

**Verantwoordbare verslaggewing oor korporatiewe sosiale
verantwoordelikheid aan gemeenskappe**

M. Liebenberg

Baccalaureus in Kommunikasiestudies

12771864

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir die graad Magister
Artium in Kommunikasiepraktyk aan die Potchefstroomkampus van die Noordwes-
Universiteit.

Studieleier: Me. E.M. Kloppers

Medeleier: Prof. Dr. L.M. Fourie

2010

Potchefstroom



Inhoudsopgawe

Voorwoord	5
Abstract	6
Opsomming	8
HOOFSTUK 1	
ORIËNTASIE, PROBLEEMSTELLING EN DOELSTELLINGS	10
1.1 <i>Inleiding</i>	10
1.2 <i>Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV)</i>	11
1.3 <i>Die belangegroepeteorie</i>	12
1.4 <i>Kontekstualisering: Als en Lonmin</i>	13
1.5 <i>Probleemstelling</i>	15
1.6 <i>Navorsingsvrae</i>	16
1.7 <i>Doelstellings</i>	16
1.8 <i>Rigtinggewende argumente</i>	17
1.9 <i>Navorsingsmetodes</i>	17
1.9.1 <i>Literatuurstudie</i>	17
1.9.2 <i>Empiriese studie</i>	18
(a) <i>Deelnemer-waarnemer-navorsing</i>	18
(b) <i>Kwalitatiewe inhoudsanalise</i>	19
(c) <i>Fokusgroepe</i>	19
(d) <i>Semi-gestruktureerde onderhoude</i>	20
1.10 <i>Vooruitskouing</i>	21
HOOFSTUK 2	
BELANGEGROEPVERHOUDINGS EN DIE GEMEENSAP	22
2.1 <i>Inleiding</i>	22
2.2 <i>Belangegroepeteorie: Teoretiese uitgangspunte</i>	22
(a) <i>Normatiewe belangegroepeteorie</i>	23
(b) <i>Beskrywende belangegroepeteorie</i>	24
(c) <i>Instrumentele belangegroepeteorie</i>	24
2.3 <i>Belangegroepmag</i>	25
2.4 <i>Belangegroepkaart</i>	27
2.5 <i>Gemeenskappe as primêre belangegroepeteorie</i>	29
2.6 <i>Die bestuur van belangegroepverhoudings</i>	30
2.7 <i>Samevatting</i>	32
HOOFSTUK 3	
VOLHOUBAARHEIDSVERSLAGGEWING TEENOR GEMEENSAPPE VAN MAATSKAPPYE	33
3.1 <i>Inleiding</i>	33
3.2 <i>Volhoubaarheidsverslaggewing</i>	34
3.3 <i>Die noodsaaklikheid van volhoubaarheidsverslaggewing</i>	34
3.3.1 <i>Reputasie</i>	35
3.3.2 <i>Kapitaal</i>	35
3.4 <i>Normatiewe kommunikasiebeginsels</i>	36
3.4.1 <i>Voldoende inligting</i>	36
3.4.2 <i>Geloofwaardigheid</i>	36
(a) <i>Inklusiwiteit</i>	37
(b) <i>Deursigtigheid</i>	37
(c) <i>Akkuraatheid</i>	37
(d) <i>Verifieerbaarheid</i>	37
3.4.3 <i>Verstaanbaarheid</i>	37
3.4.4 <i>Relevansie</i>	38

3.5 Kommunikasiewyses vir volhoubaarheidsverslaggewing	39
3.5.1 Onafhanklike volhoubaarheidsverslae	39
3.5.2 Geïntegreerde verslae	39
3.5.3 Innoverende verslae	40
3.6 Alternatiewe kommunikasiewyses	40
3.6.1 Geskrewe kommunikasie	40
(a) Nuusbriewe	40
(b) Plakkate	41
3.6.2 Elektroniese kommunikasiewyses	41
(a) Radio	41
(b) Televisie	42
3.6.3 Mondelinge kommunikasie	42
(a) Teater	43
(b) Poppekas	43
(c) Gemeenskapsforums	43
(d) Pseudo-gebeure	44
3.7 Inhoud van boodskappe oor KSV-aktiwiteite	44
3.7.1 Ekonomiese aanwysers	45
3.7.2 Omgewingsaanwysers	45
3.7.3 Sosiale aanwysers	46
3.8 Samevatting	46

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSMETODES	48
4.1 Inleiding	48
4.2 Kwalitatiewe benadering	49
4.3 Navorsingsontwerp	50
4.4 Navorsingsmetodes	52
4.4.1 Deelnemer-waarnemer-navorsing	52
(a) Voordele van deelnemer-waarnemer-navorsing	53
(b) Nadele van deelnemer-waarnemer-navorsing	54
4.4.2 Semi-gestruktureerde onderhoude	54
(a) Voordele van semi-gestruktureerde onderhoude	58
(b) Nadele van semi-gestruktureerde onderhoude	58
4.4.3 Fokusgroepe	59
(a) Voordele van fokusgroepe	60
(b) Nadele van fokusgroepe	60
4.4.4 Kwalitatiewe inhoudsanalise	60
(a) Voordele van kwalitatiewe inhoudsanalise	61
(b) Nadele van kwalitatiewe inhoudsanalise	61
4.5 Triangulasie	62
4.6 Uitdagings	62
4.7 Samevatting	63

HOOFSTUK 5

BESPREKING EN ANALISE VAN RESULTATE	65
5.1 Inleiding	65
5.2 <i>Als en Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikheid</i>	65
5.2.1 <i>Als se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskappe</i>	66
(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses	66
(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoud	68

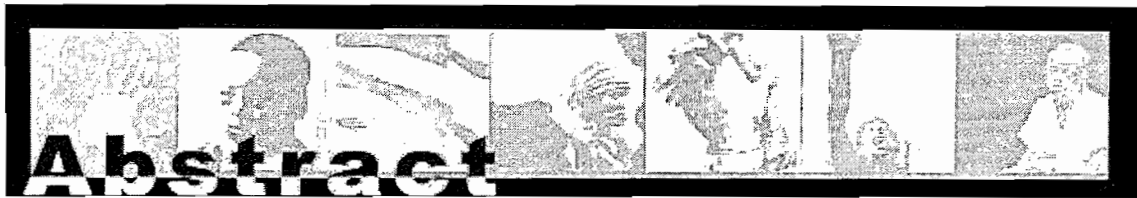
(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels	69
5.2.2 <i>Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se korporatiewe sosiale verantwoordelikheidskommunikasie</i>	70
(a) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiewyses	70
(b) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasie-inhoud	72
(c) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Als se kommunikasiebeginsels	72
5.2.3 <i>Lonmin se kommunikasie oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite met gemeenskape</i>	73
(a) Die vergelyking met die normatiewe riglyne vir die keuse van kommunikasiewyses	74
(b) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir inhoude	76
(c) Die vergelyking met die normatiewe riglyn vir kommunikasiebeginsels	77
5.2.4 <i>Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se korporatiewe sosiale verantwoordelikheidskommunikasie</i>	81
(a) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiewyses	82
(b) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasieinhoud	83
(c) Gemeenskapsverteenwoordigers se persepsies van Lonmin se kommunikasiebeginsels	84
5.3 Samevatting	86
HOOFSTUK 6	
GEVOLGTREKKINGS	88
6.1 <i>Inleiding</i>	88
6.2 <i>Kommunikasie aan gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite</i>	88
6.3 <i>Als en Lonmin se kommunikasie met gemeenskappe oor korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite</i>	89
6.4 <i>Gevolgtrekkings</i>	99
6.5 <i>Beperkinge</i>	100
6.6 <i>Verdere navorsing</i>	101
6.7 <i>Finale opmerking</i>	102
BRONNELYS	103
Addendum A: Nuusbrief	110
Addendum B: 'n Plakkaat van Lonmin	111
Addendum C: Nog 'n Lonmin plakkaat voorbeeld	112
LYS VAN ILLUSTRASIES	
<i>Illustrasie 1: 'n Voorbeeld van 'n belangegroepkaart</i>	27
<i>Illustrasie 2: 'n Vergelyking van Spier Holding en Lonmin se kommunikasie oor waardes</i>	81
LYS VAN TABELLE	
Tabel 1: <i>Die navorsingsontwerp</i>	51



Voorwoord

Ek wil ons Pa in die hemel wat my deur hierdie studie met kalmte, liefde en leiding gevoed het, opreg bedank en loof. Ek bedank ook die volgende persone:

- My ouers, Dirkie en Marlene Liebenberg, vir hul ondersteuning, aanmoediging en liefde. My broer en suster, Dirkie en Thilda Liebenberg, en my familie wie se liefde, gebede en raad altyd waardeer is.
- Frans Parsons wat my met 'n hart vol geduld aangemoedig het.
- My vriendin Nicolene Botha wie se wysheid 'n bron van inspirasie was.
- My studieleiers, Me. E.M. Kloppers en Prof. Dr. L.M. Fourie, vir die leiding wat hulle gegee het.
- Alé Smith vir die taalversorging.
- Lonmin Platinum en die Als-groep vir die navorsingsgeleentheid wat hulle gebied het.



Stakeholders refer to the individuals, communities and groups that influence a company's operations or are affected by the existence of the company. Companies are faced with the challenge of catering for the unique needs of a diverse set of stakeholders. In order to determine these needs, companies should establish and manage the relationships with their stakeholders. One way to manage these relationships is by communicating the company's corporate social responsibility (CSR) activities to stakeholders. Stakeholders have an important role to play, since they are directly impacted by a company's CSR activities.

The stakeholder theory not only enables one to determine who a company should be responsible for, but also provides insight into how companies can manage their relationships with stakeholders and why they should take responsibility for their own actions. One way to take responsibility is through CSR activities. Communities are affected by CSR activities, but companies seldom communicate with them about CSR activities. The result is that those who are directly impacted by the CSR activities, are uninformed. Seeing that communication fails here, the company is not in touch with the real needs of the community.

This study investigates how the companies Lonmin Platinum (Lonmin) and the Als group (Als) report on their CSR activities and how these communication processes can be enhanced to ensure that the communication with communities succeed. Als is a private owned company based in Potchefstroom. It consists of 15 entities that provide industrial services over a broad spectrum. Als does not have any formal CSR activities in place, but the company sponsors community projects. Lonmin on the other hand has formal CSR-activities in place of which sponsorships only form a small part. Lonmin is the third largest producer of Platinum Group Metals; the main operations are based in Marikana. The communities in the Potchefstroom area have a illiteracy rate of 27,8% compared to the illiteracy rate 23,3% in the Lonmin area.

Traditionally companies report on CSR activities through formal sustainability development reports that are usually available on the internet. As a result the communities do not receive information, which impacts on the company's reputation

and access to capital. Against this background the following research question is asked: **How can companies report to communities on CSR activities, in a responsible manner?**

A literature overview enabled the researcher to determine what responsible communication with regards to CSR activities entails. Normative guidelines were identified for types of communication, content of messages and communication principles. The principles include adequate information, reliability, intelligibility, relevancy and the opportunity for reaction. The normative guidelines for communication stresses the importance of verbal communication, but the role of written media should not be underestimated. The content should include the economic, environmental and social impact of the company's CSR activities.

Participant observation research, semi-structured- and focusgroup interviews and qualitative content analysis thereof suggests that the companies do not consider the accessibility and intelligibility of the ways in which they communicate with communities (especially illiterate members). The results also show that the companies can explore opportunities for verbal communication and use this more effectively.

Communities have a lot of power and Als and Lonmin should therefore maintain and manage their relationships with communities to ensure a sustainable future for both parties. This can be done by paying attention to how they communicate with communities. Communication about CSR activities is only one way to build relationships with communities, but it should get the attention it deserves.

Key words: *Corporate Social Responsibility, Communities, Stakeholder relations, Sustainability Development Reporting , Community communications, Als group of companies, Lonmin Plc*



Belangegroepes beïnvloed maatskappye se besluite en die maatskappy kan op sy beurt weer 'n invloed op die belangegroepes hê. Die diverse belangegroepes se unieke behoeftes is 'n uitdaging vir 'n maatskappy. Ten einde hierdie behoeftes te bepaal, moet maatskappye 'n goeie verhouding met al die belangegroepes vestig en bestuur.

Die belangegroepeteorie kan nie net gebruik word om 'n maatskappy se belangegroepes en sy behoeftes bepaal nie; dit gee ook duidelikheid oor die verband tussen belangegroepes en die maatskappy, asook hoe die maatskappy belangegroepverhoudings kan bestuur. Hierdie verhoudings kan onder meer deur kommunikasie oor KSV-aktiwiteite bestuur word. Gemeenskappe is 'n belangegroep wat deur KSV-aktiwiteite geraak word, maar daar word selde met hulle oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer wat meebring dat die groepe wat direk deur die aktiwiteite beïnvloed word, oningelig is.

Hierdie studie ondersoek die wyse waarop die maatskappye Lonmin Platinum (Lonmin) en die Als-groep (Als) oor hul KSV-aktiwiteite verslag doen. Die studie probeer ook vasstel hoe die kommunikasie aangepas kan word om meer suksesvol met gemeenskappe te kommunikeer. Als, 'n privaatmaatskappy wat in Potchefstroom gevestig is en industriële dienste verskaf, bestaan uit 15 entiteite en het geen formele KSV-aktiwiteite in plek nie, maar investeer in die gemeenskap deur middel van borgskappe. Lonmin, die derde grootste verskaffer van Platinum Groep Metale, is hoofsaaklik in Marikana bedrywig en het bestaande KSV-aktiwiteite wat borgskappe insluit. Die gemeenskappe in die Potchefstroom-area se ongeletterdheidsvlak is 27,8% teenoor die 23,3% van die gemeenskappe in die Lonmin-area.

