

Ngo's en bedrijven in Vlaanderen

Ondanks wantrouwen groeit overleg en samenwerking

Peter Wollaert

Onbekend is onbemind. De wederzijdse argwaan tussen niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en bedrijven blijft bestaan. En toch. Terwijl er vroeger vooral voorbeelden waren van confrontaties tussen ngo's en ondernemingen, zijn er nu ook van samenwerking. Bedrijfsmensen worden directeurs van ngo's en ngo's werven mensen aan om ondernemingen te contacteren. Bedrijfsfederaties hebben belangstelling voor het thema en nieuwe overlegnetwerken als Kauri beantwoorden blijkbaar aan een vraag. Muziek zit er in de relatie nog niet, maar de eerste noten staan wel al op papier.

'Er zit muziek in de relatie tussen bedrijven en ngo's'. Zo luidde de titel van het persbericht dat het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) op 4 november 2003 uitbracht naar aanleiding van zijn bevraging van 165 Belgische bedrijfsleiders over hun kennis van, hun denken over en hun contacten met ngo's. Met maar liefst twaalf pagina's, werd het onderwerp ook uitgebreid belicht in het VBO-magazine *Forward*.

TEKEN AAN DE WAND?

Uit het VBO-onderzoek, in samenwerking met Ogilvy en *Business & Society Belgium*, bleek dat bedrijfsleiders veeleer positief staan tegenover ngo's, hoewel slechts 14% vindt dat ze een strategische benadering als *stakeholder* of belanghebbende verdienen. Ze kennen een aantal ngo's bij naam, maar de fora waar bedrijven en ngo's elkaar ontmoeten veel minder. 30% van de ondervraagde bedrijven heeft een relatie met één of meer ngo's, meestal omwille van het merkimage en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. 57% ziet zijn bedrijfsbeleid ten aanzien van ngo's in de toekomst

positief evolueren. De relatie blijft meestal oppervlakkig: bedrijven sponsoren gewillig het goede doel, maar aarzelen om een echte dialoog met ngo's aan te gaan. Van de ondernemingen die momenteel geen relatie hebben met ngo's, staat een grote meerderheid wel open voor samenwerking, ook weer vooral in de vorm van sponsoring.

Er zijn wat kritische kanttekeningen te maken bij het VBO-persbericht. Met name de titel stelt de resultaten van de enquête wel erg positief voor, wetende dat toch nog een vijf-



Peter Wollaert is zaakvoerder van .Extenz bvba, een bureau voor projectmanagement en procesbegeleiding van nieuwe maatschappelijke thema's. Ook is hij directeur van Kauri vzw, een netwerk waarbinnen bedrijven en ngo's met elkaar in overleg gaan en concrete initiatieven ontwikkelen.

Zeg niet 'ngo', maar 'rechtenorganisatie' of 'middenveldorganisatie'

'Niet-gouvernementele organisatie' of 'ngo': het is een wijd verspreide term in Vlaanderen, maar tegelijk een uiterst onduidelijke. De meeste mensen associëren hem spontaan met ngo's voor ontwikkelingssamenwerking. Alleen Amnesty (mensenrechten) en Greenpeace (milieu) rekenen Vamingen spontaan óók tot de ngo's.

Ngo is zowel een onduidelijke als een vaak onjuiste term. In letterlijke zin betekent ngo 'niet-overheidsgebonden' en zijn ook werkgeversorganisaties en, voor wie wil, zelfs scholen en ziekenhuizen ngo's, hoewel dat nooit zo wordt aanvoeld. Omgekeerd hebben veel ngo's wel degelijk banden met de overheid. Dat blijkt uit de vier types ngo's die socioloog Luc Huyse onderscheidt:

- De *mungo's*, zoals Greenpeace, Amnesty International en *Human Rights Watch*, zijn multinationale ngo's in de ware betekenis van de term 'niet-gouvernementeel' omdat ze geen politieke instelling als broodheer hebben.

- *Quango's* of *quasi-ngo's*, zoals het Internationale Rode Kruis Comité, zijn *joint ventures* tussen *mungo's* en nationale of internationale overheden, die voornamelijk van overheidsgeld leven.

- Een onderverdeling van de *quango's* zijn de *dongo's*, in het leven geroepen door internationale instellingen als de Verenigde Naties of de Wereldbank of door grote donoren als de *Ford Foundation*, om in onderaanneming projecten uit te voeren.

- Tot slot zijn er de *gongo's*, de gouvernementele ngo's, vaak terug te vinden in autoritaire regimes.

