



DILEMMA

Op één van de volgende manieren wordt iedereen met een soort probleem geconfronteerd. Het is niet altijd even makkelijk om de juiste keuze te maken. Maar het is wel belangrijk om te weten wat de juiste keuze is. Het is niet altijd even makkelijk om de juiste keuze te maken.

Open Kaart

- 1. Is het voor jou mogelijk om te werken voor een bedrijf dat niet aan de wetgeving voldoet?
- 2. Is het mogelijk om te werken voor een bedrijf dat niet aan de wetgeving voldoet?
- 3. Is het voor jou mogelijk om te werken voor een bedrijf dat niet aan de wetgeving voldoet?
- 4. Is het mogelijk om te werken voor een bedrijf dat niet aan de wetgeving voldoet?

KPMG ETHICS & INTEGRITY 10/2019

'Open kaart', bordspel van KPMG Ethics & Integrity Consulting waarin bedrijfsethische dilemma's worden voorgelegd. (foto John Verboom)



Winst is niet langer de enige bepalende factor voor de hoogte van de beurskoers.
(foto Amsterdam Exchanges N.V.)

Ethiek en sociaal beleid bij overheid en bedrijf

...t & Moraal

... J. Witte & Drs. K. Meelis

...G/VELDHUIS (RED.)

ETHIEK IN MEERVOLD

MORAL *On* BUSINESS

Classical and
Contemporary
Resources
for
Ethics
in

An
Introduction
to

Business Ethics

Chrys... and
Bedrijfsethiek: na de academische theorievorming volgt nu de vertaling naar de dagelijkse praktijk.
(foto John Verboom)



Door mondialisering ontstaan nieuwe netwerken en nieuwe dilemma's. De klanten van deze diamantzoekers (Sierra Leone) gebruiken hun aankoop om wapens te financieren.
(foto Ineke van Winden)



De Brent Spar-affaire vormde in Europa een katalysator in het denken over duurzaam ondernemen (zie ook hoofdstuk 6).
(foto Stichting Greenpeace Nederland)

Inleiding

Ondernemen heeft consequenties op meer terreinen dan alleen de markt. De gevolgen van ondernemingshandelen zijn immers ook zichtbaar in het milieu en op sociaal gebied. Partijen in de samenleving buiten de onderneming realiseren zich dit en spreken ondernemingen steeds vaker aan op hun verantwoordelijkheid op deze drie gebieden. Nieuwe eisen worden aan de onderneming gesteld, eisen die binnen de ondernemingen zelf regelmatig weerklank vinden. Echter, verantwoordelijkheid erkennen is één ding, deze erkenning in daden omzetten een tweede. Dit boek gaat over het, binnen bedrijven, vorm geven aan verantwoordelijkheid op economisch, milieu- en sociaal gebied. Het boek geeft een visie op wat bedrijfsverantwoordelijkheid op deze gebieden inhoudt en op welke wijze deze binnen de bedrijfsprocessen kan worden gewaarborgd: het managen van ondernemingsverantwoordelijkheid.

Daarnaast wordt een deel van het boek gewijd aan het rapporteren over dit proces. De roep om een bredere verantwoordingsplicht voor ondernemingen (breder dan alleen een financiële verantwoording) wordt steeds luider. In dit boek worden concrete handvatten aangereikt voor het opstellen van een geïntegreerde rapportage, waarin zowel economische als sociale en milieu-issues aan bod komen.

Dit boek is echter geen spoorboekje. De samenleving bevindt zich op dit moment in een ingrijpend transformatieproces¹⁾, waarin krachtenvelden en verantwoordelijkheden voortdurend verschuiven. De visie die in dit boek wordt gepresenteerd is dan ook niet afgerond. Het is een bijdrage aan de voortdurende discussie over ondernemingsverantwoordelijkheid, het vorm geven daaraan, het verantwoorden van de wijze waarop men dat doet en de verhouding tot de verantwoordelijkheden van andere groepen in de samenleving. Daarmee is dit boek tevens een bijdrage aan en een uitnodiging tot verdere dialoog, zowel binnen ondernemingen zelf als met partijen daarbuiten.

