

DE MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID
VAN ONDERNEMINGEN

Hein Schreuder

Research Memorandum 1979-2

Dit Research Memorandum wordt uitgebracht ten behoeve van
de werkgroep "Informatiestrekking door organisaties" van
het Limperg Instituut

Economisch en Sociaal Instituut
der Vrije Universiteit
Amsterdam, juli 1979

	<u>Pag.</u>
2. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen	1
2.1 Onderneming en samenleving	2
2.2 Het klassieke model van de onderneming	8
2.3 Een beoordeling van het klassieke model	11
2.4 De argumenten pro	14
2.4.1 De maatschappelijke problemen	14
2.4.2 De macht en middelen van ondernemingen	15
2.4.3 Verlicht eigenbelang	16
2.4.4 Maatschappelijke normen en waarden	19
2.4.5 Relatie tot de overheid	20
2.4.6 Onvolledige wetgeving	22
2.5 Een tussenbalans	24
2.6 De argumenten contra	25
2.6.1 Het winststreven	25
2.6.2 De macht van ondernemingen	26
2.6.3 Concurrentie	27
2.6.4 Relatie tot de overheid	28
2.6.5 Onduidelijkheid	30
2.7 Uitgangspunten	31
2.8 Het open model van de onderneming	35
2.9 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijk activisme	38
2.10 Maatschappelijke verantwoordelijkheid: een evaluatie	42
2.11 Wenselijkheid en realiteit	48

2. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen

"While the need for modifications in laissez-faire in public policies has been increasingly accepted, the need for qualifications to self-interested behavior by individuals has been increasingly neglected. Yet correctives to laissez-faire increase rather than decrease reliance on some degree of social orientation and social responsibility in individual behavior".

F. Hirsch. Social Limits to Growth, 1977, p. 12.

In dit hoofdstuk zal worden getracht het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen" zodanig af te bakenen en operationeel te omschrijven, dat het kan dienen als basis voor beschouwingen over mogelijke en wellicht ook gewenste wijzigingen van de informatieverstrekking door ondernemingen. Indien de term "maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen" voorlopig wordt opgevat als een aanduiding van de verantwoordelijkheid, die voortvloeit uit de maatschappelijke taak en plaats van ondernemingen, wordt duidelijk dat wij er niet om heen kunnen de verhouding tussen onderneming en samenleving aan de orde te stellen. In de volgende paragraaf zullen enkele benaderingen van deze problematiek worden belicht. Daarbij zal - gezien het bedrijfseconomisch karakter van deze studie - de onderneming als vertrekpunt worden genomen. Vervolgens zal de engste opvatting over de verantwoordelijkheid van ondernemingen (de zgn. "klassieke visie") worden besproken (paragrafen 2.2 en 2.3); zullen argumenten pro en contra een ruimere opvatting worden aangedragen (par. 2.4 - 2.6); en zal tenslotte een eigen standpunt in deze discussie worden ingenomen (par. 2.7 - 2.11).

2.1 Onderneming en samenleving

In het denken over het functioneren van ondernemingen in de samenleving heeft zich een opvallende ontwikkeling voorgedaan. In navolging van vele andere auteurs ¹⁾ kan deze evolutie - in sterk vereenvoudigde en schematiserende vorm - tot uitdrukking worden gebracht door een korte bespreking van een drietal modellen:

- het klassieke model van de onderneming
- het management-model van de onderneming
- het open model van de onderneming.

Deze modellen kunnen worden beschouwd als de neerslag van de historische ontwikkeling van de onderneming en van het ondernemingsgedrag in de bedrijfseconomische theorie. Als zodanig liggen zij ook ten grondslag aan de verslaggevingstheorie (Chatfield, 1974, p. 217). Aan het slot van deze paragraaf zal worden ingegaan op de empirische relevantie van de besproken modellen.

Het klassieke model van de onderneming gaat terug op het werk van Adam Smith en Alfred Marshall. Het is geënt op het klassieke markt-model van de volledig vrije mededinging. De ondernemingen zijn relatief klein en hebben zich te voegen naar het diktaat van de markt. Zij worden rechtstreeks bestuurd door de eigenaar(s). Deze ondernemers-eigenaars streven uit eigenbelang naar een zo hoog mogelijke winst. Zij kunnen - op straffe van verliezen en eliminatie - geen andere overwegingen dan die welke de markt dicteert, bij hun beslissingen betrekken. Volgens Smith behoorde de ondernemer dat ook niet te doen, want hij zal worden geleid door "an invisible hand to promote ... the interests of society more effectually than when he really intends to promote it". Aangezien zal blijken dat aan deze klassieke visie op ondernemingen nog steeds belangrijke argumenten tegen een verruiming van de verantwoordelijkheid van ondernemingen worden ontleend, zal het klassieke model in de volgende paragraaf nader worden uitgediept om als basis voor het verdere betoog te kunnen dienen.

Vooraf door de onderkenning van een toenemende scheiding tussen leiding en eigendom (Berle & Means, 1932) is de klassieke visie geleidelijk losgelaten en vervangen door het management-model van de onderneming.

1) Zie o.m. Jacoby (1973), Hay & Gray (1974) en Picot (1977). Chatfield (1974) en Traas (1975) hebben zich met de consequenties van deze ontwikkeling voor de verslaggeving beziggehouden.

Hierin is de onderneming uitgegroeid tot een zelfstandige entiteit, die niet meer kan worden vereenzelvigd met de eigenaar(s). De managers hebben ten dele de macht overgenomen (Burnham, 1941), zij het onder meer of minder sterke controle van de eigenaars-aandeelhouders. Bij sommige grote ondernemingen leidt een steeds verdergaande versnippering van het aandelenbezit tot een "endocratische" bestuursvorm (Rostow, 1966), waarin het management een "self-perpetuating oligarchy" is. Ook het toenemend belang van institutionele beleggers, die geen gebruik maken van het stemrecht dan wel vrijwel automatisch met het management meestemmen draagt hiertoe bij.¹⁾ Het management-model is echter nog fundamenteel gesloten van aard; aan de wisselwerking tussen onderneming en omgeving wordt nog weinig aandacht besteed. Wel wordt onderkend dat in dit model aan de maximalisatie van de winst niet meer het absolute primaat kan worden toegekend, zoals in de klassieke visie. "Eigen" overwegingen van het management kunnen een rol gaan spelen. Hierdoor is in principe de deur geopend voor "maatschappelijke" overwegingen bij de besluitvorming binnen de onderneming. Of deze inderdaad tot uiting komen, is nu - binnen de gegeven mogelijkheden - afhankelijk van de instelling van de ondernemingsleiding.

Tenslotte ontstaat de idee van de onderneming als een maatschappelijk subsysteem. In deze visie staat de onderneming in een steeds toenemende wisselwerking met de omgeving. De onderneming functioneert nu als een open systeem, dat wordt beïnvloed door zijn omgeving en op zijn beurt ook de omgeving weer beïnvloedt. In dit open model wordt de onderneming beschreven als een samenwerkingsverband (coalitie) van participanten. De kring der participanten is aanzienlijk wijder getrokken dan voorheen:

1) Zie hierover bijv. Baum & Stiles (1965) of De Man, Schreuder & Eijgenhuijsen (1978). Beesley & Evans (1978, p. 16) merken op dat deze ontwikkeling bijdraagt aan de aantasting van de legitimiteit van eigendomsrechten, die op zich al plaatsvindt in het management-model: "That any distinctive rights should attach to ownership is less clear as ownership becomes increasingly vested in large-scale, diversified funds, administered at arm's length from the company, with little propensity to intervene, and with standard expectations of return and growth".

ook bijv. de werknemers, de consumenten en de samenleving als geheel behoren daartoe. Naast de belangen van de aandeelhouders en het management gaan ook die van de overige groepen participanten een eigen rol spelen in het besluitvormingsproces.¹⁾ In dit model vormt de afweging van de diverse deelbelangen bij de onderneming een belangrijk probleem. Het zal dan duidelijk zijn dat in het open model de band tussen onderneming en samenleving sterker is aangehaald dan in de twee vorige modellen. Aangezien in dit model voor de belangen der participanten, waaronder de samenleving als geheel, een essentiële plaats is ingeruimd, zijn de maatschappelijke consequenties van het ondernemingsgebeuren niet meer te beschouwen als min of meer toevallige uitkomsten dan wel als facultatief in de overwegingen te betrekken aspecten, maar dienen deze te worden opgevat als inherent aan het functioneren van ondernemingen.

De erkenning van de toenemende wisselwerking tussen onderneming en omgeving wordt dan ook wel aangeduid als de "vermaatschappelijking" van de onderneming (van Dijck, 1975 en 1976a). Hiermee wordt een situatie bedoeld van meer en ingrijpender effecten van ondernemingen op de samenleving en ingrijpender eisen van de samenleving met betrekking tot het functioneren van ondernemingen. Inderdaad lijken aan dit proces van vermaatschappelijking zowel factoren aan ondernemingszijde debet als invloeden vanuit de samenleving. Aan ondernemingszijde moet vooral de sterk toegenomen omvang van afzonderlijke ondernemingen worden genoemd. Deze groei is gepaard gegaan met een toenemende macht van ondernemingen, in de eerste plaats op economisch gebied, maar nauw daarmee verbonden ook op politiek en sociaal gebied.²⁾ Tegenover deze machtstoename zou een corresponderende vergroting van de verantwoordelijkheid van ondernemingen hebben moeten staan (Davis & Blomstrom, 1971), waarvan echter geen bewijzen zichtbaar zijn. Juist het scheef groeien van de verhouding tussen macht en verantwoordelijkheid roept vragen op: "When the invisible hand of the marketplace is, in turn, displaced to a significant extent by the increasingly visible hand of powerful corporate management, the question "Quo warranto?" is bound to arise, whatever decisions are in fact made. And the fact is that the power of corporate management is, in the political sense, irresponsible power, answerable ultimately only to itself". (Kaysen, 1966).

1) Men zou dit een ontwikkeling van "belangenmonisme" naar "belangenpluralisme" kunnen noemen (vgl. Steinmann, 1969).

2) Zie bijv. Kaysen (1966), Steinmann (1969) en Epstein (1973/1974) alsmede paragraaf 2.4.2.

Daarnaast is ook de samenleving van karakter veranderd. Zij is (althans in het geïndustrialiseerde Westen) steeds meer "affluent" (Galbraith, 1958) of wellicht al "post-industrial" (Bell, 1973) geworden. Zij wordt ook als steeds complexer ervaren en als steeds meer onderling verweven. Naarmate de materiële doelstellingen van de samenleving beter worden gerealiseerd, krijgt de maatschappij meer oog voor immateriële aspecten, ook die van ondernemingsactiviteiten (Luthans & Hodgetts, 1972). Zo kan de op het eerste gezicht wellicht paradoxale situatie worden verklaard, dat ondernemingen meer en uitgebreider maatstaven krijgen opgelegd, naarmate zij naar de traditionele economische maatstaven gemeten beter blijken te hebben gefunctioneerd (zie ook Kirsch, 1974, p. 25). Met de zich wijzigende maatschappelijke omstandigheden verschuiven ook de normen en waarden, zowel in de samenleving als geheel als ook binnen de onderneming (Hay & Gray, 1974). Ten gevolge van de veranderingen in haar interne en externe omgeving zoekt de onderneming naar een nieuwe roldefinitie.

Vanuit sociologisch standpunt gezien komt men tot de conclusie, dat er een legitimitetsvraag aan de orde is (van Dijck, 1976b). Het was wederom Berle (1958), die deze zienswijze al vroeg onder woorden bracht: "As things stand now, these instrumentalities of tremendous power have the slenderest claim of legitimacy. This is probably a transitory period. They must find some claim of legitimacy, which also means finding a field of responsibility and a field of accountability. Legitimacy, responsibility and accountability are essential to any power system if it is to endure". Berle's uitspraak, dat er sprake is van een overgangperiode, is tot op heden niet bewaarheid. Sethi (1975) concludeert dan ook terecht: "The quest for legitimacy by the corporation and doubts by its critics about the legitimacy of some of its actions are the crucial issues in the concept of corporate social responsibility". Anderen hebben soortgelijke gedachten in andere bewoordingen naar voren gebracht. Preston (1975) spreekt - in navolging van Kuhn - over het zoeken van ondernemingen naar een nieuw "paradigma", terwijl de Committee for Economic Development (1971) gewaagt van de veranderende bepalingen van het "sociale contract" tussen onderneming en samenleving. De legitimitetsvraag is voor alke maatschappelijke institutie voortdurend aan de orde. Het is lange tijd gebruikelijk geweest

de legitimiteit van ondernemingen af te leiden uit het klassieke marktmodel. Aangezien sommige argumenten tegen het aanvaarden van een maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen nog op dit klassieke model berusten, zal hierop aanstonds eerst worden ingegaan.

Uit de inhoud van deze paragraaf willen wij nog een tweetal conclusies trekken:

- A) De eerste conclusie betreft de empirische relevantie van de besproken modellen. Hier is met andere woorden de vraag aan de orde in hoeverre de onderscheiden modellen kunnen worden beschouwd als goede weergaven van het huidige functioneren van ondernemingen in de samenleving. Uit het voorgaande is gebleken dat voor de beantwoording van deze vraag een aantal kenmerken van de onderneming beslissend zijn. Met name moet dan worden gelet op (1) de mate waarin zich de scheiding tussen leiding en eigendom heeft voltrokken en (2) de mate waarin onderneming en samenleving elkaar wederzijds beïnvloeden. Ten dele vooruitlopend op de inhoud van volgende paragrafen kan nu reeds worden gesteld dat wij met Traas (1975, p. 27) van mening zijn dat de twee eerstbesproken modellen "in het huidige tijdsbestek nog slechts actualiteitswaarde bezitten voor de kleine onderneming". Daarbij is het klassieke model nog steeds relevant voor de kleine onderneming die sterk gebonden is aan persoon en leven van de eigenaar(s), terwijl het management-model van toepassing is op de wat meer verzelfstandigde onderneming van eveneens betrekkelijk geringe omvang. Het open model heeft dan vooral realiteitswaarde voor de grotere onderneming, waarvan de invloed op de samenleving van substantiële aard is geworden.¹⁾ In het vervolg zullen wij vooral dergelijke ondernemingen op het oog hebben.²⁾ Overigens zouden wij deze drie modellen - in overeenstemming met de historische ontwikkeling van ondernemingen - willen beschouwen als gradueel in elkaar overlopend. Daarbij zouden het klassieke model en het management-model beschouwd kunnen worden als bijzondere specificaties van het algemene open model. Ook de kleinste onderneming kan immers in

-
- 1) De afgrenzing van grote ondernemingen kan slechts betrekkelijk willekeurig geschieden. Vergelijk de definitie van Steinmann (1969, p.133): "Als Grossunternehmen bezeichnen wir eine selbständige und unter einheitlicher Entscheidungsgewalt stehende Wirtschaftseinheit, deren Zusammenbruch schwere Störungen im Wirtschafts- und Sozialgefüge einer Volkswirtschaft hervorrufen würde".
- 2) Zie voor een verdere bespreking van de betekenis van de ondernemingsgrootte van ons onderwerp de paragrafen 2.7 en 2.10.

principe worden beschouwd als een samenwerkingsverband van participanten en ondervindt de invloed van de maatschappij. Naarmate de twee bovengenoemde kenmerken zich echter meer geprononceerd manifesteren, worden de algemene karakteristieken van het open model steeds meer toepasbaar.

