Handvat
Code Sociale Ondernemingen

CODE SOCIALE ONDERNEMINGEN

Inhoud

Voorwoord.....3

Inleiding.....4

De vijf principes.....6

Grondslag ‘impact first’.....8

Principe 1: Missie geborgd.....11

Principe 2: Stakeholders.....21

Principe 3: Financiën.....28

Principe 4: Implementatie.....33

Principe 5: Transparantie.....34

Hoe neem ik deel aan de Code?.....36

Voorwoord

Sociale ondernemingen geven vorm aan een nieuwe sociale & circulaire economie. Ze hebben een maatschappelijke missie, *impact first*. Geld is een middel en geen doel. Sociale ondernemingen zoeken naar herkenning, en ook hun stakeholders willen sociale ondernemingen kunnen onderscheiden. Een onafhankelijke commissie heeft op basis van de Europese definitie van sociale ondernemingen de Code Sociale Ondernemingen ontwikkeld om in deze behoeftes te voorzien.

In de Code staan de leidende principes van sociaal ondernemen centraal. De vijf principes hebben betrekking op de missie, stakeholders, financiën, implementatie van de Code en transparantie. De Code is 'principle-based', in plaats van 'rule-based': de onderneming kiest zelf hoe zij aan elk principe een gepaste invulling geeft, mede afhankelijk van haar leeftijd en omvang. De implementatie van de Code kan meegroeien met het bedrijf.

Dit boekje bevat voor elk principe voorbeelden van ondernemingen die laten zien hoe een principe praktisch uitgewerkt kan worden. Het is bedoeld als inspiratie en wil voorkomen dat elke onderneming zelf opnieuw het wiel moet uitvinden. Van elkaar leren en elkaar helpen is een belangrijk onderdeel van de Code.

De kracht van de Code Sociale Ondernemingen is dat deze blijft stimuleren om de onderneming verder te verbeteren. Vanuit het principe 'Als het beter kan, doe dat dan' blijft de ondernemer op zoek naar verbeteringen. Laat je dus inspireren door wat andere sociale ondernemingen al gedaan hebben!

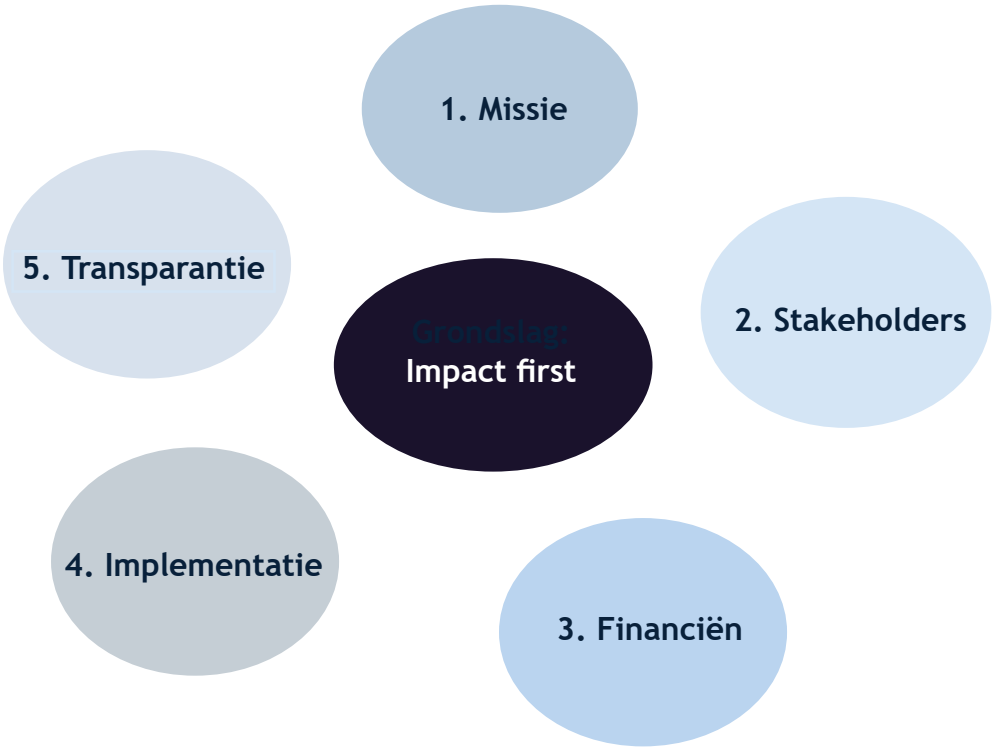
Josephine de Zwaan

Inleiding

De Code Sociale Ondernemingen helpt ondernemers bij het verbeteren van hun onderneming en om meer herkenning te krijgen naar andere stakeholders toe, zoals gemeentes en fondsen. Hiervoor is het Register Sociale Ondernemingen in het leven geroepen: hierin staan alle bedrijven die de Code hebben geïmplementeerd.

Om deel te nemen aan de Code wordt de ondernemer eerst beoordeeld op de vijf principes van de Code. Als de ondernemer deze toelatingsprocedure succesvol doorloopt, dan wordt hij opgenomen in het Register. Sociale ondernemingen evalueren ook elkaar: elke twee jaar vindt een peer review plaats, waarbij twee collega-ondernemers de onderneming spiegelen aan de vijf principes van de Code. De peer review vormt een belangrijk onderdeel van de Code: aan de ene kant stimuleert het ondernemers om daadwerkelijk invulling te geven aan de principes, aan de andere kant biedt het de mogelijkheid om van collega's te leren. Consumenten, overheden, financiers en andere stakeholders kunnen zo nagaan of een bepaalde onderneming de Code heeft geïmplementeerd. Kortom, een volgende stap naar meer herkenning van sociale ondernemingen.

