Ethical Accounting: introductie en toepassing

Drs. M.A.H.J. Fransen, Drs. H.F.D. Hassink en Prof. Dr. E.H.J. Vaassen

1 Inleiding[1]

Op 11 oktober 1996 ging Drs. C.A.J. Herkströter RA, president-directeur van de Koninklijke/Shell Groep in een toespraak die hij hield voor het Nederlandse Genootschap voor Internationale Zaken in op de ethische normen van Shell.[2] Hij zei onder meer het volgende:

> *'Degenen die een beroep doen op ondernemingen om ethische normen in te voeren, hebben absoluut gelijk. En ik ben er trots op te kunnen melden dat wij in Shell al meer dan twintig jaar officiële ethische normen hebben en publiceren - onze Algemene Beleidsuitgangspunten. Op dit gebied vervullen wij een voorbeeldfunctie - en dat doen we nog steeds. Onze beginselen vormen voor al onze mensen een duidelijke leidraad en zijn de basis waarop onze reputatie van eerlijkheid en integriteit berust. Met het oog op nieuwe dilemma's waarvoor wij staan, zijn wij momenteel bezig deze richtlijnen opnieuw te bezien, om ze mogelijk verder te verdiepen. Onze beginselen werden niet lichtvaardig aangenomen. Ze vormden een uitstekende basis voor onze activiteiten en we zullen ze ook niet zomaar veranderen. We zijn nu aan het bestuderen om ze te toetsen, om te kijken of deze tijd echt andere eisen stelt. Dit is een buitengewoon moeilijk proces...'*

Dit artikel bespreekt een methode om de waarden die belanghebbenden aan een onderneming stellen in kaart te brengen en om te evalueren of de onderneming de waarden in de praktijk brengt. Wellicht kan deze methode dit 'buitengewoon moeilijk proces' waar de topman van Shell op duidt ondersteunen. Deze methode is in de eindjaren tachtig ontwikkeld door een aantal Deense onderzoekers verbonden aan de Copenhagen Business School. Hun Ethical Accounting-concept (hierna ook aangeduid als het EA-concept) heeft ook in de praktijk van de verslaggeving navolging gekregen.[3] Bij de Deense SBN Bank wordt al enige jaren geëxperimenteerd met EA. Zij stellen (Gammelgaard, 1993, p. 4):

> *'By focusing on organizational ethics it is possible both to strengthen the strategic planning, the controllability of the resources and to establish shared values for the stakeholders.'*

Momenteel wordt dit concept door ongeveer 50 Deense ondernemingen gepraktiseerd en is er serieuze belangstelling uit het buitenland. Zo heeft de Body Shop in Engeland een eigen verslaggevingsmethode ontwikkeld die is geënt op het EA-

Drs. M.A.H.J. Fransen studeerde bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Limburg te Maastricht met als afstudeerrichting Accountancy. Doctoraalexamen in 1996; sindsdien is hij werkzaam als assistent-accountant bij F. van Lanschot Bankiers te Den Bosch.

Drs. H.F.D. Hassink RA studeerde economie en accountancy aan de Universiteit Maastricht. Doctoraalexamen in 1990, accountantsexamen in 1990. Hij is projectleider bij de accountantsdienst van Rabobank Nederland en daarnaast universitair docent aan de Universiteit Maastricht.

Prof. Dr. E.J.H. Vaassen RA studeerde economie en accountancy aan de Universiteit Maastricht. Doctoraalexamen in 1988, accountantsexamen in 1990. Promotie in 1994 aan dezelfde universiteit. Hij is hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Voorts is hij verbonden aan het Koninklijk NIVRA en aan Deloitte & Touche.

concept. Voorzover wij hebben kunnen nagaan heeft de Nederlandse berichtgevingspraktijk nog geen kennis gemaakt met EA. Wél wordt in de Nederlandse berichtgevingsliteratuur van de afgelopen jaren ingegaan op managementmethoden die raakvlakken vertonen met EA, getuige artikelen met als titel 'Corporate communication: de nieuwste succesfactor voor de onderneming?' (Weezenberg, 1994) en 'Stakeholdermanagement bij besluitvorming over strategische investeringsprojecten' (Van den Bosch, 1996).

Voorts blijkt ook uit publicaties op het terrein van de balanced scorecard, triple-entry bookkeeping, en momentum accounting (zie bijvoorbeeld Blommaert en Hendriks, 1996) dat er behoefte bestaat aan een andere wijze van meting, verwerking en presentatie van gerealiseerde en verwachte resultaten van ondernemingen.

De doelstelling van dit artikel is tweeledig: het introduceren van het EA-concept en het bespreken van de ervaring met EA in de praktijk. Het artikel is als volgt opgebouwd. Paragraaf 2 omschrijft EA vanuit theoretisch perspectief. In paragraaf 3 wordt de toepassing van EA geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld (de Deense SBN Bank). Paragraaf 4 sluit af met een samenvatting en conclusies.

2 Ethical accounting in theorie

2.1 Ethical accounting nader omschreven

In het Westen is sprake van een hernieuwde belangstelling voor ethiek. Dit is mogelijk het gevolg van de toegenomen complexiteit van onze samenleving.[4] Als reactie hierop gaan individuen en organisaties op zoek naar steun en bescherming. Die kunnen worden ontleend aan gevoel en intuïtie omtrent wat goed en fout is. Ethiek is de leer die zich bezighoudt met de waarden en normen die door een samenleving worden gedragen. Ethiek is geen absolute waarheid, maar gedrag dat wordt aanvaard door de betrokkenen. Als ethisch aangeduid gedrag kan in de loop van de tijd veranderen door veranderde standpunten of door verandering in de samenstelling van de samenleving. Om te bepalen wat ethisch aanvaardbaar gedrag is dient men met elkaar in overleg te treden. De tijd leert vervolgens of de betrokken partijen zich daadwerkelijk ethisch gedragen.'

