

Inleiding

De verantwoordelijke onderneming

Volgens Ahold topman Van der Hoeven heeft de fixatie van ondernemingen op haar aandeelhouders zijn langste tijd gehad. Topbestuurders dienen ook afgerekend te worden op het bereiken van maatschappelijke doelen: 'Het gaat niet alleen om de winst, maar ook om onze bijdrage aan de maatschappij' (de Volkskrant 8-7-99). Een onderneming heeft, met andere woorden, niet alleen *'shareholders'*, maar ook *'stakeholders'* en dient met de belangen van beiden rekening te houden. Enkele ondernemingen experimenteren daarom met ethische codes, interne audits en *'balanced score cards'* waarmee de bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen gemeten worden. Historisch gesproken hangt de discussie over de verantwoordelijke onderneming nauw samen met de scheiding van eigendom en controle in het *'managerial capitalism'* en de daardoor ontstane vraag aan wie topmanagers nu verantwoording verschuldigd dienen te zijn: aan de aandeelhouders omdat ze eigenaar zijn, aan *'stakeholders'* omdat hun belangen geraakt worden of aan de maatschappij omdat maatschappelijke belangen geraakt worden? Bij deze discussie wil ik drie opmerkingen maken.

Ten eerste wil ik wijzen op de volgende paradoxale situatie (zie voor de VS, Whitman, 1999). In de naoorlogse periode was er *'de jure'* sprake van een aandeelhouderskapitalisme, terwijl er *'de facto'* sprake was van een paternalistische vorm van sociale verantwoordelijkheid jegens verschillende *'stakeholders'*. Managers van grote ondernemingen beschikten daarvoor zowel over de middelen (op marktmacht gebaseerde oligopolistische winsten) als over de beslis-

singsruimte (passieve aandeelhouders en een hoge mate van interne financiering). Sinds de jaren zeventig is aan deze vorm van *'managerial capitalism'* een eind gekomen.

Onder invloed van veranderde concurrentieverhoudingen hebben de grote ondernemingen wijzigingen aangebracht in de verhouding tot hun werknemers, hun aandeelhouders en de *'maatschappij'*. Deze gedaanteverandering kan exemplarisch bij Philips bestudeerd worden. Het verplaatsen van haar hoofdkantoor naar Amsterdam heeft dan ook meer dan alleen symbolische betekenis. Een onderneming als Philips wil arbeidsrelaties tot een flexibel onderdeel van haar ondernemingspolitiek maken, acht zich primair aan haar aandeelhouders verantwoording verschuldigd en ontdoet zich stap voor stap van verantwoordelijkheden uit haar paternalistische fase. Dit alles heeft ertoe geleid dat er op dit moment *'de facto'* sprake is van aandeelhouderskapitalisme, terwijl de overheid de onderneming, zij het vooralsnog op halfslachtige wijze, onder meer door wet- en regelgeving meer dan vroeger wil *'stimuleren'* tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Een tweede opmerking heeft betrekking op het onderscheid dat we moeten maken tussen machts- en gezagsvragen. Wanneer we vinden dat ondernemingen de plicht tot maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, dan komt dat omdat ze de macht hebben om de belangen van derden te schaden. Dit moeten we onderscheiden van het gezag dat ze uitoefenen over hun werknemers. Het eerste is aanleiding om te discussiëren over de rechten van *'stakehol-*

* Dr. J. Christis is verbonden aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en lid van de redactie van TvA.

ders' om invloed uit te oefenen op de beslissingen van ondernemingen. Aan het tweede ontlelenen werknemers medezeggenschapsrechten.

Een voorbeeld, ontleend aan het vraagstuk van politiek gezag, moge dit verduidelijken. Met het buitenlands beleid van de Verenigde Staten zijn de belangen van zowat de hele wereld gemoeid. Alhoewel die andere landen daaruit het morele recht kunnen ontleenen dat met die belangen rekening wordt gehouden bij het formuleren van de buitenlandse politiek, kunnen ze daaraan niet het recht ontleenen tot participatie in de besluitvorming daarover. Dat recht hebben alleen de Amerikaanse staatsburgers: 'Citizens have the right to formulate foreign policy, or to choose who will formulate it, because the laws and the policies of their country organize their collective actions – organize what they collectively do and allow. This yields the following general principle: The people who have a right, under democratic principles, to participate in a decision are not those who are effected by it but those whose actions are guided by it. That is, if the possession of authority is a matter of having a right to direct the actions of some group, democracy is reflexive authority – the generation of authoritative directives by those who will be subject to them' (McMahon, 1994: 12).