Duurzaam ondernemen

Het bestaansrecht van ondernemingen wordt niet langer louter in termen van winstmaximalisatie gezien. Een duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving is voorwaarde geworden voor continuïteit. Deze omslag in het denken over de positie van ondernemingen in de samenleving

gaat gepaard met een veranderende visie op de verantwoordelijkheden van bedrijven. Verschillende maatschappelijke en bedrijfsinterne ontwikkelingen hebben deze omslag in gang gezet.

Milieu- en sociale vraagstukken zijn complexer geworden. De toenemende globalisering leidt er bovendien toe, dat ondernemingen vaker geconfronteerd worden met andere normen en gewoonten. De verantwoordelijkheden van bedrijven zijn hierdoor complexer geworden. Tegelijk is er, sinds de jaren tachtig, sprake van terugtrekking van de overheid. Maatschappelijke groeperingen reageerden op deze deregulering, door ondernemingen direct aan te spreken op zaken waar zij voorheen de overheid over benaderden. De mogelijkheden om ondernemingen aan te spreken zijn bovendien onder invloed van de media en de nieuwe communicatietechnologieën sterk toegenomen. De mondigheid en kritische houding van de eigen werknemers dwingen eveneens tot het bezinnen op de verantwoordelijkheid van het eigen bedrijf. Een complicerende factor bij deze ontwikkelingen is dat het voor ondernemingen moeilijker is geworden om inhoud te geven aan hun verantwoordelijkheden. Interne decentralisering van taken en bevoegdheden maakt het ingewikkelder om een heldere, centrale lijn uit te zetten. Werknemers zijn steeds hoger opgeleid en koesteren hun eigen verantwoordelijkheid. En ten slotte zijn normen en waarden, zowel in de samenleving als binnen bedrijven zelf, minder uniform geworden en zijn zij voortdurend in ontwikkeling.

Het bedrijfsbelang roept overigens ook de beweging op in de richting van bredere verantwoordelijkheden. De focus op milieu- en sociale verantwoordelijkheden kan binnen de onderneming leiden tot een verhoging van de efficiency en daardoor tot een beter bedrijfsresultaat.

Al deze ontwikkelingen zijn onderdeel van een bredere beweging in de samenleving. Onder invloed van globalisering, nieuwe technologieën, het afkalven van oude hiërarchische verhoudingen en de verminderde vanzelfsprekendheid van 'oude' normen en waarden, verschuiven de machtsverhoudingen in de maatschappij. De rol van de overheid is al sterk veranderd, maar is nog altijd niet uitgekristalliseerd. Onder invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen ziet de overheid zich genooddaakt haar eigen positie opnieuw te bepalen. In het boek worden zeven mogelijke rollen uitgewerkt die de overheid zou kunnen spelen op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. De positie van de maatschappelijke belangengroepering

wordt steeds meer die van een gesprekspartner in plaats van een tegenstander. En de ondernemingen zelf hebben enerzijds een steeds grotere invloed op de samenleving om hen heen, maar zijn anderzijds kwetsbaarder geworden voor aanvallen van buitenaf. Macht is diffuus geworden. Kleine groepen zijn in staat om grote ondernemingen te dwingen tot een koersverandering. Deze ontwikkeling is nog niet afgerond, maar leidt inmiddels wel tot nieuwe opvattingen over de reikwijdte van ondernemingsverantwoordelijkheden en tot een nieuwe visie op het functioneren van bedrijven.

Duurzame ontwikkeling

Een belangrijk begrip dat de laatste jaren wordt gebruikt in verband met de verbreding van de verantwoordelijkheden van ondernemingen, is duurzame ontwikkeling. In de jaren zeventig werd deze term nog vrijwel uitsluitend gebruikt op het gebied van milieukwesties. De oplossing van economische en sociale vraagstukken werd hierbij als randvoorwaarde gezien. Inmiddels heeft de term een verbreding in betekenis ondergaan en worden hiermee ook economische en sociale duurzaamheid aangeduid. De continuïteit van ondernemingen wordt in navolging daarvan gezien als een samenspel van economische en sociale factoren. Daardoor is een bredere basis ontstaan voor het beoordelen van het functioneren van een onderneming. Het financiële bedrijfsresultaat is niet langer de bepalende factor in de continuïteit van de onderneming.