Ook organisaties hebben een methode nodig om zich staande te houden in een complexe samenleving. Veel organisaties richten zich nagenoeg uitsluitend op winst. Een onderneming zal hierbij vasthouden aan de maatstaf dat meer winst beter is dan minder winst. Het is veel eenvoudiger om slechts naar één waarde te kijken omdat dan beslissingen kunnen worden teruggebracht tot een simpele rekensom. Door uit te gaan van deze ene waarde wordt een model van de complexe werkelijkheid gecreëerd waarmee de onderneming in economische termen beheersbaar blijft. Dit simpele model is echter geen goede weerspiegeling van de dynamische en complexe werkelijkheid. Door slechts de korte-termijnwaarde winst in het model op te nemen wordt buiten beschouwing gelaten dat ook lange-termijnwaarden de overlevingskracht en -kansen van een onderneming bepalen. Op de lange termijn dient een organisatie bijvoorbeeld ook te kijken naar de loyaliteit van de belanghebbenden van de organisatie (management, aandeelhouders, werknemers, consumenten, leveranciers, de lokale gemeenschap, etc.) en het maatschappelijk belang van de producten of diensten van de onderneming.

Steeds meer managers realiseren zich dat het leiden van een onderneming niet meer kan zonder aandacht te hebben voor multi-dimensionale, financiële én kwalitatieve, indicatoren die 'stakeholders' van belang achten. De hype rondom de balanced scorecard zoals ontwikkeld door Kaplan en Norton (1992) is hiervan een uitvloeisel. Waar de balanced scorecard echter primair intern gericht is, namelijk op de beheersing van de organisatie, is EA primair extern gericht, namelijk op het informeren en tevreden stellen van een breed scala van belanghebbenden. Enerzijds is daarmee de reikwijdte van EA groter dan die van de balanced scorecard omdat wordt gesteld dat het op evenwichtige wijze informeren en tevreden stellen van belanghebbenden op de lange termijn de meest succesvolle strategie is. Anderzijds is de reikwijdte van EA beperkter omdat uit elk van de vier perspectieven van de balanced scorecard (financieel, klanten, intern, en innovatie) een selectie wordt gemaakt waarover rapportage plaatsvindt, namelijk uitsluitend over de waarden die belanghebbenden relevant achten.

Bij EA is het uitgangspunt dat het management de organisatiewaarden en -doelen bepaalt door

met belanghebbenden te communiceren. De bepaling van de ondernemingsdoelen is geen eenmalige gebeurtenis maar een continu proces. De onderneming zal verantwoording moeten afleggen aan de betrokken belanghebbenden omtrent de realisatie van de in een eerder stadium vastgestelde ondernemingsdoelen.

Het EA-proces bestaat uit acht stappen die de onderneming jaarlijks doorloopt. Het resultaat is een continu communicatieproces waarin een belangrijke rol is weggelegd voor enquêtes. De uitkomsten van dergelijke enquêtes worden jaarlijks naast het financiële jaarrapport gepubliceerd in het EA-rapport. Het EA-rapport dient dan ook te worden gezien als een aanvulling op het financiële jaarrapport. Gammelgaard zegt hierover (1993, p. 6):

> *'the success or failure of a company...cannot just be read off in the financial account. The company has to supplement traditional accounting with some system, informing management if there is harmony (coherence) or disharmony in the relationship between the company and the stakeholders. These relationships are not just financial but also human'.*

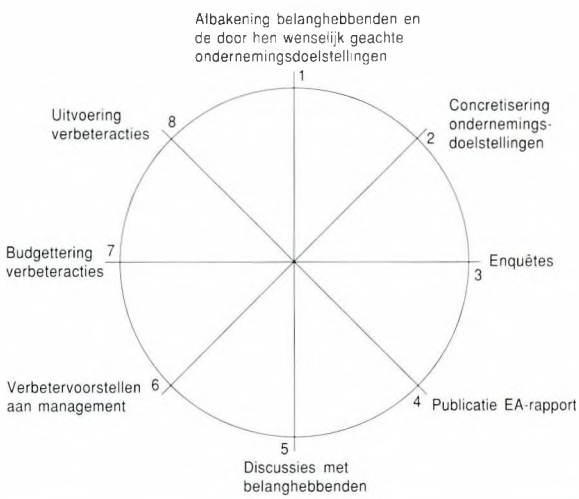
Het uiteindelijke doel van EA is bij te dragen aan het voortbestaan van de onderneming op lange termijn. EA moet derhalve bijdragen aan de creatie van 'shareholder value' om uiteindelijk te komen tot een vergroting van de 'stakeholder value'. De huidige discussie over 'corporate governance' heeft mede betrekking op de wijze waarop ondernemingen verantwoording afleggen aan hun belanghebbenden. Er is een duidelijke relatie tussen EA en de ideeën die ten grondslag liggen aan de creatie van 'stakeholder value' en 'corporate governance'. Hoe explicieter ondernemingen aan hun belanghebbenden laten zien dat ze rekening houden met hen (EA), hoe hoger de 'stakeholder value' zal zijn en hoe meer tegemoet wordt gekomen aan de eisen die vanuit 'corporate governance' perspectief worden gesteld.

Sommige economen en accountants trekken overigens het verslaggevingskarakter van het EA-rapport in twijfel. Zij zijn van mening dat de term 'accounting' betrekking heeft op de financiële resultaten en positie van ondernemingen. De reactie van de voorstanders van EA hierop is tweeledig.[6] Ten eerste dat er andere waarden dan winst moeten worden gepromoot en getoetst om inzicht te verkrijgen in het toekomstperspectief van de onderneming. Ten tweede dat een organisatie verantwoording over het volledige beleid dient af te leggen aan al zijn belanghebbenden en niet alleen over de prestatie in monetaire termen aan een beperkte groep belanghebbenden.

2.2 Het EA-proces

Zoals aangegeven bestaat in de uitwerking van de Deense onderzoekers het EA-proces uit acht stappen die de onderneming jaarlijks doorloopt. Het proces kan hierbij worden voorgesteld als een cirkel. Stap 1 in jaar 199x volgt op stap 8 van jaar 199x-1 (zie figuur 1). Het EA-proces van jaar 199x eindigt niet met de publicatie van het EA-rapport van 199x. Wél komt het EA-rapport van jaar 199x tegelijk uit (als apart rapport) met het financiële jaarrapport van jaar 199x. De voorbereidingen van het EA-rapport van jaar 199x (stap 1-3) vinden plaats vóór publicatie, de evaluaties (stap 5-8) vinden plaats ná publicatie. Hieronder worden de stappen nader uitgewerkt.