'Rechtenorganisatie' kan de begripsverwarring oplossen. Deze term verwijst dan naar organisaties die ijveren voor één of meerdere van de fundamentele rechten van de mens uit de VN-charters: het recht op arbeid (vakbeweging), het recht op ontwikkeling (organisaties voor ontwikkelingssamenwerking), het recht op gezondheid, het recht op asiel... Een andere mogelijkheid is de term 'cso's', van het Engelse *Civil Society Organisations*, te vertalen als 'middenveldorganisaties'.

de van de ondervraagde bedrijfsleiders de ngo's relschoppers noemt. Daarnaast is het zeer de vraag of een korte telefonische ondervraging van 165bedrijfsmensen uit heel België representatieve resultaten oplevert. Het gaat meer om een eerste aftasting dan om een echte studie.

Dit alles neemt niet weg dat het de eerste keer is dat een dergelijke bevraging in België plaatsheeft, dat de resultaten onmiskenbaar

bemoedigende tekenen bevatten én dat het op zich betekenisvol is dat het VBO het onderwerp blijkbaar voldoende belangrijk vindt om er een enquête aan te wijden.

BOTSEN IS DE REGEL

Voorbeelden van bedrijven en ngo's die met elkaar in de clinch gaan, zijn legio. Shell wordt al sinds de jaren tachtig aangeklaagd voor ernstige milieuvuiling in Nigeria, en

Chiquita voor milieuproblemen en slechte arbeidsvoorwaarden in Costa Rica.

Dichter bij huis bracht Netwerk Vlaanderen vzw heel recent in de media dat de grootste vijf bankgroepen in ons land allemaal aandelen hebben in de wapenindustrie, onder meer bij producenten van kernwapens. In dezelfde lijn ligt Barco al jaren onder vuur vanuit het Forum voor Vredesactie, dat aandelen heeft gekocht en elk jaar naar de algemene vergadering gaat, er actie voert en lastige vragen stelt. Toen Barco niet op alles wou antwoorden, bekwam het een juridische uitspraak die het bedrijf verplichtte de gevraagde informatie te publiceren.

In een zaak rond genetisch gewijzigde organismen (ggo's) is het een bedrijf dat naar de rechtbank stapte. Monsanto voert momenteel in Namen een proces tegen dertien beklagden. Zij werden aangehouden toen in 2000 een tweehonderdtal betogers de oogst vernielde van een veldexperiment in Franc-Waret (België). De gedagvaardden hebben resoluut besloten om via dit proces een maatschappelijk debat op gang te brengen over het ontwikkelen van een ggo-landbouwproductie in Europa.

Een andere recente zaak is de kritiek van het Onderzoeks- en Informatiecentrum van de VerbruikersOrganisaties (OIVO) en de *Ligue des Familles* tegen de houding van Dexia ten aanzien van jongeren in haar campagne 'Krijg jij niet genoeg zakgeld?' In hun persmededeling noemden de twee organisaties de aanpak van de bank sabotage van de educatieve aanpak, "want over de financiële beperkingen van de ouders wordt met geen woord gerept".

Ze stelden vragen aan de bank en aan minister Freya Van den Bossche, bevoegd voor consumentenbescherming, en eventueel gaan ze klacht indienen bij de Inspectiedienst van het ministerie van Economie (FOD).

Er zijn nog tal van voorbeelden uit eigen land. De Schone Kleren Campagne, elf jaar geleden gestart in Nederland tegen C&A, bestaat intussen in een hele reeks Europese landen, waaronder België. De Bond Beter Leefmilieu, de koepel van de Vlaamse natuur- en milieuverenigingen, zit al enkele jaren Tessenderlo Chemie op de hielen omwille van allerlei milieu-overtredingen. Oxfam Wereldwinkels voert actie tegen de koffie van Douwe Egberts en Kraft. *Fair Trade* Organisatie en verbruikersverenigingen voeren actie tegen oneerlijk gefabriceerd speelgoed van *Toys R Us* of *Maxi Toys*.

Peter Wollaert

Het vertrouwen van de publieke opinie in ngo's is opvallend hoog, in die mate zelfs dat ze een 'vijfde macht' worden genoemd.

”

De resultaten van de ngo-acties variëren van geval tot geval. Barco heeft nog maar weinig geleerd en ondergaat elk jaar weer dezelfde acties van het Forum voor Vredesactie. Shell ondertekende een memorandum

met de Britse ngo *Living Earth*, maar deze laatste krijgt daarop veel kritiek te verwerken. C&A richtte Socam op, een eigen onafhankelijke auditdienst voor het screenen van de arbeidsomstandigheden in de buitenlandse *sweatshops* die toeleveren aan het bedrijf.