- B) De tweede conclusie kan zijn dat de relatie tussen onderneming en samenleving blijkbaar aan voortdurende verandering onderhevig is. Dit betekent dat ook de inhoud van het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid" van ondernemingen zal mee-evolueren (zie ook Kuin, 1977, p. 96 e.v.). Dit is in het verleden ook waarneembaar geweest (Heald, 1957 en 1970). Wanneer wij dan ook aan het eind van dit hoofdstuk trachten te komen tot een eigen standpuntbepaling, beseffen wij terdege in meer dan één opzicht "eigentijds" te zijn.

2.2 Het klassieke model van de onderneming

In het klassieke model van de onderneming behoort de ondernemer te streven naar winstmaximalisatie. In de winst komt tot uiting dat de waarde van de productie voor de samenleving hoger is geweest dan de offers, die er voor moesten worden gebracht. In deze gedachtengang vertegenwoordigt de prijs, die de consument bereid is te betalen het totale maatschappelijk nut van het product, terwijl de beloningen voor de productiefactoren de totale maatschappelijke offers afdekken.¹⁾ Het opvoeren van de marge tussen kosten en opbrengsten impliceert dus een verhoging van het netto maatschappelijk nut van de productie. De onzichtbare hand zorgt er aldus voor dat het uit eigenbelang streven naar winstmaximalisatie gepaard gaat met het zo hoog mogelijk opvoeren van het maatschappelijk belang van de productie.

Friedman (1969, 1970 en 1972) is de duidelijkste exponent van degenen, die uitgaande van dit klassieke model zich verzetten tegen aanvaarding van een maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen. Daarbij moet worden benadrukt dat zijn betoog uitdrukkelijk ook geldt - en zelfs is toegespitst op - de grote onderneming. Volgens Friedman kan een onderneming als entiteit geen verantwoordelijkheid aanvaarden, aan-gezien slechts personen verantwoordelijk kunnen zijn. De moderne grote onderneming wordt geleid door managers, die volgens Friedman moeten worden beschouwd als werknemers aangesteld door de aandeelhouders-eigenaars. Derhalve zijn de managers verantwoordelijk ten opzichte van deze aandeelhouders. "That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom".

Wat gebeurt er nu wanneer de managers een "maatschappelijke verantwoordelijkheid" laten gelden? In de klassieke visie is hiervoor geen plaats. Het richtsnoer van de winstmaximalisatie beheerst de keuze uit de eventuele handelingsalternatieven, terwijl de behaalde winst geheel ter beschikking staat van de aandeelhouders-eigenaars. Wordt hiervan afgeweken, dan gebeurt dit volgens deze gedachtengang altijd ten koste van één of meer bij de onderneming betrokken groeperingen.

1) Afgezien van een eventueel consumenten- of producentensurplus.

Voor zover een minder dan maximale winst wordt bereikt, wordt de aandeelhouders tekort gedaan. Voor zover de verkoopprijzen te hoog of de lonen juist te laag worden gesteld, zijn de consumenten respectievelijk de werknemers de dupe etc. Immers, de "maatschappelijke" activiteiten van de onderneming zullen moeten worden gefinancierd uit de ondernemingsmiddelen, die derhalve worden aangewend op een wijze die niet door de doelstelling van winstmaximalisatie wordt gerechtvaardigd. De managers zouden op deze wijze misbruik maken van hun verworven macht. "In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest But if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other" (Friedman, 1970).

Friedman's betoog is derhalve gebouwd op een strikte scheiding tussen de privé sfeer van de werknemers (inclusief de managers) en hun beroepsuitoefening. Hij stelt dan ook expliciet dat het uiteraard iedere werknemer vrijstaat een deel van zijn inkomen te bestemmen voor doeleinden, die door hem maatschappelijk gewenst worden geacht. In zijn beroepsuitoefening echter is hem slechts de keus gegeven tussen het dienen van de belangen van de aandeelhouders of het nemen van ontslag.

Legt Friedman het zwaartepunt van zijn betoog dus bij de verantwoordelijkheid van de manager t.o.v. de aandeelhouders, Hayek (1960) en Levitt (1958) zien vooral gevaren in de mogelijkheid tot ongecontroleerde machtsuitoefening van de zijde van het management van grote ondernemingen. Hayek stelt: " If the large aggregations of capital which the corporations represent could, at the discretion of management, be used for any purpose approved as morally or socially good, ... this would turn corporations from institutions serving the expressed needs of individual men into institutions determining which ends the efforts of individual men should serve. To allow the management to be guided in the use of funds ... by what they regard as their social responsibility would create centres of uncontrollable power never intended by those who provided the capital". Hier spreekt de vrees voor een "corporate state". Ondernemingen moeten, volgens Levitt,

derhalve "narrowly profit-oriented" blijven, want anders "in their guilt-driven urge to transcend the limits of derived standards, the modern corporation is reshaping not simply the economic but also the institutional, social, cultural and political topography of society".

Deze drie auteurs kunnen worden beschouwd als vertegenwoordigers van de klassieke visie op ondernemingen.¹⁾ Geconcludeerd kan worden dat zij het klassieke model (juist) ook voor de grotere onderneming willen handhaven en dat ondernemingen in dit model twee verantwoordelijkheden kennen:

- binnen het wettelijke en morele kader te blijven zoals dat door de samenleving wordt getrokken
- naar winstmaximalisatie te streven.

Maatschappelijk ongewenste (neven)effecten dienen in deze visie met behulp van de wetgeving te worden bestreden, terwijl maatschappelijke doeleinden, die niet via de markt kunnen worden verwezenlijkt, door de overheid of door individuen kunnen worden nagestreefd en kunnen worden gefinancierd met belastinggelden of vrijwillige bijdragen. De grondgedachte van het klassieke model blijft echter dat ondernemingen de samenleving uiteindelijk het beste dienen door het nastreven van een zo hoog mogelijke winst.

1) Een andere vertegenwoordiger van de klassieke visie die sterk de aandacht heeft getrokken, is Heyne (1968).

2.3 Een beoordeling van het klassieke model

Het klassieke model van de onderneming gaat uit van een goede werking van het marktmechanisme. De winst behaald door ondernemingen moet immers een betrouwbare indicator zijn van hun bijdrage aan de verwezenlijking van de doeleinden van de samenleving. Het is derhalve goed om, alvorens tot een bespreking van het eigenlijke model van de onderneming wordt overgegaan, enige opmerkingen te maken die betrekking hebben op het marktmechanisme zelf. De onvolkomenheden van de markt zijn immers even zovele zwakke punten in een model, dat uitdrukkelijk op het marktmechanisme steunt. Ten einde niet al te zeer uit te weiden worden een aantal bekende punten slechts aangestipt.

Voor ons onderwerp lijken de volgende punten van belang:

- van de uitkomsten van volkomen concurrentie kan slechts worden gezegd dat zij efficiënt zijn, niet dat zij rechtvaardig zijn. Wij hebben hier het bekende onderscheid tussen "efficiency" en "equity" op het oog. De uitkomsten zijn gebaseerd op een initiële verdeling van productiemiddelen, die als onproblematisch uitgangspunt moet worden genomen. Voorts zijn maatregelen in het economisch verkeer vaak juist gericht op het corrigeren van de onbelemmerde werking van vraag en aanbod, omdat de uitkomsten niet acceptabel worden geacht;
- daarnaast moet worden geconstateerd dat de werkelijkheid op vele markten een onvolkomen concurrentie laat zien. Bij bijv. monopolistische concurrentie, oligopolie en monopolie berust de hoogte van de behaalde winst ten dele op de economische machtspositie van de aanbieder;
- de markt is niet in staat sommige belangrijke voorkeuren tot uiting te laten komen (bijv. collectieve goederen of voorkeuren van komende generaties), terwijl ook niet alle relevante effecten van economische handelingen over de markt lopen (externe effecten);
- volkomen concurrentie vooronderstelt nog enkele andere volkomenheden zoals volkomen kennis bij de consumenten en volkomen mobiliteit bij de werknemers. Ook hier wijkt de werkelijkheid van het ideaalbeeld af.

Terwijl de empirische geldigheid van de vooronderstelde werking van het marktmechanisme door de voorgaande opmerkingen al in twijfel is getrokken, is er ook alle aanleiding het klassieke model van de onderneming

op zichzelf te bezien. In de eerste plaats wordt dan de aandacht gericht op het streven naar winstmaximalisatie, dat blijkens de vorige paragraaf kenmerkend is voor de klassieke visie. Als theoretische hypothese raakt winstmaximalisatie steeds meer in onbruik. Sinds het werk van March & Simon (1958) en Cyert & March (1963) wordt winst niet meer gezien als een enkelvoudige doelvariabele, die moet worden gemaximaliseerd, maar als één van de componenten van een doelstellingsfunctie, waarbij voor iedere afzonderlijke doelvariabele een aspiratieniveau is geformuleerd. De winst wordt "bevreemd" geacht, indien dit aspiratieniveau wordt gehaald (vgl. ook Bouma, 1966). Ook in de praktijk wordt het behalen van een voldoende winst als doel van de onderneming gezien. In een gezamenlijk discussiestuk van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (1976, p. 33) wordt hierover gezegd dat "het niet meer juist is om aan de economische doelstelling (het streven naar winst) het absolute primaat toe te kennen, hetgeen overigens niet hoeft te betekenen dat deze doelstelling als hij wordt gezien als een *conditio sine qua non*, aan betekenis zou inboeten", terwijl het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (1977, p. 25) opmerkt: "Rentabiliteit is geen doel van de ondernemingsgewijze productie. Zij is wezenlijke voorwaarde zonder welke de onderneming noch haar economische, noch haar sociale doelen kan realiseren".

Hetzelfde VNO/NCW-discussiestuk rekent af met Friedmans opvatting dat de ondernemingsleiding alleen de belangen van de aandeelhouders in het oog zou moeten houden: "Het is haar taak als hoofd van dit organisme ervoor te zorgen dat de onderneming aan de verschillende doeleinden van de belanghebbenden in redelijke mate voldoet. Bij het nastreven van één der doelstellingen is steeds het in voldoende mate gevolg geven aan de doelstellingen van andere groeperingen randvoorwaarde" (1976, p. 33). Op deze wijze wordt aangeknoopt bij een management-filosofie, die ook in de Verenigde Staten veel ingang heeft gevonden en daar bekend staat als "trusteeship-management". Het management treedt in deze visie op als instantie, die de belangen van de verschillende betrokkenen bij de onderneming afweegt.

Samenvattend kan worden gezegd dat zowel de fundamenteën van het klassieke model (het marktmechanisme)¹⁾ als de twee belangrijkste bouwstenen ervan ernstige gebreken vertonen. Winst wordt niet meer beschouwd als een enkelvoudige te maximaliseren doelvariabele, terwijl het management een bredere rol krijgt toegemeten dan louter belangenbehartiging van de aandeelhouders. Hieruit volgt dat ook de minimumpositie van het klassieke model ten aanzien van de verantwoordelijkheid van ondernemingen niet valt vol te houden. De vraag is echter in welke richting en in welke mate uitbreiding van deze verantwoordelijkheid gewenst is. Deze vraag houdt de gemoederen al enkele decennia bezig (Heald, 1957 en 1970). De discussie heeft zich toegespitst op het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen". Sethi (1975) merkt over deze discussie op dat "the phrase corporate social responsibility has been used in so many different contexts that it has lost all meaning". Wij zijn van mening dat de twee kampen in de discussie voor een groot deel langs elkaar heen hebben gepraat. Om te bezien op welk gebied overeenstemming kan worden bereikt en op welke punten de meningsverschillen zich werkelijk concentreren, zullen nu eerst de argumenten ten gunste van een aanvaarding van maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen worden behandeld. Daarna komen de contra-argumenten aan bod. Na afweging van de opgesomde argumenten zullen wij dan trachten te komen tot een eigen standpuntbepaling.

1) Terzijde kan er nog op worden gewezen dat volgens sommigen in het klassieke marktdenken waarden zijn belichaamd, die op den duur de "beschermende laag" van ethische en maatschappelijke conventies, waarbinnen het klassieke systeem kan functioneren, aantasten (zie bijv. Hirsch, 1977, p. 82 en Schumpeter, 1942).

2.4 De argumenten pro

2.4.1 De maatschappelijke problemen

Eén van de belangrijkste argumenten ten gunste van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen is gelegen in het bestaan - en volgens velen: het groeien - van maatschappelijke problemen. Bij een aantal van deze problemen bestaat een direct verband met ondernemingsactiviteiten zoals bij de milieuproblematiek, de werkeloosheid e.d. Bij andere is het verband meer indirect of afwezig.

Het bestaan van maatschappelijke problemen is het uitgangspunt van verschillende argumentaties. Sommigen wijzen erop dat de overheid in het verleden blijk heeft gegeven van onvoldoende vermogen tot het oplossen van problemen, die in eerste instantie tot haar werkterrein behoren. In deze gedachtengang wordt het tijd de traditionele rolverdeling tussen overheid en bedrijfsleven te herzien voordat de problemen te groot en te complex worden om zelfs met een gezamenlijke inspanning van beide instituties bestreden te worden. Als reactie op het gebleken onvermogen van de overheid zou derhalve als maatschappelijk experiment een beroep gedaan kunnen worden op ondernemingen om buiten hun traditionele gebied te treden.