Medezeggenschap kan de vorm aannemen van directe participatie in de operationele, structurele en strategische besluitvorming van ondernemingen. Dit gebied is het verste uitgewerkt door de moderne sociotechniek (Van Amelsfoort, 1992). Ze kan ook de vorm aannemen van indirecte participatie via vertegenwoordiging door vakbond, ondernemingsraad of, zoals in Duitsland, door werknemersvertegenwoordiging in raden van bestuur en raden van commissarissen. Ze kan ten slotte de vorm aannemen van financiële participatie of vermogensaanwasdeling als middel om aan eigendom ontleende rechten op te bouwen¹.

Dit brengt ons ten slotte tot een derde opmerking. Die gaat over de mechanismen waarmee we aan de verantwoordelijke onderneming institutioneel vorm kunnen geven. Traditioneel beschikken we hiervoor over drie mogelijkheden. We kunnen vertrouwen op topbestuurders en hun vermogen om de verschillende belangen of maatschappelijke doelen die bij hun beslissingen in het geding zijn op een moreel verantwoorde wijze tegen elkaar

af te wegen. We kunnen ook mechanismen ontwerpen die de verschillende 'stakeholders' een stem geven in het besluitvormingsproces van de grote onderneming. We kunnen ons ten slotte richten op wet- en regelgeving die ervoor moet zorgen dat de grote onderneming voldoende aandacht schenkt aan de belangen en maatschappelijke doeleinden die in het geding zijn.

Alle drie de mechanismen stuiten op een aantal standaard bezwaren (MacMahon, 1994; Teubner 1984, 1994; Selznick, 1992). Als sociologen weten we op zijn vroegst sinds Weber en op zijn laatst sinds Habermas dat morele argumenten een 'zwak motiverende kracht' hebben, vooral wanneer eigen belangen in het geding zijn. Hoe waardevol initiatieven als die van Van der Hoeven ook mogen zijn, vertrouwen op interne controle mechanismen zou niet alleen ineffectief zijn, maar ook een dergelijke afweging op oncontroleerbare wijze bij een bestuurlijke elite leggen.

Het tweede mechanisme veronderstelt dat we beschikken over criteria die een antwoord geven op de vraag welke belangen door welke vertegenwoordigers een stem gegeven moet worden en hoe zwaar elke stem in het afwegingsproces dient te wegen. Omdat een 'stakeholders' benadering die criteria niet levert, dreigt de feitelijke afweging zo afhankelijk te worden van de voortdurend wisselende machtsbalans tussen de verschillende belangengroepen.

De derde oplossing ten slotte, stuit op het bezwaar dat controle op naleving van al die verschillende maatschappelijke doeleinden als het ware vereist dat de controlerende instantie op de stoel van de topbestuurders gaat zitten. Dat zou de voordelen van het decentraliseren van economische beslissingen weer te niet dreigen te doen.

Dit alles betekent niet dat de drie mechanismen waardeloos zijn. Oplossingen zouden gezocht moeten worden in een intelligente combinatie van de drie. Wet- en regelgeving zou dan gericht zijn op de selectie van belangen die in het geding zijn. Dat vereist een sterkere overheid dan we nu kennen. In een tweede en derde stap kan vervolgens gekeken worden hoe, in het kader van deze regelingen, aan deze belangen stem gegeven kan worden en op welke wijze daarbij gebruik kan worden gemaakt van al ontwikkelde interne controlevormen of

audits. Een dergelijke vorm van 'reflexief recht' dient als alternatief voor de ineffectiviteit van eenzijdige centrale controle enerzijds en van decentraal voluntarisme anderzijds.

Noot

- 1 Vergelijk over deze vormen van participatie het TvA-themanummer (1998) en, bijzonder stimulerend, Engelen (verschijnt binnenkort).

Literatuur

Amelsfoort, P. van (1992), *Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties*, Oss: ST-Groep.
Engelen, E. (verschijnt binnenkort), *Economisch burgerschap*.

McMahon, C. (1994), *Authority and democracy*, Princeton: Princeton University Press.
Teubner, G. (1984), 'Corporate fiduciary duties and their beneficiaries: A functional approach to the legal institutionalization of corporate responsibility', in: K.J. Hopt & G. Teubner, *Corporate Governance and directors' liabilities*, Berlin/New York: Walter de Gruyter (149-178).
Teubner, G. (1994), 'The invisible cupola: From causal to collective attribution in ecological liability', in: G. Teubner, L. Farmer & D. Murphy, *Environmental law and ecological responsibility*, Chicester: John Wiley & Sons (17-49).
Selznick, P. (1992), *The moral commonwealth*, Berkeley: University of California Press.
Themanummer 'Werknemersparticipatie in Nederland en Europa' (1998), Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 14 (2).
Whitman, M. (1999), *New world, new rules. The changing role of the American corporation*, Boston: Harvard Business School Press.