

ONTSTAAN EN SOORTEN VAN BEDRIJFSETHIEK – EEN FUNCTIONALISTISCH PERSPECTIEF¹

Dirk Coeckelbergh en Jos Leys²

ABSTRACT – *Species and genealogy of corporate ethics: a functional perspective.* Can corporate ethics happen as a spontaneous and a sustainable praxis? Is regulation a sufficient means to bring about good corporate practices? The answer to the first question is affirmative albeit very restrictedly so. The answer to the second question is rather mixed. Besides and because of lawgiving, the separation of corporate functions is a mechanism that can be shown to enhance corporate ethos. One type is the separation of material functions. A second type is the installation of transversal functions. Four transversal functions will be discussed: Compliance, TQM, HRM and Sustainable Developing, as those seem to be the most important in the comprehension of current evolutions in the field of business ethics. The discussion leads to the business case of developing ethics while conducting healthy and sustainable business. In this, innovation presents a special case.

As ethics within the framework of sustainable development are by nature teleological and thus beyond current regulation, how then can progress be nourished from outside the corporation? An effective impetus is at work in the screening of corporate activities by (for instance) Ethibel and the subsequent insertion of the Ethibel-model as a screen in investment vehicles. Historically that model has been favouring the deployment of the transversal functions. In the final end, however, corporate ethos rests upon circumstances and upon the capabilities and intentions of the people that fulfil those functions.

KEYWORDS: business ethics, compliance, quality management, human resources management, sustainable development.

1. Inleiding

Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, ethisch ondernemen, corporate social responsibility, corporate ethics, zijn termen die het klimaat aan het begin van de 21^e eeuw lijken te bepalen. Ze duiken op in kranten, in propaganda van NGO's en bedrijven, in discours van politici en in wetenschappelijke traktaten. Dat betekent niet dat het gebruik ervan een consensus zou weerspiegelen, al was het maar omdat deze concepten weinig klaar, afgelijnd en samenhangend zijn. De conceptuele en concrete interpretaties lopen sterk uiteen en de verwachtingen dus ook. Meer bepaald of en hoe er sprake kan

¹ Er zijn heel wat personen te danken: B. Loonbeek (Aangewezen Actuaris), St. Toelants (Compliance), P. Van Haevermaete (HRM), G. Vansteelandt (Audit) die spontaan hun functionele charters aanreikten. Voor opmerkingen bij eerdere versies van de tekst danken we: A. Deprez, D. Van Braeckel, L. Van Liedekerke E. Van Assche, W. Vandekerckhove, H. Peeters.

² Dirk Coeckelbergh (°1957) studeerde rechten en politieke wetenschappen en is lid van het Directiecomité van Dexia Insurance Services, Vice-Voorzitter van het Vlaams Netwerk voor Zakenethiek vzw en Voorzitter van het Belgian Forum for Sustainable and Socially Responsible Investing (BelSif v.z.w.). Jos Leys (°1964) studeerde wijsbegeerte en financiële wetenschappen en ontwikkelt duurzame financiële dienstverlening binnen Dexia, België.

zijn van bedrijfsethiek, is een omstreden kwestie, zowel op theoretisch als op praktisch niveau. Er is de intuïtieve terughoudende attitude dat er geen sprake kan zijn van bedrijfsethiek, want als die onrendabel is, wordt hij niet uitgevoerd omdat dat zelfmoord zou zijn, en als hij rendabel is, is hij als ethiek overbodig.³ Maar er *zijn*, zoals we zullen tonen, een aantal ethieken in bedrijfsvoering aanwezig. Daarnaast is er de strekking dat bedrijfsleiders zich niet moeten inlaten met ethiek maar enkel de opdracht vanwege de aandeelhouders dienen te vervullen (Rappaport, 2001:5)⁴. Daar is zeer veel voor te zeggen: bedrijfsmedewerkers zijn niet gemandateerd om de uitoefening van hun functie te laten bepalen door allerlei private bekommernissen. Zij hebben niet het recht om het bedrijf te betrekken in de problematiek van globalisering en andere maatschappelijke thema's. Maar dat neemt niet weg dat er zelfs dan nog van ethiek sprake is. Bedrijven treden niet zo meedogenloos en kortzichtig op als ze wel zouden kunnen en ze doen vaak meer dan de wet oplegt of dan de markt verwacht. Maar het is een geheel ander discours als zouden bedrijven de roeping hebben om de rol van de verzorgingsstaat over te nemen, de mondialisering in goede banen te leiden en de grote wereldproblemen op te lossen, zoals de overbevolking van de menselijke soort – om er maar één te noemen. De basisgedachte van deze bijdrage is dan ook dat bedrijven in de eerste instantie goede bedrijven dienen te zijn. Daarna pas is vruchtbare betrokkenheid op andere thematieken mogelijk. Globalisering als dusdanig verandert daar niets aan. Een bedrijf dat er niet in slaagt een zinvolle missie te definiëren, in huis de wet te doen naleven (Compliance), regelmatige processen te organiseren (TQM) of zijn medewerkers 'ethisch te beheren' (HRM) zal niet in staat zijn professioneel en winstgevend in te spelen op de problematiek van globalisering en duurzame ontwikkeling. Nochtans heeft de mondiale samenleving dergelijke bedrijven broodnodig.