Een andere redenering heeft een meer ethische inhoud. Daarbij wordt gesteld dat iedere burger de plicht heeft naar vermogen bij te dragen aan de bestrijding van maatschappelijke kwalen. Ook ondernemingen hebben deze "civic responsibility" en hebben zich te gedragen als een "good citizen". Kuin (1977, p. 95) gebruikt in dit verband de term "burgerzin". "Burgerzin houdt een open oog in voor wat de gemeenschap nodig heeft en een bereidheid om daar wat aan te doen. Ontvankelijkheid voor wat er van de onderneming gevraagd of verwacht wordt, is dus niet het hele begrip. Ook horen er bij eigen visie, eigen initiatief en eigen aandrang om bepaalde dingen in het belang van de gemeenschap te doen of na te laten". Hier wordt soms een parallel getrokken met de toestand van oorlog. De maatschappelijke problemen zouden dermate groot geworden zijn dat ondernemingen zich niet langer afzijdig kunnen houden.

Ten slotte moet ook worden gewezen op degenen, die een nauw verband zien tussen de belangrijkste maatschappelijke problemen en de activiteiten van ondernemingen. Monsen (1972, p. 126) bijv. stelt:

"Numerous social and ecological problems in our society exist and have grown worse with both action and inaction of government. These problems have been receiving wide publicity in the past decade, and many (such as industrial pollution) exist because of business". Hier te lande heeft bijv. Hoefnagels (1973, p. 35) over de onderneming opgemerkt: "De wijze waarop zij functioneert verhindert systematisch de ontwikkeling van maatschappelijke verantwoordelijkheid".

Gepleit wordt dan in ieder geval voor het betrekken van de neveneffecten van economische handelingen in het economische beslissingsproces. Hieraan ligt derhalve de onderkenning ten grondslag dat private optimalisaties een maatschappelijk suboptimaal resultaat te zien kunnen geven. Soms wordt vanuit deze uitgangspunten een allesomvattend verband gelegd tussen de maatschappelijke problemen en het systeem van ondernemingswijze productie. Deze kritiek is meer ideologisch van aard. De oplossing zou dan gelegen zijn in een andersoortig productiestelsel (zie bijv. Perrow, 1972 en Schröder, 1978).

2.4.2 De macht en de middelen van ondernemingen

"This present-day besieging of large corporations to help solve central problems which have long been considered the private preserve of government is hardly surprising considering the power and resources they command" schrijft Henderson (1968). Kan de individuele onderneming dan macht bezitten en zo ja, waaraan is deze ontleend? ¹⁾ Kaysen (1966) geeft op deze vraag een bevestigend antwoord. ²⁾ Macht wordt door hem gedefinieerd als keuzevrijheid. ³⁾ De onderneming die

- 1) Ter Heide (1975, p. 50) merkt terecht op dat dit onderwerp "een zeer dankbaar terrein voor speculaties vormt".
- 2) Evenals De Galan (1973) beperkt hij zich daarbij tot externe, economische macht. Daarvan meent De Galan (1973, p. 14) dat deze "onmiskenbaar is, soms aanwijsbaar, maar niet makkelijk af te bakenen, laat staan te kwantificeren.
- 3) Zie voor een bespreking van enkele andere definities van economische macht bijv. Steinmann (1969), die zelf uitkomt op de omschrijving: "die Möglichkeit wirtschaftliche Prozesse im Sinne eigene Zielsetzungen zu beeinflussen" (p. 157) en meent voldoende aannemelijk te kunnen maken dat grote ondernemingen over economische macht in deze zin beschikken (pp. 165-166).

zich heeft weten te ontworstelen aan het diktaat van de markt, kan bij haar beslissingen kiezen uit verschillende alternatieven. Wanneer deze keuze eveneens van belang is voor anderen, ontleent de onderneming hieraan een zekere macht ten opzichte van die anderen en wel des te meer naarmate dezen sterker door de uitkomst van de ondernemingsbeslissingen worden beïnvloed. De keuzevrijheid van de grote onderneming ten aanzien van bijv. haar vestigingsplaats, haar investeringen, research-inspanningen e.d. behelst derhalve het bezit van economische macht, waarop andersoortige macht (bijv. op politiek gebied) gebaseerd kan zijn.¹⁾ Ook Kuin (1977, p. 148) meent dat de "bijzondere verantwoordelijkheid van de grote ondernemingen is, dat zij de macht die uit hun situatie voortvloeit niet misbruiken. Wij spreken hier over macht op de markt, niet in de samenleving, hoewel het daarvoor natuurlijk ook geldt".

Met het groeien van de macht van de onderneming dient ook haar verantwoordelijkheid toe te nemen. (Davis, 1960 en Davis & Blomstrom, 1971). Wanneer blijkt dat de ondernemingsbeslissingen van toenemend belang zijn voor bepaalde groepen in de samenleving of voor de samenleving als geheel, dient hieruit de gevolgtrekking te worden gemaakt dat ook de verantwoordelijkheid van de onderneming voor deze groepen of voor de samenleving als geheel groeit. Het wordt dan gevaarlijk geacht wanneer eigenbelang of het winststreven het enige beslissingscriterium zou vormen. Overigens wordt deze redenering ook in positieve zin gevoerd. Er wordt dan gewezen op de maatschappelijke vooruitgang, die kan worden geboekt, indien ondernemingen hun horizon zouden verbreden. "Think of all the good that could be done if business were to launch an all-out campaign of creative competition with government in developing imaginative new approaches to economic and social problems" (Champion, 1966, p. 2096).

2.4.3 Verlicht eigenbelang

Een verruiming van de verantwoordelijkheid van ondernemingen wordt vaak gebaseerd op een ruimere interpretatie van het eigenbelang.

1) Zie ook Epstein (1973/1974) en Steinmann (1969, p. 155).

Hieraan kunnen twee aspecten worden onderscheiden. Enerzijds wordt ingezien dat realisering van de korte-termijn winstmogelijkheden de lange-termijn winstgevendheid kan aantasten. Anderzijds wordt erkend dat de winstmogelijkheden uiteindelijk afhankelijk zijn van het functioneren van de samenleving als geheel en de acceptatie van de onderneming door de omgeving, waarin zij opereert. In de Amerikaanse literatuur staat deze gedachtengang bekend als de "doctrine of enlightened self-interest".

In de micro-economische theorie is al lange tijd onderkend dat de beschouwde termijn van grote invloed is op ondernemingsbeslissingen. Wat op korte termijn winstgevend is, behoeft dat op de langere termijn niet te zijn. In de micro-economie wordt evenwel aangenomen dat bekend is welk effect de genomen beslissingen zullen hebben. In de werkelijkheid is dit hoogst onzeker. Derhalve kunnen de meest uiteenlopende activiteiten in de praktijk door de ondernemingsleiding worden gerechtvaardigd met een beroep op het lange-termijn belang van de onderneming. Het wordt bijvoorbeeld ook in ons land als een normale situatie ervaren dat ondernemingen in zekere mate filantropische instellingen steunen, subsidies geven, prijzen uitloven voor onderwijs- of onderzoekprestaties, etc. In hoeverre deze uitgaven echter de lange-termijn winstgevendheid van de onderneming beïnvloeden is onzeker. Ook in meer algemene zin kan worden gezegd dat aan vrijwel alle ondernemingsactiviteiten een element van onzekerheid betreffende de resultaten kleeft. Deze onzekerheid vloeit volgens Beesley & Evans (1978, p. 28) voort uit het functioneren binnen een netwerk van niet geheel doorzichtige (machts)relaties. Het kan dan in het eigen belang zijn deze onzekerheid te verminderen door de mogelijke effecten van handelingen op anderen en de eventuele repercussies daarvan op de eigen positie van meet af aan in de overwegingen te betrekken: "a more far-seeing account of one's own interest might stress willingness to forego using one's power, to accept sacrifices to avoid uncertainty".

De gedachte dat het ook in het lange-termijn belang van de onderneming is dat de samenleving duurzaam goed functioneert, is wijd verbreid.

De Committee for Economic Development (1971) onderscheidt hieraan "carrot and stick"-aspecten: "There is the positive appeal to the corporations greater opportunities to grow and profit in a healthy, prosperous, and well-functioning society. And there is the negative threat of increasingly onerous compulsion and harassment if it does not do its part in helping create such a society". Dit standpunt van het verlichte eigenbelang wordt door bijzonder veel Amerikaanse managers aangehangen. ¹⁾ Henry Ford II zei bijvoorbeeld in 1969: "There is no longer anything to reconcile, if there ever was, between the social conscience and the profit motive. Improving the quality of society - investing in better employees and customers for tomorrow - is nothing more than another step in the evolutionary process of taking a more far-sighted view of return on investment". (Perrow, 1972, p. 215).

Een interessante variant van deze argumentatie gaat uit van het belang van aandeelhouders. Terwijl vrij algemeen de gedachte bestaat dat het aanvaarden van een maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen ten koste zal gaan van het (financiële) belang van aandeelhouders ²⁾, brengt Narver (1971) hiertegen in dat een aandeel hoger gewaardeerd zal worden naarmate de onderneming minder kans loopt kritiek aan de samenleving te ontlokken. Het minder riskante karakter van de belegging zal dan worden gehonoreerd met een hogere koers-winstverhouding, hetgeen volledig in het belang van de aandeelhouders is. ³⁾

1) Zie bijv. de discussie in de Business and Society Review (Spring 1978) over het thema "Is Corporate Social Responsibility a Dead Issue?".

2) Overigens constateerden Bragdon & Marlin (1972) alsmede Spicer (1978) een positief verband tussen het winstniveau van afzonderlijke ondernemingen in de Amerikaanse papierindustrie en de mate waarin anti-vervuilingsmaatregelen waren genomen. Uiteraard is bij deze en soortgelijke onderzoeken de richting van de causaliteit problematisch.

3) Zie ook Bowman (1973). Het onderzoek op dit gebied heeft vooralsnog tot zeer uiteenlopende resultaten geleid. Vergelijk Moskowitz (1972), Vance (1975) en Alexander & Buchholz (1978).

Wallich en McGowan (1970) volgen een andere route. Zij onderscheiden drie mogelijke "investment bases": "The narrowest base would take account only of returns directly appropriable by the corporation ... An intermediate policy would include returns appropriable through the market system by the corporate sector as a whole ... Finally, a wide-based approach would include not only market-appropriable returns but also returns accruing to the community". De engste opvatting leidt volgens deze auteurs tot suboptimalisatie. Iedere onderneming op zich houdt onvoldoende rekening met de ontwikkeling van het gehele systeem van ondernemingsgewijze productie. Het gehele bedrijfsleven is in ieder geval meer gebaat bij de tweede opvatting. Ook de aandeelhouder. Deze heeft immers een in toenemende mate gediversificeerde beleggingsportefeuille en heeft ook via de institutionele beleggers (beleggingsmaatschappijen, verzekeringsinstellingen, pensioenfondsen) een sterk gespreid belang bij de ontwikkeling van het bedrijfsleven als geheel. Hij is niet gebaat bij kostenbesparingen bij het ene bedrijf door bijvoorbeeld rechtstreekse afvallozingen in het milieu, indien daardoor kostenverhogingen (bijv. voor zuiveringsinstallaties) bij een ander bedrijf noodzakelijk worden. Daarentegen lijdt hij geen verlies indien een werknemer, waarin veel is geïnvesteerd qua opleiding en scholing, overstapt van het ene naar het andere bedrijf, waarin hij een belang heeft.

2.4.4 Maatschappelijke normen en waarden

Zoals al in paragraaf 2.1 naar voren is gebracht, is de onderneming een onderdeel van het maatschappelijk systeem en als zodanig onderhevig aan (veranderende) maatschappelijke normen en waarden. Het bedrijfsleven als institutie dient voortdurend zijn legitimiteit te bewijzen. Aan de maatschappelijke verwachtingen zal moeten worden voldaan of, zoals de voorzitter van de Raad van Bestuur van American Telephone and Telegraph Company het in 1957 uitdrukte: "The community can't ride one track and business another. The two are inseparable, interactive, and interdependent". (Heald, 1970).

Vrij algemeen is men van mening dat de maatschappelijke normen en waarden aan snelle verandering onderhevig zijn. Volgens Toffler (1970) is die verandering zelfs zo snel dat men steeds meer de kans loopt een "toekomstschok" op te lopen overeenkomstig de "cultuurschok" die optreedt wanneer men opeens in een andere samenleving met afwijkende normen en waarden wordt geplaatst. Ondernemingen ervaren de veranderingen vaak als een toename van de maatschappelijke verwachtingen. Waarschijnlijk is dit ook het geval. Immers, zowel in de theorie omtrent individuele behoeften (Maslow bijv.) als - daarmee samenhangend - in sociologische analyses van maatschappelijke ontwikkelingen blijkt dat hogere eisen worden gesteld indien aan lagere eisen is voldaan. De post-industriële maatschappij (Bell, 1973) kan zich slechts ontwikkelen op basis van een tot wasdom gekomen industriële maatschappij. Ook aan het bekende werk *Capitalism, Socialism and Democracy* van Schumpeter (1942, p.143) ligt een dergelijke gedachtengang ten grondslag: "The capitalist process ... eventually decreases the importance of the function by which the capitalist class lives".

Aan welke analyse men ook de voorkeur geeft, duidelijk is dat de onderneming zich zal moeten instellen op veranderende maatschappelijke verwachtingen omtrent haar functioneren. In het open model van de onderneming (zie paragraaf 2.1) kan dit worden opgevat als een herdefiniëring van de belangen van de verschillende participantengroepen. De onderneming zal hierop moeten inspelen om de noodzakelijke bijdragen van de onderscheiden participanten te behouden.

2.4.5 Relatie tot de overheid

De discussie over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen is verstrengeld met de meningsverschillen over de verhouding tussen de private sector en de publieke sector in de economie. Een argument ten faveure van een ruimere opvatting van de verantwoordelijkheid van ondernemingen wordt dan gevonden in de constatering dat het klassieke model van de onderneming ertoe leidt dat de overheid een steeds belangrijker rol in het economisch leven zal gaan spelen.

Het bedrijfsleven zou dan beter zelf de problemen ter hand kunnen nemen dan het te laten aankomen op overheidsinitiatieven of -regulatie.¹⁾ Een dergelijk overheidsingrijpen is immers vaak kostbaarder en moeilijker uitvoerbaar voor ondernemingen dan de oplossing die men zelf prefereert. Daarnaast wordt ook de beslissingsvrijheid van het bedrijfsleven op deze wijze verminderd. "Perhaps the supreme irony of the conservative position against corporate responsibility is that corporate behaviour which neglects the public interest inevitably results in greater public control of business, a result that is anathema to the conservative position" (Walters, 1977, p. 42). Maatschappelijke verantwoordelijkheid is in deze visie de defensieve reactie van ondernemingen op potentiële of effectieve druk vanuit de overheid.