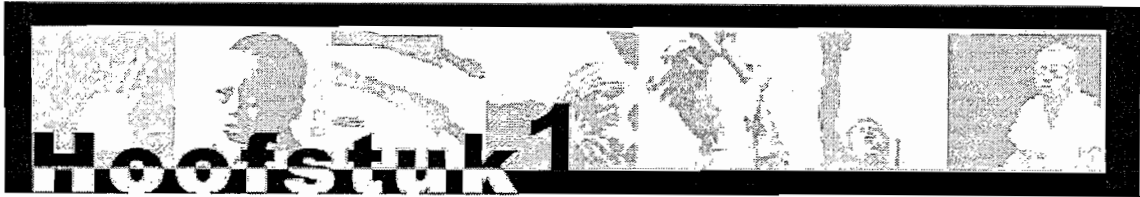
Tradisioneel kommunikeer maatskappye inligting oor hul KSV-aktiwiteite in 'n volhoubaarheidsverslag wat gewoonlik elektronies beskikbaar gestel word. Dit het tot gevolg dat gemeenskappe geen kommunikasie oor KSV-aktiwiteite ontvang nie, wat 'n impak op die maatskappy se reputasie en toegang tot kapitaal kan hê. Dit is teen dié agtergrond dat die volgende navorsingsvraag gestel is: **Hoe kan daar verantwoordbaar verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite aan die gemeenskappe van Als en Lonmin?**

'n Literatuurstudie is gedoen om vas te stel wat 'n verantwoordbare wyse om met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, behels. 'n Stel normatiewe riglyne is daargestel vir kommunikasiebeginsels; kommunikasiewyses en inhoud van boodskappe. Die kommunikasiebeginsels fokus op voldoende inligting, geloofwaardigheid, verstaanbaarheid, relevansie en die geleentheid vir reaksie. Wat kommunikasiewyses betref, moet maatskappye verkieslik mondelings kommunikeer, maar geskrewe kommunikasiewyses speel ook 'n belangrike rol. Die inhoud behoort die ekonomiese, sosiale en omgewingsimpak van die KSV-aktiwiteite in te sluit.

Die deelnemer-waarnemer-navorsing, semi-gestruktureerde onderhoude en fokusgroepe waarvan die data aan die hand van kwalitatiewe inhoudsanalise geanaliseer is, het aan die lig gebring dat daar min aandag aan die toeganklikheid en verstaanbaarheid van die kommunikasiewyses geskenk is wanneer daar met gemeenskappe (en veral ongeletterde lede) gekommunikeer is. Die resultate wys ook dat daar potensiële geleenthede is vir mondelinge kommunikasie en dat die maatskappye dit meer doeltreffend kan gebruik.

Gemeenskappe het 'n groot hoeveelheid mag en Als en Lonmin behoort hul verhoudinge met gemeenskappe te onderhou en bestuur ten einde 'n volhoubare toekoms vir albei partye te verseker. Dit kan gedoen word deur veral te let op die wyse waarop hulle met gemeenskappe kommunikeer. Kommunikasie oor KSV-aktiwiteite met gemeenskappe is slegs een van die wyses waarop gemeenskapsverhoudinge bevorder kan word, maar dit behoort die aandag te kry wat dit verdien.

Sleutelbegrippe: *Korporatiewe Sosiale Verantwoordelikheid; Gemeenskappe; Gemeenskapverhoudings; Volhoubaarheidsverslaggewing, Als-groep, Lonmin Plc*



Oriëntasie, probleemstelling en doelstellings

1.1 Inleiding

Binne die breë veld van korporatiewe kommunikasiebestuur word daar tans wegbeweeg van die fokus op kommunikasie met belangegroep na die strategiese bestuur van verhoudings tussen 'n maatskappy en sy belangegroep (Ledingham, 2003:181). Volgens die vader van die belangegroepbenadering, Robert Edward Freeman, kan belangegroep die besluite van 'n maatskappy beïnvloed en die maatskappy se besluite kan weer 'n invloed op die belangegroep hê. Hierdie belangegroep sluit onder meer werknemers, aandeelhouers, gemeenskappe en die regering in (Freeman, 1984:46; Steyn & Puth, 2000:5). Maatskappye funksioneer dus nie in 'n vakuum nie.

Die maatskappy het gevolglik 'n uitdaging om van die diverse belangegroep se unieke behoeftes bewus te wees en daarin te voorsien om uiteindelik goeie verhoudings met belangegroep te handhaaf (Mazurkiewicz & Grenna, 2003:14). Omdat die aard en behoeftes van belangegroep verskil, moet die maatskappy op verskillende wyses met elkeen kommunikeer ten einde goeie verhoudings te vestig en te bestuur. Die King III-verslag wat September 2009 beskikbaar gestel is en in Maart 2010 in werking tree, plaas klem op die belangrikheid van effektiewe kommunikasie met alle belangegroep van maatskappye, insluitend gemeenskappe (KPMG, 2009:2). Die implikasie hiervan is dat kommunikasie met alle belangegroep as belangrik gesien behoort te word en dat maatskappye oor dié kommunikasie met belangegroep verslag behoort te doen.

Een aspek waarvoor maatskappye met hul belangegroep moet kommunikeer is die maatskappy se korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV). Daar is toenemend belangegroep wat verwag dat maatskappye nie net KSV-aktiwiteite in plek moet hê nie, maar ook daarvoor moet kommunikeer (Beckmann *et al.*, 2006:11).

Binne die literatuur is daar tot op hede geen enkele definisie vir KSV wat wêreldwyd aanvaar word nie, maar wel 'n aantal beginsels waarvoor breedweg saamgestem word en sienings wat bymekaar aansluit.

1.2 Korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV)

Volgens Yakovleva (2005:9) verwys KSV na die maatskappy se optrede om sosiale en omgewingsprobleme op te los; probleme wat deels ontstaan het weens die maatskappy se bestaan. Dié optrede strek verder as die maatskappy se produksie en ekonomiese en wetlike verpligtinge. Mazurkiewitz en Grenna (2003:5) stel voor dat KSV nie net 'n maatskappy se gemeenskapsprojekte en borgskappe behels nie. Dit verwys ook na die wyse waarop maatskappye met belangegroeppe saamwerk sodat verskeie hulpbronne beskikbaar gestel kon word ten einde 'n positiewe impak om die samelewing te maak. Daar bestaan ook beskouinge dat KSV maatskappye se vrywillige optredes is wat 'n positiewe bydrae tot die samelewing en omgewing maak (European Commission, 2001; McWilliams & Siegel, 2001:117). Hamann en Kapelus (2004:86) motiveer weer dat KSV 'n waarborg is dat die maatskappye verantwoordelikheid neem vir hul direkte en indirekte impak op die samelewing. Die World Business Council for Sustainable Development (2001) se definisie sluit hierby aan deur KSV te definieer as die volgehoue verbintenis van besighede om op 'n etiese wyse op te tree en tot ekonomiese ontwikkeling by te dra. Dit het dan tot gevolg dat die lewenskwaliteit van die werksmag en hul families, die plaaslike gemeenskap en die samelewing in die breë verbeter word.

Yakovleva (2005:14) verduidelik dat KSV hoofsaaklik tweeledig is en sosiale verantwoordelikheid en omgewingsverantwoordelikheid insluit. Sosiale verantwoordelikheid fokus op die aktiwiteite wat gerig is op menseregte, filantropiese bydraes (borgskappe), gemeenskapsontwikkeling en geletterdheid (Yakovleva 2005:14). Omgewingsverantwoordelikheid sluit in aktiwiteite wat gerig is op besoedeling, natuurbewaring en die rehabilitasie van die omgewing (Yakovleva 2005:14). Gesondheids-, veiligheids- en belangegroepkommunikasie-aktiwiteite word nie hierby ingedeel nie, hoewel dit ook as KSV-aktiwiteite gereken word (Yakovleva 2005:14).

Die volgende uitgangspunte kan uit die bogenoemde definisies van KSV afgelei word:

- KSV is die doelgerigte aktiwiteite wat 'n maatskappy in plek het om 'n positiewe impak op die samelewing te maak.
- KSV is die verantwoordelikheid wat maatskappye vir hulle direkte en indirekte impakte op die sosiale samelewing en omgewing neem.

- KSV-aktiwiteite verhoog die lewenskwaliteit van die maatskappy se arbeidsmag, hul families sowel die plaaslike gemeenskap.

Die volgende definisie van KSV word uit die bogenoemde uitgangspunte afgelei en word vir hierdie studie gebruik: *KSV is die doelgerigte aktiwiteite wat maatskappye in plek het wat die negatiewe impak van die maatskappybedrywighede verminder en die positiewe impak verhoog, sodat die maatskappy verantwoordbaar en verantwoordelik optree teenoor die omgewing en sy belangegroep deur die lewenskwaliteit van sy arbeidsmag, hul families en die plaaslike gemeenskap te verhoog.*

Uit hierdie definisie is dit duidelik dat 'n maatskappy se belangegroep in ag geneem moet word wanneer KSV-aktiwiteite beplan word, juis omdat belangegroep die persone is teenoor wie die maatskappy verantwoordbaar is (Podnar, 2008:75).

1.3 Die belangegroepeteorie

Belangegroepeteorie verwys na individue of groepe wat deur 'n maatskappy se aktiwiteite en besluite beïnvloed word. Dié groepe kan ook 'n invloed op die maatskappy se besluite hê (Freeman, 1984:52). Freeman se belangegroepeteorie fokus op die wyses waarop maatskappye hul verhoudings met gemeenskappe kan bou en bestuur. Die teorie kan gebruik word om 'n maatskappy se belangegroepeteorie te identifiseer, asook te identifiseer wat elke belangegroep se belang in die maatskappy is (Mitchell *et al.*, 1997:853; Freeman, 1984:53,98). Die teorie verskaf ook riglyne vir die strategiese bestuur en ontwikkeling van belangegroepverhoudings deur belangegroepeteorie se behoeftes te identifiseer, asook die wyses waarop daar in hierdie behoeftes voorsien kan word (Freeman, 1984:53,59, 101,111).

Freeman (1984:40) verduidelik dat maatskappye moet beseftig dat hul ekonomiese impak op die samelewing is indien hulle strategies wil beplan. Die samelewing waarbinne die maatskappy funksioneer, sluit ook die plaaslike gemeenskappe in (GRI, 2002:51). Gemeenskappe word gedefinieer as 'n groep met diverse karaktereienskappe wat deur sosiale omstandighede gebind word en in dieselfde geografiese gebied woon (MacQueen *et al.*, 2001:1929; Hendriques & Sardorsky, 1999:155).

Aandeelhouers en werknemers geniet meer aandag as gemeenskappe, maar laasgenoemde kan ook 'n reuse-impak op die maatskappy se voortbestaan hê. In hierdie studie is die gemeenskappe waarop gefokus word die persone wat in die nabye omgewing van die maatskappye woon, en op wie die maatskappye se

bedrywighede 'n impak het en wat deur maatskaplike probleme geraak word. In praktyk beteken dit dikwels dat hierdie groepe ook ongeletterd is en min toegang tot massamedia het.

Baie maatskappy hang onwetend die wenner van die Nobelprys Milton Friedman aan wat gesê het: "The business of business is business." Dit kom daarop neer dat 'n maatskappy slegs wins vir aandeelhouers genereer (Friedman, 1970:1). Die aandeelhouers word dus as die belangrikste en soms enigste belangegroep van waarde gereken. Hierdie stelling word dikwels as die kern van die aandeelhouerteorie gestel (Freeman, 2008:165). Daarenteen het maatskappye, soos in die mynwyse, geleer dat goeie verhoudinge met die gemeenskappe uiters noodsaaklik is, omdat maatskappye nie in 'n vakuum funksioneer nie. Konflik tussen die maatskappy en sy gemeenskappe lei ook tot korporatiewe risiko's en die maatskappy se reputasie kan skade ly (Yakoleva, 2005:61).

1.4 Kontekstualisering: Als en Lonmin

Als, 'n grondhershuiwingsmaatskappy in Potchefstroom, en Lonmin Platinum (Lonmin), 'n platinummyn in die Marikana-omgewing, word in hierdie studie ondersoek. Als is 'n private Suid-Afrikaanse maatskappy wat uit 15 entiteite bestaan. Hierdie entiteite sluit onder meer in Als Plant Hire, Als Mining, Als Roads, Als Plant Sales, Als Manufacturing, Als BEE-projects en Als Logistics. Als voorsien groot masjinerie aan maatskappye (Als, 2007:3) en die maatskappy se naam verwys daarna dat hy "alles" ("als") kan doen (Kooij, 2007). Die maatskappy verhuur groot masjinerie vir periodes langer as ses maande aan myngroepe soos Harmony Gold, BHP Billiton, De Beers, PPC en Xstrata, asook onafhanklike ontwikkelaars soos dié wat die Mooirivier-winkelsentrum in Potchefstroom gebou het (Als, 2007:6). Als se hoofkantoor is in Potchefstroom en die maatskappy staan borgskappe aan verskeie nie-regeringsorganisasies (NROs) sowel instansies wat in die gemeenskap van Potchefstroom werk, toe.

'n Belangrike punt wat Als in gedagte moet hou wanneer gepoog word om met gemeenskappe te kommunikeer, is dat die ongeletterdheidsyfer in die Potchefstroom-omgewing 27,8% is (StatsSA, 2007). Dit beteken dat 'n groot persentasie persone nie kommunikasie in geskrewe formaat sal kan lees nie, wat impliseer dat die maatskappy alternatiewe kommunikasiewyses behoort te ondersoek.

Borgskappe is die wyse waarop Als tans sy sosiaal verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap nakom. Borgskappe wat Als in 2007 toegestaan het was hoofsaaklik

vir fondsinsamelingsdae wat die vorm van golfdae aangeneem het en ten bate van welsynsorganisasies gehou is. Die golfdae van N.G. Welsyn, Diensentrum vir Bejaardes en die -Rotary klub is geborg. 'n Borgskap is ook aan Kansa toegestaan, ten bate van Kansa se jaarlikse fondsinsamelingsdag. Tlokwe hoërskool het ook 'n borgskap van Als ontvang, wat tot 'n fondsinsamelingsprojek vir hierdie behoeftige skool bygedra het. Als het ook 'n bydrae gemaak tot die PUK-Rugbyinstituut se afrigtingsklinieke in agtergeblewe gemeenskappe van Potchefstroom. Borgskappe wat nie kontantbydraes was nie sluit komberse vir die E.S le Grange skool vir gestremdes en wiskunde handboeke vir Laerskool Losberg in.

Die fondse wat deur die fondsinsamelingsprojekte van die NROs ingesamel is, word hoofsaaklik gebruik om die lewenskwaliteit van agtergeblewe gemeenskappe te verbeter. Hoewel hierdie borgskappe 'n positiewe bydrae tot die gemeenskap van Potchefstroom maak, besef Als dat dit nie volhoubaar is nie en word daar beplan om in die toekoms in KSV-aktiwiteite te belê wat 'n volhoubare impak kan maak.