MAAR SAMENWERKING KOMT OP

Er zijn ook voorbeelden die een ander beeld oproepen: dat van beginnende samenwerking. Er is de overeenkomst tussen Roularta en de acht ngo's die samen Wereldmediahuis vormen. Via een gemeenschappelijk contract

bereikt het Wereldmediahuis-magazine *MO** één keer per maand alle *Knack*-lezers. In Leuven participeren Velt, Oxfam Wereldwinkels, *Ecolife*, Handelaarsverbond Leuven, Electrabel en VODO aan een lokaal actieplan voor een duurzame gemeente. In de distributiesector hebben supermarktketen GB en Carrefour België sinds het najaar 2003 zaken als koffie, biochocolade, honing, muesli, volle rijst en wijnen van *Oxfam Fair Trade* in de rekken staan. Sinds januari 2004 gaat het al om dertig producten. Plan België heeft een samenwerkingsverband met Koffie Kán, door Hefboom uitgeroepen tot solidaire onderneming van 2002-2003. Samen brengen ze de kwaliteitskoffie Pachamama op de markt. E5 Mode stelde al enkele malen de winkeldeuren open om tweedehandskleding in te zamelen voor Oxfam Solidariteit. De klanten ontvingen een waardebon van vijf euro om te besteden bij E5 Mode per ingezamelde zak kledij.

Al deze voorbeelden illustreren wat Simon Heap, onderzoeker bij het Britse *International NGO Training and Research Centre*, 'mainstream involvement' noemt (zie tabel 1). Die relatie omvat niet (alleen) giften in geld, maar ook personeelstijd en -expertise, producten en toegang tot bedrijfsfaciliteiten. Bedrijf en ngo gaan een strategische overeenkomst aan, die beide partijen voordeel oplevert, maar waarbij ze elk hun eigen ding blijven doen.

De samenwerking kan nog een stap hechter worden. Dan gaat het om wat Heap 'corporate accountability' noemt en wat overeenkomt met het begrip 'stakeholdermanagement'. Daarbij gaat het bedrijf een volledig, open en langetermijnengagement aan met alle stake-

holders, zowel de primaire (klanten, leveranciers, aandeelhouders, personeel en management) als de secundaire (ngo's, milieu, de buurt waar het bedrijf gevestigd is en de media). Een bedrijf dat aan *stakeholdermanagement* doet, is begaan met nieuwe maatschappelijke trends en verwachtingen en voert er een pro-actief beleid rond.

Een voorbeeld terzake in België is de structurele samenwerking die al vele jaren bestaat tussen Vredeseilanden en Mercator Bank (voorheen HBK), zowel voor sensibilisatie als voor fondsenwerving. Personeelsleden van Mercator Bank hebben daarom binnen het bedrijf een Vredeseilanden-werkgroep opgericht om deze initiatieven te begeleiden en te ondersteunen.

In de verst gevorderde vormen van samenwerking maken onderzoekers Murphy en Bendell nog het onderscheid tussen drie types. Bij procesgeoriënteerde samenwerking zijn ngo's tot op zekere hoogte betrokken bij interne managementprocessen in het bedrijf, vaak betrekking hebbend op brede kwesties als milieube-

leid, strategieën voor ecologische efficiëntie of de verbetering van de prestaties van leveranciers. Projectgeoriënteerde samenwerking concentreert zich op specifieke projecten om doelstellingen te bereiken met aanzienlijke gevolgen voor de *core business*. Ze verschilt van processamenwerking omdat de relatie niet noodzakelijkerwijs inhoudt dat ngo's betrokken zijn bij interne managementbeslissingen. Bij productgeoriënteerde samenwerking ten slotte zijn ngo's betrokken bij specifieke productontwikkeling of -verbetering. Ze zijn niet betrokken bij managementbeslissin-

Peter Wollaert

Samenwerking tussen ngo's en private sector is voor beide partijen niet zonder uitdagingen of gevaren.

”

gen, maar ze concentreren zich op verbeteringen in producten of de verkoop ervan.

De samenwerking kan ook minder ver gaan dan *mainstream involvement*. Dan komen we uit bij wat Heap 'strategische bijdragen' noemt. Daarbij concentreert het bedrijf zich op een beperkt aantal sectoren die met de eigen activiteit samenhangen en zijn reputatie ten goede komen. Het bedrijf schenkt minder, maar grotere giften.

Voorbeelden van strategische bijdragen in Vlaanderen zijn niet zo moeilijk te vinden. Rode Kruis Vlaanderen heeft al jarenlang een samenwerkingsverband met *Ford Motor Company* voor servicesponsoring, zoals het ter beschikking stellen van bestelwagens voor acties of campagnes. *Lotus Bakeries* steunt een project van Trias en heeft daarom een werkgroep bij het personeel opgericht. Sidmar engageert zich voor de netwerkorganisatie *Corporate Funding Programme*. BBL (nu ING) en Gemeentekrediet (nu Dexia) werkten samen met Handicap International, Amnesty International, Oxfam Solidariteit, Unicef, Vredeseilanden en *World Wide Fund* (WWF) om Belgische muntstukken in te zamelen bij de overschakeling naar de euro ('Change for the Future'). De actie bracht 2,5 miljoen euro op. *Child Focus* wordt mee gefinancierd door bedrijven als Renault, Lanier, Belgacom en ING.

