBC-documentaire werden geïdentificeerd hangende het eigen onderzoek met betaald verlof worden gestuurd. Zie voor het persbericht van Nike van 16 oktober 2000: http://nikebiz.com/labor/bbc_state.shtml

10 Verbond van Verzekeraars, *Jaarverslag 1999*, Den Haag, p. 14.

11 Vereniging VNO-NCW, *Ondernemen en de rechten van de mens*, Den Haag, juni 2000.

gedragscode van het Internationaal Verbond van Vrije Vakverenigingen¹². In deze modelcode worden drie voorwaarden genoemd waaraan een bedrijfscode ten minste moet voldoen:

- de inhoud van de code moet gebaseerd zijn op internationaal erkende arbeidsnormen en minimaal de fundamentele IAO-verdragen bevatten;
- de code moet bepalingen bevatten betreffende de uitvoering in zowel de eigen onderneming als bij de toeleveranciers en onderaannemers;
- de code moet voorzien in een systeem van onafhankelijke controle en een klachtenprocedure¹³.

Juridische en andere gevolgen

Stakeholders kunnen bedrijven aanspreken op hun gedragscode, zij het niet in rechte. Wanneer bijvoorbeeld een werknemer in een zaak omtrent gelijke behandeling zijn bedrijf zou aanspreken op naleving van het beginsel van *fairness on all levels of its economic activities* uit zijn gedragscode, zal de rechter die code niet als bron van recht accepteren omdat de ingeroepen bepaling daarvoor te weinig specifiek is. Het hanteren van een bedrijfscode leidt dus in het algemeen niet tot juridisch afdwingbare verplichtingen.

Wanneer echter in de code staat dat het bedrijf zich houdt aan geldend (internationaal) recht en daarbij bovendien refereert aan specifieke verdragen, is duidelijk dat het bedrijf een (inter)nationaal-rechtelijke norm schendt, welke overtreding in rechte kan worden aangevochten. Dat geldt ook wanneer een bedrijf een bepaling uit zijn code gebruikt in de strijd om de gunst van de consument en zich niet aan die norm houdt (oneerlijke reclame)¹⁴.

Uiteraard zal niet-naleving van de eigen code schade toebrengen aan de maatschappelijke reputatie van een onderneming. Dat risico zal vaak zwaarder wegen dan eventuele juridische gevolgen.

6.3 Internationale normenstelsels

6.3.1 Inleiding

De internationale gemeenschap heeft in diverse stelsels van normen de maatschappelijke verwachtingen en waarden op verschillende terreinen vastgelegd. Daartoe behoren, naast de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (1948) en de Internationale verdragen inzake burgerrechten en

12 FNV Mondiaal, *Sociaal Verantwoord Ondernemen*, Amsterdam 1999.

13 Zie: Willy Wagemans, MVO: een vanzelfsprekende zaak, in: Herman Noordegraaf en Johan van Workum (red.): *Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een nieuwe fase in het kapitalisme*, Kampen 2000, pp. 131 en 132.

14 W.J.M. van Genugten, Multinationale ondernemingen en de rechten van de mens: van voorzichtige toenadering tot paradigmawisseling, *Nederlands Juristenblad*, 2000, nr. 25, pp. 1231-1236.

politieke rechten en inzake economische, sociale en culturele rechten (beide 1966), onder meer de verdragen van de IAO en de OESO-richtlijnen.

In 2000 heeft de secretaris-generaal van de Verenigde Naties het initiatief genomen tot een *Global Compact for the New Century*. Deze overeenkomst, die een negental beginselen vastlegt (zie kader), heeft tot doel ondernemingen, vakbeweging en NGO's te betrekken bij het bevorderen van mensenrechten, fundamentele arbeidsnormen en ecologische duurzaamheid. Weliswaar zijn overheden primair verantwoordelijk voor het waarborgen en realiseren van mensenrechten en fundamentele vrijheden, maar dat neemt niet weg dat ook van ondernemingen mag worden verwacht dat zij zich binnen hun mogelijkheden inzetten om de naleving van deze beginselen te bevorderen¹⁵.

De beginselen van de Global Compact

Human Rights

1. support and respect the protection of international human rights within their sphere of influence;
2. make sure their own corporations are not complicit in human rights abuses.

Labour

3. freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
4. the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

5. the effective abolition of child labour;
6. the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

7. support a precautionary approach to environmental challenges;
8. undertake initiatives to promote greater environmental responsibility;
9. encourage the development and diffusion of environmental friendly technologies.