Deze verbreding heeft tot gevolg, dat nieuwe stakeholders in het gezichtsveld van de onderneming komen. Wil een bedrijf zorg dragen voor een duurzame inbedding in de samenleving, dan is de waardering van deze stakeholders van belang. Duurzame ontwikkeling in de bedrijfscontext vergt dus van ondernemingen, dat op economisch, ecologisch en sociaal gebied prestaties worden geleverd die door de betrokken stakeholders positief worden gewaardeerd. De beoordeling van een onderneming in financiële termen wordt daarmee vervangen door de zogenoemde Triple Bottom Line: het beschrijven en beoordelen van het ondernemingsfunctioneren vindt plaats vanuit drie, overigens sterk samenhangende, invalshoeken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaam ondernemen

De verbrede verantwoordelijkheid van ondernemingen wordt in dit boek aangeduid met de termen maatschappelijk verant-

woord ondernemen en duurzaam ondernemen. Hieronder vallen zowel sociale en economische verantwoordelijkheden, als verantwoordelijkheden op het gebied van het milieu. De erkenning van de verbrede verantwoordelijkheid roept de vraag op naar een concrete invulling daarvan in de bedrijfscontext. Duurzaam ondernemen is het geheel aan activiteiten binnen een onderneming, die plaatsvinden om de verantwoordelijkheden in samenhang inhoud te geven. Een duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving is daarvan het gevolg. Duurzaam ondernemen impliceert een visie op de drie typen verantwoordelijkheden, de samenhang ertussen en de wijze waarop afwegingen tussen de drie typen gemaakt kunnen worden. Keuzes die gemaakt moeten worden, brengen vaak een afweging tussen fundamentele belangen of normen met zich mee. Een visie op de onderlinge samenhang van verantwoordelijkheden, en de neerslag daarvan in duurzaam ondernemen, kan derhalve niet zonder ethiek. Grondbeginselen voor te dragen verantwoordelijkheden en handvatten voor het maken van keuzes vergen een ethische onderbouwing.

Normen en waarden bij duurzaam ondernemen

Het aantrekkelijke van het begrip duurzame ontwikkeling is dat economische groei, evenwicht in het milieu en sociale vooruitgang in hun onderlinge samenhang worden begrepen. Zo kunnen ambitieuze milieuprogramma's niet zonder een gezonde financieel-economische basis en is economisch succes dat ten koste gaat van het milieu op de lange termijn niet duurzaam. Deze onderlinge samenhang brengt echter fundamentele dilemma's met zich mee. Het is lang niet altijd mogelijk om de doelen op alle drie de gebieden tegelijk na te streven. Vaak lopen de kosten en baten op de verschillende gebieden niet synchroon: winst die op het ene gebied op korte termijn behaald kan worden, kan kosten opleveren op de lange termijn en vice versa. Wanneer stakeholders niet verzekerd zijn van hun voordeel op de korte of langere termijn, kan dit conflicten opleveren. De herverdeling van lusten en lasten, die iedere keuze tussen ondernemingsdoelen met zich mee kan brengen, kan de belangen van bepaalde groepen stakeholders daadwerkelijk schenden.

Keuzes, en de daarmee gepaard gaande herverdelingen van kosten, baten, lusten en lasten, zijn onvermijdelijk. De rechtvaardiging van de inbreuk op de belangen van stakeholders ligt in het veiligstellen van de continuïteit van de onderneming; zo wordt verzekerd dat de onderneming op de lange termijn een bijdrage kan blijven leveren aan de economische

groeit, aan evenwicht in het milieu en aan sociale vooruitgang. Om het vertrouwen van de stakeholders in het functioneren van de onderneming in dergelijke keuzesituaties te behouden, is het noodzakelijk dat voor allen duidelijk is dat de betreffende keuze op een verantwoorde wijze tot stand is gekomen.