Figuur 1: Het EA-proces (gebaseerd op: Gammelgaard, 1993, p. 11)



Stap 1: Afbakening belanghebbenden en de door hen gewenst geachte ondernemingsdoelstellingen

De eerste stap van het proces is de bepaling van de belanghebbenden van de onderneming. Hierbij kan worden uitgegaan van de volgende definitie van belanghebbende (Pruzan en Thyssen, 1991):

A stakeholder is a party which affects or is affected by an organization's actions and therefore has a stake in them'.

Voorbeelden van belanghebbenden zijn aandeelhouders, consumenten, media, werknemers, banken, leveranciers, lokale gemeenschap maar ook het management van de onderneming zelf. Het bepalen van de belangrijkste belanghebbenden is niet altijd eenvoudig. Bovendien mag de onderneming niet te veel groepen belanghebbenden in het EA-proces onderscheiden omdat dit ten koste gaat van de overzichtelijkheid en beheersbaarheid van het proces.

Nadat de belangrijkste belanghebbenden zijn bepaald wordt er een bijeenkomst belegd waar vertegenwoordigers van deze belanghebbenden voor worden uitgenodigd. Tijdens deze bijeenkomst wordt gediscussieerd over de ondernemingsdoelstellingen. De belanghebbenden benaderen de onderneming ieder vanuit hun eigen perspectief en waarschijnlijk zullen de ideeën over de gewenste ondernemingsdoelstellingen in het begin van deze discussie uiteen lopen. De verschillende standpunten dienen in overleg nader tot elkaar te worden gebracht opdat een zekere mate van consensus wordt bereikt over de ondernemingsdoelstellingen. Dit is zeker geen eenvoudige opgave omdat sommige groepen belanghebbenden qua gewenste ondernemingsdoelstellingen dicht bij elkaar zitten (bijvoorbeeld milieugroeperingen, omwonenden en werknemers in het geval van het gebruik van milieu-onvriendelijke materialen) terwijl andere lijnrecht tegenover elkaar kunnen staan (bijvoorbeeld aandeelhouders en politieke pressiegroepen).

Stap 2: Concretisering ondernemingsdoelstellingen

Per groep belanghebbenden dienen de waarden die uit de discussie van stap 1 naar voren zijn gekomen concreet te worden gemaakt in verwachtingen en vervolgens in doelstellingen voor de onderneming. Deze concrete doelstellingen dienen in de vorm van stellingen in een later stadium aan de belanghebbenden te worden voorgelegd. Jaarlijks wordt nagegaan of de stellingen moeten worden aangepast.

Stap 3: Enquêtes

Eénmaal per jaar houdt de onderneming een enquête onder de belanghebbenden die bij het EA-proces betrokken zijn. Deze enquête bevat de concrete stellingen die zijn vastgesteld in stap 2. Met behulp van de reactie op deze stellingen kan worden bepaald hoe succesvol de onderneming is in het nastreven van deze waarden. Per groep belanghebbenden kunnen deze stellingen verschillen. Respondenten kunnen antwoorden op een schaal variërende van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'. De enquête kan op verschillende wijzen worden afgenomen, bijvoorbeeld telefonisch, schriftelijk of door een enquêteur die de respondenten bezoekt. De keuze zal worden ingegeven door de verwachte respons en de kosten.

Stap 4: Publicatie EA-rapport

In het EA-rapport worden alle resultaten van de enquête gepubliceerd en geïnterpreteerd, ook indien deze ongunstig voor het management blijken te zijn. Per stelling wordt in het EA-rapport aangegeven hoeveel procent van de respondenten geantwoord heeft in elk van de gradaties van de antwoordschaal. De interpretatie van de resultaten is altijd een subjectieve aangelegenheid. Dat is de reden waarom alle resultaten worden gepubliceerd. Zo kan iedere belanghebbende zijn eigen conclusies trekken. Doordat het EA-rapport jaarlijks op, in principe consistente wijze wordt gepubliceerd, ontstaat er voor het management een stimulans tot verbetering van de resultaten. Uit de evaluatie van de uitkomsten van de enquêtes volgen de waarden waaraan het management dient te werken. Het EA-rapport wordt in deze fase van de cyclus gepubliceerd.

Stap 5: Discussies met belanghebbenden

Na de publicatie van het EA-rapport worden in speciaal daartoe belegde bijeenkomsten de resultaten met de belanghebbenden besproken en in detail geëvalueerd. De vertegenwoordigers van de belanghebbenden stellen hierbij de agenda vast en kunnen tijdens de bijeenkomst gebieden aanwijzen waarop verbetering nodig is. De mogelijke verbeteringen worden geformuleerd in een voorstel aan het management.

Stap 6: Verbetervoorstellen aan het management

De voorstellen die tijdens de evaluaties worden geformuleerd worden voorgelegd aan het management. Het management beslist wat er met de voorstellen gebeurt maar zal te allen tijde het

besluit moeten rechtvaardigen richting belanghebbenden. In het EA-rapport van jaar 199x+1 zal moeten worden toegelicht wat er met de voorstellen is gebeurd.

Stap 7: Budgettering verbeteracties
De voorstellen die worden geaccepteerd door het management en de plannen die het management zelf heeft opgesteld worden per bedrijfsonderdeel nader uitgewerkt en gebudgetteerd.

Stap 8: Uitvoering verbeteracties
Nadat de verbetervoorstellen in detail zijn gepland dienen deze te worden uitgevoerd. In het EA-rapport van jaar 199x+1 zal blijken of de belanghebbenden na deze acties de wijze waarop de onderneming invulling geeft aan de relevante waarden positiever evalueren.