Met het 'Als het beter kan, doe dat dan' als uitgangspunt probeert de Code ondernemingen uit te dagen om de lat iedere keer weer iets hoger te leggen, al naar gelang de mogelijkheden. Door middel van de best practices bieden we voorbeelden en ideeën over hoe dit kan worden aangepakt. Dit zal verschillend zijn voor startende, kleine, groeiende en volwassen ondernemingen. Met dit boekje hopen we voor alle stadia voorbeelden te geven. Niet alle gegeven voorbeelden zijn echter deelnemer aan de Code Sociale Ondernemingen.


1. Missie
5. Transparantie
Grondslag:
Impact first
2. Stakeholders
4. Implementatie
3. Financiën

De vijf principes

Om in het Register van de Code Sociale Ondernemingen opgenomen te worden, dient een onderneming aan bepaalde instapcriteria te voldoen. Deze instapcriteria zijn gebaseerd op de vijf principes van de Code, en draaien allemaal om één centraal principe: *impact first.* Dit betekent dat bij de sociale onderneming het maken van maatschappelijke impact voorop staat. Een onderneming kan actief zijn in één of meerdere impactgebieden.

Principe 1 vraagt van de onderneming dat zij haar maatschappelijke missie statutair vastlegt en deze inzichtelijk maakt aan de hand van bijvoorbeeld een Theory of Change. Ook meet de onderneming de impact die zij realiseert.

Bij **principe 2** brengt de onderneming in kaart wie de relevante stakeholders zijn in het licht van haar missie. Het is belangrijk in gesprek te gaan met deze stakeholders, om zo meer inzicht in de impact van haar activiteiten te krijgen.

Principe 3 stelt dat ter bescherming van de impact, de onderneming een gebalanceerde afweging maakt tussen impact en financieel resultaat. Denk hierbij aan beperkingen op dividenduitkeringen, vermogensuitkeringen, maar ook aan een afgewogen beloningsbeleid.

Is een onderneming opgenomen in het Register, dan vraagt **principe 4** dat zij actief deelneemt aan de gemeenschap van sociale ondernemingen. De onderneming doet gemotiveerd mee aan de peer reviews, en stelt zich aanspreekbaar op voor verbeteringen aan de eigen onderneming.

In **principe 5** staat transparantie centraal: de onderneming voert een actief en toegankelijk informatiebeleid. Dit doet zij onder anderen door de statuten en wettelijke jaarstukken op haar website te publiceren, maar ook het jaarlijkse impactrapport en informatie over het beloningsbeleid.

Tot slot vraagt de Code Sociale Ondernemingen dat je een zelfstandige onderneming met een business model bent, die minstens 50% van haar totale inkomsten haalt uit de verkoop van een product of dienst. Behalve eenmansbedrijven en vof's kunnen alle rechtsvormen deelnemen aan de Code. Eenmansbedrijven en vof's komen eventueel wel in aanmerking voor aspirant-lidmaatschap.

Best Practices

Impact first

Het creëren van maatschappelijke impact staat voor een sociale onderneming voorop. Hierbij neemt de onderneming verantwoordelijkheid voor haar impact in de hele keten. De onderneming vertaalt deze grondslag in drie niveaus: de missie, visie en strategie.

1. **De missie** is de “waarom/waartoe” vraag. De onderneming verklaart haar bestaansreden in termen van de maatschappelijke vraagstukken waarop zij zich richt.
2. **De visie** is de “wat” vraag. De onderneming verklaart wat zij doet om de maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en/of op te lossen.
3. **De strategie** is de “hoe” vraag. De onderneming maakt inzichtelijk op welke wijze de gewenste oplossingen gerealiseerd worden.

De onderneming maakt de missie, visie en strategie op een passende manier bekend. Hierdoor is het voor stakeholders duidelijk welke maatschappelijke vraagstukken de onderneming wil aanpakken en hoe zij maatschappelijk impact wil creëren.

Communiceren missie, visie en strategie

More2Win communiceert haar missie & visie duidelijk op de website. Ze maakt hiermee beknopt en helder duidelijk hoe ze impact wil maken.

De missie,'waarom': "Ons doel is de wereld van sportevenementen veranderen, zodat meer mensen hiervan profiteren.

De visie, 'wat': "Dit doen we door te zorgen dat ieder sportevenement ook winnaars buiten het stadion oplevert."

De strategie,'hoe': "Rondom sportevenementen ontwikkelen wij unieke programma's voor overheden, bedrijven én sportfans, waardoor zij zich ook op sociaal vlak kunnen onderscheiden."

De 'waarom/waartoe' vraag staat centraal bij de missie. De volgende missies zijn daar goede voorbeelden van.

De Streekboer: "Een gezond voedselsysteem dat voor iedereen eerlijk is"

Kromkommer: "Het redden van al het kromme groente en fruit dat anders niet op ons bord zou belanden"

Schoongewoon: "Een bijdrage leveren aan een betere en schonere wereld waarin respect voor mens en natuur en eerlijke verdeling en medezeggenschap centraal staan"

FairTrade Original: "Ons aandeel in eerlijke en transparante handel: door het ontwikkelen van lokale handelsketens maken wij eerlijk eten en drinken bereikbaar voor iedereen"

Px Healthcare: “Our mission is to revolutionize the use of the patient’s voice to improve both patient experience and clinical outcomes in cancer”

Plastic Whale: “Our mission is to involve as many people as possible to reach our goal for plastic-free waters”



Foto: More2Win

Principe 1

Missie: geborgd en meetbaar

De onderneming legt haar missie statutair vast, concretiseert haar doelen en maakt de realisatie ervan inzichtelijk. Het borgen van de missie betekent dat de missie niet zonder meer kan worden aangepast. Dit voorkomt dat een sociale onderneming, bijvoorbeeld na het toetreden van nieuwe aandeelhouders of een overname, de maatschappelijke missie uit het oog verliest.