Bron: <http://www.unglobalcompact.org/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm>.

Deze paragraaf gaat nader in op de normen van de IAO (in het bijzonder de fundamentele arbeidsnormen) (paragraaf 6.3.2) en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (paragraaf 6.3.3). Voor de implementatie van de richtlijnen is er een Nationaal Contactpunt (NCP); paragraaf 6.3.4 bespreekt de opzet van het Nederlandse NCP.

15 De preambule van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens omschrijft deze verklaring als "het gemeenschappelijk door alle volkeren en alle naties te bereiken ideaal, opdat ieder individu en elk orgaan van de gemeenschap (...) er naar zal streven (...) de eerbied voor deze rechten en vrijheden te bevorderen." Zie: Amnesty International en Pax Christi International, *Multinational Enterprises and Human Rights*, Utrecht 1998, inz. p. 62 (deze studie is tot stand gekomen in dialoog met een negental multinationale ondernemingen, VNO-NCW, FNV en CNV).

6.3.2 IAO-normen

De IAO is een internationale tripartiete instelling die niet alleen door overheden, maar ook door werkgevers- en werknemersorganisaties wordt gedragen. IAO-normen hebben daardoor voor het bedrijfsleven een bijzondere betekenis. Geratificeerde IAO-normen worden bindend geacht voor ondernemers en werknemers¹⁶. Van belang is voorts dat de IAO in 1998 de *Declaration on fundamental principles and rights at work* heeft aangenomen. Daarin wordt gesteld dat alle leden, zelfs indien zij de desbetreffende conventies niet hebben geratificeerd, de verplichting hebben om de verdragen waarin de fundamentele arbeidsnormen zijn vastgelegd te respecteren en de naleving ervan te bevorderen. Ook de landen die geen partij zijn bij de desbetreffende conventies kunnen worden verplicht aan de Raad van Beheer van de IAO te rapporteren over de mate waarin die conventies worden nageleefd. De fundamentele arbeidsnormen zoals vastgelegd door de IAO betreffen:

- het recht op vereniging en collectieve onderhandeling (verdrag nr. 87 en 98);
- bestrijding van kinderarbeid (nr. 138), respectievelijk verbod van en onmiddellijke actie tegen de ergste vormen van kinderarbeid (nr. 182);
- bestrijding van dwangarbeid (nr. 29 en 105);
- bestrijding van discriminatie in werk en beroep (nr. 111).

6.3.3 De OESO-richtlijnen

Eind juni 2000 heeft de OESO-Ministerraad de herziene richtlijnen voor multinationale ondernemingen vastgesteld. Deze richtlijnen – die in bijlage 7 van dit advies zijn opgenomen – zijn in 1976 voor het eerst opgesteld als onderdeel van de OESO-Verklaring inzake Internationale Investeringen en Multinationale Ondernemingen.

In de richtlijnen komen de gezamenlijke verwachtingen van de regeringen van de OESO-landen ten aanzien van het gedrag en de activiteiten van internationaal opererende ondernemingen tot uiting. Voor deze ondernemingen vormen ze een referentiekader bij het invullen van hun maatschappelijke rol en verantwoording. De richtlijnen willen geen verschil in behandeling tussen multinationale en binnenlandse bedrijven introduceren: “they reflect good practice for all”. Voor multinationale en binnenlandse bedrijven gelden dus dezelfde verwachtingen ten aanzien van hun gedrag voorzover de richtlijnen voor beide relevant zijn. Onder de erkenning dat kleinere bedrijven niet dezelfde mogelijkheden hebben als grote ondernemingen, moedigen de regeringen hen toch aan om de aanbevelingen uit de richtlijnen zoveel mogelijk na te leven. Doordat geen juridische binding wordt beoogd, is een breed draagvlak voor de richtlijnen bij ondernemingen verkregen.

¹⁶ Van Genugten, op.cit., pp. 1231-1236.

Twee voorbeelden maken duidelijk dat de voorgestelde richtlijnen verder gaan dan minimumnormen voor goed gedrag. Ten eerste bevatten de richtlijnen op het gebied van werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen niet alleen de bovengenoemde fundamentele IAO-normen, maar ook aanbevelingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid en het in dienst nemen van lokaal personeel. Ten tweede wordt aan ondernemingen niet alleen respect voor de mensenrechten van hun eigen werknemers gevraagd, maar ook om zich in te zetten voor respect van de mensenrechten van zakenrelaties in de landen waarin ze gevestigd zijn.