De utilitaristische methode

Hoe kunnen verantwoorde keuzes tussen conflicterende belangen worden gemaakt? Sommige theoretici en adviesorganisaties gaan ervan uit dat het in dergelijke situaties mogelijk is om de totale gevolgen van een beslissing in kaart te brengen. Bij iedere beslissing zou op deze manier kunnen worden nagegaan of per saldo sprake is van totaal maatschappelijk voordeel of totaal maatschappelijk nadeel. De uitkomst van de totale 'rekening' zou dan bepalen of sprake is van een verantwoorde keuze.

Deze methode wordt in dit boek niet onderschreven. Als manier om 'verborgen' kosten van een beslissing voor het voetlicht te brengen, kan deze techniek zijn waarde hebben. De methode heeft echter een aantal fundamentele bezwaren:

- R **Het is niet mogelijk alle gevolgen van een beslissing uitputtend in kaart te brengen.**
- R **Veel effecten en neveneffecten kunnen niet (goed) meetbaar worden gemaakt.**
- R **Veel effecten van het ondernemingshandelen zijn onderling onvergelijkbaar.**
- R **Wanneer alleen wordt gelet op de effecten van handelen, wordt het feit dat soms principiële keuzes (die inbreuken op fundamentele belangen impliceren) moeten worden gemaakt, buiten beschouwing gelaten. Dergelijke principiële zaken kunnen soms absolute, onbespreekbare grenzen voor de onderneming inhouden.**
- R **Het calculeren van effecten veronderstelt het bestaan van een gemeenschappelijke meetlat voor effecten. Dit is een illusie.**
- R **De calculatiemethode leidt tot een technocratische aanpak van vraagstukken en ontkent daarmee de noodzaak van het betrekken van stakeholders in keuzeprocessen.**

Deze calculatiemethode, die als utilitaristisch kan worden omschreven, voldoet dus niet. Op welke wijze kunnen keuzes tussen conflicterende belangen en de gronden daarvoor wel worden verantwoord?

Het vertrouwen van de stakeholders in de

onderneming

Van belang in dit verband is om het doel van duurzaam ondernemen in het oog te houden: het realiseren van een duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving. Duurzaam ondernemen dient erop gericht te zijn het vertrouwen van de stakeholders in het functioneren van de onderneming te bewerkstelligen en te behouden. Om die vertrouwensrelatie op te bouwen en te onderhouden, is het van belang dat de onderneming in het maken van keuzes drie aandachtspunten in het oog houdt:

1/Keuzes dienen gebaseerd te zijn op een inhoudelijke langetermijnvisie op de rol van de onderneming in de samenleving, niet op machtsverhoudingen tussen de diverse groepen belanghebbenden. De machtspositie van de diverse groepen stakeholders ten opzichte van de onderneming varieert. Wanneer de machtspositie van een bepaalde groep een doorslaggevende rol speelt in een beslissing, is geen sprake van een verantwoorde keuze.

2/Vertrouwen veronderstelt transparantie. De stakeholders dienen voldoende informatie te krijgen inzake de effecten van het functioneren van de onderneming en de gevolgen daarvan voor de verschillende stakeholders. Hetzelfde geldt overigens voor de onderneming zelf.

3/Vooral wanneer er fundamentele belangen in het geding zijn, is het niet mogelijk om een oplossing te vinden die alle betrokken stakeholders tevreden zal stellen (het 'vuile handen-vraagstuk'). Inbreuken op legitieme rechten zijn soms noodzakelijk. Objectieve normen voor een dergelijke keuze bestaan niet. De uitweg in een dergelijke situatie is dan ook niet gelegen in het zoeken naar normen die bepalen wat er gekozen wordt. Wel zijn er normen voor het hoe: de wijze waarop het keuzeproces zodanig kan worden ingericht, dat het verantwoord kan worden genoemd. In een verantwoord keuzeproces zijn alle relevante stakeholders betrokken en worden alle relevante gezichtspunten meegenomen. Op deze manier worden de stakeholders deelgenoot van het dilemma waar de onderneming voor staat en worden voor de betreffende keuze intersubjectieve normen geformuleerd.