De meest bescheiden vorm van samenwerking tussen bedrijf en ngo's ten slotte, is 'filantropie van de private sector'. Daarbij doet het bedrijf een hele reeks giften voor het goede doel, vaak klein en dikwijls op voorstel van hoge kaderleden. Het bedrijfsvoordeel is voornamelijk toevallig.

Tabel 1. Fasen van relaties tussen ngo's en bedrijven (Heap, 2000)

Fase 1: filantropie van de private sector
Fase 2: strategische bijdragen
Fase 3: <i>mainstream involvement</i>
Fase 4: <i>corporate accountability</i>

Verder uit elkaar gerafeld bekijkt Heap de relatie tussen ngo's en private sector als een glijdende schaal tussen uitdaging (*confrontation*) en strategische samenwerking (*joint venture*) (zie tabel 2).

TRENDS

Voorbeelden wijzen het uit: er is duidelijk een beginnende toenadering tussen bedrijven en ngo's.

Aan de kant van de ngo's valt op dat de nieuwe algemeen directeur van Trias iemand is die van Microsoft komt. Ook bij andere ngo's komen leidinggevende functies in handen van mensen met bedrijfservaring: de algemeen directeur van Plan België, de kantoormanager Vlaanderen bij Vredeseilanden, de algemeen directeur bij Max Havelaar en de algemeen coördinator bij Bevrijde Wereld. Ngo's als Broedelijk Delen en Vredeseilanden werven mensen aan om ondernemingen te contacteren om fondsen te werven. Bedrijven worden gezien als nieuwe medefinancier. Binnen de ngo-wereld is het debat over de houding ten aanzien van het bedrijfsleven volop aan de gang. Ngo's ervaren de bedrijfs-wereld meer en meer als de belangrijkste economische motor en er is een sterk groeiende trend van *corpwatch*, ngo's die zich specialiseren

Tabel 2. Schema van relaties tussen ngo's en bedrijven (Heap, 2000)

Type relatie	Actiemiddel Instrument	Graad van betrokkenheid van het bedrijf	Doelpubliek
Uitdaging (confrontatie)	Mediacampagnes Boycots	Reactieve reactie	Klanten Aandeelhouders
Sparringpartner	Periodieke uitwisselingen 'Gezonde conflicten'	Reactieve of proactieve reactie. Formele of informele communicatiemechanismen	NGO's Wetgevers
Ondersteuning	Liefdadigheid Sponsoring, Giften in natura. Hulpverlening	Vooral financiële bijdrage om het project te ondersteunen	Klanten Publiek
Goedkeuring van producten	Goedkeuring door NGO. <i>Eco-labelling</i>	Initiële audit. Beoordeling van operaties en praktijken. Rapportering. Voortdurende uitwisseling van informatie en verificatie.	Klanten NGO's
Goedkeuring van bedrijven	Certificatie <i>Ratings</i>	Initiële audit. Beoordeling van operaties en praktijken. Rapportering. Voortdurende uitwisseling van informatie en verificatie.	Aandeelhouders Beleggers NGO's
Dialogo op niveau van site of project	Bemiddeling milieuzaken. Milieu- effectrapportering	Formeel communicatieproces. Gezamenlijk opstellen van agenda.	Lokale gemeenschappen NGO's
Strategische dialogo	Discussie over zakelijke onderwerpen	Gezamenlijk opstellen van agenda. Onderzoek. Formele communicatie van het proces en verspreiding van de resultaten.	NGO's Wetgevers
Samenwerking (joint venture) voor een project	Formele samenwerking voor zolang het project duurt	Planning en ontwikkeling van de projecten. Financiële ondersteuning.	Lokale gemeenschappen NGO's
Strategische samenwerking (joint venture)	Formele samenwerking of openbare alliantie	Volledige deelname door bedrijf. Gezamenlijke ontwikkeling van principes en strategieën.	Publiek NGO's

seren in het kritisch volgen van (internationale) ondernemingsactiviteiten.