Vergeleken met de versie uit 1976 zijn twee nieuwe secties opgenomen, namelijk over consumentenbelangen en over corruptie. Verder krijgen de richtlijnen extraterritoriale reikwijdte door de aansporing van de aangesloten regeringen aan multinationals die binnen hun territorium actief zijn, om waar zij ook werkzaam zijn de richtlijnen tot richtsnoer te nemen.

De algemene principes van de richtlijnen worden in onderstaand kader weergegeven.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, General policies

Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate, and consider the views of other stakeholders. In this regard they should:

- Contribute to economic, social and environmental progress with a view to achieving sustainable development.
- Respect the human rights of those affected by their activities consistent with the host government's international obligations and commitments.
- Encourage local capacity building through close co-operation with the local community, including business interests, as well as developing the enterprise's activities in domestic and foreign markets, consistent with the need for sound commercial practice.
- Encourage human capital formation, in particular by creating employment opportunities and facilitating training opportunities for employees.
- Refrain from seeking or accepting exemptions not contemplated in the statutory or regulatory framework related to environmental, health, safety, labour, taxation, financial incentives, or other issues.
- Support and uphold good corporate governance principles and develop and apply good corporate governance practices.
- Develop and apply effective self-regulatory practices and management systems that foster a relationship of confidence and mutual trust between enterprises and the societies in which they operate.
- Promote employee awareness of, and compliance with, company policies through appropriate dissemination of these policies, including through training programmes.
- Refrain from discriminatory or disciplinary action against employees who make bona fide reports to

- | | |
|--|---|
| <p>management or, as appropriate, to the competent public authorities, on practices that contravene the law, the Guidelines or the enterprise's policies.</p> <p>– Encourage, where practicable, busi-</p> | <p>ness partners, including suppliers and sub-contractors, to apply principles of corporate conduct compatible with the Guidelines.</p> <p>– Abstain from any improper involvement in local political activities.</p> |
|--|---|
-

Vervolgens beveelt de OESO gedragsregels met betrekking tot acht onderwerpen aan:

1. *Verslaglegging*: regelmatige, betrouwbare en relevante informatie over de activiteiten, de structuur en de financiële situatie van de onderneming. Ook informatie over de doeleinden van de onderneming, wie de voornaamste aandeelhouders zijn en over gedragscodes met het sociale, ethische en milieubeleid van de onderneming.
2. *Werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen*: onder meer respect voor het recht van de werknemers op vertegenwoordiging door vakbonden, bijdragen aan de afschaffing van kinder- en dwangarbeid, faciliteiten en informatie voor vakbonden (ook in geval van massaontslagen) en zorg dragen voor gezondheid en veiligheid.
3. *Milieu*: binnen de (ook internationale) wettelijke kaders in het algemeen bijdragen aan de brede doelstelling van duurzame ontwikkeling, in het bijzonder verschaffen van informatie over de (potentiële) milieu-, gezondheid- en veiligheidseffecten aan het publiek en de werknemers, vaststellen van meetbare doelstellingen voor verbeterde milieuprestatie en voortdurend zoeken naar verbetering van de milieuprestatie.
4. *Corruptie*: direct noch indirect vragen om of aanbieden van steekpenningen om een transactie of ander voordeel binnen te halen.
5. *Consumentenbelangen*: handelen met eerlijke zaken- en advertentiepraktijken en alle in redelijkheid te nemen stappen ondernemen om de veiligheid en kwaliteit van producten en diensten te garanderen.
6. *Wetenschap en technologie*: ervoor zorg dragen dat de activiteiten verenigbaar zijn met het wetenschaps- en technologiebeleid van de landen waarin zij opereren en bijdragen aan de lokale en nationale innovatiecapaciteit.
7. *Concurrentie*: binnen de toepasselijke wetten handelen op een competitieve wijze, in het bijzonder geen overeenkomsten sluiten met andere ondernemingen over vaste prijzen of productiebeperkingen.
8. *Belastingen*: tijdig betalen van belastingen.

Versterkte implementatie van de richtlijnen

De recente herziening poogt de richtlijnen vooral meer profiel te geven en de effectiviteit ervan te verhogen¹⁷. Vooral het laatste is gezien het eerder genoemde niet-bindende en niet-verplichtende karakter van de richtlijnen gecompliceerd. De herziening richt zich met name op versterking van de implementatie van de richtlijnen op nationaal niveau. Hiertoe worden twee voorstellen gedaan:

- een revitalisering van de nationale contactpunten inzake de richtlijnen (NCP's);
- een betere coördinatie van de activiteiten van de NCP's door het comité inzake internationale investeringen en multinationale ondernemingen (CIME)¹⁸.