2.3 Voor- en nadelen van EA

Een voordeel van EA is dat ontwikkelingen in de waardenbeleving van belanghebbenden in een vroeg stadium kunnen worden gesignaleerd. De onderneming kan dus snel op deze ontwikkelingen reageren. Het EA-rapport geeft aan in hoeverre de belanghebbenden tevreden zijn over de onderneming. Bij een hoge mate van tevredenheid is de kans kleiner dat de banden met de onderneming worden verbroken. Een lage mate van tevredenheid is een waarschuwing aan de onderneming en een roep om actie. In extreme gevallen kan er dan sprake zijn van een kritieke situatie met betrekking tot de continuïteit van de onderneming. Zo is het mogelijk dat uit het EA-rapport blijkt dat er een verandering optreedt in de waarden waaraan consumenten, werknemers of milieugroeperingen belang hechten. Deze verandering van waarden kan leiden tot een gewijzigde vraag naar de producten of diensten van de onderneming of tot een andere beoordeling van de aantrekkelijkheid van de onderneming als werkgever of als gebruiker van natuurlijke hulpbronnen. Op deze verandering kan het management reageren bij de productontwikkeling en -marketing, bij de vormgeving van het 'human resource' beleid en bij het inkoop- en productiebeleid.

Het EA-rapport kan fungeren als gids voor consumenten, werknemers, aandeelhouders en andere belanghebbenden omdat veelal de keuze van een toekomstige werkplek of een toekomstige consumenten- of eigenaarsrelatie met de onderneming gebaseerd is op meer overwegingen dan alleen financiële. Voorts kan het EA-rapport vermogensverschaffers behulpzaam zijn bij de bepaling van de waarde van de onderneming.

Een beperking is dat EA wel de verschillende standpunten van groepen belanghebbenden zichtbaar maakt, maar daarmee de standpunten nog niet met elkaar in overeenstemming brengt. Een nadeel is dat het EA-rapport openbaar wordt gemaakt en daardoor een document is dat door concurrenten kan worden gelezen. Het voordeel van een vroege signalering van ontwikkelingen in de beleving van belanghebbenden kan dan wegvallen omdat de concurrentie die ontwikkelingen ook signaleert en daar haar voordeel mee kan doen. Daarbij komt dat de opbrengsten van het EA-proces niet direct zichtbaar zijn, terwijl de kosten dat wel zijn: het onderzoek moet worden opgezet, de meningen van belanghebbenden moeten worden gepeild, de data moeten worden geanalyseerd en het uiteindelijke verslag moet worden gedrukt en verspreid. Een ander probleem is dat het EA-rapport geen objectief resultaat weergeeft. De resultaten dienen te worden geïnterpreteerd en geherinterpreteerd. Een onafhankelijke controle vindt echter niet plaats. Tevens is het onbekend wat het optimale of gewenste niveau per stelling voor een bepaalde onderneming is.

2.4 Toepasbaarheid EA

2.4.1 Voorwaarden toepasbaarheid
We hebben reeds vastgesteld dat het EA-rapport gebaseerd moet zijn op de gemeenschappelijke waarden die de vertegenwoordigers van de belanghebbenden hebben gedefinieerd, dat het EA-rapport moet worden ontwikkeld en periodiek moet worden aangepast aan de eisen van de belanghebbenden, en dat het EA-rapport de basis vormt voor gesprekken gericht op te realiseren verbeteringen. Daarnaast is er een aantal additionele eisen dat aan het EA-rapport wordt gesteld: het EA-rapport dient gebruik te maken van uitdrukkingen die de gemeenschappelijke waarden concretiseren en die worden gebezigd door de belanghebbenden. De desbetreffende uitdrukkingen worden gebruikt in vragenlijsten die zijn opgesteld om de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen te meten. Het EA-rapport dient altijd te worden gepubliceerd ook al zijn de resultaten

ongunstig voor de organisatie zelf of voor één of meer van de belanghebbenden, het EA-rapport dient zodanig te worden opgesteld dat het onmogelijk is om individuele respondenten te identificeren en het EA-rapport dient geen enkele belanghebbende het monopolie op de interpretatie van de resultaten te geven. De interpretatie dient plaats te vinden in gesprekken met en tussen de belanghebbenden, en het EA-rapport mag niet worden gebruikt als strategisch middel door één enkele belanghebbende om zijn doelen te bereiken. Ten slotte dient de organisatie een sfeer te creëren waarin alle kritiek welkom is en serieus in overweging wordt genomen.

2.4.2 Grenzen aan de toepasbaarheid

Uiteraard kunnen belanghebbenden niet worden gedwongen deel te nemen aan het EA-proces. Daarbij komt dat de wél deelnemende belanghebbenden geen consensus kunnen verzekeren. De standpunten kunnen zo ver uit elkaar liggen dat slechts zeer weinig waarden worden gedeeld. De waarden die niet worden gedeeld kunnen zelfs met elkaar in conflict zijn. De onderneming zal in dit geval nooit alle belanghebbenden tevreden kunnen stellen. Onduidelijk is dan of het EA-rapport dan nog toegevoegde waarde heeft voor de onderneming en de belanghebbenden.

2.5 Verschil EA-rapport en het financiële jaarrapport

Het EA-rapport onderscheidt zich op een aantal punten van het traditionele financiële jaarrapport:[7] het EA-rapport meet geen monetaire eenheden maar een spectrum van kwantitatieve en kwalitatieve waarden, in plaats van een abstracte communicatie primair gericht op de eigenaren van de onderneming is EA gericht aan verschillende belanghebbenden, het EA-rapport is samengesteld door de belanghebbenden zelf en bovendien doet zich bij financiële verslaggeving een waarderingsprobleem voor. Ten aanzien van het laatste punt geldt dat bij het financiële jaarrapport in principe slechts de prestatie in monetaire eenheden alsmede de veranderingen van het monetaire vermogen worden gemeten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van principes (waaronder waarderingsregels) die niet uniform door ondernemingen worden toegepast. Het EA-rapport kent deze waarderingsproblemen niet omdat de resultaten op uniforme wijze worden verwerkt en de interpretatie wordt overgelaten aan de lezer. Het EA-rapport kent echter wel andere waarderingsproblemen. De uitkomsten van de enquête hoeven weliswaar niet te worden herleid tot samen te voegen monetaire eenheden, maar hier doet zich het probleem voor van het samenvoegen van de percepties van geënquêteerden. Met name de veel gehanteerde Likert-schaal bij de beantwoording van vragen levert minder objectieve resultaten dan feitelijk wordt gesuggereerd.