Langs de kant van de ondernemingen is er de studie van het VBO, dat in februari samen met Carrefour België, Kauri, Max Havelaar, Vredeseilanden en *Iles de Paix* naar koffieboeren in Ecuador ging. Het Vlaams Economisch Verbond (VEV) zal, in samenwerking met Kauri, vanaf voorjaar 2004 ngo-mensen een dag stage laten lopen in een bedrijf. Er ontstaan ook *labels* en keurmerken, zoals bijvoorbeeld het *label* voor duurzaam hout, vaak in samenwerkingsverbanden met ngo's. Tevens ontstonden er de laatste vijf jaar bedrijfsfondsen of stichtingen, waarbinnen ondernemingen samenwerken met ngo's. Voorbeelden zijn *CERA Foundation*, *Proximus Foundation* en de bedrijfsfondsen bij de Koning Boudevijnstichting, zoals dat van Nike of Johnson & Johnson. Het nadeel bij dit soort constructies is wel dat ze zijn losgekoppeld van het bedrijf. De stichting of het fonds krijgt een aparte directeur en er is niet noodzakelijk een relatie tussen de algemene bedrijfslijnen en de werking van de stichting. Zo schermt het bedrijf zich vaak af van het rechtstreekse debat met ngo's.

Een laatste trend is het ontstaan van netwerken voor overleg tussen beide werelden. Zo is er Kauri, een in 1997 opgericht overlegorgaan tussen enerzijds Vlaamse ngo's en internationale ngo's met een werking in Vlaanderen, en anderzijds Belgische bedrijven of multinationale ondernemingen met een belangrijk beslissingscentrum in België. Kauri was het eerste overlegplatform van zijn soort in ons land en kende een moeizame start. De laatste twee jaar verdubbelde Kauri echter het aantal activiteiten en verviervoudigde het aantal deelnemers,

zodat er momenteel telkens vijftig tot zeventig leden en sympathisanten opdagen op de maandelijkse bijeenkomsten. Dit succes geeft aan dat het netwerk kennelijk tegemoetkomt aan een reële nood.

Vermelden we ook de oprichting van het *Corporate Funding Programme* (CFP) in Leuven, een netwerk dat bedrijfsfondsen mobiliseert voor ngo's, waarbij momenteel een achttal ngo's is aangesloten. Ook is er Trivisi, een pilootproject waarmee de Vlaamse overheid bedrijven wou sensibiliseren om aan *stakeholdermanagement* te doen. Eén van de kernideeën hierbij is dat het bedrijf de relaties met ngo's ernstig moet nemen en hier rond een pro-actief beleid dient te voeren.

TWEE WERELDEN

Ondanks al deze bemoedigende voorbeelden en trends geldt momenteel voor ngo's en bedrijven nog vooral dat onbekend onbemind is. Langs beide kanten is er wantrouwen en leven er vooroordelen.

Bedrijven kijken kritisch naar ngo's, maar ontdekken ook het belang en de impact van dergelijke organisaties. Tegelijk stellen ze evenwel, bijvoorbeeld, de legitimiteit ervan in vraag, aangezien ngo's vaak geen leden hebben, maar alleen donateurs.

Ze vinden dat de visie van top en basis onvolledige eenduidig zijn, dat de geldstromen te weinig doorzichtig zijn en dat er dikwijls grote overheidsfinanciering is. Bedrijven ergeren zich ook aan wat zij een 'ongerechtigd moreel superioriteitsgevoel' bij ngo's noemen. Andere punten van kritiek zijn misleidende campagneboodschappen, soms onaanvaardbare actievormen zoals gebruik

Peter Wollaert

Voorbeelden van bedrijven en ngo's die met elkaar in de clinch gaan, zijn legio.

”

van geweld of spionage, onvoldoende bindende kwaliteitsnormen en onvoldoende onafhankelijke *monitoring*.

Ngo's van hun kant kijken ook kritisch naar bedrijven. Zij vinden dat ondernemingen alles doen in functie van de winst, dat de huidige productiewijzen kwalijke gevolgen hebben voor mens en milieu en dat bedrijven onverantwoord consumeren aanmoedigen. Ngo's verwijten ondernemingen dat ze onvoldoende hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen (en als ze het al doen, het louter gaat om *window dressing*) en dat ze hun grote lobbykracht misbruiken op het vlak van de wetgeving. Ten slotte vinden ook zij dat de tegenpartij, het bedrijfsleven, onvoldoende duidelijk is over de geldstromen.

Peter Wollaert

Langs beide kanten, ngo's en bedrijven, is er wantrouwen en leven er vooroordelen.

”

NGO'S WORDEN VIJFDE MACHT

Waarom zouden bedrijven eigenlijk willen samenwerken met ngo's of, meer algemeen, aan duurzaam ondernemen doen? De mogelijke redenen zijn verscheiden: klantenbinding van het toenemend aantal consumenten dat bewust kiest voor bio- en *fairtrade* producten, concurrentievoordeel binnen de sector door op te vallen, kostenbesparingen die in sommige gevallen samengaan met bijvoorbeeld milieuvriendelijker produceren, vermijden van *shadedclaims*, beschermen van het bedrijfsimago, nastreven van personeelstevredenheid en ervoor zorgen dat het bedrijf aantrekkelijk is voor potentiële werknemers, en - tot slot - mogelijk betere beurskoersresultaten.