Revitalisering van de nationale contactpunten

De NCP's zijn drie jaar na de aanneming van de richtlijnen opgericht door de OESO Ministerraad. Hun doel wordt in de desbetreffende raadsbeslissing omschreven als "undertaking promotional activities, handling inquires and for discussions with the parties concerned on all matters related to the Guidelines so that they can contribute to the solutions of problems which may arise in this connection"¹⁹.

Deze ruime formulering van doelstellingen maakte het mogelijk de specifieke activiteiten van de NCP's per land verschillend in te vullen. Gepoogd wordt nu de activiteiten van de NCP's langs drie wegen te stroomlijnen: *informatie en promotie, probleemoplossing en verslaglegging*. Dit is in een annex bij het herziene besluit van de OESO Ministerraad gecodificeerd (weergegeven in bijlage 7). Hieronder worden de belangrijkste elementen uit de annex kort weergegeven.

Wat de *informatie- en promotieactiviteiten* betreft verplicht de annex de lidstaten de richtlijnen op gepaste manier – zoals in de eigen taal en op internet – bekend te maken en onder de aandacht te brengen van investeerders. De NCP's zouden, in samenwerking met het georganiseerde bedrijfsleven (waaronder de vakbeweging) en NGO's de bekendheid met de richtlijnen moeten bevorderen. Ten slotte zouden de NCP's als vraagbaak voor de richtlijnen moeten dienen.

De annex legt verder een aantal stappen vast waarmee NCP's kunnen helpen bij het *oplossen van mogelijke problemen* met betrekking tot de implementatie en naleving van de richtlijnen. De NCP's zouden achtereenvolgens advies kunnen inwinnen bij relevante autoriteiten, vertegenwoordigers van be-

17 Aldus de secretaris-generaal van de OESO, Donald J. Johnston (in: OECD, *Foreign Direct Investment, Development and Corporate Responsibility*, Paris 1999, p. 29).

18 Het CIME is samengesteld uit afgevaardigden van de lidstaten van de OECD.

19 The Guidelines for Multinational Enterprises: Second revised decision of the OECD Council: <http://www.oecd.org/daff/investment/guidelines/mnetext.htm>.

drijfsleven, vakbonden, NGO's of relevante deskundigen; andere NCP's kunnen raadplegen; bij het CIME over de uitleg van de richtlijnen te rade kunnen gaan; of een bemiddelende rol kunnen spelen. Als partijen het tenslotte niet eens zouden worden kan het NCP uitleg en aanbevelingen met betrekking tot de implementatie van de richtlijnen geven. Bij al deze stappen zouden de NCP's de bescherming van vertrouwelijke bedrijfsinformatie moeten waarborgen. De procedures zijn, tenzij de partijen anders overeenkomen, vertrouwelijk van aard en kunnen pas na instemming van de betrokkenen openbaar gemaakt worden.

De jaarlijkse *verslaglegging* naar het CIME dient vooral het hieronder te bespreken toezicht op de NCP's.

Een betere coördinatie van de activiteiten van de NCP's

De versterking van de implementatie van de richtlijnen moet niet alleen komen van stroomlijning van de activiteiten van de NCP's maar ook door beter toezicht op de NCP's door het CIME. Verder kunnen 'peer pressure' en 'benchmarking' op de voorziene jaarlijkse bijeenkomsten van de NCP's de effectiviteit helpen verhogen.

Het CIME zal het functioneren van de NCP's aan de hand van vier criteria toetsen: zichtbaarheid, toegankelijkheid, heldere procedures en het afleggen van verantwoording. Gebrekkig functioneren van een NCP zou door andere lidstaten of eventueel door de comités van werkgevers (BIAC) of werknemers (TUAC) of andere NGO's, die de OESO adviseren, bij het CIME kunnen worden aangekaart en leiden tot aanbevelingen aan het desbetreffende NCP. Het CIME is de eindverantwoordelijke voor de uitleg van de richtlijnen.

6.3.4 Het Nederlandse NCP

De implementatie van de richtlijnen is een nationale aangelegenheid waar vooral het NCP zorg voor moet dragen. In de richtlijnen worden weliswaar voorstellen tot stroomlijning en coördinatie van de activiteiten van de NCP's gedaan, maar er blijft ruimte over om de NCP's verder vorm en nationale kleur te geven. De lidstaten kunnen de institutionele vormgeving van de NCP's naar eigen inzicht en voorkeur invullen. Om het NCP meer aanzien te geven, wordt in de richtlijnen voorgesteld het door een 'senior official' te laten leiden.