Aan de hand van drie ondernemingen laten we zien hoe de missie geborgd kan worden met behulp van een Raad van Advies, een prioriteitsaandeel of een op maat gemaakte structuur voor de organisatie.



Foto: Vanhulley

Missie opgenomen in de statuten en geborgd door een Raad van Advies

Vanhulley maakt van jouw overhemd een boxershort. Dit wordt gedaan door vrouwen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken.

De onderneming heeft in haar statuten vastgelegd dat het een sociale onderneming is, dit betekent dat de maatschappelijke missie van de vennootschap voorop staat. *"Het verbeteren van de arbeidspositie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het verduurzamen van de samenleving"* is als missie in de statuten opgenomen.

Daarnaast geven de statuten ook aan dat de onderneming door middel van haar bedrijfsvoering en activiteiten probeert een positieve invloed te hebben op het milieu en de maatschappij. De bijbehorende vastgelegde doelen zijn het verbeteren van de arbeidspositie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het verduurzamen van de samenleving.

De Raad van Advies (RvA) "bestaat zoveel mogelijk uit stakeholders van de vennootschap" en heeft als taak "het bewaken en borgen van de maatschappelijke missie en doelstelling van de vennootschap zoals in deze statuten is omschreven ...". Het bestuur heeft bij het "geheel dan wel gedeeltelijk verkopen en/of vervreemden van de onderneming van de vennootschap" bijvoorbeeld toestemming nodig van de RvA. Stakeholders kunnen, doordat de missie is vastgelegd en geborgd door de RvA, vertrouwen in de continuïteit van de activiteiten van de onderneming.

Best practice - ITvitae

Prioriteitsaandeelhouder borgt de missie

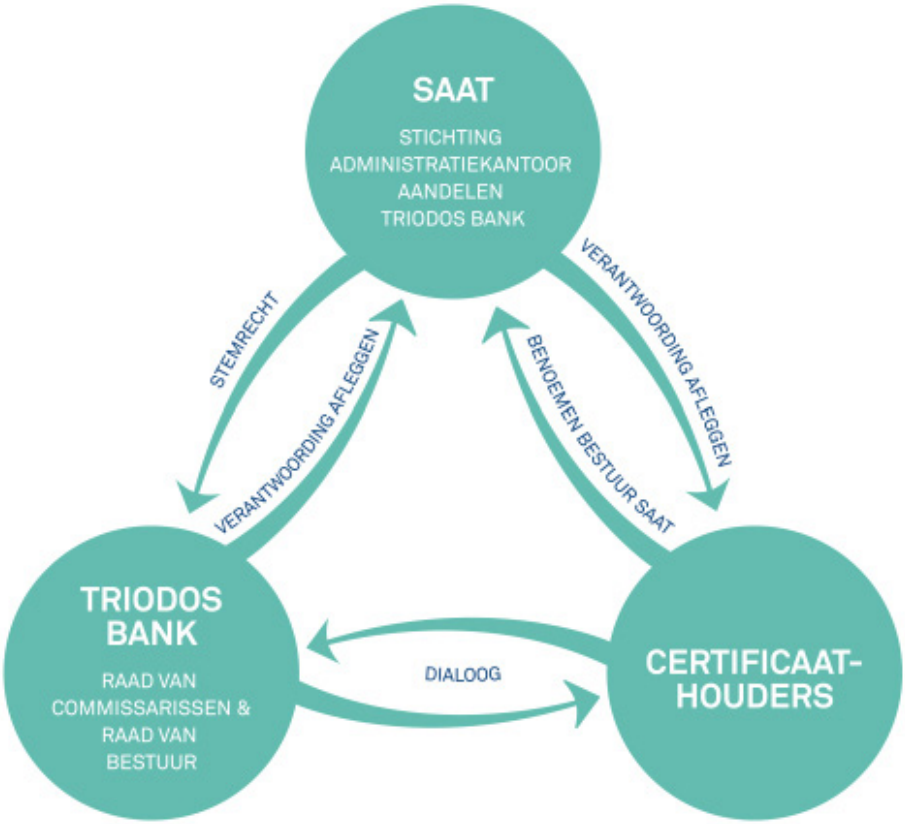
ITvitae biedt mensen met autisme kansen op de arbeidsmarkt in de IT-sector. De zakelijke activiteiten zijn ondergebracht in een **holding**. Het bedrijf heeft een **prioriteitsaandeel** ondergebracht in de **stichting** ITvitae Learning. De stichting heeft een onafhankelijk bestuur en de taak toe te zien op de activiteiten van de BV. De statuten bepalen dat de "stichting via het prioriteitsaandeel kan meebeslissen over fusie, afsplitsing, nieuwe activiteiten, nieuwe BV's, uitkering van dividend, etcetera". In de statuten van ITvitae Holding BV is verder vastgelegd dat vijftig procent van de winst naar deze stichting gaat, die zich bezighoudt met de leertrajecten naar werk. De constructie met een prioriteit-saandeel in handen van de stichting ITvitae Learning zorgt er dus voor dat de missie geborgd is.