Een belangrijk argument voor samenwerking met ngo's komt van de vier *Trust & Credibility studies* van het wereldwijde communicatiebu-

reau Edelman. Opinieleiders in de Verenigde Staten en Europa geven aan dat het vertrouwen in ngo's opvallend hoog is, in die mate zelfs dat ze een 'vijfde macht' worden genoemd. Uit het meest recente onderzoek - dat Edelman op 22 januari 2003 voorstelde op het Wereld Economisch Forum in het Zwitserse Davos en waarvoor 400 Amerikaanse en 450 Europese opinieleiders (uit Groot-Brittannië, Frankrijk en Duitsland) tussen 14 december 2002 en 10 januari 2003 werden bevraagd - blijkt dat ngo's zowel in de VS als in Europa over het algemeen de organisaties zijn waarin

men het meeste vertrouwen heeft. Meer dus dan in de bedrijfswereld, de overheid en de media. Voor de VS is dat nieuw. Voor Europa bleek die trend al uit de drie eerste opiniepeilingen van Edelman en hij werd hier nog maar eens bevestigd.

In Europa is het vertrouwen in de ngo-wereld het hoogst: 49%, ten opzichte van 35% in het bedrijfsleven. In de VS wint ze met één procentje: Amerikanen vertrouwen voor 49% de ngo-wereld en voor 48% het bedrijfsleven. In Europa zijn de vier *brands* (merken) met de hoogste vertrouwensgraad ngo's: Amnesty (62%), Wereld Natuur Fonds (62%), Greenpeace (51%) en Oxfam (49%). De vertrouwensgraad ging licht achteruit tegenover de vorige studie een half jaar voordien en de kloof met de meest vertrouwde bedrijven - Microsoft (47%) en Bayer (42%) - verkleint. In de VS halen sommige ngo's momenteel een vertrouwensscore van 40% tot 50%, waarmee ze de kloof aan het dichteren zijn met de meest vertrouwde merken als Johnson & Johnson, Coca-Cola, Microsoft, Ford, Mc Donalds, Bayer en Pfizer. Zij halen in de VS een vertrouwensgraad van meer dan 50%.

Uit de resultaten van Edelman blijkt dat ngo's sterke nieuwe organisaties aan het worden zijn. Voor bedrijven zijn ze daarom in sommige gevallen een interessante partner. Omgekeerd legt het grote vertrouwen in ngo's een grote verantwoordelijkheid in de handen van de ngo-sector.

UITDAGINGEN VOOR NGO'S

Ngo's staan voor een hele reeks uitdagingen, onder meer het incorporeren van een aantal verworvenheden uit de zakenwereld. *Stakeholdermanagement* is voor hen net zo goed een optie als voor bedrijven. Ook ngo's moeten een beleid ontwikkelen ten aanzien van hun *stakeholders*, zoals de donateurs (klanten die tezelfdertijd mede-financiers zijn), de overheden, de media (waarvan ze grotendeels afhankelijk zijn) enzovoorts. Ook doorzichtigheid en rapportering over de werking wordt steeds belangrijker. Ngo's moeten daarbij telkens evenwichten zoeken, bijvoorbeeld tussen professionaliseren en werken met vrijwilligers of tussen financiële autonomie en afhankelijkheid van medefinanciers.

Samenwerking tussen ngo's en private sector is voor beide partijen niet zonder uitdagingen of gevaren. Maria Boulos, beleidsadviseur van *WWF International*, merkt op dat, vanuit het

standpunt van de ngo, het gevaar bestaat dat in de ogen van de publieke opinie samenwerking overkomt als verraad van het caritatieve doel en het morele gedachtegoed. Zij maakt volgend onderscheid. Enerzijds ngo's die campagne voeren, de stemlozen een stem geven, én met hun activiteiten in de schijnwerpers staan om zo hun agenda onder de aandacht te brengen. Anderzijds ngo's die even sterk begaan zijn met ecologische en sociale aangelegenheden, maar met regeringen en ondernemingen allianties sluiten omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit de beste manier is om het overheidsbeleid en de bedrijfspraktijken te beïnvloeden. Ondanks de gevaren meent *WWF International* dat voor hen deze tweede optie de beste weg naar resultaat is. Maria Boulos merkt daarbij op dat de relaties onderworpen zijn aan strikte normen en dat het *WWF* zich altijd het recht voorbehoudt om kritiek te uiten en vragen te stellen. Naast en tussen de twee categorieën die Boulos onderscheidt, kan er nog een derde worden aangeduid: de 'neutrale' ngo's. Zij vallen geen bedrijven aan, maar werken er ook niet mee samen. In plaats daarvan leggen ze zich toe op lobbywerk bij de overheid of op dienstverlening.