Het bewerkstelligen en behouden van vertrouwen van de stakeholders, voorwaarde voor een duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving, impliceert dus dat de onderneming hen als volwaardige discussiepartners erkent en

hen waar mogelijk betreft in het besluitvormingsproces. Het betekent dat de onderneming zich kwetsbaar op moet stellen, dat het waar mogelijk een redelijke compensatie biedt voor het schenden van fundamentele belangen en bereid is fouten te corrigeren en ervan te leren.

De rol van de stakeholderdialoog

Voor een verantwoord keuzeproces is het noodzakelijk dat op een intersubjectieve wijze, in samenwerking met de relevante stakeholders, normen worden geformuleerd. In de praktijk betekent dit dat er permanent dialoog moet worden gezocht met de stakeholders.

Doelen van de stakeholderdialoog zijn:

- R het gezamenlijk ontwikkelen van normen;
- R het kweken van begrip voor de dilemma's waar de onderneming voor staat;
- R het binnen de onderneming creëren van gevoeligheid voor de omgeving en het afleggen van verantwoording inzake de effecten van beleid.

Voorwaarden voor een goede stakeholderdialoog zijn:

- R participatie van alle relevante stakeholders en bereidheid om wanneer nodig nieuwe stakeholders te laten participeren;
- R beschikbaarheid van alle relevante informatie;
- R het serieus nemen van kritiek en dit ook laten blijken;
- R rapportage over de voortgang van de dialoog;
- R ruimte voor reacties van niet-vertegenwoordigde partijen op het verloop van de dialoog.

Hoewel de term 'stakeholderdialoog' wellicht zwaar overkomt, valt het organiseren hiervan in de praktijk mee. Veel activiteiten die in de meeste ondernemingen reeds plaatsvinden, kunnen in de stakeholderdialoog worden geïncorporeerd. Indien gewenst kunnen aanvullende middelen worden ingezet om deze te completeren.

Het ontwikkelen van normen voor het ondernemingsfunctioneren

Aan de stakeholderdialoog zelf worden dus allereerst bepaalde normen gesteld (zie hierboven). Deze normen geven aan op welke wijze een goede stakeholderdialoog moet worden ingericht. Binnen deze dialoog worden vervolgens normen geformuleerd met betrekking tot het inhoud geven aan duurzaam ondernemen. Er zijn twee manieren om concrete nor-

men te formuleren voor het ondernemingsfunctioneren:

1/Uitgaan van een bestaand, bij het bedrijf passend, normenstelsel.

2/Het ontwikkelen van een eigen normenstelsel voor het bedrijf, door het onder woorden brengen van een eigen organisatiecode.

Beide vormen kunnen met en zonder stakeholders worden toegepast. Het behoeft geen betoog dat in dit boek wordt gepleit voor ontwikkeling van normen in samenwerking met de stakeholders.

Bestaande normenstelsels zijn er vooral op deelgebieden. Voorbeelden zijn o.a. de OESO-richtlijnen (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, met een focus op rechten van werknemers en richtlijnen voor rapportage) en EMAS (European Eco-Management and Audit Scheme, op milieugebied). Een normenstelsel dat de potentie in zich draagt om uit te groeien tot een wereldstandaard op sociaal gebied is SA (Social Accounting) 8000.

