



# Ieder zijn verantwoordelijkheid

## Over verantwoord ondernemerschap en politiek

Marc Jegers<sup>1</sup>

Hoogleraar bedrijfseconomie, Vrije Universiteit Brussel

**Verantwoord ondernemerschap is één van de nieuwe toverwoorden die het zo goed doen in ronkende verklaringen of hoogdravende teksten. Maar waar staat het begrip voor in de praktijk? Is de zaakvoerder van een bio-bedrijf een 'meer verantwoordelijk' ondernemer dan een papierfabrikant? En hebben politici na de responsabilisering van de ondernemer een zorg minder aan het hoofd? Ieder zijn verantwoordelijkheid, concludeert Marc Jegers.**

Alle mensen zijn gelijkwaardig, maar niet alle mensen zijn gelijk. Eén van de verschillenpunten tussen mensen is het verschil in 'dadedrang': er zijn er die persé iets uit de grond willen stampen; anderen hebben die drang niet. Mensen van het eerste soort zetten bedrijven, vakbonden, politieke partijen, sportverenigingen op poten. Met andere woorden: zij 'ondernemen' iets.

Niet alles wat ondernomen wordt draagt bij tot welzijn en vooruitgang. Maar het is ook niet zo dat niets wat ondernomen wordt daartoe bijdraagt. Je kan je dus afvragen welke vormen van ondernemerschap vanuit een maatschappelijk standpunt verantwoord zijn en welke niet. In dit artikel probeer ik daar een antwoord op te geven. Ik concentreer mij hier op het ondernemerschap in het bedrijfsleven, de zogenaamde profit-sector<sup>2</sup>. Maar uiteraard kunnen dezelfde vragen gesteld worden bij ondernemerschap in de overheidssector, de politiek of de non-profitsector.

### Begrippen

De discussie over verantwoord ondernemerschap wordt soms vertroebeld door een onzorgvuldig gebruik van begrippen. Intuïtief kan men een ondernemer definiëren als iemand die iets onderneemt, maar binnen het bedrijfsleven kan die ondernemer zich in verschillende posities bevinden. Soms is het de (mede-)oprichter en/of (mede-)eigenaar van de onderneming (de familie de Clerck of A. Frère bijvoorbeeld), maar in andere omstandigheden is

het de manager die in naam van de eigenaars, die min of meer op de achtergrond blijven, het bedrijf leidt (zoals S. Davignon of Renault-manager Schweitzer). In de realiteit zijn verschillende tussenvormen mogelijk: zo kan de manager strikt of minder strikt gecontroleerd worden door een raad van bestuur, die in theorie de eigenaars vertegenwoordigt (vergelijk bijvoorbeeld de NMBS met de voormalige Generale Bank), of heeft één van de eigenaars een doorslaggevende rol in de besluitvorming op bedrijfsniveau, soms zelfs ten nadele van de andere eigenaars. Gemeenschappelijk aan al die situaties is echter het feit dat, naar buiten uit, het uiteindelijk de 'onderneming' is die onderneemt, wie ook de personen zijn die de beslissingen bepalen. In het vervolg van deze tekst zal de term ondernemerschap dan ook in die betekenis gebruikt worden.

Een tweede bron van verwarring in de discussie heeft te maken met de activiteit van de onderneming: sommigen zullen zeggen dat het leiden van bijvoorbeeld een biologisch landbouwbedrijf meer blijkt geeft van verantwoord ondernemerschap dan het leiden van een papierfabriek. Ik denk echter dat de discussie over verantwoord ondernemerschap gescheiden moet worden van een discussie over verantwoorde activiteiten - wat nog niet betekent dat die laatste niet belangrijk zou zijn<sup>3</sup>. Anders gezegd: we moeten kunnen aanvaarden dat elke ondernemer die een legale activiteit ontwikkelt een verantwoordelijk ondernemer kan zijn.