De gevaren waarnaar Boulos verwijst, houden verband met de vier types van ngo's volgens de Britse organisatie *Sustainability* (zie tabel 3).

Tabel 3. Vier types ngo's (*Sustainability*, 1996)

	Polariseert	Integreert
Maakt geen onderscheid	HAAI Negeert relatieve prestaties en valt meeste doelen aan	ZEELEEUW Negeert relatieve prestaties en werkt met iedereen samen
Maakt wel onderscheid	ORKA Bestudeert relatieve prestaties en valt geselecteerde doelen aan	DOLFIJN Bestudeert relatieve prestaties en selecteert geschikte partners

Haaiachtige ngo's hebben beslist geen nauwe werkrelaties aan te gaan met bedrijven. Ze leggen zich toe op een functie als waakhond en zien ondernemingen als het probleem, niet als deel van de oplossing.

Zeeleeuwachtige ngo's zijn conservatief en niet controversieel en daardoor aantrekkelijke partners voor private bedrijven op zoek naar comfortabele partners. Deze ngo's moeten heel voorzichtig zijn dat de bedrijfsdonaties hen niet linken aan een agenda die botst met hun algemene missie. Ze zijn zelf ook kwetsbaar voor aanvallen van haai-ngo's.

Orka-achtige ngo's zijn selectiever dan haai-ngo's in het uitkiezen van bedrijfsdoelen, maar staan even weinig open voor compromissen.

Dolfijnachtige ngo's ten slotte gaan niet onmiddellijk partnerschappen aan met eender welk bedrijf dat hen benadert. In plaats daarvan selecteren ze hun partners op basis van ontwikkelde ethische criteria en de geschiktheid in woorden en daden van het bedrijf voor de algemene zaak van de ngo.

Simon Heap somt de gevaren voor ngo's gedetailleerd op. Hij begint met het gevaar dat de ngo zich door samenwerking met een bedrijf aan de kant van de machtigen schaarst, ten koste van de machtelozen. Een ander probleem is het verschil in tijdschaal: bedrijven kunnen veel mensen op een project zetten en snel beslissen. Bedrijven dagen ngo's uit om professioneler te werken. Ngo's moeten voldoende moedig zijn om het scepticisme en de kritiek van collega's te verdragen. Als ngo's overgaan van publiek campagnevoeren naar geheime onderhandelingen achter gesloten deuren, zullen ze media-aandacht verliezen en dat verkleint de mogelijkheden om aan-

hangers te sensibiliseren. Het gevaar bestaat dat de ngo's inspiratieloze technocratische *consulting*- en *monitoring*experts worden. Ten slotte kan samenwerking onwetendheid over of ineffectiviteit van ngo's aan het licht brengen over bepaalde onderwerpen en jegens belanghebbenden die ze beweren te vertegenwoordigen.

UITDAGINGEN VOOR BEDRIJVEN

Bedrijven staan om te beginnen voor de uitdaging in kaart te brengen welke ngo's tot hun directe *stakeholders* behoren, met andere woorden welke ngo's op hun terrein actief zijn. Ook kunnen bedrijven die sociaal verant-

woord willen ondernemen en geloofwaardig willen overkomen bij maatschappelijke organisaties, het best kiezen voor een open strategie. Dat blijkt uit een Amerikaans onderzoek van het *consultancy*bureau Burson-Marsteller bij 56 ngo's. Deze laatste geloven veel eerder (in)

de inspanningen van bedrijven om verantwoord te ondernemen als die hun fouten of problemen toegeven. Het helpt ook als bedrijven gecertificeerd zijn en als ze uitgebreid - en volgens bepaalde standaarden - rapporteren over hun bevindingen. Minder indruk maken *case studies* en onafhankelijk onderzoek.

Heap geeft evenzeer een overzicht van de gevaren die een bedrijf loopt bij eventuele samenwerking met een ngo; ze lopen parallel met diegene die een ngo loopt. Bedrijven riskeren hun focus te verliezen; ngo's zullen misschien niet begrijpen dat projecten niet (kunnen) worden aangepakt als een zaak niet winstgevend is. Er is het probleem dat ngo's traag werken, met maar weinig medewerkers

Peter Wollaert

Er zijn ook voorbeelden die een ander beeld oproepen: dat van beginnende samenwerking.