2.6 Verschil Ethical Accounting en Maatschappelijke Berichtgeving

Schreuder (1981, p. 119) verstaat onder maatschappelijke berichtgeving de informatieverstrekking door een onderneming aan belanghebbenden omtrent de door hen relevant geachte effecten van de ondernemingsactiviteiten. Het financiële en sociale jaarrapport vallen in deze definitie onder de noemer maatschappelijke berichtgeving.[8] Maar maatschappelijke berichtgeving is meer. Net als bij EA worden bij maatschappelijke berichtgeving meerdere belanghebbenden in ogenschouw genomen. Bij maatschappelijke berichtgeving wordt gebruik gemaakt van een indicatorenbenadering. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee groepen indicatoren: belevingsindicatoren en situationele indicatoren. Belevingsindicatoren verwijzen naar de percepties, gevoelens, preferenties, houdingen, en dergelijke van individuele personen of van groepen van personen. Situationele indicatoren zijn teleenheden die niet zijn gebaseerd op individuele beleving; zij registreren het voorkomen van verschijnselen. Schreuder (1981a en 1981b) heeft vanuit zijn definitie van maatschappelijke berichtgeving een structuur ontworpen voor deze vorm van berichtgeving. Deze structuur bestaat uit drie elementen: belevingsindicatoren, aanvullende situationele indicatoren en beleidsvoornemens in gekwantificeerde vorm. De belevingsindicatoren en de aanvullende situationele indicatoren worden gebruikt om de doelstellingen van het sociale beleid van de onderneming voor de nabije toekomst vast te stellen. Het vastgestelde sociale beleid wordt nader uitgewerkt in plannen en programma's om zo realisatie van het beleid mogelijk te maken.

Er is een aantal overeenkomsten tussen maatschappelijke berichtgeving en EA: beide onder-

kennen de noodzaak van het informeren en het verantwoording afleggen aan verschillende geledingen belanghebbenden, beide methoden gebruiken de informatie uit de rapporten om beleid te formuleren met betrekking tot de doelgroep, bij beide methoden vindt kwantificering van de belevingsindicatoren plaats, bij beide methoden ontbreekt een duidelijke norm waaraan de belevingsindicatoren dienen te voldoen, alleen een volgtijdige vergelijking van de resultaten is mogelijk.

Er is echter ook sprake van een aantal verschillen tussen maatschappelijke berichtgeving en EA: bij het maatschappelijk verslag wordt geen gebruik gemaakt van communicatie met belanghebbenden omtrent de resultaten zoals bij het EA-rapport, maar worden de resultaten door de onderneming zelf geïnterpreteerd, het EA-rapport neemt alleen belevingsindicatoren op in het verslag terwijl het maatschappelijk verslag ook situationele indicatoren opneemt, de indicatoren bij het maatschappelijk verslag worden voor meerdere perioden vastgesteld terwijl de stellingen bij het EA-rapport jaarlijks door de belanghebbenden zelf worden beoordeeld en eventueel aangepast waardoor weliswaar de volgtijdige vergelijkbaarheid in het gedrang kan komen maar wél wordt gemeten wat belanghebbenden essentieel achten.

3 Ethical accounting in de praktijk

3.1 Beschrijving SBN Bank

De Deense SBN Bank geldt als pionier op het gebied van EA. Om die reden wordt de praktijk van EA geïllustreerd aan de hand van de SBN Bank. De SBN Bank is qua omvang de zevende bank van Denemarken. Het is een gedecentraliseerde organisatie met 71 vestigingen in 19 regio's. De organisatie heeft ongeveer 1.300 werknemers, 200.000 cliënten en 60.000 aandeelhouders waarvan er veel ook cliënt zijn. Het marktaandeel in Noord Jutland bedraagt ongeveer 35% in de particuliere markt en 25% in de zakelijke markt. Vanaf 1989 publiceert de SBN Bank jaarlijks het EA-rapport. Daarmee was zij de eerste onderneming die het EA-rapport uitgaf. De missie van de bank is: 'to be the power centre for economic and human resource development in North Jutland'.[9]

3.2 Waarom EA bij de SBN Bank?

De SBN Bank was reeds bezig met het introduceren van een op waarden gebaseerd beleid toen men kennis maakte met EA. Het bleek dat de problemen die de bank ondervond bij de implementatie van een op waarden gericht ondernemerschap grotendeels konden worden opgelost door gebruik te maken van EA. Destijds zag de SBN Bank het bepalen van de ondernemingsdoelstellingen als doel en niet als middel om waarden en ethiek in de organisatie tot leven te brengen. Daarnaast was er geen methode voorhanden om de vastgestelde ondernemingsdoelstelling te toetsen aan de waarden van belanghebbenden. Na kennis gemaakt te hebben met het EA-concept besloot de SBN Bank het als proef in te voeren voor de duur van drie jaar.

In een informatiebrochure van de SBN Bank getiteld 'Value-based management and the Ethical Accounting Statement' schetst de bank als volgt haar visie op hoe de organisatie zich dient te ontwikkelen:[10]

> *'In order for a company to develop, it must be in harmony with its stakeholders, its employees, customers, owners, local community etc. All parties must know which values are central to this interplay, and they must have confidence in these values. SBN Bank/ Sparekassen Nordjiylland has chosen to manage the company on the basis of values. In a company dedicated to innovation and service, money and bureaucratic power are not sufficient as management tools. We do not want SBN Bank to be managed on the basis of one-way communication, but rather to be built on dialogue and mutual trust...SBN Bank's ethics are expressed in the Code of Values, which sets out the norms and behaviour we support. Off course, a company must make money, but it also has to be in harmony with its surroundings...We want to have high ethical standards, as well as to earn money. The Ethical Accounting Statement tells whether the bank lives up to the norms agreed upon - the Code of Values'.*

De verantwoordelijke SBN manager, Keld Gammelgaard, verwoordt de toegevoegde waarde van het EA-rapport voor de SBN Bank als volgt:

Tabel 1: Respons op enquêtes (bron: SBN Bank, 1993 en 1994).

