

# Cas.econ. zkt verantw. ondernrs. vr duurz. rel. [1]

Dirk Van Evercooren

Adviseur bij de studiedienst van het Vlaams ABVV

**“De markt is een jungle. Het is nonsens te denken dat bedrijven zich wel uit eigen beweging aan de regels zullen houden.” Karel Van Miert (De Morgen, 4 februari '98).**

Het 'economisch contract' dat de SP voorlegt aan zijn *Toekomstcongres*, legt sterk de nadruk op 'verantwoord ondernemerschap'. Het neemt de idee over van de *stakeholders society* (het centraal stellen van de belangen van alle betrokkenen bij de onderneming: werknemers, consumenten, omwonenden, overheden) die de *shareholders society* (onderneming dient belangen van de aandeelhouders) moet vervangen. Dit concept neemt verder (elementen uit) een hele reeks min of meer actuele thema's over, zoals *corporate governance*, werknemersparticipaties, de *entreprise citoyenne*, ethisch ondernemen... Het verantwoord ondernemerschap uit de SP-tekst vermengt al deze elementen, die nochtans sterk verschillen van inhoud, doelstellingen en reikwijdte.

Het economisch contract bevat een aantal controversiële stellingen. Het riskeert een belangrijk deel van de SP-achterban te doen steigeren. Toch zijn de ideeën zeker een debat waard. Vraag is of de ommekeer in het denken van de SP over marktwerking, concurrentiebeleid, ondernemerschap, liberalisering niet een te scherpe bocht is, om op zo'n relatief korte termijn door haar militanten geslikt te worden. Wel moet onmiddellijk toegegeven worden dat de praktijk van tien jaar socialistisch beleid dichter aansluit bij het economisch contract dan bij de retoriek van het ideologisch congres van 1974.

Het contract stelt dat regulering niet alle problemen kan oplossen. Daarom pleit men voor verantwoord ondernemerschap dat door de

overheid moet worden gesteund. Dat sluit aan bij de socialistische traditie [2], die 'goede' van 'slechte' kapitalisten/ondernemers onderscheidt.

## Profiel van de verantwoordelijke ondernemer

Er moet volgens het economisch contract een onderscheid gemaakt worden tussen verantwoordelijke en onverantwoordelijke ondernemers. Verantwoordelijke ondernemingen zijn op termijn succesvoller. Winstmaximalisatie en omzetcijfers zijn voor de verantwoordelijke ondernemer niet meer de enige na te streven realisaties. De verantwoordelijke ondernemer ziet het als opdracht zijn ondernemingsproject te kaderen in een evenwichtige afweging van de belangen van alle *stakeholders*, die rekening houdt met alle belanghebbenden bij het economisch leven van de onderneming. Een goed functionerend overleg met de werknemers is een van de elementen die ertoe moet leiden dat werknemers als medeproducenten moeten gezien worden i.p.v. als arbeidskrachten. De ondernemer wordt aldus spilfiguur van vele belangengroepen en wordt meer en meer behoeder van het algemeen belang.

Vier krachtlijnen moeten volgens de SP het verantwoord ondernemerschap realiseren:

- een gemakkelijker en gelijke toegang tot ondernemerschap en financieringskapitaal;
- efficiënte doorstroming van brede innovatie;
- opname van *corporate governance*-principes in het vennootschapsrecht;
- een certificaat voor verantwoord ondernemer-

schap, dat als voorwaarde voor het verkrijgen van overheidssteun zal gelden. Verantwoord ondernemen moet beloond worden met (extra) steun, onverantwoord ondernemen moet gestraft worden door terugvordering van verleende steun. Ook van de leveranciers en de klanten wordt gehoopt dat ze enkel met gecertificeerde bedrijven in zee willen gaan.

Laten we de verschillende samenstellende delen van het verantwoord ondernemerschap à la sauce SP nader bekijken.

#### **Corporate governance**

*Corporate governance* is voor de aandeelhouders wat de witte beweging is voor de burgers. Zoals de burgers met de witte beweging hun gebrek aan vertrouwen in de overheid willen uiten, is *corporate governance* de reactie van de aandeelhouders op de vertrouwenscrisis t.a.v. het management van de ondernemingen.