In Nederland is het NCP een interdepartementaal orgaan onder voorzitterschap van het Ministerie van Economische Zaken. In de jaren zeventig zagen de vakbonden geen heil meer in het aankaarten van zaken bij het NCP vanwege de in hun ogen onvoldoende effectiviteit²⁰. Mede daardoor is het goed-

20 Zie: Ministerie van Economische Zaken, 'Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen', <http://info.minez.nl/bhi/handelspolitiek/oesorichtlijn.htm>.

deels in onbruik geraakt, totdat in 1998 het NCP de herziening van de richtlijnen ging begeleiden. Het is daarom belangrijk de verwachtingen ten aanzien van het probleemoplossend vermogen van de NCP's op elkaar af te stemmen. De basis voor een effectieve implementatie van de richtlijnen wordt immers gevormd door een NCP dat functioneert op basis van vertrouwen en betrokkenheid van alle belanghebbenden.

De eerste taak van het NCP zou het verschaffen van informatie en voorlichting over de OESO-richtlijnen moeten zijn. Daarbij moet worden bedacht dat niet alleen grote ondernemingen, maar ook veel kleinere bedrijven internationaal actief zijn. Daarnaast zou het NCP een taak moeten hebben bij de interpretatie van de richtlijnen. Omdat de eindtekst van de breedgedragen OESO-richtlijnen uiteindelijk een compromis van de vele wensen van betrokken partijen is, zijn niet alle onderdelen van de richtlijnen slechts op één manier interpreteerbaar²¹. Onderdeel van deze taak is eveneens om klachten (al dan niet formeel ingediend) over gedragingen van ondernemingen te onderzoeken. Door duidelijke procedures, gewaarborgde betrouwbaarheid en zorgvuldige afweging kan worden voorkomen dat het NCP zou verkeren in een quasi-rechtbank. De nadruk moet veeleer liggen op de uitwisseling van ervaringen hoe om te gaan met gesignaleerde problemen.

Als overeenstemming is bereikt over de taken van het NCP is de volgende vraag die van de samenstelling. Het NCP is op dit moment een ambtelijk orgaan en interdepartementaal opgezet. De sociale partners zullen actief bij de werkzaamheden van het NCP moeten worden betrokken. Gezien de goede ervaringen in de huidige opzet waarbij regelmatig consultaties met de sociale partners plaatsvinden is er geen aanleiding om hier wijziging in aan te brengen. De raad vindt het daarnaast van belang dat het NCP structurele contacten met belanghebbende NGO's (*interested parties*) onderhoudt.

6.4 Informatievoorziening en verslaglegging

Openheid en bereidheid tot het aangaan van de dialoog met de samenleving zijn eisen van deze tijd. Van ondernemingen wordt heldere en relevante informatie verwacht, en uitgebreider naar mate de desbetreffende onderneming een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid draagt respectievelijk grotere maatschappelijke effecten genereert. De onderneming kan ook haar voordeel doen met kritiek en suggesties voor verbetering die in de maatschappelijke dialoog naar voren komen.

21 Uiteraard is hierbij ook de eindverantwoordelijkheid van het CIME voor de uitleg van de richtlijnen van belang.

De interactie met de belanghebbenden kan op verschillende manieren gestalte krijgen: open dagen²², websites, informatielefoonnummers, geschillencommissies, kwaliteitskeuren alsmede interne of externe ondernemingsverslagen, afzonderlijk of in combinatie met wettelijk voorgeschreven rapportages (zie hieronder). De onderneming zal zich in eerste aanleg richten tot de groep van primaire belanghebbenden, in het bijzonder de aandeelhouders en werknemers. Maar ook elders in de samenleving bevindt zich grote deskundigheid en worden mensen in positieve of negatieve zin geraakt door de maatschappelijke effecten van ondernemen. De samenleving als bundeling van krachten, deskundigheid en onpartijdigheid vormt bij uitstek een geschikt forum voor een dialoog met de onderneming²³. De keuze die een onderneming maakt kan uiteraard reacties oproepen van andere belanghebbenden die op hun beurt weer van invloed kunnen zijn op de positie van de onderneming. Ook wie niet zelf de maatschappelijke dialoog aangaat kan worden geconfronteerd met niet te negeren maatschappelijke signalen.