Lonmin se grootste mynbedrywigheede is in die Marikana-omgewing geleë. Lonmin het omtrent 17 000 werknemers wat die kategorie 3-8 mynwerkers (wat ondergronds werk), kantoorwerkers en kontrakteurs insluit (Lonmin, 2008:7). Lonmin is die derde grootste produsent van Platinum Groep Metale in die wêreld. Hierdie metale sluit onder meer platinum, rhodium, palladium en iridium in. Lonmin is op die Londense aandelemerk en die Johannesburgse effektebeurs genoteer (Lonmin, 2007:4). Die maatskappy het wel nog myne in die Limpopo-provinsie, maar dit is op 'n kleiner skaal. Die raffinadery is in Brakpan, Gauteng, geleë. Die gemeenskappe van Lonmin wat in hierdie studie ondersoek is, is die Bapong-, Mooinooi-, Sonop- en Marikana-gemeenskappe wat rondom die maatskappy se myne by Marikana geleë is (Groenewald *et al.*, 2008:8). Volgens Groenewald *et al.* (2008:16) verteenwoordig die Bapong-gemeenskap 51% van Lonmin se totale gemeenskappe en Mooinooi 37%. Sonop is die kleinste gemeenskap en verteenwoordig 3% van Lonmin se gemeenskappe. Groenewald *et al.* (2008) se studie het getoon dat 11,5% van die Sonop-gemeenskap geen skoolopleiding gehad het nie of nie hul laerskoolopleiding voltooi het nie, teenoor Mooinooi se 37% en Bapong se 21,5%. 'n Groot persentasie van die gemeenskap is dus ongeletterd wat beteken dat geskrewe formaat nie die ideaal sal wees om met die gemeenskappe oor Lonmin se KSV-aktiwiteite te kommunikeer nie, wat impliseer dat Lonmin ook alternatiewe kommunikasiewyses behoort te ondersoek.

Lonmin het verskeie KSV-aktiwiteite in plek waarvan borgskappe slegs 'n deel is. Die fokus van Lonmin se KSV-aktiwiteite kan verdeel word in sewe afdelings

naamlik: bestuursisteme, menslike hulpbronne bestuur, veiligheid, gesondheid, omgewing, behuising en die gemeenskap. Elk van hierdie afdelings het spesifieke projekte wat op KSV fokus. Onder die afdeling bestuursisteme kan daar verwys word na die KSV-aktiwiteit om ISO 14001 sertifisering vir al die myn se bedrywighede te verkry. (ISO 14001 sertifisering is 'n bestuursstelsel wat verseker dat Lonmin hulle impak spesifiek op die omgewing bestuur). KSV-aktiwiteite wat genoem kan word onder die afdeling van menslike hulpbron bestuur is die doelgerigte aktiwiteite om 50% van Lonmin se kontrakwerk vir voorheen benadeelde Suid-Afrikaners te gee. Aktiwiteite wat op veiligheid fokus sluit verskeie bewustheidsveldtogte in van hoe om veilig die daaglikse mynverrigtinge aan te pak. Daar kan onder die gesondheidsafdeling verwys word na die infrastruktuur verbetering van klinieke en die skole voedingsprogramme. Aktiwiteite wat let op die besparing van varswater en die monitor van stofbesoedeling kan as deel van die KSV-aktiwiteite van Lonmin se omgewingsafdeling gesien word. Lonmin wend ook 'n poging aan om 5,500 huise vir kategorie 3-8 mynwerkers te bou asook om hostelle in woonstelle te omskep wat deel van hulle behuisingafdeling is. Die gemeenskapsafdeling van Lonmin het KSV-aktiwiteite in plek wat gehalte opvoeding in die plaaslike skole bevorder, dienslewering verbeter en na die infrastruktuur ontwikkeling van die plaaslike gemeenskappe let.

1.5 Probleemstelling

Maatskappye is toenemend onder druk weens regulering (byvoorbeeld die Wet op Minerale en Petroleumhulpbronontwikkeling [Suid-Afrika, 2002:28]), asook eise en verwagtinge van die gemeenskap om oor KSV verslag te doen (McMahon & Strongman, 1999:8). Podnar (2008:76) verduidelik ook dat belangegroepes spesifieke verwagtinge het oor KSV-kommunikasie en dat korporatiewe kommunikasiepraktisyns strategies hieraan moet aandag skenk. Hierdie druk lei daartoe dat maatskappye dikwels generiese verslae opstel en nie genoegsaam aandag aan die inhoud en keuse van 'n geskikte kommunikasiewyse vir 'n spesifieke belangegroep, soos byvoorbeeld gemeenskappe, skenk nie.

KSV-inligting word tradisioneel deur middel van 'n volhoubaarheidsverslag, internetpublikasies en ook ander korter verslae aan die belangegroepes gekommunikeer (GRI, 2006; Trialogue, 2007:211; King, 2002:14). Dié kommunikasiewyse mag voldoende en aanvaarbaar wees wanneer daar met belangegroepes soos die regering en beleggers gekommunikeer word, maar dit is nie noodwendig toeganklik en/of toepaslik wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word nie. Die gemeenskappe waarin maatskappye funksioneer word sodoende dikwels oor die hoof gesien wanneer inligting oor hul KSV-aktiwiteite op die internet beskikbaar gestel word. Die gevolg hiervan is dat die persone wat direk

deur die KSV-aktiwiteite geraak word, dikwels onkundig is oor die aktiwiteite. Omdat daar nie voldoende kommunikasie plaasvind nie, is die maatskappy dan ook uit voeling met die werklike behoeftes van die gemeenskap.

Volwasse Suid-Afrikaners het 'n hoë ongeletterdheidsyfer (Aitchison & Harley, 2006:90). Soos reeds gesien, is ongeletterdheid ook vir Als en Lonmin 'n uitdaging. Weens die hoë ongeletterdheidsvlak is sommige belangegroepe dalk nie in staat om 'n verslag te lees nie; daarby het hulle ook nie noodwendig toegang tot elektroniese media of die nodige kennis om dit te benut nie. Als en Lonmin het dus 'n uitdaging om aan verskillende belangegroepe (wat wissel van beleggers en kliënte, tot relatief ongeskoolde werkers en gemeenskappe) verslag te doen oor hul KSV-aktiwiteite. Dis duidelik dat een verslag nie in die behoeftes van die verskillende gemeenskappe kan voorsien nie.

1.6 Navorsingsvrae

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat maatskappye 'n groot uitdaging het om effektief met verskillende gemeenskappe oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Die studie fokus daarom op die volgende algemene navorsingsvraag:

Hoe kan daar verantwoordbaar verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite aan die gemeenskappe van Als en Lonmin?

Die volgende spesifieke navorsingsvrae word ondersoek:

1. Hoe behoort maatskappye met gemeenskappe te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikheid?
2. Hoe kommunikeer Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en hoe vergelyk dit met die riglyne wat in die literatuur gestel word?
3. Wat is die gemeenskappe se persepsies oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende hulle korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en word moontlike alternatiewe voorgestel?

Hierdie spesifieke navorsingsvrae is gestel sodat die onderstaande doelwitte bereik kan word.

1.7 Doelstellings

1. Om deur middel van 'n literatuurstudie te bepaal hoe maatskappye met gemeenskappe behoort te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite, met verwysing na die

kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud van die boodskap.

2. Om deur middel van deelnemer-waarnemer-navorsing, kwalitatiewe inhoudsanalise en semi-gestruktureerde onderhoude te bepaal hoe Als en Lonmin met gemeenskappe oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite kommunikeer, en hoe dit vergelyk met die riglyne wat in die literatuur gestel word.
3. Om deur middel van semi-gestruktureerde onderhoude en fokusgroepe gemeenskappe se persepsies te bepaal oor hoe Als en Lonmin met hulle kommunikeer rakende die maatskappy se korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite en vas te stel of moontlike alternatiewe voorgestel word.

1.8 Rigtinggewende argumente

Volgens die belangegroepbenadering van Freeman (1984) moet maatskappye alle belangegroepe of individue in ag neem wat deur die maatskappy beïnvloed word. Maatskappye moet weet wie hul belangegroepe is, asook wat die belange van elk is sodat verhoudinge met die belangegroepe strategies bestuur kan word (Freeman, 2008:166; Steyn & Puth, 2000:5; Freeman, 1984:54-69). Die volledige argument word in paragraaf 2.2 gemaak.

Belangegroepe, ook gemeenskappe, beskik oor mag wat 'n invloed op maatskappye se bedrywinghede kan hê. In hierdie studie word dus geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep is en die verhouding met hierdie gemeenskappe dus ook strategies bestuur moet word. In paragraaf 2.3 word die aard van gemeenskappe se mag in maatskappye volledig bespreek waarna daar in paragraaf 2.5 aangedui word waarom gemeenskappe as 'n primêre belangegroep gereken word.

Een wyse om goeie belangegroepverhoudings strategies te bestuur is deur middel van doeltreffende kommunikasie oor 'n maatskappy se KSV-aktiwiteite.

Daar kan egter nie slegs op tradisionele wyses aan die gemeenskap verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite nie, maar 'n unieke benadering ten opsigte van kommunikasiewyses en inhoud moet gevolg word om in die gemeenskappe se kommunikasiebehoefte te voorsien en op 'n verantwoordbare wyse met hulle te kommunikeer. Hierdie argument word volledig in paragraaf 2.6 bespreek.

Spesifieke teoretiese stellings sal in hoofstuk 3 geformuleer word.

1.9 Navorsingsmetodes

1.9.1 Literatuurstudie

Die databasisse wat geraadpleeg is in soektogte is Ebschohost, Nexus, MCB Emerald, die Ferdinand Postma-katalogus, Scopus en SA Media. Die meeste navorsing wat in verband met volhoubaarheidsverslaggewing gedoen is, fokus op die belangrikheid van verslaggewing, die invloed van die Global Reporting Initiative (GRI) en die geloofwaardigheid van verslaggewing (Park & Brorson, 2005; Jackson & Quotes, 2002; Richardson *et al.*, 2002; Saga 2002; Davis, 2004). Hierdie studie fokus egter op die wyses waarop KSV-aktiwiteite aan 'n spesifieke belangegroep, naamlik die gemeenskap, gekommunikeer word. Daar is tot op hede nog nie 'n soortgelyke studie gedoen nie. Die doel van die literatuurstudie is om vas te stel wat die ideale kommunikasiebeginsels, kommunikasiewyses en inhoud van boodskappe is wanneer daar oor KSV-aktiwiteite met gemeenskappe gekommunikeer word.

Die kwalitatiewe navorsingsmetodes wat gebruik is, is deelnemer-waarnemer-navorsing, 'n kwalitatiewe inhoudsanalise, fokusgroepe en semi-gestruktureerde onderhoude.

1.9.2 Empiriese studie

Vir hierdie studie is 'n kwalitatiewe benadering gebruik om insig te kry (Du Plooy, 2002:29; Zikmund, 2003:132) in hoe maatskappye oor hulle KSV-aktiwiteite kommunikeer en hoe belangegroepe, spesifiek die gemeenskappe, verslaggewing oor KSV-aktiwiteite ervaar. Kwalitatiewe navorsing gee die geleentheid aan die navorser om die werklikheid te ervaar deur die subjektiewe siening van die respondent. Dit word gedoen deur indiepte-gesprekke te voer en persoonlike inligting op 'n kleiner skaal te kry (Ambert *et al.*, 1995:880). Sodoende kan daar op 'n persoonlike vlak waargeneem word hoe die belangegroepe volhoubaarheidsverslaggewing sien en ervaar en kan die inligting geïnterpreteer word terwyl die omstandighede van die gemeenskappe ook in gedagte gehou word. Daar is ook kwalitatief te werk gegaan om te bepaal hoe Als en Lonmin oor KSV-aktiwiteite kommunikeer.

(a) Deelnemer-waarnemer-navorsing

Volgens Du Plooy (2002:147) is deelnemer-waarnemer-navorsing 'n insamelingsmetode waarby die navorser direk betrokke is, die onderwerp van die studie waarneem en soms ook self deelneem aan aktiwiteite. Deelnemer-waarnemer-navorsing is onderskeidelik vir twee maande by Als en vier maande by Lonmin gedoen waartydens daar bepaal is hoe die maatskappye KSV-aktiwiteite loods en daaroor verslag doen. Als het slegs borgskappe as KSV-aktiwiteite in plek

en twee maande was voldoende, terwyl daar 'n langer tyd by Lonmin deurgebring is, omdat hy aansienlik meer KSV-aktiwiteite het en dit langer geneem het om die KSV-struktuur binne Lonmin te verstaan.

(b) Kwalitatiewe inhoudsanalise

'n Kwalitatiewe inhoudsanalise kan gebruik word om verskeie maatskappy-dokumente soos byvoorbeeld beleidsdokumente te analiseer (Du Plooy, 2002:191; Zikmund, 2003:132). 'n Kwalitatiewe inhoudsanalise is in dié studie gedoen om die wyse waarop die twee maatskappye oor KSV verslag doen, te ondersoek en analiseer. Vir die doeleindes van hierdie studie is die jaarblad en kwartaalblaai van Als ondersoek. Die kommunikasiewyses van Lonmin wat ondersoek is, sluit die volgende in: die gemeenskapskoerant *GLC Voice*; 2007 se verantwoordbaarheidsverslag; die gemeenskapsforum Lentswe; en die maatskappy se webwerf. Die bogenoemde geskrewe kommunikasiewyses is gekies, omdat dit waarskynlik vir die gemeenskap beskikbaar is en dit juis die dokumente is wat 'n weerspieëling van die maatskappy se KSV-aktiwiteite gee. Die gemeenskapsforum Lentswe word gebruik om mondeling inligting aan gemeenskappe oor te dra. Die geskrewe kommunikasiewyses van Als en Lonmin is versamel sodat dit 'n tydperk van twaalf maande dek, omdat dit 'n goeie beeld gee van wat in die maatskappy gebeur het en of die maatskappy verantwoordbaar rakende hul KSV-aktiwiteite verslag doen. Uit die literatuurstudie is daar teoretiese stellings geformuleer wat aandui hoe daar met gemeenskappe gekommunikeer behoort te word ten opsigte van die keuse van die kommunikasiewyses, die inhoud daarvan en die kommunikasiebeginsels wat gevolg behoort word. Hierdie teoretiese stellings sal as riglyne gebruik word, waaraan die maatskappy se kommunikasie met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite gemeet sal word.

(c) Fokusgroepe

Dié navorsingsmetode word op klein groepe respondente toegepas en verskillende onderhoudstegnieke kan gebruik word (Du Plooy, 2002:177). Fokusgroepe kan kortliks verduidelik word as gefokusde gesprekke tussen 'n klein groep individue oor die navorsingsonderwerp. Hierdie metode verseker dikwels volledige antwoorde, omdat dit toelaat dat die respondente mekaar se standpunte kan bevraagteken of aanvul (Lewin, 1992:413).