Best practice - Triodos Bank

Verbondenheid en verantwoording van meerdere partijen borgt de missie

Triodos zet zich in om het geld van klanten in te zetten voor positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Triodos borgt de missie met **drie onderling verbonden partijen** die aan elkaar **verantwoording** afleggen. Dit zijn Triodos Bank, Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank (SAAT) en de certificaathouders. Triodos Bank legt verantwoording af aan SAAT, de SAAT heeft stemrecht op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering en legt verantwoording af aan de certificaathouders die op hun beurt het SAAT-bestuur kiezen. De verbondenheid tussen de drie partijen zorgt ervoor dat de missie niet plotseling zal veranderen zonder dialoog.

Verder kan een persoon maximaal 10% van de certificaten van aandelen in bezit hebben om de onafhankelijke positie van de bank te waarborgen. Het aantal stemmen van een certificaathouder is beperkt tot duizend stemmen, daarboven is geen extra stemrecht te verkrijgen. In deze structuur zorgt Triodos Bank ervoor dat de sociale missie voorop blijft staan.



Figuur: Triodos Bank, SAAT, Certificaathouders

Best practice - Swink

Borgen van impact

Keurmerken kunnen ook een manier zijn om de impact van je onderneming te borgen. Op het gebied van arbeidsparticipatie is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) hier een voorbeeld van. Met dit keurmerk krijgen organisaties erkenning voor het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo toont PSO 30+, de hoogste trede van de ladder, aan dat 30 procent of meer mensen uit kwetsbare groepen in dienst zijn. Een van de ondernemingen met dit keurmerk is Swink, een buitengewoon internetbureau dat online diensten door mensen met autisme aanbiedt. Bij Swink ligt het percentage op maar liefst 70 procent. Met het PSO-certificaat toont Swink op output-niveau aan wat hun maatschappelijke bijdrage is. Daarnaast heeft Swink nog een onafhankelijke impactmeting laten uitvoeren om de gecreëerde maatschappelijke waarde in cijfers te kunnen uitdrukken.

Missie inzichtelijk

Om de missie inzichtelijk te maken is het van belang om deze uit te werken in een (jaar)plan. De missie, visie en strategie worden hierin vertaald naar wat er in het komende jaar gebeurt. Samen met het inzichtelijk maken van de impact draagt dit bij aan het voorop laten staan van de missie.

Impact meten maakt het mogelijk om te sturen op impact en deze te vergroten. Daarnaast kunnen claims die gemaakt worden door de onderneming worden onderbouwd. Tot slot draagt het bij aan de motivatie van werknemers als zij zien dat er daadwerkelijk impact gemaakt wordt. Het is belangrijk om alle stakeholders hierbij te betrekken, omdat de onderneming impact kan hebben op gebieden waar het zelf nog niet aan heeft gedacht. Het Impactpad is hiervoor een nuttige tool. Het publiceren van de uitkomsten maakt de impact voor iedereen inzichtelijk. De volgende voorbeelden laten zien hoe ondernemingen dit kunnen doen.

Best practice - Tony's Chocolonely

Missie vertaald in een routekaart

Tony's Chocolonely zet zich in voor slaafvrije chocolade. Niet alleen haar eigen chocolade, maar alle chocolade wereldwijd. Het bedrijf vertaalt haar missie in een **routekaart**. De drie **pijlers** hiervan zijn: Tony's maakt bewust, Tony's geeft 't voorbeeld en goed voorbeeld doet volgen. Bij elke pijler worden er een aantal strategieën en concrete doelen opgesteld en wordt er bepaald hoe voortgang gemeten kan worden. Het kwantificeren van doelstellingen maakt deze concreter.

Doelen in het kader van **bewustwording** zijn bijvoorbeeld:

- Het percentage chocofans dat weet dat slavernij voorkomt op de cacaoplantages in West-Afrika.
- Het aantal boerencoöperaties met een actief beleid ter voorkoming van uitbuiting/kinderarbeid of het percentage mensen dat chocolade koopt die zich bewust zijn van de misstanden in de cacao-sector.

Op het gebied van **het goede voorbeeld geven** is er onder andere:

- Tony's werkt met alle coöperaties samen volgens de volgen-de 5 samenwerkingsprincipes; traceerbaarheid, 'n hogere prijs, lange termijn afspraken, sterke boeren die behoren bij een professionele cooperatie en het verhogen van de kwaliteit en productiviteit.
- Het uitrollen van het Child Labour Monitoring & Remediation System (CLMRS) bij alle coöperaties, waarin alle kinderen van boeren die aan Tony's leveren worden gevolgd. Naast bewustwordingsactiviteiten in de cacaogemeenschappen, wordt er systematisch en actief gezocht naar gevallen van kinderarbeid in de keten, zodat deze gevallen opgelost en voorkomen kunnen worden.

Op het gebied van **goed voorbeeld doet volgen** is er onder andere:

- Het meten in hoeverre choco-giganten ook gaan werken volgens deze vijf samenwerkingsprincipes.

Behalve dat ze de doelen en resultaten van het afgelopen jaar tonen, presenteren ze in het jaarverslag ook een aantal doelen voor het komende jaar. Dit toont niet alleen de ambities, maar maakt ook inzichtelijk in hoeverre de doelstellingen behaald zijn door hierop in het volgende jaar te reflecteren.

Missie omgezet in concrete doelen

Moyee Coffee zet zich in om de opbrengsten van de koffieketen eerlijker te verdelen. Hierbij is het onder andere belangrijk dat waarde wordt toegevoegd in het gebied van herkomst en dat opbrengsten eerlijk verdeeld worden. Moyee wil dus zorgen dat winsten in de keten eerlijker verdeeld worden.