”

voor een project en met gebrek aan tijd voor participatieve raadpleging en het streven naar consensus. Ngo's hanteren vaak een ongestructureerde aanpak die bedrijven uitdaagt om standaardprocedures los te laten.

Bedrijven riskeren kritiek vanwege buitenlandse overheden die ngo's als lastpakken beschouwen. Door een project op te starten, geeft een bedrijf publiekelijk toe dat er een probleem is. Dit is gevaarlijk omdat het voor journalisten makkelijk is negatieve stukken te schrijven over toegegeven problemen. Ngo's zien bedrijven als 'de vijand', wat een obstakel is voor vertrouwen en respect. En, nog steeds volgens Heap, hebben ngo's vaak onvoldoende *knowhow* in huis om hun dossiers economisch te hertalen.

Een laatste gevaar voor ngo's is dat ze als partner kunnen meegesleurd worden in de enorme evoluties en overnames in de zakenwereld. Het samenwerkingsverband tussen Vredeseilanden en de bank HBK bijvoorbeeld werd oorspronkelijk gedragen vanuit de top van de bank, wat na opslorping van HBK door Mercator niet langer het geval is.

SAMEN EN APART

Zeggen dat er muziek zit in de relatie tussen bedrijven en ngo's, zoals het VBO doet, is overdreven optimistisch. Ondanks alle hierboven geschetste evoluties naar meer samenwerking, is tot nader order de algemene trend dat bedrijven en ngo's twee zeer gescheiden werelden zijn en blijven. Voorlopig reageert het bedrijfsleven zeer afwachtend. Maar de eerste stappen richting overleg en samenwerking zijn gezet. Daarbij geldt dat elke groep er eerst intern voor moet zorgen kwaliteitsvol te werken. Bovendien hoeft samenwerking niet

Kritiek op ngo's, vakbonden revisited?

Een van de kritieken op ngo's is dat ze louter zichzelf vertegenwoordigen en geen representatieve gesprekspartner zijn. Socioloog Luc Huyse merkte in een interview met *De Standaard* op dat representativiteit eigenlijk twee verschillende dimensies heeft. Ten eerste, door wie zijn de ngo's gemandateerd? Ten tweede, aan wie leggen ze verantwoording af? Daar rijzen volgens hem inderdaad vragen op, maar hij vindt dat je in de eerste dimensie van de mandatering niet meer mag werken met de spelregels van 'hoeveel betalende leden heb je, wat is je percentage, hoeveel gesyndiceerden heb je in die of die sector'? Zo werkt het volgens hem niet meer. Mandateren kan ook via uitingen van sympathie, via allerlei vormen van 'applaus'. Huyse vindt dat er wel een probleem bestaat in de tweede dimensie, die van de verantwoording: "De ngo's zitten in een experimentele fase en ook in dat opzicht is het een wereld van beweging."

Opvallend is dat Huyse opmerkt dat die kritiek ook opdook tijdens de eerste jaren van de vakbonden (1880-1920). In die zin vindt hij dat die kritiek niet getuigt van veel originaliteit, maar er wel op wijst dat we te maken hebben met een verschijnsel dat ook verwant is met het ontstaan van de moderne politieke partijen en de moderne vakbonden: een opvallende rode draad!

altijd en overal. Doch een aantal groepen zal er beslist baat bij hebben tot op zekere hoogte samen te werken.

WEBSITES

- Kauri: www.kauri.be
- Corporate Funding Programme: www.cfp.be
- Trivisi: www.trivisi.be
- Schone Kleren Campagne: www.schonekleren.be
- Sustainability: www.sustainability.com
- Intrac: www.intrac.org
- Referentiekader maatschappelijk verantwoord ondernemen Nederland: www.mvo-platform.nl
- Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen: www.somo.nl
- Corpwatch: www.corpwatch.org
- Corporate Watch: www.corporatewatch.org
- Transparency International: www.transparency.org
- Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling: www.frdo.be

REFERENTIES

BENDELL Jem, *Terms for Endearment. Business, NGO's and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, 2000.

HEAP Simon, *NGO's Engaging with Business: a World of Difference and a Difference to the World*, Intrac, 2000.

LUBBERS Eveline, *Schone schijn. Smerige streken in de strijd tussen burgers en bedrijven*, Fagel, 2002.

MURPHY David F. & BENDELL Jem, *Partners in time? Business, NGO's and Sustainable Development*, United Nations Research Institute for Social Development, discussion paper nr. 109, augustus 1999.

VAN TULDER Rob & VAN DER ZWART Alex, *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*, Het Spectrum, 2003.

VERVLIET Emiel (ed.), *Burgers en bedrijven, NoordZuid Cahier*, Wereldmediahuis, 2002.

VBO-magazine *Forward*, november 2003.