### De verantwoordelijke ondernemer

Dat brengt ons bij de vraag hoe we een verantwoordelijke ondernemer zouden kunnen definiëren. Voor ik aan die definitie begin, wil ik er de aandacht op vestigen dat sommige economen (neoklassieke genaamd) het hele gedoe over verantwoord ondernemerschap maar flauwekul vinden. De bekendste vertolker van deze visie is de Nobelprijswinnaar Milton Friedman: 'Er zijn weinig maatschappelijke ontwikkelingen die zo nefast kunnen zijn voor de fundamenteën van onze vrije samenleving als het idee dat ondernemers een andere verantwoordelijkheid zouden hebben dan zoveel mogelijk geld te verdienen ten behoeve van de eigenaars van de onderneming'<sup>4</sup>. Volgens de neoklassieke opvatting moet een ondernemer, afhankelijk van zijn persoonlijkheidsstructuur, vooral zelf uitmaken wat hij met zijn door de onderneming opgebrachte middelen doet: potverteren en/of ze op een of andere wijze aanwenden ten bate van de samenleving.

De redenering is minder harteloos dan ze lijkt: Friedman en de zijnen gaan er immers, in een traditie die teruggaat tot Adam Smith, van uit dat in een samenleving waar iedereen zijn eigen belang nastreeft, de maatschappelijke welvaart als het ware door een onzichtbare hand (via 'perfecte' concurrentie) maximaal wordt. De bewijsvoering is

elegant en overtuigend als men abstractie maakt van een aantal basishypothesen die haaks staan op de realiteit. De redenering van de neo-klassieke is dat een zo vrij mogelijke concurrentiële markt maatschappelijk efficiënt is, en hun uitgangspunt daarbij is dat al wat zich op een 'markt' afspeelt geen invloed heeft buiten die markt. Niets is echter minder waar: vrije markten kunnen gevolgen hebben die op het hoofd van anderen dan kopers en verkopers terecht komen, de zogenaamde marktfalingen. Een klassiek voorbeeld is hier de beïnvloeding van het milieu, maar men kan ook wijzen op bijvoorbeeld het bestaan van kinderarbeid in bepaalde landen (en

vroeger bij ons) of de productie en verkoop van onbetrouwbare of ronduit gevaarlijke goederen. Indien men markten volledig vrij laat, zullen bovendien op sommige markten monopolies ontstaan, juist omwille van de concurrentie, want het ene bedrijf concurreert nu eenmaal succesvoller dan het andere. En monopolies leiden tot mistoestanden op maatschappelijk vlak, dat ervaren we allemaal wel eens.

Twee wegen staan open om marktfalingen te vermijden. De overheid kan zelf optreden door bijvoorbeeld reglementering (productaansprakelijkheid, normen) of ontwikkeling van bepaalde activiteiten (zoals onderwijs, defensie of justitie, maar vroeger ook bankactiviteiten). Of zij kan een beroep doen op de verantwoordelijkheidszin van de ondernemers.

In dit laatste geval gaat men ervan uit dat de gehele samenleving opdrachtgever is van de ondernemer, en dat de ondernemer zich dus moet richten naar het algemeen belang<sup>5</sup>. In de loop der tijden werd het begrip 'algemeen belang' steeds ruimer ingevuld<sup>6</sup>. In het begin van de 19de eeuw betrof het enkel de rechtstreeks geïnteresseerde economische agenten (eigenaars, klanten, leveranciers, geldschietters). Later kwamen daar ook de werknemers bij, de

**Ik vind het geen goed idee alleen aan verantwoordelijke ondernemers subsidies toe te kennen. Want wie kan, in eer en geweten, attesten van goed ondernemerschap afleveren?**

overheid, het algemene publiek en verschillende daarin vervat zijnde belangen- en drukingsgroepen. De bepaling van de in acht te nemen belanghebbenden - 'stakeholders' zoals ze in het jargon genoemd worden - is dan ook tijds- en plaatsgebonden.

### Corporate governance

Hetzelfde soort onduidelijkheid is kenmerkend voor de discussies over 'corporate governance'. Corporate governance wordt dikwijls ook gewoon goed bestuur genoemd, maar uiteindelijk gaat het over hetzelfde als het verantwoord ondernemerschap. De theoretische grondslag ligt hier wel dieper en gaat

terug tot de inzichten van Nobelprijswinnaar R. Coase. Reeds in 1937<sup>7</sup> verklaarde Coase het bestaan van ondernemingen door de vaststelling dat een aantal productieve activiteiten beter in het kader van een onderneming plaatsgripen dan tussen onafhankelijke partijen, omdat dit met minder verbruik van middelen zou gepaard gaan. De ondernemingsleiding krijgt immers de bevoegdheid beslissingen te nemen die niet contractueel vastgelegd zijn (de zogenaamde discretionaire bevoegdheden). De vraag is dus hoe die bevoegdheden ingevuld worden en met wiens belangen rekening gehouden wordt.