In de impactrapportage is te lezen dat ze dit naar **concrete doelen vertalen**. Ze stellen doelen op sociaal, economisch en milieu gebied. De doelen op economisch gebied zijn het aantal gecreëerde banen, het aantal kilo geroosterde en geëxporteerde koffiebone en bewustzijn, gemeten door het aantal geleverde kopjes koffie Op sociaal gebied zijn er ook drie doelen, namelijk het aantal boeren dat een premium krijgt uitbetaald, de hoogte van de welvaartsindex van boeren, en het percentage werknemers dat boven de marktprijs verdient. Voor milieu heeft Moyee Coffee doelen met betrekking tot de CO^2-voetafdruk, bodemvruchtbaarheid en biodiversiteit. Alle doelen zijn **gekwantificeerd** waardoor het duidelijk is of de doelstelling behaald is of niet. Dit draagt bij aan de **transparantie** omtrent de impact. Hieronder staan voorbeelden van een economische, sociale, en milieu indicator.

Year	2016	2017	2020
Economic			
Fair Chain in Kilograms (additional export value by roasting beans in Addis Ababa)	25	44	140
Fair Chain impact in € (€7 per kilogram)	175.000	308.000	980.000
Social			
Premium paid (€1000)	19	16	101
Environmental			
Carbon footprint	3,92	3,92	0

Publicatie impactrapportage

The Colour Kitchen geeft mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een nieuwe kans.

Samen met een **onderzoeksbureau** heeft The Colour Kitchen haar **impact** in kaart gebracht. De focus ligt hierbij op de impact op de leerlingen. Behalve dat ze keken naar het aantal leerlingen dat een baan of stage gevonden had, vroegen zij ook naar hun ervaringen met en de effecten van het programma. De leerlingen konden aangeven of bepaalde kernkwaliteiten slechter werden, gelijk bleven of waren verbeterd. Indien er een verbetering plaatsvond, werd er doorgevraagd naar in hoeverre dit door de activiteiten van The Colour Kitchen kwam. De onderneming verzamelt op deze manier informatie over hoeveel, hoe en in welke mate leerlingen geholpen zijn door haar inspanningen.

The Colour Kitchen heeft het **impactrapport** op haar website gepubliceerd en ook opgenomen in het jaarverslag. Voor stakeholders is het belangrijk dat ondernemingen transparant zijn over de impact, The Colour Kitchen geeft hier een heldere invulling aan.

De weg naar principe 1

Stap 1. Borg de missie en neem deze op in de statuten. Werk de missie uit in de strategie en geef aan hoe impact, als dit nog niet gebeurt, gemeten zal worden.



Stap 2. Meet de daadwerkelijke impact door de directe effecten op de belangrijkste stakeholder in kaart te brengen en publiceer dit.



Stap 3. Breid de impactmeting* en de rapportage hierover uit, waarbij ook de stakeholders betrokken worden
*Hulpmiddelen: groeipad en bijbehorende publicatie

Principe 2

Relevante stakeholders: bepaling en dialoog

De onderneming bepaalt wie de relevante stakeholders zijn in het licht van de missie. Ze organiseert een dialoog met deze stakeholders over de strategie waarmee ze invulling geeft aan de missie.

De basis van het tweede principe is het opstellen van een profielschets van de relevante stakeholders. Deze stakeholders zijn onder andere belangrijk voor het meten van impact en de stakeholderdialoog. Dit overleg legitimeert de activiteiten van de onderneming en beschermt tegelijkertijd de stakeholders tegen een plotselinge koerswijziging van de onderneming waarbij wordt afgeweken van de maatschappelijke missie.

In het licht van de dialoog is het belangrijk dat de stakeholders die voldoen aan de profielschets worden uitgenodigd om deel te nemen aan de dialoog. Dit kan met meerdere stakeholders tegelijkertijd of in aparte sessies. Voor een goede dialoog is het belangrijk dat stakeholders geïnformeerd worden en dat het plaatsvindt op een moment dat het invloed kan hebben op het beleid. Vervolgens worden de belangrijkste uitkomsten van het gesprek gepubliceerd. De volgende ondernemingen geven een goed voorbeeld van hoe je stakeholders kunt identificeren en betrekken bij de onderneming.

Profielschets stakeholders

Hét Bakkerscafé in Nijmegen biedt ontwikkeltrajecten aan kwetsbare doelgroepen in de samenleving in het kader van arbeidsparticipatie en versterken van zelfredzaamheid. Voor haar impactmeting heeft Bakkerscafé Nijmegen haar **stakeholders** geïdentificeerd. Hiermee kan zij de impact op de verschillende stakeholders in kaart brengen. De stakeholders zijn:

1. de trajectmedewerkers
2. buurtbewoners
3. opdrachtgevers
4. de overheid
5. de sector sociaal ondernemen

Het impactverslag waarin de verschillende stakeholders aan bod komen is terug te vinden op de website. Het in kaart brengen van stakeholders is niet alleen belangrijk voor het meten van impact, maar ook voor het betrekken van stakeholders bij de activiteiten van de onderneming.

Stakeholderdialoog

Duurzaam bed- en badgoed bedrijf Yumeko identificeert klanten, wederverkopers, fabrikanten en hun arbeiders, toeleveranciers en de keurmerken als haar stakeholders. Via een dialoog met deze partijen probeert Yumeko haar keten, producten, impact en propositie te verbeteren. Aangezien voor de verschillende geïdentificeerde stakeholders verschillende thema's leven, worden gesprekken niet met alle stakeholders tegelijkertijd gevoerd.