Wallich (1972) ziet daarbij een verschuiving optreden van de publieke sector naar de private sector die de toenemende greep van de overheid op het economisch leven kan tegengaan. Hij ziet zelfs in het aanvaarden van maatschappelijke verantwoordelijkheid dé kans voor ondernemingen om het "pluralistisch kapitalisme" te redden. Ook Monsen (1972, p. 137) concludeert: "If our society is to remain basically a pluralistic one, institutions other than the government must begin to play larger roles within the system". Zo niet, dan wordt de weg gebaand voor "an increasingly less pluralistic system, and one less amenable to capitalism in the long run". Zoals in de volgende paragraaf zal blijken staat deze visie diametraal tegenover die van andere Amerikaanse auteurs, die menen dat het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming" zich principieel niet verdraagt met het kapitalisme.²⁾

1) "Our company dictum is "without a proper business response, societal expectations of today become the political issues of tomorrow, legislated requirements the next day, and litigated penalties the day after that", I.H. Wilson (1978, p. 54), General Electric Company.

2) Zie ook ons eigen standpunt in paragraaf 2.10.

Een ander en wellicht meer Europees accent heeft de analyse van Beesley & Evans (1978, p. 29 e.v.). Dezen brengen naar voren dat iedere maatschappij een aantal regulatiemechanismen kent. Daartoe behoren de markt, de politiek en ook de individuele verantwoordelijkheid. Deze mechanismen zijn ten dele voor elkaar verwisselbaar. Daarnaast moet echter ook worden geconstateerd dat zij ieder een bepaald toepassingsgebied en een beperkte capaciteit hebben. De beperkingen van het marktmechanisme worden de laatste tijd steeds duidelijker onderkend. Volgens Beesley & Evans wordt er daarbij echter vaak te zeer van uitgegaan dat het politieke keuzemechanisme onbeperkt als alternatief kan dienen waar de markt tekortschiet. Zo ontstaat dan het gevaar dat dit mechanisme overbelast raakt. In dit perspectief fungeert maatschappelijke verantwoordelijkheid, ook van ondernemingen, als één van de maatschappelijke regulatiemechanismen, die de druk op de overige mechanismen kan verlichten.

2.4.6 Onvolledige wetgeving

Bij de bespreking van het klassieke model van ondernemingen kwam naar voren dat hierin twee verantwoordelijkheden worden onderkend: naast winstmaximalisatie ook het opereren binnen het wettelijke en morele kader zoals dat door de samenleving wordt getrokken. De verhouding tussen wet en ethiek is gecompliceerd en valt buiten ons bestek. Voor ons doel kan echter worden opgemerkt, dat, hoewel wettelijke bepalingen gewoonlijk meer in detail zullen treden dan ethische beginselen (de Vos, 1976, hfdst. 4), de wet niet voor iedere situatie een antwoord kan geven. Men kan zich derhalve ook voor de beoordeling van het ondernemingsgedrag niet uitsluitend beroepen op de wet. Daarnaast loopt de wet noodzakelijkerwijs enige tijd achter bij de ontwikkeling van het maatschappelijk normbesef. Ten slotte moet ook worden onderkend dat de wet weliswaar kan worden aangewend om de negatieve effecten van handelingen op derden te voorkomen, maar niet om positieve effecten te bewerkstelligen (Hirsch, 1977, p. 81). Deze laatste komen uiteindelijk voort uit ethisch-geïnspireerd individueel initiatief. Arrow (1973, p. 311) concludeert dan ook terecht: "For certain purposes it is clear that regulation is best, but it is equally clear that it is not useful as a universal device".

Wanneer derhalve geconcludeerd kan worden, dat het noodzakelijk is, dat ieder subject zijn handelingen toetst aan eigen inzichten omtrent morele imperatieven, blijkt dat de voor- en tegenstanders van een maatschappelijke verantwoordelijkheid op dit punt formeel niet van mening verschillen. Ook Friedman meent immers dat de onderneming zich heeft te houden aan "the basic rules of society ... embodied in ethical custom". Het gaat om de invulling van dit begrip. Uiteindelijk zal men daarbij terug moeten gaan op de eigen subjectieve, en deels ethisch bepaalde, waarderungen. Daarmee wordt duidelijk dat een concretisering van het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen niet is af te leiden uit de economische theorie, maar veeleer het karakter heeft van een uitgangspunt waarop de theorie kan worden gebouwd. Evenals in de praktijk zal men in de theorie moeten teruggaan op de eigen waarderungen om een acceptabel uitgangspunt te vinden. ¹⁾

1) Vergelijk Steinmann's (1969, p. 116) bevinding dat noch voor het belangenmonisme noch voor het belangenpluralisme een positieve rechtvaardiging in de wetenschap te vinden is.

2.5 Een tussenbalans

Nu de argumenten van de voorstanders van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen de revue zijn gepasseerd ¹⁾, lijkt het goed tussentijds de balans op te maken van de redenering tot nu toe. Nadat in vogelvlucht enkele benaderingen van de verhouding tussen onderneming en samenleving zijn geschetst, is het klassieke model van de onderneming behandeld. Hieruit bleek dat dit model voor de hedendaagse situatie niet meer valt te handhaven. Wij concludeerden dat derhalve ook de minimumpositie ten aanzien van de verantwoordelijkheid van ondernemingen niet valt vol te houden (paragraaf 2.3).

Als onderstroom van de hiervoor genoemde argumenten kan worden aange-
wezen de noodzaak tot congruentie van de verantwoordelijkheid van onder-
nemingen met de maatschappelijke verwachtingen dienomtrent (Jacoby, 1973).
Het gevoel dat er in toenemende mate sprake is van incongruentie, kan
ten dele worden toegeschreven aan de maatschappelijke ontwikkelingen,
ten dele aan de evolutie van ondernemingen zelf. Inmiddels concludeerden
wij (in 2.4.6) dat de vereiste aanpassing van het verantwoordelijkheids-
besef bij ondernemingen van materiële en niet van formele aard is.
Indien deze conclusie juist is, zou daarmee een vaste ondergrond voor
het verdere verloop van het betoog zijn gevonden. Beide kampen in de
discussie zouden zich dan immers op hetzelfde formele standpunt stellen,
terwijl het meningsverschil de normatieve inkleuring van het begrip
"maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen" zou betreffen.
Wij gaan hier verder van uit. In de volgende paragraaf worden de argu-
menten van het andere kamp derhalve ten tonele gevoerd om na hoor en
wederhoor het innemen van een eigen, evenzeer normatief, standpunt
mogelijk te maken.

1) Kuin (1977, p. 28 e.v.) noemt nog de volgende, meer specifiek op de ondernemingsleiding toegespitste argumenten vóór het betonen van sociale verantwoordelijkheid:

- de erkenning van deze verantwoordelijkheid bevrijdt de ondernemings-
leiding van krampachtige eenzijdigheid; zij bevordert een gaaf
en natuurlijk leiderschap;
- zij verhoogt daardoor de aantrekkelijkheid van leidinggevende
functies in het bedrijfsleven voor jonge mensen met een gezonde
belangstelling voor zinvolle arbeid;
- het streven naar menselijkheid en solidariteit, dat in onze samen-
leving bezig is de verheerlijking van prestatie en concurrentie te
verdringen, moet ook in de ondernemingsleiding adequate toepassing
kunnen vinden, zowel naar binnen als naar buiten.

2.6 De argumenten contra

2.6.1 Het winststreven

Bij de bespreking van het klassieke model van de onderneming bleek dat de onderneming hierin wordt geacht te streven naar winstmaximalisatie. De bijdrage van de onderneming aan het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen kan in dit model worden afgemeten aan de mate, waarin de maximaal bereikbare winst ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit is echter een extreme versie van een gebruikelijke argumentatie tegen een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. In minder extreme versies wordt eveneens als uitgangspunt genomen dat de onderneming slechts "economische doeleinden" dient na te streven. Haar succes hierbij wordt geïndiceerd door de behaalde winst. "In everyday phraseology, profit assumes that management is responsible for running an efficient business organization, that is, performing its economic function. In so doing, the organization is being socially responsible" (Phillips, 1963, p. 280).

Uit het voorgaande citaat wordt al duidelijk dat de onderneming in deze visie weliswaar wordt gezien als een maatschappelijke institutie, maar als een "special-purpose institution". Phillips (1963, p. 279) stelt zich heel duidelijk op het standpunt dat "the corporation is an economic institution, not a welfare organization". Via het stelsel van ondernemingsgewijze productie tracht de samenleving haar "economische doeleinden", die in materiële zin worden gedefinieerd, te bereiken. Daarnaast bestaan nog vele andere maatschappelijke doelstellingen, maar deze behoren niet door middel van ondernemingen te worden nagestreefd, aangezien hiervoor andere instituties zijn aangewezen.

Gevreesd wordt dat een maatschappelijke verantwoordelijkheid zal interfereren met de primaire taak van ondernemingen: de efficiënte productie van goederen en diensten (Heyne, 1968). Tevens zou op deze wijze de werking van het marktmechanisme worden belemmerd: "The new corporate morality may result in prices and wages which sabotage the market mechanism and distort the allocation of resources (Rostow, 1966, p. 64). Ten slotte is voor (de financiering van) de oplossing van

maatschappelijke problemen vaak een bepaalde mate van welvaart nodig. Uit deze overwegingen leidt bijv. Burck (1973) af dat het belangrijkste gevaar van het aanvaarden van een maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen is dat de productiviteitsstijging wordt aangetast. Overigens betwijfelt dezelfde auteur of ondernemingen wel de vaardigheden bezitten die voor het oplossen van de nieuwe, maatschappelijke problemen noodzakelijk zijn.

2.6.2 De macht van ondernemingen

De omstandigheid dat sommige ondernemingen een zekere machtspositie hebben kunnen verwerven, heeft positieve en negatieve implicaties voor ons onderwerp. Op de positieve aspecten werd hiervoor (in 2.4.2) al gewezen. Zonder een zekere macht zouden ondernemingen niet in staat zijn om op grond van maatschappelijke overwegingen af te wijken van hetgeen de markt dicteert. Critici kunnen echter ook op een aantal negatieve aspecten wijzen, indien van ondernemingen zou worden gevraagd hun macht op maatschappelijk verantwoorde wijze aan te wenden. In de eerste plaats is men bevreesd voor de oncontroleerbaarheid van een dergelijke machtsuitoefening: "The point is that corporate power used in this manner is not accountable and is not to be trusted" (Buchholz, 1977, p. 13). Voor de controle van de meer traditionele vormen van economische machtsuitoefening van ondernemingen hebben zich geleidelijk aan maatschappelijke structuren en procedures ontwikkeld, die echter nog steeds niet naar tevredenheid functioneren. Hoe moeten dan deze nieuwe vormen van machtsuitoefening worden gecontroleerd?

Daarnaast wordt ook gewezen op het gevaar van een groeiende afhankelijkheid van ondernemingen voor het oplossen van maatschappelijke problemen. Henderson (1968, p. 7) brengt dit aspect als volgt tot uiting: "For if we through our government, abdicate areas of public concern, then we abdicate all rights to criticize performance, and we may find it increasingly difficult to regain control of the situation".

Meer fundamenteel wordt ook de legitimiteit van de machtsbasis van ondernemingen ter discussie gesteld. Immers, de onderneming zou slechts tot deze machtsvergroting kunnen komen door besteding van middelen,

waarover de ondernemingsleiding eigenlijk geen beschikking zou behoren te hebben. Zoals in paragraaf 2.2 al is uiteengezet, duidt het bestaan van zekere "overtollige" middelen, die aan maatschappelijke doeleinden kunnen worden besteed, er in deze visie op dat bijvoorbeeld de aandeelhouder, de consument of de werknemer deze ondernemingsactiviteiten financiert; veelal zonder daarover een effectieve controle te kunnen uitoefenen.

Ten slotte wordt er op gewezen dat wanneer "objectieve" criteria komen te vervallen, alleen de persoonlijke inzichten van het management richting geven aan de machtsuitoefening van de onderneming. "Conscience requires that value judgments be made. Two questions immediately arise: does business know what is good for society and, even if it does, should business force its value judgments on society?" (Phillips, 1963, p. 278). De combinatie van de ondernemingsmacht, de middelen waarover kan worden beschikt en het enge, subjectieve criterium van de managementinzichten bij de aanwending van deze macht en middelen roept de vrees op voor het ontstaan van een "corporate society".

2.6.3 Concurrentie

Het falen van het marktmechanisme en het ontsnappen van sommige ondernemingen aan de marktdwang zijn in het voorgaande besproken als aanleidingen tot de roep om maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Eén en ander neemt niet weg dat ondernemingen in de praktijk nog wel degelijk met concurrentie rekening te houden hebben. Voor sommige ondernemingen is deze nog (vrijwel) volkomen, zoals bijvoorbeeld voor grote delen van het midden- en kleinbedrijf. Bij andere ondernemingen is de traditionele prijsconcurrentie wellicht van minder belang geworden, maar is daarvoor bijvoorbeeld product-, innovatie- of promotieconcurrentie in de plaats getreden. Daarnaast is ook sprake van "totale concurrentie" tussen de verschillende bedrijfstakken om een plaats in het bestedingspatroon van de consument.

Het is derhalve niet verwonderlijk dat vooral vanuit de praktijk naar voren wordt gebracht dat het voor een individuele onderneming niet mogelijk is om af te wijken van hetgeen gangbaar is in de markt, noch in

actieve noch in passieve zin. Zo stelt de Committee for Economic Development (1971, p. 32): "Cost-benefit considerations are a very important factor. No company of any size can willingly incur costs which would jeopardize its competitive position and threaten its survival". En ook hier te lande merkt het NCW (1977, p. 27) op: "Verdieping van het ondernemerschap kan stranden op de concurrentiestrijd", terwijl Hartog (1978, p. 9) zelfs opmerkt: "De maatschappelijk minst verantwoordelijke onderneming bepaalt dus het hele niveau. In letterlijke zin hebben we dan te maken met marginale maatschappelijke verantwoordelijkheid". Davis (1973) wijst er op dat deze overwegingen zich niet beperken tot de nationale markt. Ook met de internationale concurrentiepositie moet rekening worden gehouden.