Verslaglegging

Hierboven is het ondernemingsverslag genoemd als een van de instrumenten voor de onderneming voor zijn interactie met zijn *stakeholders* en met zijn omgeving. Hierbij moet worden bedacht dat de onderneming op verschillende dimensies van maatschappelijk ondernemen al een wettelijke verantwoordingsplicht heeft. Om te beginnen bestaat er de in het Burgerlijk Wetboek geregelde plicht tot opstelling van de jaarrekening (de balans en de winst- en verliesrekening). Krachtens de Wet op de ondernemingsraden moet de onderneming tweemaal per jaar overleg voeren met de ondernemingsraad over de financieel-economische gang van zaken. Ten aanzien van de sociale dimensie heeft de onderneming de plicht om ten minste eenmaal per jaar aan de ondernemingsraad schriftelijk algemene gegevens te verstrekken over de aantallen en groepen werkzame personen en over het ten aanzien van die personen gevoerde beleid. De Wet SAMEN schrijft een jaarlijkse rapportage van de onderneming aan het RBA over haar minderhedenbeleid voor. Ten slotte zijn krachtens de Wet milieubeheer bepaalde ondernemingen verplicht tot de jaarlijkse opstelling van een milieuverslag²⁴.

Aan het rapporteren over maatschappelijk ondernemen zijn risico's verbonden. Externe partijen kunnen de zwakke aspecten van het ondernemings-

22 Een bekend voorbeeld is 'De Week van het Platteland' in september, waarbij land- en tuinbouwbedrijven kunnen worden bezocht en ondernemers uitleg over hun bedrijf en hun bedrijfsvoering geven.

23 H. van Luijk, A. Schilder, *Patronen van verantwoordelijkheid, ethiek en corporate governance*, Schoonhoven 1997, p. 13.

24 In bijlage 4 wordt een uitgewerkt overzicht gegeven van de hier genoemde wettelijke verantwoordingsplichten van de onderneming.

beleid uitvergroten of kunnen overdreven hoge verwachtingen van de onderneming krijgen. Een rapportage kan ook concurrentiegevoelige informatie bevatten. Dergelijke risico's zijn beter beheersbaar door een open houding aan te nemen: zelf het initiatief te nemen, niet te wachten tot incidenten nopen tot openheid en een pro-actief informatie- en communicatiebeleid te voeren.

De behoefte aan een min of meer geformaliseerde verslaglegging naar de samenleving speelt vooral bij grotere bedrijven een rol. Voor kleinere bedrijven die bijvoorbeeld betrokken zijn bij kleinschalige projecten in de buurt of in de sector zal het contact met derde partijen veel informeler en directer verlopen.

Bij enkele politieke partijen in de Tweede Kamer leeft de gedachte om in het Burgerlijk Wetboek vast te leggen dat bepaalde categorieën van ondernemingen in hun jaarverslag melding moeten maken van hun maatschappelijke activiteiten. Daarbij zou ook een zekere standaardisatie moeten worden ontwikkeld aan de hand waarvan *stakeholders* het ondernemingsbeleid kunnen beoordelen en vergelijken met andere ondernemingen. In die lijn passen ook voorstellen van Amnesty International, mede namens elf andere NGO's, om Nederlandse ondernemingen die in het buitenland opereren te verplichten tot een periodiek verslag op basis van een modelgedragscode met inbegrip van een onafhankelijke verificatie van de naleving van de fundamentele arbeidsnormen²⁵. Het Social Venture Network (SVN) benadrukt het belang van standaardisatie van sociale en milieuverslagen voor de transparantie en roept de overheid op deze actief te helpen bevorderen²⁶.

De raad acht een uitbreiding van de reeds bestaande wettelijke rapportageverplichtingen thans ongewenst. Door de veelheid van verschijningsvormen van maatschappelijk ondernemerschap en de veelheid van vormen van informatie daarover aan belanghebbenden heeft het in deze fase geen zin bovenop de bestaande wettelijke verplichtingen nog een algemene verantwoordingsplicht in het leven te roepen. Het is belangrijk eerst ruimte te geven voor het uitkristalliseren van *good practices*. Wel kan gedacht worden aan het inschakelen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). Deze Raad – waarin ook de sociale partners zijn vertegenwoordigd – zou een kader kunnen ontwikkelen met behulp waarvan ondernemingen die dat wensen kunnen rapporteren over diverse effecten van hun beleid (zie kader).