Eerst krijgen de hoger aangehaalde begrippen summier een inhoud. Daarna gaat de bijdrage in op de ethiek en de wet over het bedrijf. Vervolgens is er de ethiek in het bedrijf. In een groot bedrijf zijn meerdere, transversale, functies ingesteld die tot doel hebben ethieken tot stand te brengen. Ze zijn recent en ze zijn in opmars. Total Quality Management (TQM), Human Resources Management (HRM), Compliance en Duurzaam Ontwikkelen zijn de voornaamste. Functiedeling is op die manier een motor van ethische ontwikkeling binnen het bedrijf. Niet alleen wetgeving bevordert dat mechanisme maar ook duurzaam beleggen. Zo bevat het Ethibel-model van screening een sterke klemtoon op deze functies en op het comparatief succes ervan. Dat model zit in heel wat beleggingsinstrumenten ingebouwd.

2. Kompas bij de begrippen

Aangezien wordt opgemerkt dat de begrippen vaak omstreden en weinig helder zijn, is het zinvol om een korte bepaling in te lassen.

Duurzame ontwikkeling kunnen we hier begrijpen als (oneindige) vooruitgang op de maatschappelijke, economische en ecologische dimensie of vooruitgang op één daarvan

³ Bij Van Parijs (2002: 1) geformuleerd maar niet langer onderschreven; Leys (2003b) geeft commentaar vanuit pragmatisch en ervaringsstandpunt.

⁴ De formulering is afkomstig van Friedman en wordt vaak foutief begrepen of onredelijk bejegend; zie Van Gerven (2002: 188) en Monks (2004: 20).

zonder (grotere) achteruitgang op de andere. Daartoe zijn vele innovaties nodig, in producten, productiewijzen, praktijken en organisatie. Indien dialoog of participatie van stakeholders daarbij is inbegrepen als methode, is duurzame ontwikkeling een project van de Verlichting. Indien dat niet het geval is, staan we mogelijk voor een autoritair totalitarisme, uitgedacht en geïmplementeerd door technocraten en Ingewijden-in-het-Goede.⁵ Zij zullen dan voor de huidige samenleving en voor de komende generaties uitmaken wat een vooruitgang op één van de genoemde dimensies inhoudt en of deze opweegt tegenover een eventuele achteruitgang op de andere. Wat de drie dimensies betreft, is het standpunt als volgt.⁶ Economisch gesproken zijn we er de laatste eeuwen sterk op vooruitgegaan dankzij de krachtige impulswerking van kapitalisme en vrije markt op technologische ontwikkeling. Het provenu van deze ontwikkeling is evenwel zeer ongelijk verdeeld over de wereldbevolking. Het leefmilieu werd zware schade toegebracht in het verdwijnen van biotopen ten gevolge van de dominante aanwezigheid van de mens. Alarmisme is uit den boze maar ongerustheid is gepast en actie noodzakelijk. Ook sociaal zijn we er op achteruitgegaan: vertrouwensindicatoren zijn gedaald, verzuringindicatoren stijgen, sociale cohesie neemt af.⁷ Dat is onheilspellend gezien een individualistische of verzuurde en wantrouwige samenleving weinig positief is ingesteld en minder bij machte is om zijn lot in handen te nemen. In die zin is de maatschappelijke dimensie van duurzame ontwikkeling het meest essentieel omdat zij voorwaarden levert voor verbetering in de andere dimensies. Want als het vertrouwen in mensen en instellingen afneemt, wordt het goede leven moeilijker bereikbaar.⁸