Op grond van deze overwegingen concludeert Arrow (1973) dat de idee van maatschappelijke verantwoordelijkheid een neerslag moet vinden in één of andere maatschappelijke institutie. Hij denkt hierbij aan wettelijke of fiscale regelingen of ethische codes. Inderdaad zou langs deze wegen ontsnapt kunnen worden aan het "prisoners dilemma", waarin het gehele bedrijfsleven komt te verkéren, wanneer iedere individuele onderneming meent door de concurrentie te zullen worden afgestraft voor initiatieven op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid (Picot, 1977).

2.6.4 Relatie tot de overheid

De tegenstanders van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen onderstrepen vaak dat zij de noodzaak tot het oplossen van dringende maatschappelijke problemen erkennen. Zij wijzen er echter op dat in onze samenleving hiervoor meer geschikte methoden voorhanden zijn dan het te hulp roepen van ondernemingen. Het belangrijkste middel is dat van de wetgeving. Indien de samenleving wenst dat bepaalde maatschappelijke doeleinden worden gerealiseerd, dient hiertoe het politieke proces van de wetgeving te worden benut. In een democratische maatschappij zijn voor dit proces immers een aantal regels geformuleerd, waardoor bijv. de participatie van alle betrokkenen is gewaarborgd en de contróle op de totstandkoming en naleving

van de wet is geïnstitutionaliseerd. Vaak is de achtergrond van deze redenering de wens tot een strikte scheiding tussen economie en politiek: "... the doctrine of "social responsibility" taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collectivist doctrine" (Friedman, 1970). ¹⁾ Hiermee samenhangend wordt een zo groot mogelijke bewegingsvrijheid voor de private sector wenselijk geacht: "... the new theory of corporate responsibility may produce patterns of corporate expenditure which could disturb the present equilibrium of opinion about corporations, and invite public restrictions on the present freedom of corporate management" (Rostow, 1966, p. 64).

Echter, ook andere middelen dan de wetgeving staan de overheid ter beschikking voor het sturen van het economische proces. Eén daarvan is het verlenen van opdrachten aan het bedrijfsleven. Op deze wijze worden economische activiteiten (w.o. research), die uit een oogpunt van maatschappelijk belang wenselijk zijn, maar die voor een individueel bedrijf niet winstgevend zijn te ontplooien, ofwel te riskant zijn, mogelijk gemaakt. Daarnaast is ook het instrument van de subsidiëring te hanteren. Door hantering van dergelijke instrumenten, die passen binnen een marktconforme politiek, kan de puur financiële calculatie in de ondernemingen worden gehandhaafd, terwijl de uitkomsten in maatschappelijk gewenste richting worden bijgestuurd (zie ook Hartog, 1978).

Door sommigen wordt een actieve participatie van ondernemingen in de formulering van maatschappelijke doelstellingen en strategieën gezien als een alternatief voor het aanvaarden van maatschappelijke verantwoordelijkheid (Preston & Post, 1975; Buchholz, 1977). In deze gedachtingang dient derhalve in het politieke proces de speelruimte van het bedrijfsleven te worden bepaald. Ondernemingen kunnen wel een stem laten horen bij de bepaling van dit kader. Zij dienen zich echter te onthouden van een eigen (politieke) stellingname binnen de door de samenleving bepaalde speelruimte en zich alleen te laten leiden door het winst-

1) Bij zijn bespreking van dit bezwaar meent Kuin (1977, p. 27):
"... hier komt de aap uit de mouw. Het verzet tegen de sociale verantwoordelijkheid is in wezen een achterhoedegevecht voor het behoud van een economische orde, die in haar zuivere vorm al lang niet meer bestaat, zelfs niet in Amerika".

motief. Zo niet, dan wordt dat door sommigen opgevat als het einde van het kapitalisme. Hierop werd al in 2.4.5 vooruitgelopen. Levitt (1958, p. 46) zegt bijvoorbeeld: "The power which the corporation gains as a sort of commercial demichurch it will lose as an agency of profit-motive capitalism. Indeed, as the profit-motive becomes increasingly sublimated, capitalism will become only a shadow - the torpid remains of the creative dynamism which was and might have been".

2.6.5 Onduidelijkheid

In 2.3 is er al op gewezen dat enkele decennia van discussie nog niet hebben geleid tot een consensus over de inhoud van het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen". Anshen (1974, p. 240) merkt op dat "The social performance of business is a hazy concept at best. It can't be measured in any useful fashion". Daarbij komt, volgens Davis (1973, p. 321), dat de idee van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen niet algemeen wordt aanvaard en gesteund. "Regardless of the reasons, the fact that there is divided support for business social involvement means that it will operate in a somewhat hostile environment which could cause it to fail in its social mission and also cause disastrous side-effects".

2.7 Uitgangspunten

Het betoog heeft tot nu toe twee uitgangspunten opgeleverd voor de formulering van een eigen visie op de verantwoordelijkheid van ondernemingen:

- 1) Het verschil van mening tussen beide kampen in de discussie is van materiële en normatieve aard. Beide stellen zich immers op het standpunt dat het ondernemingsgedrag getoetst moet worden aan de eigen inzichten en waarderungen (2.4.6 en 2.5).
- 2) De normatieve inkleuring van het verantwoordelijkheidsbegrip kan niet meer worden gegrond op het klassieke model van ondernemingen (2.3).

Na kennisneming van de te berde gebrachte argumenten kunnen hieraan nog de onderstaande twee uitgangspunten worden toegevoegd. Het eerste zal in deze paragraaf nader worden besproken, terwijl op het laatste in paragraaf 2.10 wordt teruggekomen.

- 3) Beide kampen erkennen het bestaan van "maatschappelijke problemen". Zij verschillen echter van mening waar het de wenselijke aanpak betreft. Dit verschil spitst zich toe op de afbakening tussen de verantwoordelijkheid van de onderneming enerzijds en de verantwoordelijkheden van andere maatschappelijke instituties (met name de overheid) anderzijds.
- 4) Een aantal van de opgesomde argumenten vóór aanvaarding van maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen heeft betrekking op alle ondernemingen, ongeacht hun grootte. Een aantal andere is daarentegen meer specifiek gericht op de grotere onderneming, vooral waar uitgegaan wordt van een zekere macht. In het vervolg zullen wij nog steeds (zie par. 2.1) vooral dergelijke ondernemingen op het oog hebben.

Het is in dit verband nuttig te bezien welke mate van consensus over de maatschappelijke problematiek bestaat. Op dit terrein zijn vele onderzoeken verricht. Hier te lande werd bijvoorbeeld door de Stichting Maatschappij en Onderneming de enquête "Zorgen voor Morgen" (1975) uitgevoerd. Daaruit bleek dat 98 % van de bevolking een vermindering van de criminaliteit (dringend) gewenst achtte. Ten aanzien van de milieuproblematiek vond 96 % een ingrijpen (dringend) gewenst.

In totaal kwamen zeven problemen naar voren waar het percentage meer dan 90 bedroeg, terwijl in totaal elf problemen door meer dan 80 % der ondervraagden werd aangewezen als een maatschappelijk probleemgebied. Dit is een opvallend hoge mate van overeenstemming. Zelfs internationaal lijkt een dergelijke overeenstemming soms mogelijk. De OECD heeft althans een "List of Social Concerns Common to Most OECD Countries" gepubliceerd (OECD, 1976).

De vraag is nu of ondernemingen ten aanzien van deze probleemgebieden een taak hebben. Traditioneel wordt deze vraag slechts bevestigend beantwoord, indien via het marktmechanisme de onderneming signalen bereiken dat deze taak ten minste kostendekkend kan worden uitgevoerd. In de reeds genoemde enquête "Zorgen voor Morgen" heeft men deze vraag aan het publiek voorgelegd om na te gaan "in hoeverre het beeld dat men heeft van de verantwoordelijkheid van een instelling op een bepaald gebied overeenstemt met het beeld dat men heeft van de activiteiten op dat gebied" (SMO, 1975, p. 183). Ten aanzien van de vijf problemen, die het meest worden aangewezen als maatschappelijk dringend én een taak voor ondernemingen waren "velen niet erg onder de indruk van de manier, waarop de ondernemingswereld haar verantwoordelijkheid waarmaakt. Ook wanneer we het oordeel over de activiteiten van de ondernemingswereld op deze gebieden wegen aan de hand van het belang ervan voor de ondernemingsfunctie, komen er magere cijfers uit de bus". (SMO, 1975, p. 188). Ook in de Verenigde Staten worden dergelijke conclusies getrokken uit overeenkomstige enquêtes. Zo concludeert bijvoorbeeld de Committee for Economic Development (1971, p.15) uit een onderzoek van de Opinion Research Corporation: "Over all, a clear majority of the public thinks corporations have not been sufficiently concerned about the problems facing our society. Two-thirds believe business now has a moral obligation to help other major institutions to achieve social progress, even at the expense of profitability".

Al met al lijkt de stelling van Davis dat de idee van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen niet algemeen wordt aanvaard en gesteund (zie 2.6.5) althans ten aanzien van de belangrijkste

probleemgebieden weinig kracht te hebben. Zeker indien wordt beseft in hoe korte tijd het onbehagen over het tekortschieten van ondernemingen op deze gebieden zich heeft verbreid, wordt duidelijk dat over de idee en ten dele ook over de inhoud van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen een maatschappelijke consensus groeiende is. Om te bezien op welke wijze ondernemingen hieraan tegemoet kunnen komen, kan de analyse van Jacoby (1973) worden gevolgd. Deze definieert een "maatschappelijk probleem" als een kloof tussen de verwachtingen van de samenleving en de werkelijkheid. Deze definitie geeft duidelijk aan dat de waargenomen zwaarte van het probleem enerzijds wordt bepaald door het maatschappelijk bewustzijn en de geldende waarderingen en anderzijds door de feitelijke omstandigheden. De milieuproblematiek werd bijvoorbeeld door de activiteiten van de Club van Rome in korte tijd als een belangrijk probleem ervaren, terwijl de feitelijke milieuverslechtering een geleidelijk, cumulatief proces is.

Deze analyse verschaft het antwoord op de vraag op welke wijze ondernemingen zich kunnen opstellen ten aanzien van de toenemende discrepantie tussen maatschappelijke verwachtingen over hun taakvervulling en hun werkelijke verrichtingen. Enerzijds kunnen de verwachtingen van de samenleving worden beïnvloed, anderzijds kunnen de werkelijke activiteiten meer in overeenstemming met de verwachtingen van de samenleving worden gebracht. Het eerste lijkt de aangewezen weg indien de onderneming van mening is dat de verwachtingen niet realistisch zijn. Zij kan zich dan mengen in de maatschappelijke discussie om haar standpunt naar voren te brengen. Van deze weg lijkt in het verleden onvoldoende gebruik gemaakt te zijn.¹⁾ Uiteraard zullen langs deze weg niet

1) Dit lijkt ook in toenemende mate in de praktijk te worden onderkend. Zo wordt in het jaarverslag 1976/1977 van de Federatie voor de Nederlandse Export opgemerkt; "Maatschappelijke ontwikkelingen hebben grote invloed op het ondernemingsgebeuren en het ware te wensen, dat het bedrijfsleven in dit debat aanwezig is als het bedrijfsleven terecht van mening is, dat zijn belangen bijvoorbeeld in het parlement niet op de juiste wijze worden behartigd, of dat er vanuit de samenleving teveel onterechte kritiek op het bedrijfsleven komt, dan ligt dat in hoofdzaak aan het bedrijfsleven zelf (FENEDEX, 1976/1977, pp. 33-34). Zie ook Prins (1978).

alle problemen weggenomen kunnen worden. Wanneer de samenleving van mening blijft dat een onderneming heeft bij te dragen aan de oplossing van een maatschappelijk probleem, zal de onderneming zich niet kunnen veroorloven deze maatschappelijke verwachting te frustreren (zie 2.1 en 2.4.4). Wij willen nu in het volgende trachten na te gaan hoe de inhoud - en daarmee ook de grens - van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming kan worden bepaald. Aangezien hiertoe het klassieke model van de onderneming niet meer kan worden gehanteerd, willen wij eerst het open model zodanig uitwerken dat daarop onze visie kan worden gebaseerd.

2.8 Het open model van de onderneming

Met het werk van March & Simon (1958) en Cyert & March (1963) werd de grondslag gelegd voor de "behavioral theory of the firm" (de theorie van het intern ondernemingsgedrag). Wij zijn (met Prakken, 1977) van mening dat deze theorie, die aanvankelijk werd ontwikkeld voor de gedragingen van de interne participanten van de onderneming, de kenmerken vertoont van een veel algemener toepasbare gedragstheorie. Daartoe dient zij nadrukkelijk gecombineerd te worden met de idee van de onderneming als open systeem, zoals ontwikkeld in de systeemtheorie, en met de stakeholders-benadering, die vooral in de literatuur over strategische planning is terug te vinden.

In de theorie van het intern ondernemingsgedrag wordt de onderneming opgevat als een samenwerkingsverband van participanten. Iedere participant of groep participanten levert een bijdrage aan het functioneren van de onderneming, waarvoor hij door de onderneming wordt beloond. De participanten zullen hun bijdrage aan de onderneming alleen continueren, indien zij menen dat de verschaftte beloningen adequaat zijn.. Deze beloningen kunnen van materiële, maar evenzeer van immateriële aard zijn. Welke groepen participanten worden nu onderscheiden? March & Simon (1958) zeggen daarover: " ... when we describe the chief participants of most business organizations, we generally limit our attention to the following five major classes: employees, investors, suppliers, distributors and consumers".

De theorie van het intern ondernemingsgedrag tracht vooral licht te werpen op de besluitvorming binnen de organisatie. Daarmee wordt direct aangegeven wat haar beperking is in het kader van ons onderwerp: zij richt zich op de gedragingen van degenen, die deelhebben aan het besluitvormingsproces in die zin dat hun gedrag een rol speelt in dat proces. Echter, de activiteiten van de onderneming kunnen eveneens een invloed hebben op subjecten, die niet deelhebben aan het besluitvormingsproces. Onder de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming valt ook haar invloed op bijvoorbeeld de omwonenden of de samenleving als geheel. Dit inzicht komt wel tot uiting in de "stakeholders-benadering" van de strategische planning en het strategisch management.