Er zijn ten gronde twee modellen van bedrijfsbeheer. De Angelsaksische vorm is sterk op aandeelhouders gericht, het Europees bedrijfsbeheermodel is meer open en wordt soms ook een 'belanghebbendenmodel' (als vertaling van stakeholdersmodel) genoemd. Dit laatste verwijst dan naar o.a. de Duitse *Mitbestimmung*, waarbij tot 50% van de leden van de toezichtsraad (die samen met de *Vorstand* het equivalent van onze 'Raad van Bestuur' vormt) afgevaardigden van de werknemers kunnen zijn. Het Belgische systeem wordt als hybride beschouwd; de beste omschrijving is nog 'een aandeelhoudersgericht belanghebbendenmodel'.

De laatste tijd groeien de beide bedrijfsbeheermodellen duidelijk naar elkaar toe, zoals o.a. blijkt uit de grote interesse in Europa voor Angelsaksische *corporate governance*-richtlijnen. *Corporate governance* neemt toch nog verschillende vormen aan in de beide systemen. In de Angelsaksische wereld is het een instrument van de zwakke aandeelhouders tegen de sterke managers. In Europa is het een wapen van de minderheidsaandeelhouders t.a.v. de dominerende referentieaandeelhouders.

De eisen die in de regels van het *corporate governance* vervat zitten, zijn essentieel transparantie en garanties voor goed beheer. Dit krijgt

vorm in een aantal vuistregels voor het beheer van de onderneming op topniveau, zoals: het vermijden van te grote machtsconcentraties binnen de onderneming; het (her)bevestigen van de rol van de Raad van Bestuur in functie van de hele onderneming en alle aandeelhouders; het laten bijstaan van de Raad van Bestuur door een aantal gespecialiseerde comités (renumeratiecomité, bevorderingscomité,...); het opnemen in de Raad van Beheer van onafhankelijke bestuurders, los van de (meerderheids)aandeelhouders [3].

Het VBO stelde in '96 eveneens een "charter" op om de Belgische bedrijven een houvast te geven. De basisprincipes hiervan zijn: respect voor de wet en loyauteit in het bedrijf en ten aanzien van de belanghebbenden, d.w.z. het waarmaken van aangegane engagementen. De reeks van belanghebbenden bij de bedrijfsactiviteit, volgens het VBO-charter, omvat:

- de werknemers (die wel ineens "medewerkers" geworden zijn)
- de aandeelhouders
- de klanten
- de leveranciers
- de concurrenten (!)
- het milieu.

Er worden geen sancties of zelfs maar controles voorzien op de naleving van de regels door die bedrijven die het charter onderschreven. Het is immers "beter vrijwillig goede principes na te leven dan controles te moeten uitvoeren omdat de regels overtreden worden".

België telt momenteel drie aanbevelingen of richtlijnen voor *corporate governance*. De belangrijkste is de richtlijn van de Commissie voor Bank en Financien (CBF). Net als de richtlijnen van de Brusselse beurs gelden deze richtlijnen enkel voor beursgenoteerde bedrijven. Er zou tegen midden dit jaar gepoogd worden om de drie sets van richtlijnen samen te voegen tot één enkele Belgische *corporate governance*-code.

Studies vonden in Europa nog geen aantoonbaar effect van *corporate governance* op de resultaten van de ondernemingen. In de VS is dat wel het geval: de ondernemingen die *corporate governance* toepassen slagen er gemakkelijker in toegang te krijgen tot kapitaal, hetgeen hun ontwikkeling duidelijk gunstig beïnvloedt.

Het *corporate governance*-concept is dus - in zijn huidige definitie - gericht op de belangen van de aandeelhouders. Hoewel het kan bijdragen tot het garanderen van het langetermijnbelang van de onderneming, en in dat geval ook voordelen meebrengt voor de werknemers, is het geen stap naar meer economische democratie, geen stimulans voor ethisch ondernemen, geen middel om de stakeholders in brede zin te betrekken bij de onderneming. Kortom, *corporate governance* is geen significante stap naar verantwoord ondernemerschap, zoals de SP het invult.