	Populatie 1993	*Steekproef 1993*	*Respons 1993*	*Respons 1994*	*Respons 1992*	*Respons 1991*
Werknemers	1.300	1.232	98%	97%	96%	96%
Cliënten	200.000	1.029	84%	78%	NB	79%
Lok. gemeenschap	NB	620	63%	71%	NB	73%
Aandeelhouders	60.000	594	81%	82%	NB	88%

Respons = respons % van de geïnterviewde selectie uit de geleding belanghebbenden; NB = niet bekend.

'Ethical Accounting provides the bank with a significant supplement to its traditional financial accounts - a supplement that in many ways constitutes a richer repertoire of measures and perpectives than that provided via economics.'[11]

Na de proefperiode van drie jaar heeft de SBN Bank in 1992 besloten om door te gaan met de publicatie van het EA-rapport.

3.3 De EA-cyclus bij de SBN Bank

Stap 1: Afbakening belanghebbenden en de door hen gewenst geachte ondernemingsdoelstellingen

De SBN Bank heeft vier belanghebbenden onderscheiden: werknemers, cliënten, de lokale gemeenschap (niet-consumenten) en aandeelhouders. In gesprekken met 12 willekeurige vertegenwoordigers per geleding zijn de volgende waarden geselecteerd:[12]

Werknemers: onafhankelijkheid in uitoefening van de werkzaamheden, waardering, persoonlijke ontwikkeling, betrokkenheid/interacties, werkgarantie, communicatie en plezier in het werk.

Cliënten: kwaliteit, competentie, wederzijds vertrouwen, respect en communicatie.

Lokale gemeenschap: vertrouwen en integriteit, verbondenheid met en verstand van de lokale gemeenschap en communicatie.

Aandeelhouders: vertrouwen en integriteit, openheid en medewerking, zuinigheid en resultaten, ontwikkeling, kwaliteit en competentie.

Stap 2: Concretisering ondernemingsdoelstellingen

De waarden uit stap 1 worden in de vorm van stellingen expliciet gemaakt als verwachtingen en verplichtingen van de onderneming. Deze stellingen worden gebruikt om te meten of de SBN Bank deze waarden in de praktijk brengt. De stellingen worden ieder jaar heroverwogen om er zeker van te zijn dat ze nog relevant, juist geformuleerd en begrijpelijk zijn.

Stap 3: Enquêtes

De stellingen die in de vorige stap zijn geformuleerd worden gebruikt in een enquête die is ontwikkeld om te bepalen hoe succesvol de onderneming is in het realiseren van de waarden die de onderneming met zijn belanghebbenden deelt. Aan iedere belanghebbende worden de op die groep betrekking hebbende stellingen voorgelegd waarop volgens een vier-puntsschaal kan worden geantwoord. De enquête wordt telefonisch gehouden onder de leden van de betrokken groep belanghebbenden. De enquête wordt niet door werknemers afgenomen maar door studenten van de lokale universiteit teneinde de anonimiteit te waarborgen en de kosten te beperken. Slechts een bepaald percentage van elke geleding belanghebbenden wordt geïnterviewd. Alleen van de geleding werknemers worden zoveel mogelijk leden ondervraagd. Tabel 1 geeft aan dat de respons van de diverse belanghebbenden hoog is.

De verschillen in respons wijzen mogelijk op het feit dat de ene geleding belanghebbenden meer waarde hecht aan het EA-rapport dan de andere. Wellicht wordt dit veroorzaakt doordat de belangen van de ene groep bij de onderneming (bijvoorbeeld werknemers) groter zijn dan van een andere groep (bijvoorbeeld lokale gemeenschap).

Stap 4: Publicatie EA-rapport

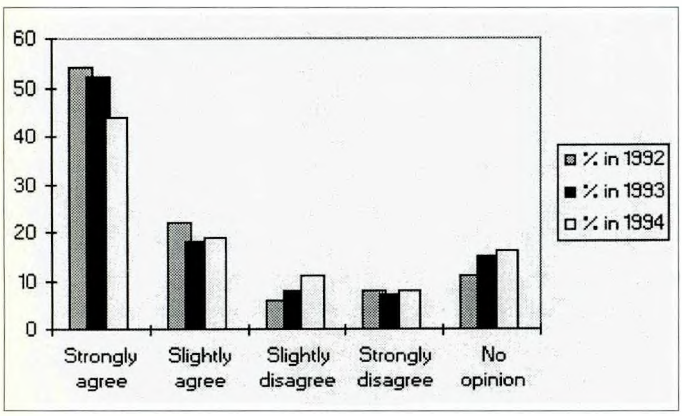
In het EA-rapport van SBN zijn onder andere de volgende stellingen opgenomen:

- 'It is accepted that jobs can be done in different ways (employees' value: Independence).'

- 'You feel confident using SBN Bank as your bank (customers' value: Confidence and Respect).'
- 'SBN's vision of 'being the power centre for economic and human resource development in North Jutland' is important for you as a shareholder. (shareholders' value: Results).'

De mate van instemming met elk van deze stellingen wordt in het EA-rapport in staafdiagrammen gepresenteerd. De mate van instemming van de aandeelhouders met de laatstgenoemde stelling is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: De mate van instemming van de aandeelhouders met de stelling dat de realisatie van de missie van SBN belangrijk is (bron: SBN Bank, 1993, 1994)



Uit dit voorbeeld blijkt dat er sprake is van ontwikkelingen in de tijd. De antwoorden naar aanleiding van een bepaalde stelling kunnen uiteraard beïnvloed worden door bepaalde gebeurtenissen. Zo zal de stelling 'You feel secure in your job' minder positieve reacties krijgen als er het afgelopen jaar gedwongen ontslagen zijn geweest. Verder blijkt uit het EA-rapport van 1994 en van 1993 dat een positieve ontwikkeling bij één geleding belanghebbenden niet automatisch gepaard gaat met een positieve ontwikkeling bij andere geledingen.

Het EA-rapport van de SBN Bank vertoont nog veel wijzigingen in de stellingen van 1994 ten opzichte van die van 1993, ondanks dat de bank reeds een aantal jaren deze vorm van verslaggeving verzorgt. Zo zijn er zeven stellingen vervallen, terwijl de stellingen in 1993 ten opzichte van voorgaande jaren al consequenter, directer en duidelijker waren geformuleerd.