Wanneer de voorgaande elementen worden gecombineerd met de idee van de onderneming als open systeem ontstaat het open model van de onderneming. De onderneming wordt hierin opgevat als een open, maatschappelijk subsysteem, dat in voortdurende wisselwerking staat met zijn omgeving. De kring van degenen, die door het ondernemingsgedrag worden beïnvloed, kan worden aangeduid als de deelgenoten in de onderneming (stakeholders). Wellicht kan voor de afbakening van deze kring gebruik worden gemaakt van de definitie van Chayes (1966, p. 41): "... all those having a relation of sufficient intimacy with the corporation or subject to its power in a sufficiently specialized way". Sommige van de deelgenoten spelen een rol in de besluitvorming van de onderneming; deze kunnen de deelnemers (participanten) worden genoemd. Van de deelnemers wordt een min of meer actieve bijdrage aan het functioneren van de onderneming gevraagd. Derhalve wordt hun te verwachten gedrag ook in de besluitvorming betrokken. Sommige deelnemers kunnen hiervoor zelf zorgdragen; deze behoren dan tot de besluitvormingsgroep. Van andere deelnemers speelt het te verwachten gedrag slechts een rol in de afwegingen van de besluitvormingsgroep. Daarnaast ondergaan sommige deelgenoten slechts passief de invloed van het ondernemingsgedrag; deze zullen verder als de deelhebbers worden aangeduid. De relatie tussen de deelhebbers en de onderneming kan worden gekenschetst als éénrichtingsverkeer: omwonenden ondergaan in de regel slechts de invloeden van de onderneming. Wanneer zij zich echter aaneensluiten tot actiegroepen, kunnen zij een rol gaan spelen in de besluitvorming van de onderneming en derhalve meer als deelnemer worden beschouwd: ... met buitenstaanders wordt rekening gehouden voorzover dat voor de belangen van de eigen club nuttig is of voorzover het wordt afgedwongen (De Galan, 1973, p.17). Bij de opsplitsing van de deelgenoten in de deelnemers en de deelhebbers is sprake van een gradueel onderscheid (vgl. ook Kirsch, 1974, die spreekt van "Betroffenen" en "Beteiligten"). Naarmate de rol, die gespeeld wordt in de besluitvorming groter is, worden ook de kenmerken van het actieve deelnemen sterker.¹⁾ De meest actieve groep deelnemers is uiteraard de besluitvormingsgroep: degenen die de eigen waarderungen van de ondernemingsactiviteiten zelf kunnen inbrengen in de besluitvorming.

1) Zo merken Sieben & Goetzke (1975, p. 44), die eenzelfde criterium hanteren ter onderscheiding van interne en externe coalitiegenoten, op dat bij de grotere ondernemingen, waarvan de aandelen wijd verspreid zijn, de aandeelhouders meer tot de externe belanghebbenden gaan behoren, terwijl bijvoorbeeld de banken soms de status van interne coalitiegenoot verkrijgen.

Gebruikmakend van dit open model van de onderneming zullen wij in het volgende betogen dat een belangrijke component van de roep om maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen wordt uitgemaakt door de eis om ook de invloeden, die van de onderneming uitgaan op de deelhebbers in het besluitvormingsproces te betrekken. Deze dreigen te worden veronachtzaamd omdat zij niet worden waargenomen als essentieel voor het functioneren van de onderneming en ook niet in marktgrootheden tot uitdrukking komen. Dit laatste geldt ook voor sommige effecten die van de ondernemingsactiviteiten uitgaan op de deelnemers (bijv. veiligheidsaspecten voor werknemers en consumenten). Ook deze dreigen te worden ondergewaardeerd, omdat zij niet min of meer "automatisch" via marktgrootheden in het besluitvormingsproces van de onderneming worden opgenomen. Het zijn deze uitbreidingen van de verantwoordelijkheid van de onderneming, die wij in het volgende zullen aanduiden als essentieel voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en die wij als wenselijk beschouwen.

2.9 Maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijk activisme

Veel van de verwarring die zich in de loop der jaren heeft gemanifesteerd in de discussie over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen kan naar onze mening worden verklaard door te wijzen op de onbepaaldheid van dit begrip. Aangezien eenieder uitgaat van een eigen definitie, die vaak slechts impliciet is in het betoog, praat men gemakkelijk langs elkaar heen. Zo kan met name worden vastgesteld dat de tegenstanders van een maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen vaak uitgaan van een te ruime definitie om vervolgens vooral te wijzen op de nadelen, die samenhangen met hun eigen, te ruime opvatting! (Simon, Powers & Gunemann, 1972, pp. 16-17). Wij zullen derhalve in deze paragraaf trachten te komen tot een begripsbepaling, die een werkelijke evaluatie van de pro- en contra-argumenten toelaat.

Voor een dergelijke begripsbepaling zijn door velen al aanzetten gegeven. Een grondgedachte is bijvoorbeeld te vinden bij Preston & Post (1975). Zij definiëren de gebieden van primaire en secundaire betrokkenheid van de onderneming en wel als volgt: "The area of primary involvement is determined by the specialized functional role of the organization, the role that defines its nature and social purpose and that provides the basis for exchange relationships between it and the rest of society. Viable primary involvement relationships, tested and mediated through the market mechanism, are essential to the existence of the organization over time The area of secondary involvement includes all those relationships, activities and impacts of the organization that are ancillary or consequential to its primary involvement activities. Secondary involvement impacts include the use (by others) of merchandise and services sold, the consequences of production and sales activities themselves, the impact of procurement and employment, the neighborhood effects of physical plant occupancy, and so on".

Preston & Post gebruiken deze begrippen "to define the scope of organizational interpenetration with society and to separate the sphere of managerial responsibility from the whole of social life".

Zij komen dan tot de conclusie dat "managerial responsibility, in our view, extends as far as the limits of secondary involvement, but no farther". Hun standpunt komt er met andere woorden op neer, dat alle effecten, die samenhangen met de primaire functie-uitoefening van de onderneming behoren tot haar verantwoordelijkheid, maar dat op de onderneming geen beroep moet worden gedaan om allerlei maatschappelijke problemen die niet gerelateerd zijn aan haar eigen primaire activiteiten, te helpen oplossen.

Deze gedachte is in wezen ook belichaamd in een indeling, die door de Committee for Economic Development (1971) wordt voorgestaan en die veel aandacht heeft getrokken (zie bijv. Dierkes, 1974). De CED (1971, p. 15) onderscheidt "drie concentrische cirkels van verantwoordelijkheid":

- 1) "The inner circle includes the clear-cut basic responsibilities for the efficient execution of the economic function - products, jobs and economic growth".
- 2) "The intermediate circle encompasses responsibility to exercise this economic function with a sensitive awareness of changing social values and priorities ...".
- 3) "The outer circle outlines newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more broadly involved in actively improving the social environment".

De CED geeft niet duidelijk aan of zij het wenselijk acht dat ondernemingen ook de derde, breed gedefinieerde verantwoordelijkheid aanvaarden. In het volgende zullen wij betogen dat wij het (met Preston & Post) in principe zeer wenselijk vinden, dat de onderneming ook de waarderingen van haar activiteiten, die niet direct in marktgrootheden tot uitdrukking komen, in haar besluitvorming betreft, maar dat de derde cirkel, die in het geheel niet gerelateerd is aan de "basic responsibilities", in principe niet tot de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen moet worden gerekend.

Alvorens onze eigen begripsafbakening te presenteren, wordt nog aandacht besteed aan de benadering van Simon, Powers & Gunnemann. Hun boek "The Ethical Investor" heeft in de Verenigde Staten een grote

invloed uitgeoefend op het beleggingsbeleid van kerken en universiteiten.¹⁾ Zo verwijzen onder andere de "Guidelines for Mission Investments" van de National Council of Churches expliciet naar deze publicatie. Het betoog van Simon, Powers & Gunnemann is gefundeerd op het onderscheid tussen "negative injunctions" (injunctions against activities that injure others) en "affirmative duties" (duties which require the affirmative pursuit of some good). Zij wijzen er op dat dit onderscheid zijn wortels heeft in het recht en de ethiek en dat het vaak eenvoudiger is om aan te wijzen wat verkeerd is aan een handeling dan om aan te geven wat wél gedaan moet worden.²⁾ Zij stellen dan: "The negative injunction to avoid and correct social injury threads its way through all morality. We call it a "moral minimum", implying that however one may choose to limit the concept of social responsibility, one cannot exclude this negatieve injunction", (1972, p. 18). Natuurlijk kan men ook verder gaan dan dit minimum; dat is aan eenieder om zelf te beslissen. "In sum, we would affirm the prima facie obligation of all citizens, both individual and institutional, to avoid and correct self-caused social injury. Much more in the way of affirmative acts may be expected of certain kinds of citizens, but none is exempt from this "moral minimum"" (1972, p. 21).

Het lijkt goed om ook in ons taalgebied een dergelijk onderscheid een neerslag te laten vinden in verschillende begrippen. Wij stellen het gebruik voor van de termen "maatschappelijke verantwoordelijkheid" en "maatschappelijk activisme". Met het eerste wordt dan bedoeld dat ondernemingen de verantwoordelijkheid hebben alle effecten, die samenhangen met hun beslissingen, in het besluitvormingsproces te betrekken.³⁾

1) Zie over dit onderwerp De Man, Schreuder & Eijgenhuijsen (1978).

2) Hier kan een parallel getrokken worden met Poppers (1945) voorkeur voor "piecemeal engineering" boven "utopian engineering".

3) Onze omschrijving van het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid" is consistent met de definitie van "verantwoordelijk handelen" van de filosoof Huber (1969, p. 209):

1. Verantwortlich handeln heisst: die voraussehbaren Folgen einer Handlung zum Bestimmungsgrund der in ihr sich verwirklichenden Entscheidung machen.
2. Zum verantwortlichen Handeln gehört die Bereitschaft, für seine Handlungen und ihre Folgen vor anderen Menschen einzustehen, d.h. sich dafür vor ihnen zu verantworten.
3. Ihrem Inhalt nach ist die Verantwortung des Handelnden vor allem Verantwortung für die anderen Menschen, die von den Folgen seiner Entscheidung betroffen werden.

Met name betekent dit dat ook de effecten die niet direct in marktgrootheden tot uitdrukking komen, in de afwegingen worden betrokken. Op deze wijze wordt ervoor gepleit dat de onderneming bij haar beslissingen komt tot een evaluatie van alle betrokken belangen en waarderungen van alle deelgenoten in de onderneming. Hierbij verlaat de onderneming echter niet het gebied van haar primaire functie-uitoefening (primary involvement).¹⁾ Met "maatschappelijk activisme" wordt dan bedoeld dat ondernemingen buiten dit gebied treden om maatschappelijke problemen te helpen bestrijden, die niet gerelateerd zijn aan hun specifieke functie-uitoefening.²⁾

Het kan direct al worden opgemerkt dat met deze begrippen geen preciese en algemeen geldende terreinafbakening kan worden bereikt. Immers, discussie blijft mogelijk over de exacte grenzen van het gebied van primaire functie-uitoefening en over de causale relaties met de maatschappelijke problematiek. Wij menen echter dat op deze wijze een criterium is gevonden, waarvan men zich in deze discussie kan bedienen.³⁾ Indien dit criterium in brede kring zou worden aanvaard, kan de discussie in ieder geval concreet worden gevoerd. Een tweede opmerking betreft onze omschrijving van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hierin is expliciet sprake van alle effecten, die samenhangen met ondernemingsbeslissingen. Wij beperken ons dus niet alleen tot de negatieve effecten. Ook de positieve waarderungen van deelgenoten in de onderneming dienen in de besluitvorming te worden betrokken. Met dit voorbehoud kunnen wij ons scharen achter de opmerking van Simon, Powers & Gunnemann (1972, p. 27) dat het aanvaarden van een maatschappelijke verantwoordelijkheid in economische termen beschreven zou kunnen worden als een proces van internalisatie.

1) Met de termen "primair" en "secundair" wordt niet zo zeer een rangorde aangegeven, maar meer de richting van de causaliteit (zie Preston & Post, 1975).

2) Snellen (1975, p. 44) interpreteert het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid bijvoorbeeld in deze zin. Verder kan worden opgemerkt dat ons "actief" element minder te maken heeft met "eigen visie, eigen initiatief en eigen aandrang om bepaalde dingen in het belang van de gemeenschap te doen of na te laten" (Kuin, 1977, p. 95) dan met het soort activiteit. Eigen visie, initiatief e.d. zijn ook nodig voor de uitoefening van verantwoordelijkheid in de door ons aangegeven zin.

3) Qua functie analoog aan het criterium van winstmaximalisatie in het klassieke model.

2.10 Maatschappelijke verantwoordelijkheid: een evaluatie

Nu in het voorgaande een begrippenapparaat is ontwikkeld dat zich naar onze mening leent voor een zinnige discussie over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen dient onze eigen standpuntbepaling nog te worden toegelicht. In de loop van deze paragraaf zullen daarom de te berde gebrachte argumenten worden gewogen. Tevens zullen enkele implicaties van onze standpuntbepaling worden belicht.

Nadrukkelijk wijzen wij er nogmaals op dat één van de uitgangspunten is geweest dat de inkleuring van het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid van normatieve aard is. Ook de tegenstanders erkennen de plicht van de onderneming om binnen het wettelijke en morele kader van de samenleving te blijven. Daarna wordt dan echter onmiddellijk als argument tegen de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen naar voren gebracht dat deze kan conflicteren met het winststreven. Nadelige effecten van de productie worden wel erkend, maar het wordt als een taak van de overheid gezien deze te bestrijden. De ondernemer stelt zich daarbij - in de bewoordingen van Langman (1976, p. 12) - op het volgende standpunt: "Als mijn gedrag niet door de beugel zou kunnen, zou de overheid het wel verbieden".¹⁾ In feite wordt op deze wijze impliciet gesteld dat de verantwoordelijkheid van de onderneming wordt bepaald door de markt en door de wet. Het is een normatieve keuze om het verantwoordelijkheidsbegrip hiertoe te reduceren; wij kunnen ons met deze keuze niet verenigen.