Er bestaat duidelijk nog geen eensgezindheid over de wijze waarop behoorlijk bestuur in een dergelijke context moet omschreven worden en hoe men controles op het management in het besluitvormingsproces in de onderneming kan inbouwen<sup>8</sup>. Hier passen ideeën over onafhankelijke bestuurders (die de rol van zaakwaarnemers voor een aantal stakeholders kunnen opnemen), een raad van commissarissen zoals in Nederland, het installeren van organen zoals een ondernemingsraad, maar ook de uitbouw van krachtige en efficiënte financiële markten, waar de prijzen van de aandelen een duidelijke signaalfunctie hebben ter beoordeling van de prestaties van de onderneming en haar managers.

### Besluit

Uit dit alles blijkt overduidelijk dat er geen pasklaar antwoord bestaat op de vraag: wat is verantwoord ondernemen? Bijgevolg is het moeilijk een onderscheid te maken tussen ondernemers die verantwoord bezig zijn, en de anderen die dan onverantwoord zouden ondernemen, hoewel ze geen onwettige praktijken beoefenen. Het idee om bijvoorbeeld enkel verantwoordelijke ondernemers recht te geven op subsidies is volgens mij dan ook onwerkbaar. Wie is ertoe in staat, in eer en geweten, attesten van goed ondernemerschap af te leveren?

Het alternatief in een democratie is logischerwijze de politieke besluitvorming. Het is bij die besluitvorming dat, in theorie, de samenleving handelingen die zij gewenst acht kan opleggen, en handelingen die zij verwer-

pelijk vindt kan verbieden. De discussie over verantwoord ondernemerschap is dan ook een ideologische discussie, waarbij de samenleving de grenzen trekt waarbinnen elke onderneming kan opereren, en waarbij zij erover waakt dat die grenzen overeenstemmen met de invulling die zij geeft aan verantwoord ondernemerschap. Elke ondernemer die binnen de wettelijke perken activiteiten ontwikkelt, zal dan ook geen onverantwoord ondernemerschap kunnen verweten worden.

- 1/ Bij het opmaken van dit artikel vond ik inspiratie in een aantal teksten van de hand van Dirk Van Evercooren. Het spreekt vanzelf dat hij niet verantwoordelijk kan gesteld worden voor de hier verwoorde standpunten.
- 2/ Merk bijvoorbeeld op dat Marx en Engels sympathie lieten blijken voor de kleine middenstand, kleine industriëlen, kooplieden en renteniers (sic), handwerkers en boeren, die door toedoen van de bourgeoisie op jammerlijke wijze gedoemd zouden zijn af te dalen tot het proletariaat (Marx K., Engels F., *Het kommunistisch manifest*, Pegasus, Amsterdam, 1934).
- 3/ Denk maar aan de vraag over de rol en de plaats van de 'sociale economie', het toelaatbaar zijn van wapenproductie, genetische manipulatie bij voedselproductie, .....
- 4/ Friedman M., *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, blz. 133.
- 5/ Vandenhove J., Theoretische modellen van sociale verantwoordelijkheid, en Vlaamse ondernemers aan het woord : een empirisch onderzoek, in : Bouckaert L., Vandenhove J. (eds.), *Meer dan strategie ? Sociale verantwoordelijkheid als bedrijfsfilosofie*. Leuven, Acco, 1994, blz. 12.
- 6/ Voor een overzicht en de relevante referenties, zie : Jegers M., Moenaert R., Verbeke A., *Begrippen van management : strategische planning en organisatie*. Brussel, VUB-Press, 1998, blz. 50-52.
- 7/ Hij heeft wel tot 1991 moeten wachten (en overleven!) om de prijs toegekend te krijgen.
- 8/ Een zeer leesbaar artikel dat dieper ingaat op de corporate governance-problematiek is Van Hulle C., *Corporate governance: een overzicht van disciplineringsmechanismen en empirische evidentie*. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 41,1,1996.