Fokusgroepe is met twee groepe kategorie 3-8 mynwerkers van Lonmin gedoen en ook met die Bapo ba Mogale Youth Development Forum van Bapong, 'n gemeenskap naby Lonmin. Die kategorie 3-8 mynwerkers werk hoofsaaklik ondergronds en is deels opgelei. Hulle is verteenwoordigers van die gemeenskap en

onderhoude is met hulle gevoer, omdat hulle 'n skakel is tussen Lonmin en die gemeenskap en blootgestel is aan dieselfde sosio-maatskaplike omstandighede as die plaaslike gemeenskappe. Die deelnemers vir die drie fokusgroepe is deur die Lonmin gemeenskapskakelingskantoor geïdentifiseer. Die inligting wat deur die fokusgroepe ingesamel is, is deur middel van 'n kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed.

Daar is besluit om nie fokusgroepe met die gemeenskapsverteenwoordigers van Als te voer nie, omdat semi-gestruktureerde onderhoude meer gepas was aangesien hierdie gemeenskapsverteenwoordigers individue van veskillende organisasies was wat vereis het dat individuele onderhoude gevoer moes word. Semi-gestruktureerde onderhoude het ook die geleentheid gebied om opvolgvrage te vra sodat meer persoonlike inligting van die individue se ervarings oor Als se kommunikasie bepaal kon word.

(d) Semi-gestruktureerde onderhoude

Semi-gestruktureerde onderhoude bestaan uit die vra van gestruktureerde vrae aan respondente, maar die onderhoudvoerder het die vryheid om opvolgvrage te vra in reaksie op respondente se antwoorde (Du Plooy, 2002:177). Semi-gestruktureerde onderhoude is met Natalie Kincaid-Smith en Erika Kooij, die persone in beheer van die volhoubaarheidsverslaggewing van die twee maatskappye, gevoer om te bepaal wat die maatskappye se strategie rakende KSV-aktiwiteite en -kommunikasie is.

'n Semi-gestruktureerde onderhoud is ook met 'n gemeenskapverteenwoordiger van die gemeenskap van Lonmin gevoer. Sam Rampete is 'n verteenwoordiger van Lonmin se gemeenskappe, omdat hy in die gemeenskap werk én woon.

Semi-gestruktureerde onderhoude is ook gevoer met die bestuurders van nie-regeringsorganisasies (NROs) as verteenwoordigers van Als se gemeenskappe, aangesien hierdie persone in noue kontak met die plaaslike gemeenskappe is en dus hierdie gemeenskappe se omstandighede en behoeftes begryp. Hulle sluit in Belinda Conradie (die bestuurder van die Kankervereniging van Suid-Afrika [Kansa] se tak in Potchefstroom), Hennie Heathcote (die bestuurder van Blue Moon-dansstudio), Martie Linde van NG Welsyn en Wendri Eloff van die Dienssentrum vir Bejaardes. Dié NROs is gekies, omdat Als hulle geborg het of omdat van hulle die maatskappy vir borgskappe genader het. 'n Onderhoud is ook met die hoof van die skool vir gestemdes E.S. le Grange, Carlien Louw, gevoer. Sy is nou by die gemeenskap betrokke en het Als al 'n paar keer vir 'n borgskap genader. Die bestuurders van hierdie NROs kan as tussengangers gesien word tussen Als en die gemeenskap en alhoewel diegene met wie daar onderhoude gevoer is nie noodwendig dieselfde

eienskappe as gemeenskappe het nie, word hulle genoegsaam blootgestel aan die omstandighede van die gemeenskappe weens die aard van hul werk, om te weet watter kwessies daar in die gemeenskap is.

Die doel van hierdie onderhoude was om te bepaal hoe verteenwoordigers van die gemeenskap die volhoubaarheidsverslaggewing ervaar en of hulle dit as toeganklik beskou. Onderhoude is gevoer totdat daar genoegsame inligting vir die studie ingesamel is. Die onderhoude is met behulp van kwalitatiewe inhoudsanalise ontleed.

1.10 Vooruitskouing

Hoofstuk 2 fokus op die belangrikheid van die gemeenskap as belangegroep. Dit sal gedoen word teen die agtergrond van die belangegroep-teorie wat die belangrikheid van doeltreffende verhoudingsbestuur met alle belangegroepe beklemtoon.

Hoofstuk 3 gaan grootliks op volhoubaarheidsverslaggewing fokus. Daar sal ook kortliks gekyk word na die verskillende volhoubaarheidsverslaggewingsmedia wat maatskappye gebruik. Die hoofuitgangspunt van die hoofstuk sal wees dat die tradisionele verslaggewingsmedia nie noodwendig geskik is wanneer dit kom by verslaggewing aan gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite nie. Teen hierdie agtergrond sal normatiewe kommunikasieriglyne vir maatskappye se volhoubaarheidsverslaggewing aan gemeenskappe ontwikkel word. Die normatiewe riglyne sal vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels ontwikkel word ten einde die eerste navorsingsvraag te beantwoord.

In **hoofstuk 4** sal die navorsingsmetodes wat in hierdie studie gebruik word, volledig bespreek word.

Hoofstuk 5 sal die resultate weergee ten einde die laaste twee navorsingsvrae te beantwoord. Die kommunikasiewyses en inhoud van Als en Lonmin sal bespreek word, asook hoe dit met die normatiewe riglyne vir kommunikasiewyses, inhoud en kommunikasiebeginsels vergelyk. Die gemeenskappe se sieninge oor hierdie kommunikasiewyses gaan ook in die hoofstuk bespreek word en die alternatiewe kommunikasiewyses wat Als en Lonmin gebruik om met gemeenskappe te kan kommunikeer, sal uitgelig word.

Hoofstuk 6 is die gevolgtrekkingshoofstuk wat die algemene navorsingsvraag sal beantwoord deur na die vorige hoofstukke te verwys. Die hoofstuk sal 'n oorsig gee

van wat in die literatuur gestel is, asook hoe Als en Lonmin verantwoordbaar oor hul KSV-aktiwiteite aan die gemeenskap verslag doen.



Belangegroepverhoudings en die gemeenskap

2.1 Inleiding

Dit het uit Hoofstuk 1 geblyk dat 'n maatskappy nie binne 'n vakuum funksioneer nie, maar dat hy verhoudings met verskeie belangegroepe het. Dit is daarom nodig om hierdie verhouding op 'n verantwoordbare wyse te bestuur (Goodstein & Wicks, 2007:377). Een van die wyses waardeur maatskappye verhoudings met belangegroepe kan bestuur, is deur doeltreffende kommunikasie (Freeman & Phillips, 2002:333).

Hierdie studie fokus op die kommunikasie aan gemeenskappe as belangegroep van die maatskappy. In hoofstuk twee word geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep van 'n maatskappy is, omdat hulle 'n bepaalde hoeveelheid mag besit en sodoende 'n invloed op die maatskappy kan hê. Dit sal bespreek word deur die belangegroepeteorie as rigtingaanwyser te gebruik.

In die belangegroepeteorie word die argument gemaak dat verhoudings met belangegroepe bestuur moet word, omdat belangegroepe (wat gemeenskappe insluit) en maatskappye 'n impak op mekaar kan hê. Freeman (1984:106, 107) verduidelik dat hierdie verhouding met die gemeenskap bestuur kan word deur met hulle te kommunikeer. Dit sal misverstande tussen maatskappye en gemeenskappe verminder en ook help om die gemeenskap se belange te bepaal.

2.2 Belangegroep: Teoretiese uitgangspunte

Daar is verskeie sienings oor die oorsprong van die begrip "belangegroep". General Electrical het dié term in 1933 begin gebruik om te verwys na sy verbruikers, werknemers, gemeenskappe en aandeelhouders (Goodpaster, 1991:54). Volgens Clarkson (1995:54) het die term sy oorsprong in die woord "stockholder". Hy beskryf 'n belangegroep as 'n groep met 'n "stake" in 'n maatskappy – dus 'n groep mense wat 'n "aandeel" in die maatskappy het. Freeman (1984:52) het egter in 1984 'n definisie vir belangegroepe geformuleer wat Goodpaster se aanvanklike verwysing van wie belangegroepe is vervat. Volgens Freeman (1984:52) verwys belangegroepe na groepe of individue wat 'n impak het op 'n maatskappy, maar wat

terselftertyd ook deur die maatskappy beïnvloed word. Belangegroep is dus groepe of individue wat 'n belang het in die maatskappy, soos byvoorbeeld werknemers, gemeenskappe en aandeelhouers.

Freeman (1984: 52) het dié definisie gebruik om die belangegroep te ontwikkel. Die teorie fokus veral op hoe maatskappye belangegroepverhoudings kan bestuur ten einde die potensiële negatiewe impak van die belangegroep op die maatskappy, proaktief te elimineer (Freeman & Phillips, 2002:334). Die teorie kan die maatskappy ook help om sy belangegroep te identifiseer (Donaldson & Preston, 1995:65; Freeman & Phillips, 2002:333).

Freeman se benadering tot belangegroep kan soos volg opgesom word:

- Belangegroep is groepe wat 'n direkte of indirekte belang in die maatskappy het en behoort geïdentifiseer te word (Freeman, 1984:54).
- 'n Maatskappy het verhoudings met verskeie belangegroep wat deur die besluite van die maatskappy beïnvloed word en wie se besluite die maatskappy kan beïnvloed (Freeman, 1984:46).
- Die belangegroepkonsep kan gebruik word om 'n struktuur vir 'n maatskappy se bestuurprosesse daar te stel (Freeman, 1984:123).

Daar word verskeie kere in die literatuur gepoog om die belangegroep teorie supérieur teenoor die aandeelhouerteorie te stel (Donaldson & Preston, 1995:72; Boatright, 1994:393; Freeman, 1994:413). Freeman (2008:165) argumenteer egter dat albei teorieë geldig is. Volgens Freeman (2008:166) dui die aandeelhouerteorie aan hoe die mark in sekere omstandighede werk, terwyl die belangegroep teorie eerder fokus op hoe die maatskappy waarde vir belangegroep kan skep. Freeman (2008:166) verduidelik dat die toepassing van die belangegroep teorie tot goeie bestuur kan lei.

Donaldson en Preston (1995:66-67) het die belangegroep teorie ontleed en dit in drie teorieë gedeel: die normatiewe, beskrywende en instrumente belangegroep teorieë.

(a) Normatiewe belangegroep teorie

Volgens die normatiewe belangegroep teorie het die bestuur 'n morele verantwoordelikheid teenoor belangegroep en dit behoort ook so in maatskappye se etiese kodes en beleid beskryf te word (Freeman, 1994:410; Jones & Wicks, 1999:207). Hendry (2001:164) argumenteer dat dit die "regte" of normatiewe aksie is om na die belange van belangegroep te let. Die maatskappy moet dus moreel verantwoordbaar teenoor belangegroep optree.

(b) Beskrywende belangegroepeteorie

Volgens Donaldson en Preston (1995:67) verwys die beskrywende belangegroepeteorie na die manier waarop maatskappye en hul bestuurders in werklikheid optree. Dié teorie word as riglyn gebruik om die maatskappy se korporatiewe karaktereenskappe en gedrag te omskryf (Donaldson & Preston, 1995:70). Die teorie fokus veral op die aard van 'n maatskappy, hoe die bestuur oor die maatskappy dink en hoe die maatskappy bestuur word (Donaldson & Preston, 1995:70; Flak & Rose, 2005:649).

Volgens Hendry (2001:162) kan die beskrywende belangegroepeteorie die bestuur help om sy verantwoordelikheid in die maatskappy beter in te sien. Daar kan byvoorbeeld van die lynbestuur verwag word om teenoor onetiese gedrag op te tree, omdat die maatskappy 'n streng etiese kultuur huisves.

(c) Instrumentele belangegroepeteorie

Die instrumentele belangegroepeteorie verwys na die gevolge van die maatskappy se optredes, indien die maatskappy sekere riglyne (instrumente) volg of op 'n sekere wyse optree. Hierdie teorie kan gebruik word om die verband tussen die belangegroep en die maatskappy te identifiseer. Dit kan die maatskappy help om die belangegroep só te bestuur dat die maatskappy sy korporatiewe doelwitte ten beste kan bereik (Donaldson & Preston, 1995:71). Die instrumentele belangegroepeteorie verduidelik dat die maatskappy uit 'n netwerk van belangegroepverhoudings bestaan wat logies en gestruktureerd uiteengesit behoort te word, sodat maatskappye weet met wie daar saam gewerk moet word (Jones, 1995:407). Die verband tussen belangegroep en die maatskappy kan uiteengesit word deur 'n belangegroepkaart te gebruik, maar alvorens 'n kaart opgestel kan word, behoort die maatskappy kennis te neem van die mag van die belangegroep.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

Rigtinggewende argument 1: Volgens die belangegroepbenadering van Freeman (1984) moet maatskappye alle belangegroepes of individue in ag neem wat deur die maatskappy beïnvloed word. Maatskappye moet weet wie hul belangegroepes is, asook wat die belange van elk is sodat verhoudinge met die belangegroepes strategies bestuur kan word.

2.3 Belangegroepmag

Donaldson en Preston (1995:78) verduidelik dat belangegroeppe van mekaar verskil op grond van die hoeveelheid mag wat die groepe besit. Uitvoerende hoofbeamptes fokus gewoonlik op belangegroeppe wat 'n direkte impak op die maatskappy se praktyke en beleid het, aangesien hierdie belangegroeppe oor meer mag beskik (Logsdon & Lewellyn, 2000:419). Belangegroeppe se mag sluit onder meer die volgende in (Grafé-Buckens & Hinton, 1998:124):

- die vermoë om opinies van ander belangegroeppe te beïnvloed;
- die vermoë om die maatskappy se hulpbronne te beperk; en
- die vermoë om maatskappy se daaglikse aktiwiteite te beïnvloed.

Die eerste tipe mag wat bespreek word, is die vermoë van belangegroeppe om ander belangegroeppe se opinies te beïnvloed. 'n Opskrif in die *Mail and Guardian* van 24 Julie 2008 lui: "Wage agreement prevents strike at De Beers." Die stakings is verhoed nadat die Nasionale Unie van Mynwerkers (NUM) en De Beers 'n ooreenkoms bereik het om salarisse te verhoog (Reuters, 2008). NUM was tevrede met die voorgestelde 12% salarisverhoging en het 'n versoek aan ongeveer 3400 lede gerig om nie met die staking voort te gaan nie. Daar kan dus afgelei word dat NUM as belangegroep 'n invloed op die mynwerkers se opinies het.