Onze keuze komt er op neer dat in principe alle effecten van het ondernemingsgebeuren op alle deelgenoten in de besluitvorming worden betrokken. In methodologisch opzicht wordt gekozen voor het formele subjectieve welvaartsbegrip: de deelgenoten bepalen zelf welke effecten hun welvaart beïnvloeden en derhalve een rol moeten spelen bij de besluitvorming. Bij de deelgenoten, die behoren tot de besluitvormingsgroep

1) Langman acht overigens een dergelijk standpunt niet terecht en merkt op: "De grens tussen geoorloofd en ongeoorloofd zal de ondernemer telkens zelf moeten trekken, omdat hij de enige is die zo'n afweging kan verrichten, die de situatie in al haar aspecten kan overzien".

is zulks wel gewaarborgd. De belangen van de overigen zullen door de besluitvormingsgroep in de afweging moeten worden betrokken. In wezen vatten wij derhalve het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming op als de collectieve verantwoordelijkheid van allen die bijdragen aan de besluitvorming in de onderneming (vgl. de Leeuw, 1972). Deze collectieve verantwoordelijkheid kan worden beschouwd als een resultante van de persoonlijke verantwoordelijkheden.¹⁾ Deze gedachtengang komt eveneens tot uitdrukking in de definitie van de Valk (1967): "Maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef is het zich bewust zijn van het feit dat het leven in maatschappelijk verband voor de mens niet slechts betekent dat hij bepaalde verplichtingen heeft jegens de groepen waarvan hij deel uitmaakt, doch tevens dat dit hem in mindere of meerdere mate medeverantwoordelijk maakt voor het doen en laten van deze groepen".

Een aantal van de opgesomde contra-argumenten (zie vooral 2.6) missen naar onze mening hun doel, wanneer maatschappelijke verantwoordelijkheid in deze zin wordt opgevat. In de eerste plaats is inderdaad sprake van een persoonlijk en niet van een institutioneel verantwoordelijkheidsbegrip, waartegen Friedman zich verzet. Voorts lijkt ons de argumentatie in 2.4.2, waar gewezen wordt op de gevaren, die zijn verbonden aan de macht en de middelen van ondernemingen, indien deze zich uitsluitend laten leiden door eigenbelang of het winststreven, sterker dan de redenering in 2.6.2., waar men beducht is voor de oncontroleerbaarheid en de subjectieve aanwending van deze macht. Ons verantwoordelijkheidsbegrip vraagt de onderneming immers niet om buiten haar primaire

1) vgl. de opmerkingen van J.L. Bouma (1968): "Wanneer wij in het vervolg spreken van het gedrag of de gedragingen van een organisatie is dat overdrachtelijk bedoeld. De individuele participanten kunnen zich gedragen. De resultante van de gedragingen van de participanten die naar buiten blijkt, duiden wij aan als het gedrag van de organisatie". Overigens moet worden opgemerkt dat, waar sprake is van een collectieve verantwoordelijkheid, de persoonlijke verantwoordelijkheid van de groepsleden niet vermindert. Ieder blijft ten volle verantwoordelijk voor de groepsbeslissingen (vgl. Huber, 1969). Op de spanning, die kan optreden tussen verantwoordelijkheid en handelingsmogelijkheden wordt later in deze paragraaf teruggekomen.

gebied van functie-uitoefening te treden, maar slechts om meer aspecten in overweging te nemen. Derhalve zal hierdoor geen groeiende afhankelijkheid van ondernemingen voor het oplossen van de maatschappelijke problematiek ontstaan. Integendeel, van ondernemingen wordt juist verwacht dat zij zich beperken tot hun traditionele functies. Zij blijft een "special-purpose institution" (zie 2.6.1). Ten slotte kan er op worden gewezen dat ons verantwoordelijkheidsbegrip juist gericht is tegen te beperkte criteria bij de besluitvorming, zodat ook het gevaar van de te enge managementinzichten bij de aanwending van de macht en middelen van ondernemingen wordt bestreden.

Inderdaad kan het aanvaarden van een maatschappelijke verantwoordelijkheid het beslissingspatroon van de onderneming wijzigen. Indien tevoren alleen op marktsignalen werd gereageerd, zou de financiële winst kunnen verminderen (zie 2.6.1). Dit is dan het gevolg van de omstandigheid dat de winst in een breder perspectief is geplaatst. Wanneer uit een afweging van alle relevante consequenties van beslissingen een lager financieel winstniveau resulteert, betekent dit dat de deelgenoten gezamenlijk voor de vermindering van nadelige effecten een zeker financieel bedrag hebben willen opofferen. Hoewel derhalve bij de primaire functie-uitoefening van de onderneming in sommige gevallen een lagere financiële winst kan worden behaald, kan dit achteraf worden opgevat als een indicatie dat de totale (subjectieve) welvaart van alle deelgenoten is verhoogd.¹⁾ Overigens behoeft een winstverlaging o.i. geenszins onvermijdelijk het resultaat te zijn van de aanvaarding van maatschappelijke verantwoordelijkheid, zeker niet op de langere termijn. Juist de onderneming die zich uitsluitend of overwegend laat leiden door korte termijn financiële overwegingen loopt immers de kans reacties te ontlokken aan haar deelgenoten, die op den duur haar winst- of zelfs haar bestaansmogelijkheden kunnen aantasten.

Ten slotte is ook ten aanzien van de relatie met de overheid (zie 2.4.5 en 2.6.4) een criterium gevonden waarmee de respectievelijke verantwoordelijkheden kunnen worden afgeperkt. De onderneming heeft in eerste instantie de verantwoordelijkheid voor alle effecten van

1) Deze indicatie is des te sterker naarmate de besluitvorming meer is gedemocratiseerd (zie hierna).

haar beslissingen, maar niet voor meer dan dat. (Uiteraard kan zij, indien gewenst, ook verder gaan dan hetgeen krachtens haar maatschappelijke verantwoordelijkheid is geboden). De samenleving bepaalt, onder meer via de overheid, het totale maatschappelijke kader en de speelruimte van ondernemingen. Indien ondernemingen tekortschieten in hun verantwoordelijkheid is het waarschijnlijk dat de samenleving reageert. Naast directe acties van deelgenoten tegen specifieke ondernemingen zal dit, indien de problematiek tamelijk verbreid is, vaak de vorm aannemen van centrale regulering. Ons inziens is derhalve in onze samenleving, die in dit opzicht gekenmerkt kan worden als een gemengde economische orde, niet zozeer het kapitalisme in het geding, zoals door de veelal Amerikaanse auteurs wordt gesteld (zie 2.4.5 en 2.6.4), als wel meer specifiek de mate van centralisatie van de besluitvorming¹⁾. Indien ondernemingen geen maatschappelijke verantwoordelijkheid willen erkennen, ligt een toenemende centralisatie voor de hand.

Hiermee zijn de te berde gebrachte contra-argumenten besproken op het concurrentie-element na. Dit wordt verderop behandeld bij de vraag in hoeverre in de praktijk daadwerkelijk maatschappelijk verantwoordelijk gedrag van ondernemingen mag worden verwacht. Hier willen wij eerst vaststellen dat naar onze mening de besproken contra-argumenten de wenselijkheid²⁾ van de aanvaarding van maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen - in de hiervoor aangegeven zin - niet kunnen ontkrachten. Meer gewicht leggen zij in de schaal tegen een eventueel voortgeschreden maatschappelijk activisme van ondernemingen, hetgeen ook niet verwonderlijk is, wanneer wordt ingezien dat zij eigenlijk tegen deze ruimere opvatting zijn gericht (vgl. 2.9). Indien van ondernemingen zou worden gevraagd zich in belangrijke mate buiten het gebied van hun primaire functie-uitoefening te begeven, valt inderdaad te vrezen dat hun oorspronkelijke functie hieronder te lijden heeft en dat er een ongewenste vermenging van functies ontstaat. Bovendien moet

1) Zo ook Dierkes (1977, p. 15).

2) Hier wordt derhalve teruggegrepen op de normatieve aard van de inkleuring van het verantwoordelijkheidsbegrip, zoals verwoord in onze uitgangspunten (zie par. 2.7).

worden betwijfeld of ondernemingen buiten hun traditionele werkterrein meer geschikt of beter geëquipeerd zijn voor de oplossing van maatschappelijke problemen dan andere maatschappelijke instituties. Ten slotte ontbreekt het de samenleving ook aan een besluitvormings- en controlemechanisme om deze extraterritoriale activiteiten van ondernemingen te sturen. Al met al voor ons voldoende redenen voor een gereserveerde opstelling tegenover een eventueel voortgeschreden maatschappelijk activisme van ondernemingen. ¹⁾

Tot slot van deze paragraaf willen wij, zoals aangekondigd in 2.7, nog terugkomen op de vraag welk verband bestaat tussen de grootte en de verantwoordelijkheid van ondernemingen. Nu ons voorstel tot begripsbepaling van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen is gedaan, kan worden vastgesteld dat deze verantwoordelijkheid in principe geldt voor alle ondernemingen. Ook de kleinste onderneming zal naast de ondernemer nog een aantal deelgenoten kennen, waarvan de waarderingen in de ondernemersbeslissingen dienen te worden meegenomen. Tegelijkertijd moet deze vaststelling echter worden gerelativeerd vanuit de volgende overwegingen:

- hoe kleiner de onderneming, des te kleiner zal gewoonlijk de afstand zijn tussen de beslisser en degenen, die de effecten van de beslissing ondervinden. Zowel de mogelijkheden tot wederzijdse identificatie als de handelingsmogelijkheden van het beslissende individu ²⁾ zijn groter, hetgeen een gunstige invloed zal hebben op de uitoefening van verantwoordelijkheid in onze zin;
- hoe groter de onderneming des te veelvuldiger en wellicht ook ingrijpender zullen de effecten van haar beslissingen kunnen zijn. Huber (1969, p. 207) merkt terecht op: "Je folgenreicher eine Handlung ist, um so schwerer wiegt die Verantwortung";

1) Zo ook Snellen (1975, pp. 44-46), die het begrip "maatschappelijke verantwoordelijkheid" in deze zin interpreteert.

2) Zie de analyse van Huber (1969) inzake de maatschappelijke vervlochtenheid of indirectheid van verantwoordelijkheid, hetgeen bij een toenemende organisationele complexiteit kan leiden tot een "konstitutive Inkongruenz zwischen Verantwortung und eigener Handlungsmöglichkeit" (p. 211).

- verantwoordelijkheid veronderstelt keuzevrijheid; "Alleen wie vrij is en dus anders had kunnen handelen dan hij deed, kan verantwoordelijk gesteld worden voor zijn daden" (de Vos, 1976, p. 131).
Langs de lijnen die zijn aangegeven in 2.4.2, kan dan worden gesteld dat, naarmate de keuzevrijheid van de onderneming toeneemt met haar grootte, haar verantwoordelijkheid zal moeten meegroeien.
Zeker in het licht van ons onderwerp - de informatieverstrekking door ondernemingen ¹⁾ - pleiten deze overwegingen er voor ook in het vervolg de aandacht primair te richten op de grotere onderneming.

1) In dit kader worden soortgelijke opmerkingen gemaakt in het discussiestuk "The Corporate Report" van de Accounting Standards Steering Committee (1975, p. 30).

2.11 Wenselijkheid en realiteit

Nadat in het voorgaande de wenselijkheid van de aanvaarding van maatschappelijke verantwoordelijkheid door ondernemingen aan de orde is geweest, komt uiteraard de vraag op in hoeverre van ondernemingen in de praktijk maatschappelijk verantwoordelijk gedrag in deze zin mag worden verwacht. Voor de beantwoording van deze vraag is van primair belang in hoeverre de deelgenoten in de onderneming zulks zullen eisen van c.q. zullen toestaan aan de onderneming.¹⁾ Hierbij speelt de besluitvormingsgroep uiteraard een cruciale rol. In dit verband kan worden opgemerkt dat (elementen van) onze normatieve keuze in toenemende mate in deze kringen lijken te worden onderschreven. Zo valt in een discussienota van de federatie van jonge Europese ondernemers te lezen: "Van ondernemingen en ondernemers wordt een nieuwe instelling vereist. Uitdrukkelijker dan voorheen zullen zij zich bij hun beslissingen rekenschap moeten geven van de gevolgen die deze hebben voor de maatschappelijke problemen. Zij zullen deze tot hun uitdrukkelijke verantwoordelijkheid moeten rekenen" (FJCEE, 1975).²⁾

Welke inhoud kan de individuele onderneming dan aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid geven? Eén en ander is afhankelijk van de geldende omstandigheden, met name van de macht van de individuele onderneming. Indien uit de waarderingen van de deelgenoten blijkt dat een heroriëntatie van bepaalde ondernemingsactiviteiten is geboden en het ligt in de macht van de individuele onderneming deze wens te honoreren, kan zij haar verantwoordelijkheid op eigen kracht gestalte geven. Dit zal met name het geval zijn bij bedrijfsspecifieke problemen. Het eigen productieproces, het eigen product- en reclamebeleid en dergelijke kan de onderneming zelf aanpassen. Wellicht blijkt dat, hoewel een aanpassing in principe wenselijk wordt geacht, zulks voor de onderneming zelf niet te realiseren valt, bijvoorbeeld omdat dan

-
- 1) In deze formulering komt tot uiting dat in de besluitvorming een zekere belangenafweging vaak onvermijdelijk zal zijn. De speelruimte die hiertoe noodzakelijk is dient niet door één of meer (groepen) deelgenoten te worden geblokkeerd.
 - 2) Zie ook bijvoorbeeld Silk & Vogel (1976), die spreken over een "consent creed"; Martin & Cabot Lodge (1975) stelden vast dat Europese respondenten op hun enquête onder lezers van de Harvard Business Review in overwegende mate een gemeenschapsideologie onderschreven. Dit in tegenstelling tot de respondenten uit de Verenigde Staten, die meer een Lockeaanse ideologie, gebaseerd op individualisme en eigendomsrechten, aanhingen.

haar voortbestaan wordt bedreigd ten gevolge van een verslechterde concurrentiepositie. Waar het hier dan in wezen gaat om bedrijfstakproblemen kan door de individuele onderneming actie worden ondernomen om te komen tot collectieve vrijwillige regelingen of tot overheidsmaatregelen. Op deze wijze kan dan worden ontsnapt aan het "prisoners dilemma" dat ontstaat, wanneer eenieder inactief blijft uit vrees voor repercussies via de concurrentie. Ten slotte kan de onderneming haar stem laten horen in de publieke meningsvorming (zie ook Buchholz, 1977). Zeker wanneer de problemen ook het niveau van de bedrijfstak overstijgen en in wezen een algemeen maatschappelijk karakter dragen, is behoefte aan de breedst mogelijke discussie over het wenselijke gedrag.