#### **Stakeholders' society**

*Stakeholders' society* is een zeer verward concept, dat door zowat iedereen anders ingevuld wordt. Gemeenschappelijk aan alle interpretaties is dat ondernemingen meer moeten doen dan de belangen van de eigenaars/aandeelhouders behartigen. Het doel is de sociale verantwoordelijkheid van de onderneming centraal te plaatsen in haar activiteit. De rol van de onderneming raakt immers nog veel anderen, nl. de belanghebbenden (*stakeholders*) bij de bedrijfsactiviteit. Over de invulling van "belanghebbenden" lopen de meningen sterk uiteen. Werknemers worden vaak, maar niet altijd, vermeld, net als klanten, leveranciers, lokale overheid. Eén van de felste herauten van de *stakeholders' society* is Tony Blair, die sterk de rol van de ondernemingen op het vlak van inschakeling van zwakke groepen op de arbeidsmarkt en de nood aan vorming van werknemers onderstreept.

Over de wijze waarop de *stakeholders' society* tot stand moet komen wordt in al deze visies weinig of niets concreets gezegd. In de VS wordt vaak verwezen naar het Europese Rijnlandmodel als - min of meer afgewerkt - voorbeeld voor een VS-*stakeholders' society*. Hierbij wordt gewezen op elementen als arbeidsmarktregulering, *Mittbestimmung*,... In Europa wordt anderzijds vaak naar het Angelsaksische systeem van werknemersaandeelhouderschap verwezen als instrument voor het realiseren van meer betrokkenheid.

Het realiseren van een breed betrokkenenmodel - waar bijvoorbeeld ook de omwonenden

bij horen - vereist alleszins dat die betrokkenen 'geïnstitutionaliseerd' worden. Vroeger waren de omwonenden van bedrijven meestal de werknemers, maar nu is er vaak geen enkele band meer tussen onderneming en omwonenden.

#### **Ethisch ondernemen, de *entreprise citoyenne*...**

In de VS is de trend naar ethisch ondernemen actueel sinds de jaren '80, als reactie op het liberalisme van Reagan en Thatcher. De economische successen van de VS gaan ten dele voorbij aan de burgers, omdat zij in de eerste plaats te maken krijgen met meer onzekerheid als gevolg van de deregulering. 75% van de 300 grootste VS-ondernemingen stelden ethische gedragscodes op. Eén van de eerste bedrijven die dat vrijwillig deed, was Nike.

Ethiek vervangt in het managementsdenken de discipline die noodzakelijk was onder de tayloristische arbeidsorganisatie (het bedrijfs-economische luik van het fordisme). De kern-idee ligt bij de betrokkenheid en verantwoordelijkheid, veeleer dan bij gehoorzaamheid aan regels. Zo wordt ethiek een instrument van flexibiliteit in de onderneming, dat toelaat beter in te spelen op onzekerheid en verandering. Het is ook een antwoord op de groeiende spanning tussen de steeds internationaler wordende zakenwereld en de uiteenlopende nationale wetgevingen. Allicht heeft deze aanpak ook te maken met de analyse dat door de opkomst van de postindustriële kenniseconomie, de macht - in de vorm van kennis - nu meer dan ooit in de handen van (een deel van) de werknemers komt te liggen. Vroeger werd de werknemer ingepast in de onderneming, nu vormt hij een deel van de 'software' van de onderneming. Daarmee wordt de doelstelling van het wetenschappelijk management omgekeerd! Dit gaat echter alleen op voor de hooggeschoolden in de zgn. 'creatieve' jobs.

In Europa werd het debat rond ethisch ondernemen sterk gestimuleerd door Jean Gandois (voormalig voorzitter CNPF-Franse patroons) met het *entreprise citoyenne*-concept. De brochure hierrond stelt duidelijk dat "ethisch gedrag voor ondernemingen slechts een performantie-criterium is". Net zoals voor de meeste VS-top-

kaders is ethisch ondernemen hier dus in de eerste plaats synoniem met goed presteren van en voor de onderneming en loyaliteit aan het bedrijf.