Een ander probleem is dat de norm die per stelling moet worden gehaald in samenhang met andere stellingen niet is vastgesteld. Het optimale niveau hoeft niet 100% instemming te zijn; het gaat om de balans tussen de verschillende stellingen en belangengroepen. Wat dat betreft is de normstelling op zichzelf al een complex proces. Hetzelfde geldt voor het minimum-instemmingsniveau per stelling. Is dit gelijk of kan dit verschillend zijn? De bepaling van deze normen wordt bemoeilijkt als er nog geen 'benchmarks' zijn in de vorm van informatie van concurrenten die ook EA toepassen. Deze vragen zijn niet objectief te beantwoorden en de uitleg van de SBN Bank en van andere ondernemingen die het EA-rapport publiceren ontbeert wat dit betreft een gedegen onderbouwde methode. Op dit punt zijn er tal van onderzoeksmogelijkheden.

Tot nu toe heeft de SBN Bank de informatie uit het EA-rapport vooral voor interne doeleinden gebruikt en daarom was er geen vraag naar een formele, externe controle. Ook voor interne doeleinden geldt dat het EA-rapport alleen bruikbaar is als het betrouwbaar is. Indien het EA-rapport een belangrijke plaats gaat innemen in de externe berichtgeving kan de behoefte aan een onafhankelijke controle gaan ontstaan. Overigens zal de inhoud van het EA-rapport wijzigen als het een meer externe functie gaat vervullen. Bijvoorbeeld bij zuiver intern gebruik van het EA-rapport kunnen stellingen worden gedetailleerd naar bijvoorbeeld vestiging of organisatie-eenheid, wat voor de externe verslaggeving uit concurrentieoverwegingen op problemen kan stuiten.

Stap 5: Discussies met belanghebbenden
Na de publicatie van het EA-rapport organiseert de SBN Bank gesprekken met vertegenwoordigers van de diverse groepen belanghebbenden. Een dergelijk gesprek vindt plaats met ongeveer 12 participanten per groep. Twee bankmedewerkers begeleiden het proces. In 1993 werden 30 van deze gesprekken georganiseerd. In de gesprekken worden de resultaten uit het EA-rapport over het afgelopen jaar in detail besproken. Tijdens de gesprekken worden gebieden geïdentificeerd waar men verbetering nodig acht.

Stap 6: Verbetervoorstellen aan management
Uit het EA-rapport van SBN (SBN Bank, 1993) bleek dat op een aantal gebieden verbetering nodig

werd geacht. Te noemen zijn onder andere:
- cliënten waarderen de activiteiten van SBN ten zeerste, maar ze zouden meer geïnformeerd willen worden, met name over de tariefstelling;
- lokale niet-cliënten zijn van mening dat SBN haar inspanningen te zeer op zichzelf heeft gericht waardoor zij steeds minder zichtbaar is in de lokale gemeenschap;
- aandeelhouders zijn niet geheel tevreden met de financiële ontwikkelingen van de afgelopen jaren.

Om deze trends te keren zijn verbetervoorstellen aan het management gedaan.

Stap 7: Budgettering verbeteracties

De resultaten van de gesprekken met de belanghebbenden en de resultaten van het EA-rapport worden betrokken bij de planning van de bank voor de komende jaren op alle niveaus. Alle bedrijfsonderdelen dienen plannen te maken om de resultaten zoals opgenomen in het EA-rapport in de volgende periode te kunnen verbeteren.

Stap 8: Uitvoering verbeteracties

In het EA-rapport van het volgende jaar gaat het management van de SBN Bank in op de gedane voorstellen en wordt verantwoording afgelegd over de genomen besluiten en de uitvoering daarvan. In het EA-rapport van 1994 wordt onder meer gerapporteerd over het gestarte onderzoeksproject naar de relatie tussen het financiële en het EA-rapport.

3.4 Ervaringen met EA bij de SBN Bank

Het is moeilijk om op basis van de ervaringen van de SBN Bank conclusies te trekken over de algemene toepasbaarheid van EA. Dit omdat de SBN Bank pas een aantal jaren het EA-rapport publiceert en het EA-rapport in die jaren voortdurend aan veranderingen onderhevig is geweest. Daarnaast is er geen sprake van een simpele relatie tussen het EA-rapport en de financiële en niet-financiële resultaten van de SBN Bank.

De SBN Bank omschrijft de sterke kant van EA als volgt:

> *'One of the strengths of Ethical Accounting is that it enables us to quickly register changes in attitude among our customers, employees, shareholders and the local community. We can thereby be sensitive to both positive and negative signals before they become apparent in the financial accounting statement and, via our dialogues with the stakeholders, we are in a better position to react.'*[13]

Er is echter ook een aantal problemen waar de SBN Bank de afgelopen jaren mee te maken kreeg:[14] het succesvol invoeren van het EA-proces nam een behoorlijke hoeveelheid tijd in beslag en vereiste veel geduld en inspanning, veel managers voelden zich onzeker bij de invoering van EA, EA vereiste veel vertrouwen en integriteit bij de betrokkenen, er was een zeker beslag op de financiële middelen; de directe kosten bedroegen bij de SBN Bank naar schatting $50.000-$60.000 per jaar. Hierbij dient te worden aangetekend dat de lange-termijn-effecten op de continuïteit van de onderneming niet eenvoudig in cijfers zijn uit te drukken. Bijvoorbeeld het vroeg peilen van de consumentenbehoeften kan leiden tot beter op de markt afgestemde producten, en het in kaart brengen van de wensen van werknemers kan de aantrekkelijkheid als werkgever verhogen, met alle gevolgen van dien voor de financiële en niet-financiële prestaties van de onderneming zoals ervaren door de verschillende geledingen belanghebbenden. Uiteindelijk heeft dit een positief effect op de loyaliteit van de belanghebbenden en op de continuïteit van de onderneming.

4 Is er een toekomst voor het EA-rapport?

EA wordt nu door ongeveer 50 Deense ondernemingen uit verschillende bedrijfstakken toegepast. Ook in Noorwegen zijn reeds enkele ondernemingen hiermee gestart en in Engeland en Japan bestaat eveneens interesse.