Het uitgaan van een geaccepteerd normenstelsel heeft verschillende voordelen. Zo zijn de implicaties voor het managementsysteem al doordacht en kan het hanteren van het stelsel via een externe audit leiden tot certificatie. Nadelen zijn er echter ook. Het hanteren van een bestaand normenstelsel kan nooit de vervanging vormen voor beleid. De noodzaak tot het maken van afwegingen tussen de drie elementen van duurzaam ondernemen blijft bestaan. Een standaard is per definitie algemeen en kan daardoor minder goed toegesneden zijn op de specifieke situatie van het bedrijf. Het creëren van draagvlak voor normen is eenvoudiger wanneer zij 'bedrijfseigen' zijn. Ten slotte zet het hanteren van een bestaand stelsel niet aan tot het voeren van een dialoog met de stakeholders.

Voor grote ondernemingen wordt in dit boek dan ook gepleit voor het ontwikkelen van een eigen normenstelsel op basis van de mission statement van het bedrijf.

Het zelf formuleren van normen is geen eenvoudige zaak. Complicerende factoren zijn bijvoorbeeld de culturele bepaaldheid van normen en de vraag, ten aanzien waarvan normen moeten worden geformuleerd: de effecten, de intentie van de onderneming, beide of nog iets anders? Hoewel in de westerse wereld bij de morele beoordeling van een han-

deling de nadruk vaak ligt op de gevolgen ervan, blijkt deze benadering niet bevredigend. De intentie achter het handelen is voor de morele beoordeling minstens zo belangrijk. Voor de bedrijfssituatie is het bovendien vaak onwerkbaar, want wanneer is er sprake van bedrijfshandelen en wanneer is iets de verantwoordelijkheid van een individu?

Een beoordeling van het ondernemingsfunctioneren dient volgens de hier geschetste visie met name de inzet van de onderneming te betreffen. Het resultaat blijft daarbij van belang, maar is niet de voornaamste grond voor beoordeling. De inzetbenadering maakt het bij uitstek mogelijk om de stakeholderdialoog gaande te houden en voorkomt dat er irreële eisen aan de onderneming worden gesteld. Conflicten over effecten van het ondernemingshandelen kunnen er grotendeels mee worden voorkomen.

De inzet van een onderneming kan worden afgelezen uit haar feitelijke strategie, de feitelijke structuur van het bedrijf en de feitelijke cultuur. Voor het beoordelen van de inzet van de onderneming kan gebruik worden gemaakt van zeven criteria ten aanzien van het scheppen van verwachtingen, het creëren van draagvlak, het monitoren van maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie, de mate van transparantie en de wijze van sanctioneren en belonen.

Samenvattend: uit de waardering die maatschappijbreed wordt gegeven aan sociale, milieu- en economische zaken, kan worden afgeleid welke verantwoordelijkheden de onderneming dient te dragen. Hieruit kunnen specifieke, intersubjectieve normen worden afgeleid die op hun beurt op hun naleving worden getoetst met behulp van (organisatie-interne) indicatoren.

Van cruciaal belang in dit hele proces is de mate van betrokkenheid van de eigen, interne bedrijfsorganisatie. Op alle niveaus dient een gevoeligheid voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming te bestaan. Dit kan worden bereikt door het ontwikkelen van een eigen organisatiecode, waarin de fundamentele uitgangspunten van de onderneming worden verwoord.

Duurzaam ondernemen inbedden

Door het aangaan van de stakeholderdialoog, het formuleren van een organisatiecode en een stelsel van normen krijgt de organisatie zicht op haar verantwoordelijkheden en de wijze waarop daarmee kan worden omgegaan. Daarmee is men er echter nog niet. Zoals al eerder is gesteld, verandert

de samenleving voortdurend en blijft het dus zaak de positie van de onderneming en de adequaatheid van de gehanteerde normen te blijven toetsen. Om dit te bereiken is duurzaamheidsmanagement nodig; een continu zich herhalend proces van plannen, uitvoeren, controleren en leren, dat de duurzame inbedding van de onderneming in de samenleving waarborgt. In het boek worden voor het inrichten van dit proces specifieke aanwijzingen gegeven.

De dialoog met de stakeholders is relevant in elk stadium van het proces. De focus van de dialoog kan, al naar gelang de fase waarin het proces zich bevindt, variëren van consultatie en het behouden en vergroten van engagement, tot het vragen en geven van feedback. Zowel aan de manager als aan de verschillende stakeholders stelt het permanent sturen van duurzaam ondernemen specifieke eisen.