Die tweede tipe mag behels die vermoë van belangegroeppe om hulpbronne te beperk. 'n Maatskappy kan nie sonder hulpbronne voortbestaan nie; dit sluit kapitaal, werknemers of produkte in. Belangegroeppe se mag kan so groot word dat, indien hulle hulpbronne onttrek, die maatskappy gedwing kan word om produksie te staak. 'n Gemeenskap kan byvoorbeeld versag om grond aan 'n maatskappy beskikbaar te stel vir uitbreiding.

Volgens 'n artikel in *The Times* (Jordan, 2008:1) het 'n groep boere van Belfast geweier om hul plase aan die Exxaro-myngroep te verkoop nadat die myngroep prospekterwerk op hul plase gedoen het sonder om met die boere daarvoor te kommunikeer. Daar is vasgestel dat daar wel steenkool op die plase is, wat beteken dat die plase groot geleenthede vir Exxaro bied. Omdat daar onder meer nie voldoende met hulle gekommunikeer is nie, weerhou die boere 'n moontlike hulpbron van die maatskappy. Werknemers is ook 'n hulpbron vir 'n maatskappy en indien De Beers se werknemers in die bogenoemde voorbeeld aanhou staak het, kon dit 'n impak op die maatskappy se produktiwiteit hê. De Beers het dus met NUM onderhandel, omdat die werknemers 'n invloed op die maatskappy het.

Laastens kan belangegroepe die mag hê om die *daaglikse aktiwiteite van 'n maatskappy te beïnvloed* (Visser, 2005:33). Die hofspraak tussen die gemeenskap, die Departement van Minerale en Energie en Sasol Mining is 'n goeie voorbeeld van hierdie soort mag (Visser, 2005:33). Die gemeenskap wou verhoed dat Sasol steenkool naby die Vaalrivier myn. Die hof het ten gunste van die gemeenskap beslis, omdat die myn nie genoegsaam met gemeenskapslede gekonsulteer het nie. Sasol se bedryfslisensie is ongeldig verklaar en Sasol moes onmiddellik sy mynbedrywighede staak. Die maatskappy is dus afhanklik van die gemeenskap vir sy bedryfslisensie. Van besondere belang vir hierdie studie is King (2000:7) se opmerking dat sekere belangegroepe 'n direkte impak op die maatskappy kan hê, omdat die maatskappye 'n bedryfslisensie benodig.

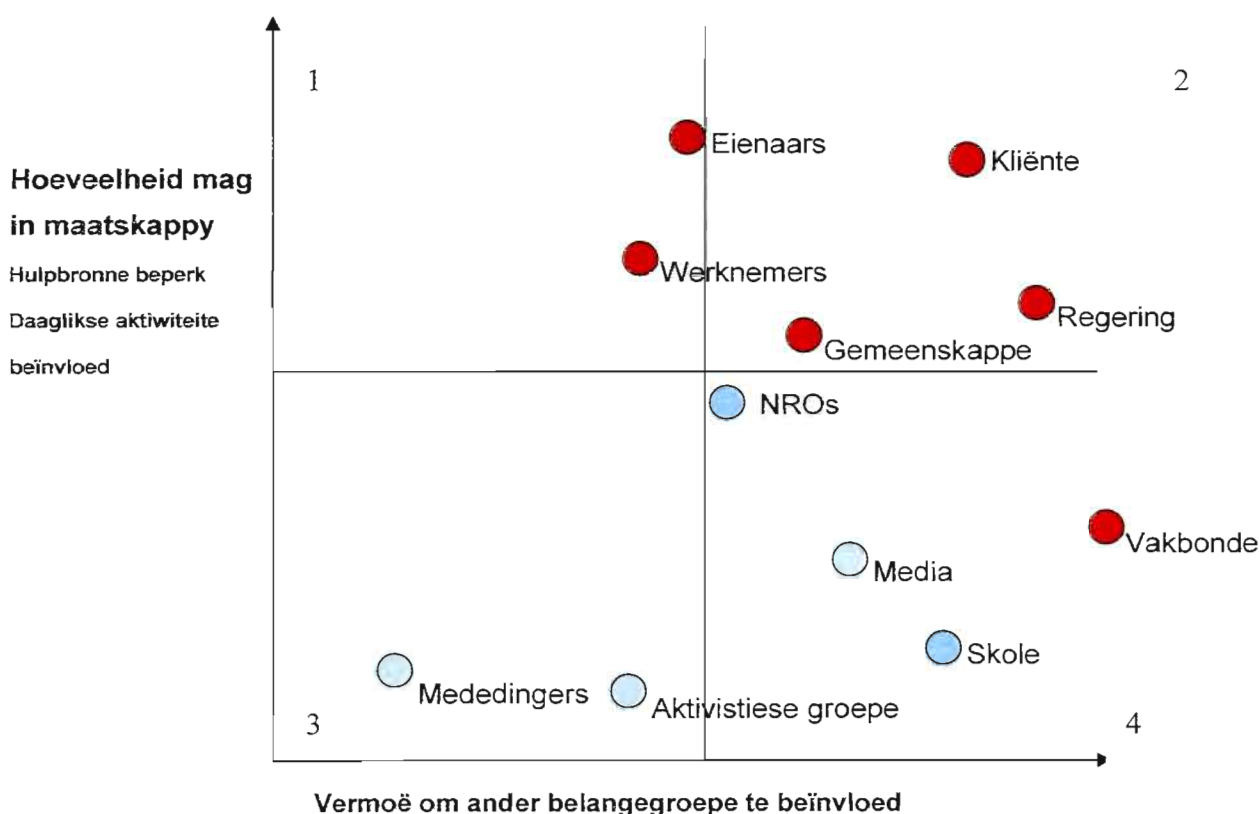
Logica (2009) definieer 'n bedryfslisensie as 'n mandaat om te mag handeldryf. Volgens King (2000:7) beteken die bedryfslisensie dat die wetlike verpligtinge nagekom moet word, industriële standaarde gevolg word, die bedryf se reputasie bevorder word en die belangegroepe se menings en behoeftes in ag geneem word. Hierdie benadering beteken dat belangegroepe soos gemeenskappe se behoeftes in ag geneem moet word wanneer 'n besigheid sy strategie opstel. Die gevolg is dat die maatskappy só bestuur word dat ingryping deur die regering beperk word. Die regering kan byvoorbeeld 'n maatskappy se bedrywighede staak indien hulle nie die veiligheidsregulasies nakom nie (Lonmin, 2008). Lonmin het byvoorbeeld 17 artikel 54-kennisgewings van die regering ontvang. Dit het beteken dat 'n skag by Marikana moontlik gesluit sou moes word indien hulle nie aan die vereistes soos in die kennisgewing vervat, voldoen het nie (Lonmin, 2008:43). Maatskappye kry 'n artikel 54-kennisgewing as hulle nie die Suid-Afrikaanse Beroepsgesondheid- en veiligheidswet 29 van 1996 volg nie. Die regering waarsku die maatskappy dan dat sy bedrywighede gestaak kan word (Lonmin, 2008:43).

Vir 'n maatskappy om die bedryfslisensie te behou, behoort maatskappye ondersoek in te stel na hul gemeenskappe se behoeftes en hoe die maatskappy daarin kan voorsien. 'n Bedryfslisensie kan onder meer behou word deur die effektiewe bestuur van belangegroepverhoudings.

Freeman (1984:53) verduidelik dat maatskappye slegs belangegroepverhoudings strategies kan bestuur indien hulle weet wie deur die maatskappy se besluite geraak word, op wie die maatskappy 'n invloed het, en indien hulle besef dat elke maatskappy se belangegroepe van mekaar verskil.

2.4 Belangegroepkaart

Die opstel van 'n belangegroepkaart kan 'n maatskappy help om sy belangegroep te identifiseer. 'n Maatskappy kan ook spesifiek aandui wie sy primêre en sekondêre belangegroepe is en hoeveel hul mag van mekaar verskil. Primêre belangegroepe beskik oor die meeste mag (Parent & Deephouse, 2007:16-17), terwyl sekondêre belangegroepe nie direk by die maatskappy betrokke is nie, maar nogtans deur die maatskappy se aktiwiteite geraak word (Verzuh, 2003:144). 'n Maatskappy se belangegroepkaart wat die primêre en sekondêre belangegroepe se mag aandui, kan soos volg lyk (Van Veen, 2008:8):



Illustrasie 1: 'n Voorbeeld van 'n belangegroepkaart

Die X-as dui die vermoë aan van belangegroepe om ander belangegroepe te beïnvloed, terwyl die Y-as dui op die belangegroep se mag om hulpbronne te beperk en die daaglikse aktiwiteite te beïnvloed. Die rooi en blou merkers verteenwoordig onderskeidelik die primêre en sekondêre belangegroepe. Daar kan dus op hierdie kaart gesien word dat sekere belangegroepe (sien die tweede kwadrant) meer mag as ander het (sien die derde kwadrant). Daar kan ook gesien word dat 'n bepaalde maatskappy se belangegroepe baie divers, maar steeds interafhanklik kan wees.

Primêre belangegroep kan ook geïdentifiseer word deur die strategiese skakels tussen die maatskappy en die belangegroep te analiseer. Volgens Steyn en Puth (2000:65) is daar vier soorte skakels:

- **Fasiliteringskakel:** Die skakel is met die groepe wat outoriteit in 'n maatskappy het en wat die hulpbronne beheer, soos byvoorbeeld aandeelhouers en die regering.
- **Funksionele skakel:** Die skakel is met groepe wat iets vir die maatskappy gee, maar ook iets terugkry, soos die werknemers.
- **Normatiewe skakel:** Die skakel is met organisasies of ander maatskappye wat kan help om soortgelyke probleme op te los, byvoorbeeld mededingende maatskappye.
- **Verspreide skakel:** Die skakel is met individue of groepe wat nie deel van 'n formele struktuur is nie, byvoorbeeld 'n boer wat 'n boerdery naby die myn het.

Hierdie skakels kan gebruik word wanneer 'n belangegroepkaart soos in illustrasie 1 opgestel word. Met die opstel van die kaart moet maatskappye in gedagte hou dat die kaart ook die interafhanklike verhoudings tussen die verskillende belangegroepe moet aandui (Steyn & Puth, 2000:65).

Indien die maatskappy bewus is van hierdie interafhanklike verhoudings tussen belangegroepe, kan die belangegroepverhoudings meer effektief bestuur word. Neem as voorbeeld die verhouding tussen die gemeenskappe en die regering. Die regering lewer noodsaaklike gesondheidsdienste aan die gemeenskappe. Om positiewe verhoudings met albei groepe te bewerkstellig, kan 'n maatskappy die taak van die regering verlig en ondersteuning bied deur dieselfde dienste aan die gemeenskap te lewer. Die maatskappy versterk op dié manier sy verhoudings met albei die belangegroepe.

Die belangegroepkaart dui ook aan dat eienaars, kliënte, vakbonde, die regering, werknemers en gemeenskappe primêre belangegroep van 'n bepaalde maatskappy kan wees. Die aanname word gemaak dat die eerste vyf genoemde belangegroep vir die meeste maatskappye primêre belangegroep is. Ongelukkig word gemeenskappe nie altyd as 'n primêre belangegroep gereken nie (paragraaf 1.3). Indien Als en Lonmin wel 'n belangegroepkaart sou opstel, sal dit duidelik word dat gemeenskappe vir albei maatskappye 'n primêre belangegroep is, omdat gemeenskappe 'n groot hoeveelheid mag kan hê. Lonmin se omliggende

gemeenskap kan byvoorbeeld weier om grond vir verdere ontwikkeling beskikbaar te stel. Die myngroep Anglo-Platinum moes al 'n hofspraak teenstaan wat deur die gemeenskap van Overysel en Zwartfontein gedryf is. Die gemeenskap wou verhoed dat die myngroep op hul grond myn (Anglo-platinum LTD, 2008:44).

Die siening dat gemeenskappe nie 'n primêre belangegroep is nie is 'n kortsigtinge benadering omdat maatskappye, soos Lonmin, direk afhanklik van gemeenskappe is om hulle bedryfslisensie te behou en ook vir verdere uitbreidings.

2.5 Gemeenskappe as primêre belangegroep

Om voorsiening te maak vir hul eie langtermynbehoefte moet maatskappye gemeenskappe belangrik ag en hulle as primêre belangegroep sien. Yakovleva (2005:58) verduidelik dat gemeenskappe:

- direk deur die maatskappy se bedrywighede beïnvloed word, omdat sekere gemeenskapslede van die maatskappy afhanklik is vir hul maandelikse inkomste;
- dikwels 'n bestaan binne die geografiese omgewing van die maatskappy voer en dus direk deur die maatskappy se bedrywighede beïnvloed word; en
- in baie gevalle reeds eeue lank 'n bestaan voer, veral in die Suid-Afrikaanse konteks, in die gebied waarbinne die maatskappy funksioneer.

In Lonmin se geval woon baie van die maatskappy kategorie 3-8 mynwerkers in die omliggende gemeenskappe, terwyl hul vroue en kinders steeds in die Oos-Kaap en buurlande soos Zimbabwe woon. Dié werkers bly dikwels in informele sinkhuisies in die geografiese gebied waar Lonmin werksaam is, en is ook hoofsaaklik van Lonmin vir hul maandelikse inkomste afhanklik. Dit gebeur ook dat mense trek en hulle in die geografiese gebied van Lonmin vestig met die hoop om werk te kry. Weens die geografiese ligging van die gemeenskappe het die bedrywighede van Lonmin 'n direkte impak op die gemeenskappe. Hierdie impakte sluit onder andere stofbesoedeling, SO₂ besoedeling en die impak van die natuurlike hulpbronne in. Lonmin behoort die gemeenskap as 'n belangrike belangegroep te beskou weens die impak wat die maatskappy op die gemeenskap het.

Die aard van Als se besigheid is hoofsaaklik grondverskuiwing. Die maatskappy het kontrakte by verskillende myne, konstruksie maatskappy en plase wat tydelik is. Hoewel Als tydelik 'n impak op die gemeenskappe het waar hulle werksaam is, sou dit moeilik wees om langtermyn KSV-aktiwiteite by die plekke in werking te stel. Die werknemers van Als is egter hoofsaaklik van die gemeenskappe van Potchefstroom. Dit beteken dat die daar gemeenskapslede is wat direk afhanklik is van Als vir hulle

maandelikse inkomste. Als behoort dus op die gemeenskappe waarbinne hulle werknemers woonagtig is te fokus, dit is ook die gebied waar Als se hoofkantore geleë is wat langtermyn KSV-aktiwiteite moontlik maak.

King (2002:9) verduidelik dat maatskappye in die verlede nie hul impak op die omgewing en belangegroepes in ag geneem het nie. Hierdie siening het egter verander en maatskappye moet nou verskeie omgewingsimpakstudies doen en ook bepaal hoe die maatskappy die plaaslike gemeenskappe raak, sodat die maatskappy sy bedryfslisensie kan behou.