#### **Werknemeraandeelhouderschap**

Een element dat op het eerste zicht verrassend afwezig is in het SP-concept van verantwoord ondernemerschap is het betrekken van de werknemers bij de bedrijfsactiviteit via participaties in de bedrijfswinst, al of niet via het creëren van een aandeelhouderschap van de werknemers. Zo zou nu 53% van de Amerikanen aandelen bezitten, wat aanleiding zou geven tot het wegvallen van klassengebonden standpunten in het kiesgedrag. De VS-maatschappij staat daarmee dicht bij een toestand van volkscapitalisme, waaraan voorstanders allerlei verdiensten als democratisering van de economische besluitvorming toedichten.

Ook in ons land is het debat actueel. De regering wil graag werknemersparticipaties ingevoerd zien, als middel om de druk van de loonmatiging op de hoge lonen weg te nemen. Die gaan anders toch maar aan *job-hopping* doen op zoek naar snelle bevordering. Onder invloed van het syndicaal protest is de impact van werknemersaandeelhouderschap op het ogenblik immers minimaal. Het totale kapitaal in handen van de werknemers van de luttele bedrijven die dit toepassen bedraagt minder dan 1%. In Nederland roept de doorbraak van aandelenoptieplannen voor het management steeds meer verzet op, ook vanwege de aandeelhouders. Onderzoek toont aan dat de helft van de managers van de 50 grootste bedrijven hun opties binnen de drie jaar verzilverden. Het doel is dan duidelijk bonussen uitkeren en niet de loyaliteit en de band met de onderneming versterken. Er wordt dan ook gedacht aan het fiscaal minder aantrekkelijk maken van dergelijke plannen. In België wil de wetgever zich ondertussen inspireren op het bestaande Nederlandse systeem.

#### **Draagvlak voor verantwoord ondernemerschap?**

Uit een studie uitgevoerd aan de KUL [4] bleek dat 63% van de Belgische bedrijven een of andere ethische code heeft. Dit bleek sterk gerelateerd aan bedrijfsgrootte. KMO's liggen

duidelijk minder wakker van ethisch ondernemen. 20% van de bedrijven organiseert seminars over ethiek voor werknemers.

Het rangschikken door de ondervraagde managers van drie economische (inflatie bestrijden, groei en openbare financiën) en drie maatschappelijke doelstellingen (werkloosheid bestrijden, gelijkmatiger inkomensverdeling en milieu) in volgorde van belangrijkheid voor het bedrijf en voor de samenleving, leverde weinig hoopgevende resultaten op voor de verdedigers van het ethische ondernemen. Vanuit het bedrijfs oogpunt scoren de drie economische doelen als belangrijkste. Maar ook voor maatschappelijk belang scoren de economische prioriteiten het hoogst, behalve de inflatiebestrijding. Economische groei is tweemaal de hoofdprioriteit, gelijkmatiger inkomensverdeling is steeds de laatste prioriteit.

“Wat goed is voor de bedrijven, is ook goed voor de samenleving” en “milieu en werkloosheid zijn niet de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiders” lijken de resultaten van deze studie goed samen te vatten. De belangrijkste prioriteit van de bedrijven blijft het eigenbelang van de onderneming, zoals het tot uitdrukking komt in de marktstrategie en Human Resources Management (HRM). Het tweede aandachtspunt is de verantwoordelijkheid t.a.v. de aandeelhouders. Verder is het opmerkelijk dat managers een dialoog met groepen uit de directe bedrijfsomgeving als zinvol beschouwen, maar niet kunnen aanvaarden dat hun besluitvormingsproces beïnvloed wordt door drukingsgroepen. De verantwoordelijkheid t.a.v. “de ruime gemeenschap” wordt als “eerder beperkt” ervaren.