Duurzaam ondernemen verantwoord

Over het verloop van het proces van duurzaamheidsmanagement, de gemaakte keuzes en de overwegingen die daarbij een rol spelen, dient de onderneming bij voorkeur regelmatig te rapporteren. Intern is rapportage van belang voor (bij)sturing van het proces. Extern genereert een rapportage vertrouwen en biedt het de stakeholders mogelijkheden om het ondernemingsfunctioneren te evalueren en te bevragen. Dit kan weer leiden tot een grotere betrokkenheid.

Rapporteren brengt ook risico's met zich mee. Door niet te hoge verwachtingen te scheppen en de stakeholders daadwerkelijk te involveren, kunnen deze echter grotendeels worden beheerst.

Uiteindelijk zou het doel moeten zijn, periodiek een integrale Corporate Social Responsibility-rapportage uit te brengen. De meeste ondernemingen zijn nog niet zo ver, wel zijn er wereldwijd enkele initiatieven in die richting. Om dit uiteindelijke doel te bereiken, is het raadzaam uit te gaan van bestaande rapportages op deelgebieden (bijvoorbeeld het financieel jaarverslag en de milieujaarverslagen) en te streven naar integratie tussen deze verslagen. De toon en opzet van de rapportage dienen de beoordelende rol bij de lezer te laten; de onderneming velt zelf geen (eind-)oordeel over haar totale functioneren. In het boek worden voor de opzet van een dergelijke integrale rapportage concrete aanwijzingen gegeven.

Keurmerken en certificaten

Om de eigen intentie en de wijze van opereren naar buiten toe te communiceren, staan de onderneming op deelgebieden ook middelen als keurmerken en certificaten ter beschikking. De onderneming toont daarmee aan (vooral) de consument haar inzet. Keurmerken en certificaten bieden de onderneming bovendien mogelijkheden zich ten opzichte van anderen te onderscheiden. Een keurmerk voor een bepaald product of een certificaat voor een deelgebied kan echter nooit een vervanging vormen voor een rapportage over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming op economisch, sociaal en milieugebied. Ook is het niet goed denkbaar dat er ooit een adequaat algemeen certificeringssysteem voor 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' komt. Een dergelijk systeem zou dezelfde beperkingen hebben als het gebruiken van een bestaand normenstelsel heeft.

Interne beheersing en externe controle

In verschillende situaties kan het raadzaam zijn de rapportage door één of meer externe auditors te laten verifiëren. Deze externe controle dient, evenals de interne controlemechanismen, gebaseerd te zijn op een risico-analyse. Om een externe audit mogelijk te maken, dient men al in het stadium van het formuleren van normen rekening te houden met de controleerbaarheid van prestaties. Ook uitspraken over getoonde inzet of behaalde resultaten (in de rapportage) dienen controleerbaar te zijn. Zowel de onderneming als de auditor dient zich dus te beperken tot controleerbare uitspraken. De beoordeling van het geheel (verdient de onderneming het om vertrouwd te worden?) wordt overgelaten aan de lezer.

Voor verificatie zijn verschillende methodes voorhanden. Verificatie kan leiden tot het bijstellen van indicatoren of zelfs normen. Systematisch verifiëren en controleren, zowel intern als extern, geniet de voorkeur. In de integrale rapportage kan worden vermeld tot welke gevolgen verificatie heeft geleid. De ontwikkelingslijn in het continue proces van duurzaam ondernemen wordt daardoor zichtbaar voor de stakeholders, hetgeen weer vertrouwen creëert.

Daarmee is de duurzaamheidsmanagementcirkel rond: een nieuwe cyclus van plannen, implementeren, controleren en feedback vragen kan beginnen.

1) Zie bijvoorbeeld: Ridder, W.J. de, *Ondernemen zonder macht. Metamorfozes in de netwerkmaatschappij*, SMO-2000-1, Den Haag 2000.