In essentie is deze hiërarchie van problemen (micro-meso-macro) gebaseerd op de omvang van de kring der deelgenoten in de ondernemingsbeslissingen. Het antwoord van de onderneming moet hierop worden afgestemd. Wij zijn het derhalve van harte met Heertje (1977, hfdst. 6) eens dat een belangrijke toekomstige taak de "democratisering van de besluitvorming" in ondernemingen is¹⁾, waarbij "een meer probleemgerichte benadering vereist is. In elke concrete situatie zou men moeten nagaan wie door een bepaalde beslissing wordt geraakt in zijn welvaartspositie en wie derhalve "betrokkene" is" (Heertje, 1977, p. 102). Ongetwijfeld zal een dergelijke democratisering ook institutioneel verwezenlijkt moeten worden²⁾, hetgeen naar verwachting een proces van lange adem zal zijn. Deze problematiek valt echter buiten ons bestek. Voor ons rest de conclusie dat de onderneming die ook reeds in de tussentijd bereid is alle effecten van haar beslissingen op de welvaartspositie van haar deelgenoten in de besluitvorming te betrekken, ons inziens gestalte geeft aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

1) Zeker ook vanwege de toenemende indirectheid van de verantwoordelijkheid (zie noot 2, blz. 46).

2) Zie hiertoe o.m. Steinmann (1969).

Literatuurverwijzingen

- Accounting Standards Steering Committee - The Corporate Report
London, ASSC, 1975
- G.J. Alexander & R.A. Buchholz - Corporate Social Responsibility and
Stock Market Performance,
Academy of Management Journal, vol. 21,
no. 3, 1978, pp.479-486
- M. Anshen - Managing the Socially Responsible
Corporation,
New York, Macmillan, 1974
- I. Ansoff - Business Strategy,
Hammondsworth, Penguin, 1969
- K.J. Arrow - Social Responsibility and Economic
Efficiency
Public Policy, vol.21, 1973, pp.303-317
- D.J. Baum & N.B. Stiles - The Silent Partners
Institutional Investors & Corporate Control,
Syracuse, Syracuse University Press, 1975
- M. Beesley & T. Evans - Corporate Social Responsibility,
London, Croom Helm, 1978
- D. Bell - The Coming of Post-Industrial Society,
New York, Basic Books, 1973
- J.W. van Belkum - De Wet op de jaarrekening in perspectief,
Tilburg, Universitaire Pers Tilburg, 1975
- R. van den Bergh & M. Dierkes - Manager Magazine-enquête, Manager Magazine
april/mei 1976, pp.94-100 en pp. 112-122)
- A.A. Berle & G.C. Means - The Modern Corporation and Private Property,
New York, Macmillan, 1932
- J.L. Bouna - Ondernemingsdoel en Winst,
Leiden, Stenfert Kroese, 1966
- Leerboek der Bedrijfseconomie,
deel 1A, Wassenaar, Delwel, 1968
- H.R. Bowen - Social Responsibilities of the Businessman,
New York, Harper & Row, 1953
- E.H. Bowman - Corporate Social Responsibility and
the Investor, Journal of Contemporary
Business, winter 1973, pp.21-43
- J.H. Bragdon & J.A.T. Marlin - Is Pollution Profitable?
Risk Management, april 1972, pp.9-18
- M.N. Browne & P.F. Haas - Social Responsibility: The Uncertain
Hypothesis, MSU Business Topics,
summer 1974, pp.47-51
- R.A. Buchholz - An Alternative to Social Responsibility,
MSU Business Topics, summer 1977, pp.12-16
- G. Burck - The Hazards of Corporate Responsibility,
Fortune, juni 1973, pp.114-218
- J. Burnham - The Managerial Revolution,
New York, 1941

- | | |
|---|--|
| G. Champion | - in: C. Walton & R. Eells (1966),
New York, Macmillan, 1967 |
| A. Chayes | - The Modern Corporation and the Rule of Law
in: E.S. Mason (1966) |
| M. Chatfield | - A History of Accounting Thought,
Hinsdale, The Dryden Press, 1974 |
| Committee for Economic
Development | - A New Rationale for Corporate Social Policy,
New York, 1970
- Social Responsibilities of Business Corporations,
A Statement by the Research and Policy
Committee, New York, 1971 |
| R.M. Cyert & J.G. March | - A Behavioral Theory of the Firm,
Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963 |
| C. van Dam &
L. Stallaert | - Trends in Business Ethics,
Leiden, Martinus Nyhoff, 1978 |
| K. Davis | - Can Business Afford to Ignore Social
Responsibilities?
California Management Review, Spring 1960,
pp. 70-76
- The Case For and Against Business Assumption
of Social Responsibilities,
Academy of Management Journal, vol.16, no.2,
1973, pp.312-322 |
| / K. Davis & R.L. Blomstrom | - Business, Society, and Environment,
New York, McGraw-Hill, 1971 |
| F.G.J. Derkinderen &
J. Kooiman | - Maatschappij-georiënteerd besturen,
Leiden, Stenfert Kroese, 1978 |
| M. Dierkes | - Die Sozialbilanz,
Frankfurt/M, Herder & Herder, 1974
- Die neue Herausforderung an die Wirtschaft:
Ethik als organisatorisches Problem,
in: Plesser (1977) |
| J.J.J. van Dijck | - De Onderneming in een Proces van
Vermaatschappelijking,
Tijdschrift voor Effectief Directiebeleid,
jrg. 45, juli 1975, pp.208-214
- Vermaatschappelijking van Organisaties,
Intermediair, jrg. 12, 26 maart 1976, pp.23-35
- De Maatschappelijke Verantwoordelijkheid
van de Ondernemingsleiding,
Maatschappijbelangen, no. 11, november 1976,
pp.825-827 |
| S.C. Dilley | - What is Social Responsibility?
CA-Magazine, November 1974, pp. 24-28 |
| E.M. Epstein | - Dimensions of Corporate Power,
California Management Review,
Part I: vol.16, winter 1973, pp. 9-23
Part II: vol.16, summer 1974, pp.33-47 |
| Federatie voor de
Nederlandse Export | - Jaarverslag 1976/1977,
Den Haag, FENEDEX, 1977 |

- / FJCEE
- W.C. Frederick
- M. Friedman
- C. de Galan
- J.K. Galbraith
- F. Hartog
- R. Hay & E. Gray
- F.A. Hayek
- M. Heald
- A. Heertje
- H. Henderson
- P.T. Heyne
- F. Hirsch
- H. Hoefnagels
- G. Huber
- J. Humble
- De onderneming van morgen in Europa, 1977, vertaling Jong Management NCW, Den Haag
 - The Growing Concern over Business Responsibilities, California Management Review, vol.11, summer 1960, pp.54-61
 - Capitalism and Freedom, Chicago, The University of Chicago Press, 1969
 - The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, 13-9-1970
 - Interview, Business and Society Review, spring 1972
 - in: Kritiek en tegenkritiek, Scheveningen, SMO, 1973
 - The Affluent Society, London, Hamish Hamilton, 1958
 - Verantwoordelijkheid, NRC-Handelsblad, 4-4-1978, p.9
 - Social Responsibilities of Business Managers, Academy of Management Journal, vol.17, no.1, 1974, pp.135-143
 - The Corporation in a Democratic Society: in Whose Interest Ought It and Will It Be Run? in: H.I. Ansoff (1969)
 - Managements Responsibility to Society: The Growth of an Idea, Business History Review, jrg.31, 1957, pp.375-384
 - The Social Responsibilities of Business, Cleveland, Case Western University Press, 1970
 - Echte Economie, Amsterdam, De Arbeiderspers, 1977
 - Should Business Tackle Society's Problems? Harvard Business Review, juli/augustus 1968, pp. 1-9
 - Private Keepers of the Public Interest, New York, McGraw-Hill, 1968
 - Social Limits to Growth, London, Routledge & Kegan Paul, 1977
 - in: Kritiek en tegenkritiek, Scheveningen, SMO, 1973
 - Verantwortung in der Unternehmensführung: eine philosophische Betrachtung, Industrielle Organisation, vol. 38, no. 5, 1969, pp. 207-213
 - Social Responsibility: The Heart of Business, Unilever Magazine, november/december 1976, pp. 21-23

- | | |
|---|--|
| N.H. Jacoby | - Corporate Power and Social Responsibility,
New York, Macmillan, 1973 |
| C. Kaysen | - The Modern Corporation: How Much Power?
What Scope?
in: E.S. Mason (1966) |
| G. Kirsch | - Die Betroffenen und die Beteiligten,
München, Ehrenwirth, 1974 |
| P. Kuin | - Management is méér ... De sociale verant-
woordelijkheid van de ondernemer,
Amsterdam, Elsevier, 1977 |
| H. Langman | - Het Jaarverslag en de Maatschappelijke
Verantwoordelijkheid van de Ondernemer,
Rede t.g.v. de 23e uitreiking van de
Henri Sijtho prijs, 9 december 1976 |
| J.D. de Leeuw | - Onderneming en Maatschappelijke
Verantwoordelijkheid,
Groningen, Wolters-Noordhoff, 1972 |
| Th. Levitt | - The Dangers of Social Responsibility,
Harvard Business Review, september/oktober
1958, pp.41-50 |
| F. Luthans &
R.M. Hodgetts | - Social Issues in Business,
New York, Macmillan, 1972 |
| J.W. MacKie | - Social Responsibility and the Business
Predicament,
Washington, The Brookings Institution, 1974 |
| L.J. de Man, H. Schreuder &
H.G. Eijgenhuijsen | - Maatschappelijk Verantwoord Beleggen,
Intermediair, jrg.14, no.46, 1978, p.1 e.v. |
| J.G. March & H.A. Simon | - Organizations
New York, Wiley, 1958 |
| E.S. Mason | - The Corporation in Modern Society,
Cambridge (Mass), Harvard University
Press, 1966 |
| R.J. Monsen | - Social Responsibility and the Corporation,
Alternatives for the Future of Capitalism,
Journal of Economic Issues, vol.6, 1972, pp.125-141 |
| M.R. Moskowitz | - Choosing Socially Responsible Stocks,
Business and Society Review, vol.1,
Spring 1972, pp.71-75 |
| J. Narver | - Rational Management Responses to External
Effects,
Academy of Management Journal, 1970 |
| National Council of Churches | - Guidelines for Mission Investment,
New York, NCC, 1973 |
| Nederlands Christelijk
Werkgeversverbond | - Verantwoordelijkheden voor Onderneming
en Ondernemer,
Den Haag, NCW, 1977 |

- OECD - Measuring Social Well-Being,
Parijs, OECD, 1976
- Ch. Perrow - The Radical Attack on Business:
A Critical Analysis,
New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1972
- C.F. Phillips jr. - What is Wrong with Profit Maximization? (1963)
herdrukt in: Scott & Marks, 1968, pp.274-284
- A. Picot - Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen
und Umweltinformationen,
Berlin, Duncker & Humblot, 1977
- E.H. Plessner - Leben zwischen Wille und Wirklichkeit:
Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik,
Düsseldorf, Econ. Verlag, 1977
- K.R. Popper - The Open Society and its Enemies,
London, Routledge & Kegan Paul, 1945
- B. Prakken - Geïntegreerde Marketing,
Maandblad voor Bedrijfsadministratie en
Organisatie, jrg.82, 1977, pp.356-361
- L.E. Preston - Corporation and Society. The Search for a
Paradigm,
Journal of Economic Literature, vol.13, 1975,
pp.434-453
- L.E. Preston & J.E. Post - Private Management and Public Policy,
Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1975
- G. Prins - Ondernemingspolitiek,
Alphen a/d Rijn, Samsom, 1978
- E.V. Rostow - To Whom and For What Ends is Corporate
Management Responsible,
in: E.S. Mason (1966)
- H. Schreuder - The Social Responsibility of Business,
in: C. van Dam & L. Stallaert (1978)
- K.T. Schröder - Soziale Verantwortung in der Führung der
Unternehmung,
Berlin, Duncker & Humblot, 1978
- J.A. Schumpeter - Capitalism, Socialism and Democracy,
New York, Harper, 1942
- R.A. Scott & N.E. Marks - Marketing and its Environment: Some Issues
and Perspectives,
Belmont, Wadsworth, 1968
- S.P. Sethi - Dimensions of Corporate Sociale Performance,
California Management Review, vol.17, no.3,
spring 1975, pp.58-64
- G. Sieben & W. Goetzke - Forschungsstrategische Perspektiven der
Betriebswirtschaftslehre bei gesellschafts-
bezogener Betrachtung der Unternehmung,
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis,
vol.26, no.1, 1975, pp.43-53

- J.G. Simon, C.W. Powers & J.P. Gunnemann
- I.Th.M. Snellen
- B.H. Spicer
- H. Steinmann
- Stichting Maatschappij en Onderneming
- H. Ter Heide
- A. Toffler
- L. Traas
- J.M.M. de Valk
- S.C. Vance
- Verbond van Nederlandse Ondernemingen/Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
- H. de Vos
- H.C. Wallich
- H.C. Wallich & J.J. MacGowan
- K.D. Walters
- C. Walton & R. Eells
- I.H. Wilson
- The Ethical Investor
New Haven, Yale University Press, 1972
- Benaderingen in strategieformulering,
Alphen a/d Rijn, Samsom, 1975
- Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study,
The Accounting Review, vol.53, no.1, 1978,
pp.94-111
- Das Grossunternehmen im Interessenkonflikt,
Stuttgart, Poeschel, 1969
- Kritiek en tegenkritiek,
Scheveningen, SMO, 1973
- Zorgen voor Morgen,
Scheveningen, SMO, 1975
- Omgevingsverkenningen, 1975,
opgenomen in: F.G. Derkinderen & J. Kooiman, 1978
- Future Shock,
London, Bantam, 1970
- Veranderde Visies op de Onderneming en hun
Consequenties voor de Verslaggeving,
in: Van Belkum (1975)
- Maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef,
Rotterdam, Rotterdamse Universitaire Pers, 1967
- Are Socially Responsible Corporations Good
Investment Risks?
Management Review, vol.64, 1975, pp.18-24
- Discussienota inzake de structuur van de
onderneming
Den Haag, VNO/NCW, 1976
- Inleiding tot de Ethiek,
Nijkerk, Callenbach, 1976
- How Business can Rescue Capitalism,
Fortune, maart 1972, pp.123-124
- Stockholder Interest and the Corporation's
Role in Social Policy,
in: CED (1970)
- Corporate Social Responsibility and
Political Ideology,
California Management Review, vol.19, no.3,
spring 1977, pp.40-51
- The Business System,
New York, Macmillan, 1967
- Business Management and the Winds of Change,
Journal of Contemporary Business, vol.7,
no.1, 1978, pp.45-54