EA biedt de onderneming waardevolle informatie over de belanghebbenden en omgekeerd beoogt het EA-rapport waardevolle informatie te geven aan belanghebbenden. In principe gaan allen er in informatievoorziening in meer of mindere mate op vooruit. Daartegenover staat dat er vooral in de initiële fase maar ook daarna jaarlijks kosten mee gemoeid zijn die zullen worden afgewenteld op de belanghebbenden. Ook de mogelijke reacties van concurrenten naar aanleiding van het EA-rapport dienen in overweging te worden genomen.

Gezien de vlucht die het EA-rapport in korte tijd heeft genomen lijkt de Deense context geschikt om belevingsindicatoren te publiceren. Vooral omdat het een aanvulling is op de reeds bestaande methoden die situationele indicatoren publiceren. Echter vooralsnog is niet duidelijk in hoeverre de Nederlandse situatie aansluit bij de Deense en dus of het Deense EA-concept zonder meer met succes in Nederland kan worden geïmplementeerd. Met name ook de overeenkomsten met maatschappelijke berichtgeving en het feit dat maatschappelijke berichtgeving in Nederland tot dusverre niet van de grond is gekomen geeft aanleiding tot nader onderzoek. Voorts is het van groot belang dat de eerste fase van het EA-proces nader wordt onderzocht. Immers, een onjuiste vaststelling van de belanghebbenden en de door deze gewenst geachte ondernemingsdoelstellingen heeft vergaande implicaties voor elk van de volgende fasen in het EA-proces. De beoogde doelstellingen van EA worden dan mogelijk niet gehaald. Onderzoek op dit terrein zou door middel van simulaties van het onderhandelingsproces inzicht moeten verschaffen in de mate waarin consensus haalbaar is tussen de verschillende groepen belanghebbenden.

LITERATUUR

Blommaert, A.M.M., L.J.M. Hendriks, (1996), Balanced Scorecard en Prestatiebeoordeling, Verslag van een verkennend onderzoek naar de betekenis van de Balanced Scorecard als instrument van beheersing, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, oktober.

Bosch van den, F.A.J., (1996), Stakeholdermanagement bij besluitvorming over strategische investeringsprojecten, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, maart.

Gammelgaard, K., (1993), *Resource accounting and the ethical accounting statement*, Sparekassen Nordiylland/ SBN Bank.

George de, R.T., (1990), *Business Ethics*, derde editie, Macmillan Publishing Company.

Hagens, M.J., H.F.D. Hassink, (1995), Trends in de sociale jaarverslaggeving, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, juni.

Kaplan, R.S., D.P. Norton, (1992), The balanced scorecard-measures that drive performance, *Harvard Business Review*, januari-februari.

Pruzan, P., (1995), *Ethical Accounting at SBN Bank*, Challenging the Corporate Soul: The practice of Social and Ethical Accounting, Draft February 3, to be published.

Pruzan, P., (1993), *Ethics, value-based leadership and the ethical accounting statement.*

Pruzan, P., O. Thyssen, (1990), Conflict and consensus: ethics as a shared value horizon for strategic planning, *Human Systems Management*, No. 9.

Pruzan, P., O. Thyssen, (1994), The renaissance of ethics and the ethical accounting statement, *Eductional Technology*, January.

Pruzan, P., O. Thyssen, *The ethical accounting statement in a nut shell* (Engelse vertaling van de introductie bij de 'Ethical Accounting Statement' van de SBN Bank over 1991).

SBN Bank, (1990), *Introduction to the ethical accounting statement*, 1990.

SBN Bank, (1993), *The ethical accounting statement.*

SBN Bank, (1994), *The ethical accounting statement.*

SBN Bank, (1994), *Value-based management and the ethical accounting statement.*

Schreuder, H., (1981), *Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke berichtgeving van ondernemingen*, Bedrijfseconomische monographieën 62, Stenfert Kroese.

Schreuder, H., (1981), *Waarden en normen achter berichtgevingsvormen*, Stichting Maatschappij en Onderneming Boek 19: Sociale rekenschap, Hooiberg, Epe.

Thyssen, O., (1992), Ethics as second order morality, *Cybernetics & Human Knowing*, Vol. 1, No. 1.

Thyssen, O., (1995), Second order morality and organizations, *Cybernetics & Human Knowing*, No. 3.

Weezenberg, J.N., (1994), Corporate communication; De nieuwste succesfactor voor de onderneming?, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, april.

NOTEN

1 Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

2 Dit citaat is overgenomen uit het NRC Handelsblad van maandag 14 oktober 1996.

3 De term 'ethical accounting' kan mogelijk verwarring zaaien omdat de onderwerpen waarover de onderneming kan rapporteren niet alleen de thema's betreffen die normaal onder het begrip ethiek worden geschaard. Wij achten ethische berichtgeving dan op zichzelf ook geen duidelijke benaming. Een goed alternatief is echter (nog) niet voorhanden. Derhalve wordt de internationaal gangbare terminologie gehanteerd en wordt in dit artikel gesproken van 'ethical accounting' waar eigenlijk bedoeld wordt het aan belanghebbenden expliciet tonen dat de onderneming zich ethisch heeft gedragen.

4 Pruzan en Thyssen (1994, p. 23) zeggen hierover: 'the increasing demand for ethical behavior can be interpreted as a quest for support and protection in the face of socio-economic complexity; fields of political, economic, technological, social,

and existential tension confront us with difficult dilemmas and exert a profound influence on our world view and selfconceptions'.

5 Voor meer over de ethiek van ondernemingen zie De George (1990).

6 Zie Pruzan (nog te verschijnen).

7 Zie ook Pruzan en Thyssen (1990).

8 Voor meer over het sociale jaarverslag zie Hagens en Hassink (1995).

9 SBN Bank, The Ethical Accounting Statement (1993, p. 2).

10 SBN Bank, Value-based management and the Ethical Accounting Statement (p. 2).

11 Zie Pruzan (nog te verschijnen).

12 Zie Gammelgaard (1993, p. 13).

13 SBN Bank, The Ethical Accounting Statement (1993, p. 3).

14 Zie Pruzan (1993).