Ten slotte toch twee optimistische noten: uit de KUL-enquête bleek dat het fileprobleem als “eerder onbelangrijk” gezien werd in 1992. De VEV-mobiliteitsenquête uit '97 leverde het omgekeerde resultaat op. Zelfs als dit vooral het gevolg is van het feit dat in het tweede geval het VEV de enquêteur was, wijst dit op een hoge “mobilisatiebereidheid” van de bedrijfsleiders rond bepaalde thema's. Ten tweede is er een positief verband tussen het aantal vrouwen in de onderneming en het verantwoordelijkheidsgevoel t.a.v. de samenleving.

### Is 'verantwoord ondernemerschap' haalbaar?

Het lanceren van het concept 'verantwoord ondernemerschap' komt misschien wel op het slechtst denkbare moment. Met het einde van het fordisme is de producerende functie van de ondernemingen losgekoppeld van de herverdelende functie [5]. De technologische vooruitgang doorbrak de basis van het fordisme: dat door de werknemers goed te betalen een productiviteitsstijging mogelijk was die de hogere (arbeids)kosten ruimschoots compenseerde. Dit brengt ook de tweede 'civiele' rol van de onderneming onder druk: de spontane inschakeling van laaggeschoolden. De ondernemingen zijn afgestapt van het aanwerven van verschillende gekwalificeerden en eisen een bepaald opleidingsniveau en een homogener personeelsbestand.

De *entreprises citoyennes* stierven dus een stille dood met het fordisme [6]. Dit is de kern van de 'crisis van het fordistische samenlevingscontract'. Deze scherpe stelling vertrekt vanuit de vaststelling dat de ondernemingen zich recent terugplooiden op hun kerntaak: het maken van winst. De gedragsregels van de *corporate governance*-doctrine zijn precies bedoeld om dit winststreven ook ten goede te laten komen aan de *shareholders*. In deze zin gaat ze zelfs in tegen het SP-streven om via fiscale stimuli een groter deel van de ondernemingswinst in de ondernemingen te laten voor investeringen.

### Valstrikken in het 'verantwoord ondernemerschap'

De basisoptie van de nieuwe SP-visie is steun aan het ondernemerschap, opdat ondernemingen een sociaal en ecologisch duurzaam beleid kunnen voeren en op innovatie gestoelde concurrentiestrategieën kunnen volgen. Dit is op het ogenblik onvoldoende het geval, zo geeft ook de tekst toe. De filosofie van het economisch contract is dat de verantwoordelijke ondernemer een objectief bondgenoot is, waarmee de socialisten de strijd kunnen aangaan tegen de op winst beluste neo-kapitalisten. De socialistische visie op de (markt)economie en het ondernemerschap wordt niet meer gebaseerd op een klassenstrijd-benadering, die ervan uitgaat dat alle ondernemers over dezelfde kam geschoren moeten worden. Er moet integendeel een contract gesloten

worden met de 'goede' ondernemers.

Het verlaten van de klassenstrijd als uitgangspunt laat toe te stellen dat werknemers en werkgevers 'gemeenschappelijke' belangen hebben, in de eerste plaats binnen hun onderneming. Dit gaat in tegen de visie dat "wat slecht is voor de baas, goed is voor de arbeiders", die nog steeds de toon zet in klein-linkse kringen. De vakbondspraktijk is echter nooit deze van permanente klassenstrijd binnen de onderneming geweest. Dat zou volslagen artificieel zijn. De dagelijkse praktijk is overleg in functie van de 'gemeenschappelijke' belangen. Pas in crisissituaties (sluiting, herstructurering met massale ontslagen) wordt in conflictermen gedacht en gehandeld door de werknemers(vertegenwoordigers). Deze conflictsituaties zijn allicht talrijker bij 'onverantwoordelijke ondernemers', zodat het bevorderen van verantwoord ondernemerschap wel degelijk als preventief bedrijfsbeleid gezien moet worden.