- Met **klanten** wordt in gesprek gegaan over productvoorkeuren, zoals kleuren, en over nieuwe producten. Dit gebeurt zowel ad hoc, op het moment dat klanten in de winkel komen, als via online enquêtes.
- Met **fabrikanten en toeleveranciers** wordt op een structurele basis gesproken. Zo vindt er twee keer per jaar een overleg plaats met de leveranciers en de boerencoöperatie. Hieruit is bijvoorbeeld voortgekomen dat Yumeko samen met een leverancier een eigen waardeketen, met bijbehorend keurmerk, voor duurzaam dons heeft opgezet. Andere uitkomsten zijn dat er samen met leveranciers een duurzame boxspring op de markt is gezet en dat er stappen worden genomen om plasticverbruik te verminderen.
- Aangezien Yumeko niet direct met de **boeren** kan overleggen, voert zij een dialoog met de coöperatie over thema's zoals leefomstandigheden van boeren, biologische productie en vrouwen- en kinderrechten. Door de dialoog is impact op boeren verhoogd. Veel boeren moesten een deel van de oogst nog steeds tegen wereldmarktprijs, die sterk kan verschillen per periode, verkopen. Dankzij Yumeko ontvangen zij een minimum prijs van minimaal +50% bovenop de wereldprijs voor hun katoen. Als de prijzen te laag zijn, ontvangen de boeren altijd Fairtrade prijzen.

Best practice - Triodos

Stakeholderbijeenkomsten

Triodos identificeert drie stakeholdergroepen. Dit zijn
1. stakeholders met een rechtstreekse economische relatie (klanten, certificaathouders, medewerkers en leveranciers);
2. stakeholders door een maatschappelijke verbondenheid (NGOs, overheid, media, groepen die baat hebben bij de financiering); en
3. zij die nieuwe kennis en inzichten bieden (adviseurs en inspirerende denkers).

Triodos organiseert **bijeenkomsten met vertegenwoordigers** van de drie groepen. Hierbij valt te denken aan klantendagen en bijeenkomsten voor certificaathouders. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen stakeholders op een gestructureerde manier in gesprek gaan over wat ze belangrijk vinden. De uitkomsten worden verwerkt in een materialiteitsindex en worden gepubliceerd. De materialiteitsindex is een overzicht waarin verschillende thema's worden gerangschikt op relevantie. Een van de uitkomsten is dat alle stakeholders aangeven dat zij het belangrijk vinden dat Triodos Bank voorop blijft lopen op het gebied van duurzaam bankieren. Het publiceren van het verslag maakt duidelijk wat er onder de stakeholders speelt en hoe de bank met de zorgen van stakeholders omgaat.

Best practice - Specialisterren

Schetsen en betrekken stakeholders

De profielschets van Specialisterren bevat medewerkers & managers, eigenaren, opdrachtgevers, investeerders, donateurs, de gemeente Utrecht, het UWV en de belangenverenigingen. Met een aantal van de stakeholders zit Specialisterren regelmatig om de tafel, zoals in de tabel te zien is.

Medewerkers	Elk kwartaal
Klanten	Jaarlijks
Overheid	Via samenwerkingen Social Impact Factory en De Normaalste zaak
Financiers, donateurs en aandeelhouders	Jaarlijks

- Ten eerste is er elk kwartaal een gesprek met de werknemers. Jaarlijks spreekt Specialisterren met de vijf belangrijkste klanten over het geleverde werk en de impact. Een onderdeel hiervan is het uitdelen van 'social return certificaten' Dit certificaat wordt uitgekeerd aan klanten die bijdragen aan het creëren van duurzame werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De tweede stakeholder, de overheid, wordt benaderd vanuit samenwerkingen met de Social Impact Factory en De Normaalste Zaak. Dit is een bewuste keuze omdat ze de invloed van samenwerkingsverbanden groter achten dan hun eigen invloed.
- In de dialoog met directe stakeholders (financiers, donateurs en aandeelhouders), wordt ook de afweging impact en financieel resultaat weer besproken. Daarnaast wordt hierbij ook de Specialisterren Foundation, voortgekomen uit Specialisterren, betrokken. Deze stichting is erop gericht om zoveel mogelijk mensen met autisme, bij voorkeur binnen de ICT-sector, aan een baan te helpen. De stichting houdt zich bijvoorbeeld bezig met de opleiding van mensen met een vorm van autisme. Hiermee is het een erg belangrijke stakeholder voor Specialisterren.

Specialisterren laat zien dat het haar stakeholders op een voor de stakeholder passende manier benadert. Het betrekken van al deze verschillende stakeholders draagt bij aan de legitimiteit van de onderneming.



Foto: Specialisterren

De weg naar principe 2

Stap 1. Maak een profielschets van de stakeholders.



Stap 2. Publiceer de stakeholders op de website en zorg voor een dialoog op regelmatige basis. Deel de belangrijkste uitkomsten.



Stap 3. De stakeholders krijgen in deze fase meer zeggenschap over het beleid. Ga op zoek naar meer samenwerking met de stakeholders.

Principe 3
Financiën: in overleg en zorgvuldig afgewogen

Ter bescherming van de impact maakt de onderneming een zorgvuldige afweging tussen impact en financieel resultaat. Onderdeel hiervan zijn de salarissen van de directie, maar ook de vergoeding aan de werknemers. Bij de beloning gaat het om zowel het salaris als de secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarnaast wordt er bij het vaststellen van het beloningsbeleid, indien dit redelijkerwijs mogelijk is binnen de onderneming, gesproken met de medewerkers.