Terwijl ten aanzien van de financieel-economische dimensie in de laatste decennia door de Raad voor de Jaarverslaggeving door middel van richtlijnen

25 Amnesty International, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*, brief aan de leden van de Vaste commissie voor Economische Zaken van de Tweede Kamer, d.d. 5 oktober 2000.

26 Social Venture Network, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen en overheid. Een visie van Social Venture Network*, Doorn, september 2000, p. 17.

Raad voor de Jaarverslaggeving

De in 1981 opgerichte Stichting voor de Jaarverslaggeving heeft ten doel de kwaliteit van de externe verslaggeving, in het bijzonder de jaarrekening, door rechtspersonen en andere organisaties te bevorderen. Zij tracht dit doel te bereiken door het publiceren van stellige uitspraken en aanbevelingen inzake externe verslaggeving (richtinggevende taak) en door het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de overheid en andere regelgevende instanties over voor-

schriften voor externe verslaggeving (adviserende taak). In het bestuur van de stichting zijn VNO-NCW, FNV, CNV en NIVRA vertegenwoordigd.

De Raad voor de Jaarverslaggeving is, als orgaan van de Stichting en samengesteld uit representanten van de verschaffers, de gebruikers en de controleurs van externe verslaggeving, belast met het opstellen en publiceren van de genoemde stellige uitspraken en aanbevelingen en met het adviseren van de overheid en andere regelgevende instanties.

invulling is gegeven aan 'de normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd', ontbreken deze nog waar het de sociale en ecologische dimensie betreft. Onder meer Herkströter wijst erop dat op het sociale en het milieuvlak nog geen duidelijk meetbare normen zijn waaraan het functioneren van de onderneming kan worden afgemeten²⁷. Dat neemt niet weg dat normen en criteria voor de sociale en de milieudimensie inmiddels sterk in ontwikkeling zijn. Op sociaal gebied valt te denken aan de ILO-codes gericht op onder meer educatie, baanzekerheid en dergelijke en aan SA (Social Accounting) 8000. Op milieugebied zijn de internationale ISO 14001 en de Europese Eco-Management and Audit Schema (EMAS) te noemen. Voorts hebben de Stichting Natuur en Milieu en VNO-NCW gezamenlijk een brochure uitgebracht die globaal inzicht geeft in de manier waarop bedrijven hun wettelijke verplichting inzake het milieuverslag zodanig kunnen invullen, dat ook zij zelf daar optimaal profijt van kunnen hebben²⁸. Richtlijnen, accountabilitysystemen en dergelijke zijn instrumenten die zowel de publieke verantwoording van de onderneming als de interne gang van zaken in de onderneming structureren, overzichtelijk en inzichtelijk maken en de communicatie op consistente wijze ondersteunen. Hantering van deze instrumenten is van belang voor de transparantie en bevordert de openheid. Aldus kan publiek geverifieerd worden of en in hoeverre een onderneming zich gedraagt overeenkomstig haar beleidsdoelstellingen, al dan niet verwoord in een bedrijfscode.

27 Cor A.J. Herkströter, *Wat is van waarde?*, Amsterdam 1999, pp. 26 en 27.

28 Stichting Natuur en Milieu en VNO-NCW, *Het publieksmilieuverslag*, Den Haag 1998.

6.5 Afsluitend

De beschrijving van bedrijfscodes en van de informatievoorziening in de voorgaande paragrafen biedt een aantal mogelijkheden voor ondernemingen om openheid en transparantie zowel intern als naar zijn omgeving te vergroten. Dat dit niet altijd een makkelijke route is laat het voorbeeld van Nike zien waar de grenzen van de verantwoordelijkheid van de onderneming in het geding zijn.

Voorts bestaat het gevaar dat de omgeving van een onderneming de bedrijfscode met enige scepsis eerder beschouwt als instrument van public relations dan van maatschappelijk verantwoord, strategisch ondernemingsbeleid. Dit gevaar kan worden ondervangen door de bedrijfscode, zoals hierboven al aangegeven, niet alleen een product van de bedrijfsleiding te doen zijn, maar bij de opstelling en evaluatie ook andere *stakeholders* te betrekken.