Dit vergt echter nuancering. In de eerste plaats kan zich een verschil voordoen tussen intern en extern verantwoord ondernemerschap. Het intern toepassen van verantwoord ondernemerschap (bijvoorbeeld m.b.t. loonbeleid en HRM) vermijdt conflicten met de werknemers, maar het gemeenschappelijk belang van management, aandeelhouders en werknemers kan botsen met dat van de andere belanghebbenden. Zo kan een bedrijf dat fiscale spitstechnologie hanteert (en daardoor de overheid als belanghebbende benadeelt) allicht betere loonvoorwaarden bieden. *Mittbestimmung* is in dit opzicht gewoon een andere invulling van het *shareholders*model, veeleer dan een stap naar *stakeholders*chap. Ten tweede kan vastgesteld worden dat de werknemers vaak aan de kant van de werkgever gaan staan bij conflicten i.v.m. externe vormen van onverantwoord ondernemen, zoals milieuproblemen of ruimtelijke ordening.

### Zit er een mooie relatie in?

Kortom: de huidige economische tendensen wijzen veeleer in de richting van een verzwakking van de 'civiele onderneming' dan van een versterking. Het valt op basis van de enquête-resultaten van Bouckaert trouwens ook te be-

twijfelen of er bij de ondernemingen een breed draagvlak bestaat voor het creëren van een *stakeholders*benadering. Dat bleek ook uit het debat met de werkgeversvertegenwoordigers op de hoorzitting over het economisch contract [7]. De retoriek van het economisch contract werd door VBO, VEV en VKW toegejuicht, de concrete verbintenissen die de ondernemers geacht worden aan te gaan, zoals de "ethische audit" die tot certificatie leidt, werd unaniem afgewezen als bureaucratisch en arbitrair. De uitgestoken hand van de SP werd niet gedrukt, het economisch contract wordt niet door de beide contractanten onderschreven.

Tegenvoorbeelden zijn er op domeinen als milieu en mobiliteit, waar in bepaalde gevallen het economisch belang van de onderneming ook voordeel meebrengt voor de samenleving, bijvoorbeeld wanneer een rationeler energieverbruik de onderneming kosten bespaart en de emissie van CO<sub>2</sub> terugdringt. Een ander tegenvoorbeeld betreft het succesvol opleggen van een zelfregulering, met als stok achter de deur het dreigement van het verstrengen of het opleggen van reglementering. Dat zagen we in een aantal gevallen gebeuren als gevolg van de ecotaxdiscussie.

De invulling van het concept 'verantwoord ondernemerschap' is vaag en daardoor gevaarlijk. Het economisch contract komt niet verder dan steun aan gecertificeerde ondernemers en het opleggen via het vennootschapsrecht van regels voor deugdelijk bestuur van ondernemingen. Deze regels beperken zich echter tot de wereld van de *shareholders*, de eigenaars! De

optelsom van de verschillende door de SP voorgestelde stappen (steun aan ondernemerschap, *corporate governance*, certificatie, voorwaardelijk maken van overheidssteun) leidt hopelijk wel tot een meer verdedigbaar ondernemerschap, maar is geen stap naar een waarachtig *stakeholders*model. Het stelt zeker het winststreefdoel als prioriteit van de ondernemers niet in vraag.

Een realistischer uitgangspunt zou het aanvaarden van het prioritair winstmaximaliserend karakter van de privé-ondernemingen zijn, mits het krachtig omkaderen hiervan door regelgeving, gestructureerde inspraakprocedures voor alle betrokkenen en geïnstitutionaliseerde overlegprocedures met de werknemers in alle bedrijven.

[1] Voor alle duidelijkheid: Casino-economie zoekt verantwoorde ondernemers voor duurzame relatie.

[2] Denken we aan het vroeger (o.a. in het Plan van de Arbeid) gehanteerde onderscheid tussen "investerende ondernemers" versus "speculerende renteniers".

[3] Dit is nu ook vastgelegd in art.60bis van de wet op de handelsvennootschappen.

[4] Professor Luc Bouckaert en Jan Vandenhove (1992-93), niet-representatieve steekproef bij bedrijven om na te gaan hoe het gesteld is met het ethisch ondernemen in België.

[5] In de zin dat de huidige overheersende bedrijfsvisie (arbeids)kostenbesparing vooropstelt en hierdoor het fundamentele aspect van het genereren van koopkracht verliest.

[6] Deze stelling is grotendeels ontleend aan David Cohen, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, 1994, blz.129.

[7] Zoo van Antwerpen, 21 maart 1998.