De onderneming heeft verder een beleid ten aanzien van uitkeringen aan aandeelhouders en de opbrengst bij verkoop en liquidatie van de onderneming. Bij dit beleid worden de stakeholders van de onderneming betrokken, deze dialoog is terug te vinden in principe twee. De ondernemingen hebben zelf ruimte om invulling te geven aan dit principe, zoals duidelijk wordt in onderstaande uitwerkingen van het principe.

Best practice - Tony's Chocolonely

Afweging tussen impact en uitkering aan aandeelhouders

Als onderdeel van de pijler 'Tony's geeft 't voorbeeld' hoort het uitbouwen van een **succesvolle business case**. Het kunnen uitbetalen van dividend is daar een onderdeel van. Tony's Chocolonely heeft de hoogte van de dividenduitkering niet alleen aan de gerealiseerde winst gelinkt (maximaal vijftig procent), maar ook bepaald dat de dividenduitkering niet hoger mag zijn dan vijftig procent van de investering in de 'keten-impactkosten'.

Dit staat voor de investering in de chocoladeketen door premies betaald aan boeren, projecten en de stichting. Als aandeelhouders meer dividend willen, kunnen zij dat dus alleen door eerst meer impact te realiseren. De onderneming heeft dit gedaan om een duidelijke afweging te maken tussen investeren in impact, herinvesteren in de onderneming en de vergoeding aan aandeelhouders. Op deze manier verzekert Tony's dat het bereiken van impact voorop staat. Meer informatie is terug te vinden in het jaarFAIR-slag.

Best practice - Triodos Bank

Beloningsbeleid met factor tussen laagste en hoogste salaris

In het kader van het beloningsbeleid rapporteert Triodos de verhouding tussen het minimum en het hoogste salaris. Bij Triodos Bank is dit een factor van 9,8. Daarnaast wordt ook de verhouding tussen het hoogste en gemiddelde fulltime salaris getoond. Voor Nederland geldt hier een verhouding van 4,7. Bonussen en optie-regelingen worden door Triodos Bank niet uitgedeeld. Het vastleggen van de verhouding zorgt ervoor dat er balans blijft in het salarishuis. Bovendien wordt hiermee tegelijkertijd zowel aan de onder- als bovenkant voorkomen dat er sterk afwijkende salarissen ontstaan.

Best practice - Vanhulley

Beperking van uitkering aan aandeelhouders

Vanhulley heeft besloten tot een dividendbeperking over te gaan. Vijftig procent van de winst wordt toegevoegd aan de **maatschappelijke reserve**, de andere vijftig procent kan als **dividend** worden uitgekeerd. Hiermee wordt de impact beschermd. Met het oog op dit doel heeft Vanhulley ook bepaald dat bij de verkoop van aandelen de impact voorop moet staan. De aandeelhouder die de aandelen verkoopt moet daarom vijftig procent van de daadwerkelijk gerealiseerde verkoopopbrengst besteden volgens het maatschappelijke doel van de onderneming.



Foto: Vanhulley

Best practice - Vanhulley

Verkoop en staking van de onderneming

In haar statuten heeft Vanhulley opgenomen dat “hetgeen na de voldoening van de schuldeiser van het vermogen van de ontbonden vennootschap is overgebleven, dient voor vijftig procent besteed te worden conform de maatschappelijke doelstelling van de vennootschap. Het restant komt toe aan de aandeelhouders in verhouding tot ieders bezit aan aandelen”. Door deze bepaling blijft de maatschappelijke missie ook voorop staan bij verkoop of staking van de onderneming. Inmiddels hanteren meerdere ondernemingen de norm om een deel van het overschot bij ontbinding te besteden aan het maatschappelijke doel. Dit kan het schenken aan een goed doel zijn, maar in toenemende mate ook het investeren in een andere sociale onderneming of het beginnen van een nieuwe sociale onderneming. Het maken van zoveel mogelijk impact blijft hiermee dus doorgaan.

De weg naar principe 3

Stap 1. Voer een afgewogen financieel beleid waarbij impact voorop staat. Ontwikkel daarnaast beleid voor een dividendbeperking, een beperking van vermogensuitkering en een beperking van liquidatiesaldo. Indien dit niet gewenst is, kan de onderneming er voor kiezen dit te beargumenteren en een alternatief beleid te formuleren om de impact te beschermen.



Stap 2. Creeër, tenzij dit gezien de aard van de medewerkers onmogelijk is, draagvlak voor het beloningsbeleid.



Stap 3. Leg een factor vast voor de verhouding tussen de laagste en hoogste arbeidsvoorwaarden.

Principe 4
Implementatie: registreren en reflecteren

Een onderneming die met succes de toelatingsprocedure heeft doorlopen, wordt opgenomen in het Register Sociale Ondernemingen. Deze onderneming participeert actief in de gemeenschap van sociaal ondernemers. Daarnaast stelt de onderneming zich aanspreekbaar op voor personen of instellingen die constructieve suggesties voor verbetering hebben.

In de praktijk betekent dit dat de onderneming een paar keer per jaar gemotiveerd deelneemt aan de peer reviews, die we kort in de inleiding hebben besproken. Tijdens de peer review bevragen drie sociaal ondernemers elkaar op hun praktische invulling van de Code-principes: Hoe meet jij je impact? Hoe ga je om met je belangrijkste stakeholders? Aan de hand hiervan stelt de onderneming die gereviewd wordt een verbeterplan op, waarin zij aangeeft op welke wijze zij zich verder wil ontwikkelen. Immers, *als het beter kan, doe dat dan*.