Dit is duidelik dat maatskappye nie net gemeenskappe as belangrike belangegroepes moet ag nie, maar die verhoudings met die groepe moet ook met oordeel bestuur word.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

Rigtinggewende argument 2: Belangegroepes, ook gemeenskappe, beskik oor mag wat 'n invloed op maatskappye se bedrywingshede kan hê. In hierdie studie word dus geargumenteer dat gemeenskappe 'n primêre belangegroep is en die verhouding met gemeenskappe behoort dus ook strategies bestuur te word.

2.6 Die bestuur van belangegroepverhoudings

Maatskappye kan spesifieke beginsels volg om verhoudings met belangegroepes te bestuur. Freeman (1994:416) het homself in die posisie van die belangegroepes geplaas en die beginsels bepaal aan die hand van hoe die groepe hul verhouding met die maatskappy self sou wou bestuur. Die beginsels is:

- Die beginsel van toegang en vertrek: Die belangegroep behoort te weet wanneer daar 'n ooreenkoms tussen hulle en die maatskappy bereik is en wanneer die ooreenkoms verstryk het.
- Die beginsel om beheer toe te pas: Indien enige operasionele veranderinge in die maatskappy plaasvind, moet konsensus met die belangegroepes eers bereik word.
- Die beginsel om 'n verhouding met die belangegroepes te bou: Daar behoort voortdurend ruimte geskep te word sodat belangegroepes die geleentheid het om met maatskappye 'n verhouding te bou.
- Die maatskappy se beleid: Die belangegroepes se belange moet in die beleidsdokumente van 'n maatskappy weerspieël word.

Die beginsel van toegang en vertrek is relevant vir maatskappye wanneer gemeenskapsprojekte geloods word, omdat dit duidelik moet wees wat die grense

van die projek is en wanneer die projek voltooi sal wees (Freeman, 1994:416). Die maatskappy sal homself beskerm, deurdat die maatskappy nie 'n projek sal aanpak wat voortdurend groter groei nie, weens belangegroepe wat voortdurend ekstra elemente by die projek wil voeg (Freeman, 1994:416). Gemeenskappe sal ook presies weet wat die projek behels en watter verwagtinge om te hê.

Die tweede en derde beginsel kan gekombineer word. Maatskappye moet op 'n gereelde basis met gemeenskappe vergader om verhoudings te bou (Lendingham, 2003:181). In hierdie vergaderings moet maatskappye kommunikeer oor veranderinge wat 'n impak op die gemeenskap kan hê. Die vergaderings moet 'n platform vir kommunikasie tussen die maatskappy en die gemeenskap wees sodat die geleentheid vir simmetriese tweerigtingkommunikasie geskep kan word (Grunig & Grunig, 1992:287). Die King III-verslag (wat in Maart 2010 in werking tree) fokus daarop dat alle belangegroepe, insluitend gemeenskappe, as belangrik beskou moet word. Hoe daar met belangegroepe gekommunikeer word, moet ook in die volhoubaarheidsverslae gereflekteer word (KPMG, 2009:2). Die King III-verslag beklemtoon dus die belangrikheid van kommunikasie tussen belangegroepe en die maatskappy (KPMG, 2009:2).

Die laaste beginsel behels dat die maatskappy sy toewyding aan die gemeenskappe aandui (Freeman, 1994:417). Indien maatskappye in hul beleidsdokumente aandui dat hulle gemeenskappe belangrik ag en na hulle behoeftes omsien, behoort gemeenskappe te sien dat hulle vir 'n maatskappy saak maak (Freeman, 1994:417). Die King III-verslag fokus ook daarop dat gemeenskap se belange erken en selfs bo aandeelhouders se belange gereken behoort te word op 'n wyse wat die volhoubaarheid van die maatskappy sal vergroot (KPMG, 2009:2). Freeman se verduideliking van hoe belangegroepverhoudings bestuur behoort te word, word dus deur die King III-verslag bevestig. Dit maak Freeman se sieninge soveel meer relevant vir hierdie studie.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende rigtinggewende argument aangevoer:

Rigtinggewende argument 3: Een wyse om goeie belangegroepverhoudings strategies te bestuur is deur middel van doeltreffende kommunikasie oor 'n maatskappy se KSV-aktiwiteite. Daar kan egter nie slegs op tradisionele wyses aan die gemeenskap verslag gedoen word oor KSV-aktiwiteite nie, maar 'n unieke benadering ten opsigte van kommunikasiewyses en inhoud moet gevolg word om in die gemeenskappe se kommunikasiebehoeftes te voorsien en op 'n verantwoordbare wyse met hulle te kommunikeer.

2.7 Samevatting

Belangegroep word gedefinieer as individue of groepe wat deur 'n maatskappy se besluite beïnvloed word of 'n maatskappy se besluite kan beïnvloed. Belangegroep kan maatskappy se besluite beïnvloed, omdat hulle oor drie soorte mag kan beskik: die vermoë om ander belangegroep se opinies te beïnvloed; die vermoë om hulpbronne te beperk; en die vermoë om die daaglikse aktiwiteite van die maatskappy te beïnvloed.

Weens die hoeveelheid mag wat belangegroep besit, is dit noodsaaklik dat maatskappy hul belangegroepverhoudinge bestuur. Freeman (1994) argumenteer in die belangegroep teorie dat gemeenskappe se belange in ag geneem moet word en dat dit die "regte ding" is om te doen. Donaldson en Preston (1995) verdeel hierdie belangegroep teorie in drie teorieë naamlik die normatiewe, beskrywende en instrumentele teorie.

Die normatiewe teorie dui aan wat die bestuur se optrede behoort te wees, terwyl die beskrywende teorie kan aandui hoe die bestuur in werklikheid optree. Die instrumentele teorie verduidelik dat die bestuur sekere uitkomst kan bereik indien hy op 'n sekere manier optree.

Die instrumentele teorie verskaf ook 'n instrument, die belangegroepkaart, wat gebruik kan word om die gemeenskap, sowel ander belangegroep, op 'n gestruktureerde wyse te identifiseer na aanleiding van hulle mag. Gemeenskappe word nie altyd as 'n primêre belangegroep gereken nie, maar as Als en Lonmin 'n belangegroepkaart gebruik, sal hulle sien dat hul gemeenskappe 'n primêre belangegroep is.

Gemeenskappe is 'n primêre belangegroep, omdat hulle meestal direk deur 'n maatskappy se bedrywighede beïnvloed word, maar ook 'n hoeveelheid mag besit. Die verhoudinge met hierdie gemeenskappe behoort dus bestuur te word. Dié verhouding kan onder meer bestuur word deur met gemeenskappe te kommunikeer oor KSV-aktiwiteite. Die volgende hoofstuk fokus op die wyses waarop 'n maatskappy oor sy KSV-aktiwiteite kan en behoort te kommunikeer.



Volhoubaarheidsverslaggewing teenoor gemeenskappe van maatskappye

3.1 Inleiding

"Normatief" word in die sosiale wetenskappe gedefinieer as hoe iets behoort te wees, wat goed en wat sleg is, en watter aksies reg en verkeerd is (Anon, 2008). Volgens die normatiewe belangegroep-teorie, wat in hoofstuk 2 bespreek is, behoort maatskappye moreel verantwoordbaar teenoor gemeenskappe te wees, omdat dit die "korrekte" optrede is. Die korrekte optrede is om gemeenskappe die geleentheid te bied om hul behoeftes en enige onduidelikhede met die maatskappy te bespreek. Die korrekte optrede sou ook effektiewe tweerigting-kommunikasie tussen die maatskappybestuur en werknemers insluit, sodat daar 'n vrye vloei van inligting tussen dié twee partye kan wees. Dit beteken onder meer dat die gemeenskappe die geleentheid het om hul behoeftes en bekommernisse met die maatskappy te bespreek, maar ook dat die maatskappy die geleentheid het om relevante inligting aan die gemeenskappe oor te dra.

'n Aspek waaroor daar doeltreffend met gemeenskappe gekommunikeer behoort te word, is korporatiewe sosiale verantwoordelikheid (KSV) (Ledingham, 2003:183). Omdat maatskappye in aard van mekaar verskil, gebruik hulle verskillende kommunikasiewyses om oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, maar in die meeste gevalle word volhoubaarheidsverslae gebruik (Sonnenberg & Hamann, 2006:312). Hierdie verslae word meestal inhoudelik op die Global Reporting Inisiatie (GRI) se verslagdoeningsraamwerk gegrond, sodat die verslae gestandaardiseer en met soortgelyke verslae vergelyk kan word (GRI, 2006:6; GRI, 2002:3; Sonnenberg & Hamann, 2006:312).

Op die vraag wat per epos persoonlik aan Freeman gestel is: "What do you think is the link between CSR reporting and the stakeholder theory?" het Freeman (2009) geantwoord: "Too often I have seen them [referring to CSR reports] be used as 'I've ticked the box about stakeholders' and that leads to no real community engagement." KSV-kommunikasie deur middel van hierdie volhoubaarheidsverslae is dus nie noodwendig die ideale wyse om met gemeenskappe te kommunikeer as daar nie direk met die gemeenskap geskakel word nie. Die kommunikasiewyses wat gebruik

word om verslag te doen, asook die inhoud daarvan, is ook nie noodwendig geskik vir die teikengroep nie en daarom moet aandag geskenk word aan hoe maatskappye inligting oor KSV-aktiwiteite aan gemeenskappe oordra.

In hierdie hoofstuk word die belangrikheid van volhoubaarheidsverslaggewing bespreek. Daarna word die normatiewe riglyne vir die beginsels, kommunikasiewyses en inhoud waaraan KSV-kommunikasie moet voldoen ten einde doeltreffend met gemeenskappe te kan kommunikeer, daargestel. Die eerste navorsingsvraag kom in hierdie hoofstuk aan die orde:

Hoe behoort maatskappye met gemeenskappe te kommunikeer oor hul korporatiewe sosiale verantwoordelikhedsaktiwiteite?

3.2 Volhoubaarheidsverslaggewing

Binne die konteks van gemeenskapsontwikkeling kan die term “volhoubaar” gedefinieer word as 'n balans tussen die langtermynbehoefte van die gemeenskap en die maatskappy (Saga, 2002:3). Volhoubaarheid kan op verskeie wyses geskep word. 'n Maatskappy kan byvoorbeeld kwaliteitsbestuursisteme soos ISO 14001 en OHSAS 18001 implementeer of sy KSV-aktiwiteite en drieledige basislyn te bestuur (Lonmin, 2008:19). Die drieledige basislyn sluit in die maatskappye se impak op, sowel as bydrae tot die omgewing, ekonomie en die sosiale samelewing (Van den Ende, 2004:69). Maatskappye moet dus nie net op hul ekonomiese impak en bydraes fokus nie, maar moet die sosiale samelewing en die omgewing ook in ag neem.

Volhoubaarheidsverslaggewing is 'n praktiese instrument wat maatskappye kan gebruik om aan interne én eksterne belangegroep te kommunikeer hoe die maatskappy sy volhoubaarheid bestuur (GRI, 2002:3).

3.3 Die noodsaaklikheid van volhoubaarheidsverslaggewing

Maatskappye het 'n impak op die omgewing, omdat hul bedrywighede die natuurlike habitat van baie spesies beïnvloed en só selfs die biodiversiteit van daardie ekosisteem kan vernietig (Yakovleva, 2005:20). Aan die ander kant is die maatskappy ook van die omgewing afhanklik vir spesifieke hulpbronne vir produksie, soos byvoorbeeld water.

Myne kan weens hul besigheidsaard die lug besoedel as hul trokke grondstowwe vervoer; dít het 'n direkte impak op die gemeenskappe. As maatskappye ag slaan op hierdie impak en dit aan die gemeenskappe kommunikeer, sal laasgenoemde

waarskynlik meer bereidwillig wees om met die maatskappy saam te werk (Yakovleva, 2005:24). 'n Volhoubaarheidsverslag is dus gewens, omdat dit aandui dat 'n maatskappy van sy impak op die omgewing bewus is, dit bestuur en ook die verantwoordelikheid daarvoor aanvaar. Verslagdoening het 'n direkte invloed op die reputasie van 'n maatskappy (Triologue, 2009:15).

3.3.1 Reputasie

'n Voordeel van doeltreffende volhoubaarheidsverslaggewing is dat die maatskappy se reputasie bevorder word. Volgens Kimmel (2004:132) is gemeenskappe wat bewus is van wat 'n maatskappy vir hul welstand doen, minder geneig om aanmerkings oor die maatskappy te maak. Dit kan daartoe bydra dat die maatskappy sy bedryfslisensie behou, aangesien die sieninge van die gemeenskap in berekening gebring word (Visser, 2005:33; King, 2002:7; Sonnenburg & Hamann, 2006:316). 'n Positiewe reputasie lei daartoe dat gemeenskappe meer bereidwillig is om 'n myn toe te laat om op hulle grond te myn (Tuck *et al.*, 2005:7).

'n Goeie reputasie maak werknemers trots om met die maatskappy geassosieer te word, wat daartoe lei dat hulle die maatskappy bemark deur positief oor KSV-aktiwiteite aan eksterne belangegroepes te kommunikeer (Kohn, 2004:32; Middelmis, 2004:24). Werknemers se positiewe kommentaar oor hoe die maatskappy produkveiligheid bevorder, is geloofwaardig en dit kan verbruikers aanspoor om sy produkte te koop. Volgens Smith (2007) word verbruikers deur volhoubaarheidsverslaggewing gelok, omdat hulle graag maatskappye wil beloon wat 'n positiewe bydrae tot die samelewing maak.

3.3.2 Kapitaal

Volhoubaarheidsverslaggewing kan maatskappye makliker toegang tot hulpbronne soos kapitaal gee (Triologue, 2007:209; Moir, 2001:17). Maatskappye wat in Suid-Afrika gevestig is, maak dikwels op buitelandse beleggers staat wat onder meer 'n volhoubaarheidsverslag gebruik om te bepaal of die maatskappy 'n volhoubare toekoms het. Dit is daarom belangrik om 'n omvattende volhoubaarheidsverslag op te stel waarin alle belangegroepes aangespreek word, sodat hierdie voordeel ten volle benut kan word (Dawkins & Ngunjiri, 2008:287; Saga, 2002:12).

'n Bedryfslisensie (wat onder meer behou word deur volhoubaarheidsverslaggewing) stel 'n maatskappy ook in staat om uit te brei en ook dit lok voornemende beleggers (Triologue, 2007:128). Om die kapitaalvoordeel te ontgin, behoort 'n maatskappy sy verhoudings met die gemeenskap te onderhou. Dit kan gedoen word deur met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer.