Ondernemingen kunnen hun reputatie versterken door zichzelf doelen te stellen en hierover verslag te doen. Door het belang van vertrouwen op markten en in het verkeer tussen ondernemingen met interne en externe belanghebbenden is *stakeholder*-management een belangrijk strategisch element in de besluitvormingsstructuur van de onderneming geworden²⁹. Bovendien zal de ondernemer voldoende controleerbare productinformatie moeten geven om zijn klanten een reële keuze voor te leggen (denk bijvoorbeeld aan het gebruik van genetisch gemodificeerde grondstoffen)³⁰. Geloofwaardigheid en vertrouwen ontstaan immers op basis van verifieerbare resultaten³¹. Deze zelfbinding van ondernemingen – of van bedrijfstakorganisaties namens ondernemingen – aan *mission statements*, bedrijfscodes en dergelijke is ook nodig om opportunistisch gedrag binnen de onderneming tegen te gaan en te zorgen dat “alle neuzen dezelfde kant op staan”.

Het door elke onderneming opstellen van een eigen bedrijfscode leidt tot een bonte veelvoudigheid die de doorzichtigheid mogelijk niet ten goede komt. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van een standaardcode die door elke onderneming pasklaar toepasbaar is geen optie. De grote diversiteit aan ondernemingsactiviteiten en aan omgevingsfactoren maakt dat onmogelijk. Wel vormen de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen een standaard voor een passend gedragspatroon in het internationale verkeer. Om daaraan uitdrukking te geven heeft VNO-NCW inmiddels namens haar leden de OESO-richtlijnen onderschreven. Daarnaast kunnen ook afzonder-

29 F. van den Bosch, Stakeholders en management: een case-studie, in: *Holland/Belgium Management Review*, nr. 47, 1996, pp. 24-31.

30 In 2001 zal aan de SER mogelijk advies worden gevraagd over een eventuele harmonisatie van keurmerken met betrekking tot milieu- en natuuraspecten van producten en diensten.

31 Vergelijk C.A.J. Herkströter, Drie dimensies van verantwoord ondernemen, *ESB*, 16-10-1998, p. 774.

lijke ondernemingen de richtlijnen onderschrijven en dit desgewenst melden bij het Nederlandse NCP.

Volgens onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestaat er behoefte aan een informatiecentrum met betrekking tot maatschappelijk ondernemen, in het bijzonder gericht op de internationale sociale dimensie³². Dit centrum zou zich volgens het rapport bezig kunnen houden met het verzamelen, verwerken en verspreiden van informatie op het gebied van arbeidsrechten, internationale gedragscodes en de implementatie daarvan, arbeidsomstandigheden en mensenrechten in ontwikkelingslanden en verslaglegging van bedrijven. Het NCP kan volgens dit rapport zo'n functie met een brede *scope* niet vervullen, omdat het alleen de OESO-richtlijnen bestrijkt. De raad tekent bij dit voorstel als bezwaar aan, dat zo'n informatiecentrum zich klaarblijkelijk voor een belangrijk deel beweegt op hetzelfde terrein als het NCP. Voorzover er behoefte bestaat aan een informatiecentrum, zal dit volgens de raad daarom een andere opzet moeten hebben, zoals hieronder nader uitgewerkt.

Sinds dit onderzoek is het aantal initiatieven, netwerken en voorzieningen op het terrein van maatschappelijk ondernemen flink toegenomen (zie bijlage 5 dat een verre van volledig overzicht hiervan biedt) en het valt niet te verwachten dat hieraan spoedig een eind zal komen. Daarnaast ligt het voor de hand dat ook bedrijven, sociale partners, NGO's en overheden (centraal en decentraal) doorgaan met het opbouwen van expertise binnen hun eigen organisaties. Om in deze grote en groeiende hoeveelheid enige duidelijkheid en transparantie te scheppen en om te voorzien in de behoefte aan informatie over (bepaalde aspecten van) maatschappelijk ondernemen kan de instelling van een informatiecentrum volgens de raad nuttig zijn. Daarbij verdient het wel aanbeveling na verloop van enige jaren het feitelijke vermogen om meerwaarde te bieden voor diverse groepen belanghebbenden te evalueren. Het centrum heeft in de ogen van de raad vooral een bemiddelingsfunctie (met behulp van internet): het verwijst naar andere organisaties en instellingen die specifieke kennis en informatie hebben over de verschillende aspecten en dimensies van maatschappelijk ondernemen. Het interdepartementale NCP, dat zich richt op de implementatie van de OESO-richtlijnen, zal als het kenniscentrum voor de OESO-richtlijnen uiteraard deel uitmaken van bovenbedoeld netwerk.

32 V.P.A. de Lange en M.J. Winkler, *Social labelling and codes of conduct: a potential role for the Dutch government*, Den Haag (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) 2000, pp. 87-91.