De peer review is kortom een belangrijk onderdeel van de Code: aan de ene kant stimuleert dit ondernemers om daadwerkelijk een praktische invulling te geven aan de principes, aan de andere kant biedt het de mogelijkheid om van collega's te leren.

Aangezien er op het moment van schrijven nog geen peer reviews beschikbaar zijn, geven we hier geen concrete voorbeelden van ondernemingen die actief participeren en zich aanspreekbaar opstellen. In de volgende versie van dit Handvat volgt hier daarom meer informatie over.

Principe 5
Transparantie: actief en toegankelijk

In dit principe staan een actief informatiebeleid en maximale openheid centraal. De onderneming deelt informatie met betrekking tot de invulling van de missie, impact, financiering, betrokkenheid van stakeholders en de resultaten van de evaluatie. Alle informatie is eenvoudig te vinden en eventuele vragen worden beantwoord. Transparantie is een voorwaarde voor vertrouwen in de sector en vergroot het bewustzijn van de keten. Daarnaast geeft het een beter inzicht in de bijdrage van de ondernemingen aan de maatschappij. Aangezien de ondernemingen dit als doel hebben, is het belangrijk hier inzicht in te geven.

Transparantie moet echter niet ten koste gaan van de concurrentiepositie van het bedrijf. Als dit leidt tot het niet publiceren van bepaalde vereiste informatie, is het wel van belang dit toe te lichten.

Best practices uit de Code

Transparantie

De Code vraagt aan de deelnemers om zo transparant mogelijk te zijn door informatie over de organisatie voor het publiek toegankelijk te maken. Zo geeft Vanhulley een duidelijke uitleg van de missie en visie, doelstellingen en het meten van hun sociale impact op een aparte pagina op hun website, en stellen zij hier o.a. hun jaarcijfers, statuten en stakeholder-analyse beschikbaar. Hiermee toont Vanhulley aan wat het inhoudelijk betekent om een sociale onderneming te zijn. Een ander voorbeeld is de website van Het Bakkerscafé, waar informatie over de sociale onderneming wordt onderverdeeld in vier pagina's: het organogram, de missie en visie, de publicatiecijfers en een overzicht van de behaalde resultaten, zoals een impactrapportage.

Best practice - Tony's Chocolonely

Aandeelhouders openbaar

In het jaarFAIRslag van Tony's Chocolonely worden de aandeelhouders van het bedrijf kenbaar gemaakt. Zowel voor het economische recht, bijvoorbeeld het recht op dividend, als voor het stemrecht wordt dit gepubliceerd. Door het jaarverslag op de website te plaatsen zijn alle jaarstukken beschikbaar voor de stakeholders. Het openbaar maken van informatie draagt bij aan het principe van transparantie.

Best practice - Fairphone

Transparantie over de keten

Fairphone richt zich op de productie van een ethische, modulaire smartphone. Transparantie is voor Fairphone een belangrijk uitgangspunt. Door het maakproces van de telefoons inzichtelijk te maken probeert Fairphone zo transparant mogelijk te zijn. Het bedrijf communiceert daarbij niet alleen over de behaalde successen, maar ook over de obstakels en de stap-voor-stap aanpak. Bijvoorbeeld voor de zogenoemde vier conflictmineralen ondersteunt Fairphone een eerlijker alternatief en laat daarbij de gehele reis zien, van de mijn naar het eindproduct. Ze gebruiken daarbij onder andere video's en wereldkaarten. Fairphone publiceert ook een lijst met alle leveranciers waar de onderdelen vandaan komen. Het inzichtelijk maken van de gehele waardeketen geeft stakeholders meer duidelijkheid over hoe het product gemaakt wordt.

Op de website is hier meer informatie over te vinden.

Hoe neem ik deel aan de Code?

Wil jij deelnemen en je inschrijven in het Register van de Code Sociale Ondernemingen? Start vandaag nog het toelatingsproces!

Op deze pagina lees je (in het kort) hoe het proces van toelating in zijn werk gaat. Het toelatingsproces is er om te waarborgen dat alle ondernemingen op dezelfde manier beoordeeld worden bij een aanvraag tot deelname. Dit proces bestaat uit vier stappen:

Stap 1. Invullen vragenlijst
Meld je aan voor de Code via de website: www.codesocialeondernemingen.nl. Hier vul je een vragenlijst in waarin via verschillende vragen wordt gekeken in hoeverre jouw onderneming aan de principes van de Code voldoet.

Stap 2. Beoordeling en Adviesrapport
Nadat je de vragenlijst hebt ingevuld wordt deze beoordeeld door een Beoordelaar. Op basis van een schriftelijke analyse en een persoonlijk gesprek brengt de Beoordelaar een advies uit. De Review Board besluit over toelating van jouw onderneming.

Stap 3. Besluit Review Board
De Review Board neemt het uiteindelijke besluit over toelating van een onderneming tot het Register Sociale Ondernemingen.

Stap 4. Deelname
Wanneer jouw onderneming succesvol is toegelaten wordt de onderneming opgenomen in het Register van de Code Sociale Ondernemingen op de website.

Colofon

Selma Steenhuisen, Stichting Code Sociale Ondernemingen

Met dank aan:
Thorben Kwakkenbos
Jiska van de Leur
Joost Backer
Jonneke van den Berg

Voor vragen of opmerkingen over deze publicatie kunt u contact opnemen via info@codesocialeondernemingen.nl

Meer informatie

Informatie over de Code Sociale Ondernemingen en de volledige versie van de Code is terug te vinden op
www.codesocialeondernemingen.nl