Hierdie studie fokus op die wyse waarop maatskappye met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite kommunikeer. Om effektief met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer, moet maatskappye sekere normatiewe kommunikasiebeginsels in ag neem.

3.4 Normatiewe kommunikasiebeginsels

Cutlip *et al.* (2002) het algemene kommunikasiebeginsels daargestel wat gevolg moet word as 'n maatskappy doeltreffend wil kommunikeer: voldoende inligting, geloofwaardigheid, verstaanbaarheid, relevansie en reaksie. Hierdie beginsels, saam met die King II-verslag en die GRI-riglyne (2002 & 2006) wat vir doeltreffende kommunikasie oor volhoubaarheid gestel is, kan as rigtingwysers dien vir effektiewe kommunikasie met gemeenskappe.

3.4.1 Voldoende inligting

Vir doeltreffende kommunikasie met die gemeenskap, moet maatskappye voldoende inligting beskikbaar te stel (Cutlip *et al.*, 2002:192; GRI, 2002:24). King (2002:39) argumenteer ook dat wanneer daar met belangegroepe gekommunikeer word, die kommunikasie so volledig moontlik moet wees, sodat gemeenskappe ingeligte besluite kan neem oor die impak van die maatskappy en die wyse waarop hy dit bestuur. Dit kan weer tot gevolg hê dat werknemers nie sal staak en gemeenskappe nie bedryfslisensies sal teenstaan nie (sien paragrawe 2.3, 3.3.1, 3.3.2, 6.1 en 6.2). Daar benewens moet die inligting wat gekommunikeer word, vergelykbaar wees met vorige, soortgelyke kommunikasiedokumente (GRI, 2002:24; GRI, 2006:14). In terme van hierdie studie sou dit dus beteken dat belangegroepe in staat moet wees om die KSV-inligting te analiseer en met vorige verslae te kan vergelyk, asook met verslae van ander maatskappye in dieselfde sektor (GRI, 2006:14).

Daar behoort dus voldoende inligting te wees wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word sodat hulle 'n ingeligte keuse oor die maatskappy se impak en hoe hulle dit bestuur, kan uitoefen. Voldoende inligting is ook wanneer die inligting so volledig is dat dit met soortgelyke KSV-inligting vergelyk kan word.

3.4.2 Geloofwaardigheid

Cutlip *et al.* (2002:193) beklemtoon die belangrikheid van geloofwaardigheid vir doeltreffende kommunikasie. Om geloofwaardigheid te bevestig behoort die ontvanger van die boodskap vertrou in die bron wat die inligting oordra, te hê en ook vertrou dat die bron oor genoegsame kennis van dit wat gekommunikeer word, het (Cutlip *et al.*, 2002:194) Die GRI stel verskeie riglyne wat die geloofwaardigheid

van 'n volhoubaarheidsverslag kan verhoog. Hierdie riglyne kan soos volg omskryf word:

(a) Inklusiwiteit: Volgens die GRI-riglyn (2002:24) van inklusiwiteit moet maatskappye gereeld met belangegroepe vergader om die gehalte van die verslag te bevorder. Hiervolgens moet belangegroepe ter wille van wedersydse vertroue by die opstel van die verslag betrek word, sodat hulle kan aandui watter kwessies vir hulle belangrik is. Dit is belangrik om wedersydse vertroue te bou, omdat dit die geloofwaardigheid van die volhoubaarheidsverslag verhoog (GRI, 2002:25).

(b) Deursigtigheid: Deursigtigheid behels dat die sisteme, prosedures en aannames rakende die samestelling van die volhoubaarheidsverslag aan die lesers bekend is (GRI, 2002:26).

(c) Akkuraatheid: Die beginsel van akkuraatheid vereis dat maatskappye die metodes, benadering en tegnieke moet verduidelik wat hulle gebruik het om die akkuraatheid van die data waaroor hulle verslag doen, te verseker (GRI, 2002:26). Hierdie inligting behoort aan die leser versekering te gee dat die data akkuraat is.

(d) Verifieerbaarheid: Die inligting in 'n verslag moet verifieerbaar wees sodat die geloofwaardigheid van die dokument versterk kan word (GRI, 2002:26). Die ideaal is dat maatskappye die inhoud van die verslag deur 'n onafhanklike derde party moet laat verifieer (Dialogue, 2007:212). Dit is ook belangrik dat veral volhoubaarheidsverslae 'n brief van die uitvoerende beampte insluit sodat dit duidelik is dat die verslag deur hom/haar ondersteun/geverifieer word wat geloofwaardigheid sal bevorder (GRI, 2006:20).

Ten einde geloofwaardig te wees moet kommunikasie dus inklusief, deursigtig, akkuraat en verifieerbaar wees.

3.4.3 Verstaanbaarheid

Volgens die GRI moet inligting só beskikbaar gestel word dat dit verstaanbaar en toeganklik is vir al die belangegroepe wat die verslag gebruik. Maatskappye moet die sosio-maatskaplike omstandighede van hul teikengroepe, byvoorbeeld die gemeenskap se geletterdheid, in ag neem wanneer hulle met die groepe kommunikeer (King, 2002:39). Hoewel die inligting eenvoudig genoeg moet wees sodat dit die grootste moontlike teikengroep aanspreek, moet besonderhede nie ingeboet word nie (GRI, 2002:24; Hess, 2007:467).

Maatskappye kan byvoorbeeld let op die taalgebruik. Wetenskaplike terme soos biodiversiteit, Pulmonary Tuberculosis en Loss Time Injury Frequency Rate word gereeld in volhoubaarheidsverslae gebruik (Lonmin 2007:08,14,23). Alhoewel hierdie

bekende terme is vir diegene wat in die omgewings- en gesondheidsvelde werk, sal gemeenskapslede dit nie noodwendig verstaan nie. Maatskappye moet eenvoudiger taal gebruik om boodskappe in volhoubaarheidsverslae te formuleer, sodat dit vir alle gemeenskapslede – ook die ongeletterdes – toeganklik is.

Die minerale-maatskappy Kennecott het sy volhoubaarheidsverslag van 2005 aansienlik aangepas, sodat dit meer toeganklik vir die gemeenskappe kan wees (Hutchins *et al.*, 2007:23). Die 2004-verslag was baie tegnies, terwyl die 2005-verslag 'n meer gebruikersvriendelike benadering gevolg het (Hutchins *et al.*, 2007:23). Dié verslag het foto's van KSV-aktiwiteite, onderhoude met werknemers en gemeenskapstories ingesluit en meer verstaanbare taal is gebruik (Kennecottminerals, 2008).

Volgens Hausman (2008) kan 'n verslag wat hoofsaaklik uit foto's en stories bestaan, wel 'n oorsig van die maatskappy se verantwoordbare optredes gee, maar dit kan nie noodwendig die maatskappy se impak en vordering op KSV-aktiwiteite aandui nie. Daarom moet maatskappye 'n balans vind: Daar moet nie net verstaanbaar gekommunikeer word nie; 'n maatskappye moet ook duidelik kommunikeer oor volhoubare kwessies.

3.4.4 Relevansie

Maatskappye moet bepaal watter inligting vir watter belangegroepe relevant is, omdat alle belangegroepe nie in dieselfde inligting belangstel nie (GRI, 2002:27; King, 2002:39). Dit sal die maatskappy in staat stel om 'n verslag op te stel met inligting wat vir die maatskappy en vir al sy belangegroepe relevant is (GRI, 2002:27). Die volhoubaarheidsinligting moet relevant wees vir die spesifieke gemeenskap. Dit beteken dat die maatskappy inligting moet kommunikeer wat vir die gemeenskap van belang is, en wat die gemeenskap wil ontvang. Om 'n gemeenskap se inligtingsbehoefes te bepaal, moet daar met die gemeenskap kommunikeer word. Dit is veral belangrik om 'n gemeenskap se reaksies oor KSV-aktiwiteite te kry (GRI, 2006:8).

3.4.5 Reaksie

Maatskappye moet gemeenskappe by hul besluite betrek deur op 'n gereelde basis met hulle te skakel (King, 2002:39). 'n Maatskappye kan terugvoermeganismes in sy kommunikasiestrategie met gemeenskappe inbou, wat die geleentheid vir tweerigting-kommunikasie skep (Grunig & Grunig, 1992:287; Hess, 2007:455; Bronn & Bronn, 2000:17). In die konteks van belangegroepkommunikasie beteken tweerigting-kommunikasie dat die maatskappy en sy belangegroepe die geleentheid kry om hul verwagtinge en behoeftes te kommunikeer, sodat 'n wedersydse

voordelige verhouding gebou kan word. Dialoog bied aan die maatskappy en sy belangegroepe die geleentheid om hul behoeftes te kommunikeer en dit word daarom as simmetriese tweerigting-kommunikasie gesien (Grunig & Grunig, 1992:287; Hess, 2007:455; Bronn & Bronn, 2000:17).

Maatskappye moet dus vir gemeenskappe die geleentheid gee om enige onduidelike boodskappe te bespreek. Op dié wyse word simmetriese tweerigting-kommunikasie bevorder.

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

Teoretiese stelling 1: Wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort die inligting voldoende, geloofwaardig, verstaanbaar en relevant te wees. Daar behoort ook geleentheid vir die gemeenskappe wees om daarop te reageer.

3.5 Kommunikasiewyses vir volhoubaarheidsverslaggewing

Behalwe dat maatskappye sekere kommunikasiebeginsels moet volg wanneer daar met gemeenskappe oor KSV gekommunikeer word, behoort maatskappye ook geskikte kommunikasiewyses te gebruik. Inligting oor volhoubaarheid word tradisioneel deur middel van onafhanklike of geïntegreerde verslae aan belangegroepe gekommunikeer (King, 2002:14; Trialogue, 2007:211).

3.5.1 Onafhanklike volhoubaarheidsverslae

'n Afsonderlike verslag, wat nie deel is van die jaarlikse finansiële verslag nie, word opgestel om volhoubaarheidsinligting bekend te maak. Lonmin, Sasol, Impats en Anglo Platinum maak van dié verslae gebruik. Die voordeel van onafhanklike volhoubaarheidsverslae is dat belangegroepe wat nié die jaarverslag ontvang nie, hiermee bereik word. Meer inligting oor KSV-aktiwiteite kan ook hierby ingesluit word. Die gevaar bestaan egter dat KSV-aktiwiteite dan as 'n afsonderlike funksie gesien kan word en nié as 'n geïntegreerde besigheidsfunksie nie (Trialogue, 2007:212). Die volhoubaarheidsverslag kan in gedrukte of elektroniese formaat versprei word. Lonmin maak veral van hierdie soort verslag gebruik (Lonmin, 2007; sien ingeslote CD).

3.5.2 Geïntegreerde verslae

Maatskappye kan ook inligting oor die vordering van hul omgewings-, gesondheids- en sosiale volhoubaarheidsinisiatiewe by die finansiële jaarverslag insluit. Op dié manier word KSV- en finansiële inligting ewe belangrik geag. Verder word

volhoubaarheid as deel van die kernbesigheid gesien en nie as 'n afsonderlike aktiwiteit nie. In só 'n verslag word daar egter meer oorsigtelik oor KSV-aktiwiteite verslag gedoen (Triologue, 2007:212). Maatskappye moet geïntegreerde verslae ook versigtig gebruik as hulle met gemeenskappe kommunikeer, omdat die inhoud op 'n finansiële mark gerig is – nié op die inwoners van informele nedersettings nie. Die King III verslag moedig geïntegreerde verslaggewing aan en stel voor dat dit die wyse behoort te wees wat maatskappye moet volg wanneer daarvoor KSV-aktiwiteite verslag gedoen wil word (KPMG, 2009:2). Eskom maak hiervan gebruik (sien ingeslote CD).

3.5.3 Innoverende verslae

Hierdie verslae word aangepas sodat dit by die struktuur en identiteit van die maatskappy pas (Smith, 2007). Dit behels dat daar op gebruikersvriendelike en kreatiewe maniere oor KSV-aktiwiteite gekommunikeer word en hou baie voordele in. Volgens Sutter Health (2007) kan 'n innoverende verslag 'n groter gehoor bereik. Sutter Health het byvoorbeeld beeldmateriaal oor sy KSV-aktiwiteite op sy webwerf beskikbaar gestel. Maatskappye kan visuele materiaal as ondersteuning gebruik as hulle met gemeenskappe kommunikeer. Gemeenskappe het egter nie toegang tot die internet nie en daarom moet maatskappye meer wyses gebruik om 'n volhoubaarheidsverslag te versprei.

3.6 Alternatiewe kommunikasiewyses

Volhoubaarheidsverslaggewing is tradisioneel op die bogenoemde drie maniere gedoen, maar maatskappye kan alternatiewe kommunikasiewyses gebruik om oor hul KSV-aktiwiteite met gemeenskappe te kommunikeer.

3.6.1 Geskrewe kommunikasiewyses

(a) Nuusbriewe

Maatskappye gee baie keer nuusbriewe uit waarin volhoubaarheidsinligting bekend gemaak word (addendum A). Hierdie briewe gee gewoonlik 'n kort oorsig van die maatskappygebeure en word in die meeste gevalle binne die maatskappy versprei. Hoewel werknemers gereeld opgedateerde inligting oor volhoubaarheid ontvang, is dié inligting beperk. Lonmin maak van nuusbriewe gebruik, maar dis ontoeganklik vir gemeenskappe, omdat dit net vir die werknemers beskikbaar is en meestal elektronies versprei word. Nuusbriewe is nie die enigste gedrukte kommunikasiewyse wat ter ondersteuning van die tradisionele volhoubaarheidsverslag gebruik kan word nie. Als en Lonmin maak ook van plakkate gebruik.

(b) Plakkate

Plakkate maak gebruik van visuele elemente soos foto's en illustrasies en dit word as betroubaar beskou (Leach, 2001:58). Dit is toeganklik vir ongeletterdes en die gemeenskapslede bespreek dit graag in groepsverband (Leach, 2001:58). Lonmin gebruik plakkate en advertensieborde om veral veiligheidsbewustheid te skep (Addendum B) en om aan te dui dat hulle ISO-gesertifiseerd is. Die maatskappy gebruik ook plakkate om gemeenskapsvergaderings te adverteer (addendum C). Hoewel plakkate nie breedvoerig inligting kan verskaf nie, kan dit deur ander kommunikasiewyses ondersteun word wanneer daar met gemeenskappe (veral ongeletterdes) gekommunikeer word.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

Teoretiese stelling 2: Maatskappy behoort skriftelik, hetsy deur middel van nuusbriewe, die internet of volhoubaarheidsverslae oor hul KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Dit is egter nie die ideale manier om met gemeenskappe oor KSV te kommunikeer nie en ander kommunikasiewyses behoort dit aan te vul.

3.6.2 Elektroniese kommunikasiewyses

Benewens gedrukte kommunikasiewyses kan maatskappy ook van elektroniese kommunikasiewyses gebruik maak om met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer.

(a) Radio

Radio is 'n effektiewe kommunikasiewyse, omdat dit toeganklik is en die probleem van ongeletterdheid oorkom (South African Yearbook 2004/05). Als en Lonmin se gemeenskappe het toegang tot verskeie radiostasies. Vier gemeenskapsradiostasies in die Noordwes provinsie fokus op veral Tswana- en Engelssprekendes (Big Media Publishers, 2009). Mafisa en Letlhabile is die grootste gemeenskapsradiostasies in die Noordwes provinsie met onderskeidelik 148 000 en 54 000 hoofsaaklik Tswana-luisteraars (SAARF, 2009; Big Media Publishers, 2009). Aganang, wat sedert 2007 uitsaai, bedien luisteraars in die Potchefstroom-gebied in Sesotho, Engels en IsiXhosa (Aganang, 2009).

Leach (2001:59) het bevind dat gemeenskappe inligting wat oor die radio uitgesaai word, as betroubaar bestempel. Radio is egter nie 'n interaktiewe kommunikasiewyse nie, omdat luisteraars nie vrae kan stel nie. Dit is ook 'n vlietende wyse luisteraars

kan byvoorbeeld nie teruggaan en weer hoor indien hulle dit nie verstaan nie. Plaaslike radiostasies word soms genader om oor maatskappye se filantropiese optredes berig te doen, maar omdat die maatskappye nie altyd beheer het oor dit wat uiteindelik uitgesaai word nie, word tweerigting-kommunikasie nie altyd bevorder nie.

(b) Televisie

Televisie is 'n effektiewe kommunikasiewyse, omdat dit verskeie elemente soos klank, foto's en animasie kombineer (Cutlip *et al.*, 2002:74). Die televisie fasiliteer egter net eenrigting-kommunikasie (Leach, 2001:65) en gemeenskappe het nie noodwendig toegang tot die kommunikasiewyse nie. Dit is ook 'n duur wyse om te gebruik (Lubbe & Puth, 2002:149). Maatskappye kan dit eerder oorweeg om 'n video van sy KSV-aktiwiteite te vervaardig en dit dan by gemeenskapsvergaderings uitsaai. BhP Billiton gebruik video's op sy webwerf om die maatskappye se bestuur bekend te stel (BhP Billiton, 2009) en McDonalds gebruik video's op sy webwerf om inligting oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer (McDonalds, 2009). Soortgelyke videos kan gebruik word om oor KSV-aktiwiteite verslag te doen. Hierdie videos kan ook op geslotebaantelevisies uitgesaai word. Geslotebaantelevisies wat in maatskappye se verskillende departemente of werksareas is, kan gepas wees om oor KSV-aktiwiteite van die maatskappye te kommunikeer omdat die werknemers daartoe toegang het.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

Teoretiese stelling 3: Gemeenskapsradio, geslotebaantelevisie en video kan gebruik word om doeltreffend met gemeenskappe (insluitende ongeletterdes) te kommunikeer.

3.6.3 Mondelinge kommunikasie

Hoewel elektroniese en geskrewe kommunikasiewyses wel gebruik kan word om inligting oor volhoubaarheid aan gemeenskappe te kommunikeer, behoort dit met die mees effektiewe vorm van kommunikasie, mondelinge kommunikasie, gekombineer word.

Kwalitatiewe navorsing deur Sturges en Neill (1998:212) wat op die toeganklikheid van inligting aan die Malawiese informele nedersettings gefokus het, het aangedui dat mondelinge kommunikasie die effektiefste en bruikbaarste vorm van kommunikasie is. Leach (2001:57-65) se studie oor die beskikbaarheid van inligting aan informele landelike gemeenskappe van KwaZulu-Natal, het bevestig dat mondelinge kommunikasie bo enige ander kommunikasiewyse verkies word. Dié

vorm van kommunikasie moet dus nie onderskat word nie en kan deur maatskappye gebruik word om met hul gemeenskappe te kommunikeer (Gremlet *et al.*, 2001:59; Ennew *et al.*, 2000:81). Mondelinge kommunikasie kan teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo-gebeure insluit (Sturges & Neill, 1998:212).

(a) Teater

Teater is 'n tegniek wat drama, dans en storievertelling kombineer sodat kommunikasie tussen die akteurs en die gehoor plaasvind (Kerr, 1995:1). Teater bou vertroue tussen die akteurs en die gehoor, wat belangrik is wanneer daar met gemeenskappe gekommunikeer word (Popova, 2005:10-14). Gemeenskappe beleef dit as persoonlik en geloofwaardig (Leach, 2001:64). Improvisasietheater is 'n alternatiewe vorm van teater en dit gee gemeenskapslede die geleentheid om hul eie kreatiwiteit te gebruik en 'n vertoning saam te stel (Lubbe & Puth, 2002:155). Dit kan ook gebruik word om te bepaal wat die gemeenskap se siening oor KSV-aktiwiteite is. Op die wyse word simmetriese tweerigting-kommunikasie kreatief bevorder. Lonmin gebruik teater om bewustheid te skep oor die impak van Menslike Immuniteitsgebrek virus/Verworwe immuniteitsgebrek sindroom (MIV/Vigs) op die gemeenskap.

(b) Poppekas

Stories en poppe word gebruik om sosiale probleme op 'n informele manier uit te beeld, sodat die gehoor daarmee kan identifiseer (Popova, 2005:113). Sang kan ook met 'n poppekasvertoning gekombineer word om die agtergrond waarteen die vertoning afspeel, te beklemtoon. Volgens Lubbe en Puth (2002:155) kan 'n poppekas gebruik word om in die taal van die gemeenskap te kommunikeer en ook die gemeenskap se kultuur op 'n visuele wyse uit te beeld. Dit dra by tot suksesvolle kommunikasie. Als en Lonmin kan dié wyse gebruik om veral die jeug se behoeftes oor KSV te bepaal. Die maatskappye kan ook hul bydraes tot die plaaslike skole met 'n poppespel uitbeeld.

(c) Gemeenskapforums

Sommige maatskappye maak van gemeenskapforums gebruik om volhoubaarheidsinligting mondelings te kommunikeer. Die Rekopane-ontwikkelingsforum (Rekopane Development Forum) verteenwoordig byvoorbeeld die myngroepe IFM, Samancor, Aquarius Platinum en Lonmin. 'n Gemeenskapsforum skep 'n platform vir gemeenskappe om hul behoeftes te bespreek; die maatskappye kry ook die geleentheid om te reageer. Dit dra by tot simmetriese tweerigting-kommunikasie.

(d) Pseudo-gebeure

'n Maatskappy skep soms 'n geleentheid om homself te bemark (Larson, 2001:310). Pseudo-gebeurtenisse kan egter ook gebruik word om volhoubaarheidsinligting te kommunikeer. Anglo-Platinum het byvoorbeeld 'n opedag gehou om aan die gemeenskap te toon wat die maatskappy se daaglikse aktiwiteite behels en wat hulle volhoubaarheidsafdeling doen (Anglo-Platinum LTD, 2007:63). Pseudo-gebeure dien dus as 'n bemarkingsgeleentheid vir 'n maatskappy en dit bied ook 'n geleentheid om die maatskappy se KSV-aktiwiteite ten toon te stel.

Maatskappye kan verskillende kommunikasiewyses kombineer om doeltreffende kommunikasie te verseker (Burton, 1994; Maveneka, 1991). Kommunikasiewyses kan aangewend word om die volhoubaarheidsverslag te ondersteun.

Na aanleiding van die bogenoemde bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

Teoretiese stelling 4: Dit is die ideaal om op mondelinge wyse met gemeenskappe oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer. Daar is verskeie wyses waardeur hierdie mondelinge kommunikasie kan geskied en ondersteun kan word. Dit sluit in teater, poppekas, gemeenskapsforums en pseudo gebeure.

3.7 Inhoud van boodskappe oor KSV-aktiwiteite

Maatskappye moet nie net effektiewe kommunikasiewyses gebruik nie, maar hulle moet ook seker maak dat die inligting relevant is vir die gemeenskap. Die GRI bied 'n raamwerk waarvolgens maatskappye nie-finansële inligting in volhoubaarheidsverslae kan kommunikeer (Triologue, 2007:210). Shireen Naidoo, die direkteur van volhoubaarheidsdienste by KPMG, waarsku egter dat die GRI-raamwerk slegs van waarde kan wees indien maatskappye die raamwerk gebruik om belangrike inligting binne konteks te kommunikeer en nie slegs aandui dat hulle oor aspekte verslag doen sonder om die detail daarvan te bespreek nie (Triologue, 2007:222).

Die GRI stel ekonomiese-, omgewings- en sosiale aanwysers daar wat die maatskappy help om sy impak op die drieledige basislyn te bespreek. Hierdie aanwysers kan ook gebruik word om die inhoud te bepaal wat aan gemeenskappe gekommunikeer moet word.

3.7.1 Ekonomiese aanwysers

Die ekonomiese aanwysers word in direkte en indirekte aanwysers verdeel (GRI, 2002:46). Die direkte ekonomiese aanwysers dui die monitêre vloei tussen die maatskappy en belangegroepes aan, en ook hoe die maatskappy die ekonomiese omstandighede van belangegroepes beïnvloed. Hierdie direkte ekonomiese aanwysers verwys onder meer na die skenkings en infrastruktuur-verbeterings wat maatskappye aan gemeenskappe skenk (GRI, 2002:46-47). Dit is belangrik dat gemeenskappe hiervan bewus gemaak moet word, sodat hulle kan sien dat die maatskappy ook in die gemeenskappe belê en nie net in die maatskappy self nie. 'n Aspek wat deur die ekonomiese aanwysers benadruk word, is dat maatskappye moet aandui watter bydrae daar tot die verbetering van infrastruktuur gemaak is wat nie aan die maatskappy behoort nie, soos byvoorbeeld skole en hospitale in gemeenskappe wat deur die werknemers en hul gesinne gebruik word.

Die indirekte ekonomiese aanwysers fokus op die kostes of voordele wat gemeenskappe verkry, wat nie direk in enige geldelike transaksie gesien kan word nie (GRI, 2002:46), byvoorbeeld die wyse waartoe KSV-aktiwiteite toegang tot gesondheidsdienste bevorder het (GRI, 2006:13; EC9). Dit is belangrik dat hierdie inligting aan gemeenskappe gekommunikeer word, sodat hulle kan sien dat die maatskappy nie net sy ekonomiese verpligtinge nakom nie, maar ook na die belange van die gemeenskap omsien. Sodoende bou die maatskappy 'n goeie verhouding met die gemeenskap. 'n Maatskappy moet dus sy direkte en indirekte ekonomiese impak op die gemeenskap, aan die gemeenskap kommunikeer.

3.7.2 Omgewingsaanwysers

Benewens die ekonomiese inligting wat maatskappye bekend moet maak, moet hulle ook oor hul impak op die omgewing verslag doen. Die omgewingsaanwysers fokus op die maatskappy se impak op die lewende en nie-lewende omgewing, insluitend die ekosisteem, omgewing, lug en water (GRI, 2002:48). Hierdie aanwysers kan ook gebruik word indien 'n maatskappy slegs 'n omgewingsverslag wil uitreik (GRI, 2002:48-51).

Wanneer 'n maatskappy oor omgewingsaspekte kommunikeer, moet hy fokus op dit wat 'n impak op die gemeenskap het. 'n Mynmaatskappy moet byvoorbeeld bespreek hoeveel grondwater hy gebruik, omdat dit 'n impak het op die bestaansboere in die gemeenskap (GRI, 2002:23). Gemeenskappe moet ook bewus wees van enige chemiese storting, omdat dit 'n gesondheidsrisiko kan inhou. Daarbenewens moet

maatskappye gemeenskappe inlig oor die impak wat die vervoer van sy produkte of grondstowwe op die omgewing het.

3.7.3 Sosiale aanwysers

Die sosiale aanwysers verwys na die maatskappy se impak op die sosiale sisteme waarbinne hy funksioneer, soos menseregte (GRI, 2002:51). Doeltreffende verslagdoening aan gemeenskappe oor die suksesse, vordering, uitdagings en dilemmas rakende menseregte is belangrik, omdat dit deursigtigheid bevorder (Lenzen & d'Engelbronner, 2007:25).

Omdat die GRI verslagdoeningsriglyne wêreldwyd aanvaar word as die riglyne wat maatskappye behoort te volg om oor KSV-aktiwiteite te kommunikeer, stel dit maatskappye instaat om inligting rakende KSV te standardiseer sodat dit met ander maatskappye se soortgelyke inligting vergelykbaar is. Die GRI verskaf ook spesifieke aanwysers wat die maatskappy se impak op die gemeenskappe meet, soos byvoorbeeld die impak op inheemse regte (GRI, 2002:55). Die insluiting van hierdie aanwysers beklemtoon die belangrikheid van maatskappye se invloed op gemeenskappe en indien daar effektief oor gekommunikeer word, bied dit ook aan gemeenskappe die geleentheid om te sien wat die maatskappy doen om kultureel aanvaarbaar op te tree (GRI, 2002:55).

Na aanleiding van die voorafgaande bespreking word die volgende teoretiese stelling gemaak:

Teoretiese stelling 5: Gemeenskappe moet ingelig word oor die ekonomiese, omgewings- en sosiale impak van die maatskappy.

Maatskappye kan dus nie net gedeeltelik verslag doen oor hul KSV-aktiwiteite nie, maar moet ook verslag doen oor die drieledige basislyn, sodat die gemeenskap bewus is van die maatskappy se impak op die ekonomie, omgewing en sosiale sisteme.

3.8 Samevatting

Volhoubaarheid dui op die balans tussen die langtermynbehoefte van die gemeenskap en die maatskappy. Die maatskappy gebruik 'n volhoubaarheidsverslag om bekend te maak hoe hy hierdie balans handhaaf. 'n Maatskappye moet gemeenskappe op hoogte hou van sy impak op die ekonomie, omgewing en sosiale sisteme, sodat hy 'n verhouding met die gemeenskap kan bou. Volhoubaarheidsverslaggewing hou ook ekonomiese en sosiale voordele vir die maatskappy in. Dit kan byvoorbeeld beleggers lok en personeel werf, of die