Duurzaam ondernemen is het voeren van economische projecten, mede met als doel een vrijwillige positieve bijdrage in duurzame ontwikkeling. Duurzaam ondernemen is ethisch in de zin dat het ethisch is om naar het goede te streven. Ethisch ondernemen wordt geacht duurzamer te zijn dan onbekwaam, achteloos, amoreel of misdadig ondernemen.

Corporate social responsibility is een zeer omstreden term, net zoals het verwante *corporate citizenship*. Ethisch gesproken kan “verantwoordelijkheid” enkel van toepassing zijn op individuen. Bovendien lijkt een theorie over de verantwoordelijkheid van bedrijven noodzakelijk te berusten in een politieke theorie over de verantwoordelijkheid van de burgers en de staat. Er is de vraag hoe bedrijven burgers kunnen zijn. Bedrijven⁹ kunnen in de huidige context van onze westerse samenleving niet aspireren om de rol van de verzorgingsstaat over te nemen, zelfs niet in de meest restrictieve zin, namelijk als werkverschaffer. Bedrijven zijn er ook niet om de biodiversiteit te garanderen, de menselijke overbevolking weg te werken, de welvaart te verdelen, enzovoort. Dergelij-

⁵ Voor meer omstandige argumentatie en situering; zie Leys 2003c en Leys 2003d.

⁶ Het is niet een willekeurig standpunt in de zin dat het de hypothetische noodzakelijkheid levert voor de vrijwilligheid én de noodzakelijkheid van actie. Meer pessimistische inschattingen leiden doorgaans tot autoritaire of onredelijke aanpak; meer optimistische tot immobilisme.

⁷ Belangrijke literatuur over duurzame ontwikkeling is dan ook sociologisch van aard: Bell 1976), Putnam (1993), Fukuyama (1995), Fukuyama (1998), Elchardus & Smits (2002), Elchardus (2002), enzovoort. Zelfs heel even Elkington, slidesgoeroe van duurzaam ondernemen (1999: 234). Moesen (2000) onderbouwt met empirisch macro-economisch onderzoek het economisch belang van vertrouwen zoals dat blijkt uit de schets van Fukuyama.

⁸ Letterlijk Elchardus (2002: 10). Bemerkt de Aristotelische formulering “het goede leven”.

⁹ Meer bepaald bedrijven in de zin van ondernemingen met winstoogmerk, georganiseerd volgens de regels van het vennootschapsrecht. We hebben het dus niet over bedrijven zonder aandeelhouders, vennootschappen en organisaties zonder winstoogmerk.

ke aspiraties zouden ongeloofwaardig zijn en, geloofwaardig of ongeloofwaardig, alleszins geen goede zaak voor de bedrijven, voor de burgers of voor de gemeenschap (cf. Cordier 2002: 153). Dat betekent dat de enige functie er in bestaat het maatschappelijk of statutair doel van het bedrijf na te streven en daarbij winst op te leveren voor de aandeelhouders in overeenstemming met het gelopen ondernemingsrisico. Bedrijven hebben geen ander *doel*. Al het overige is in het beste geval nevenvoorwaarde en in het ergste geval illusoire projectie of holle retoriek.¹⁰ Dat betekent evenwel niet dat bedrijven geen ethieken zouden ontwikkelen – integendeel, deze komen verder aan de orde in paragraaf 5 tot 11.

Corporate ethics als ethische praxis is een valabel begrip en kan begrepen worden in de oorspronkelijke betekenis van het woord *ethos*: karakter, gewoonte, cultuur. De discipline erover neemt verschillende gedaantes aan, maar ethiek is enkel van toepassing op gedrag van individuele mensen. Anders is het niet een ethische maar wel een politico-logische of sociologische benadering van het bedrijf. Die laatste onderscheiden zijn in het discours niet altijd even scherp en dat is ook niet zo belangrijk. Belangrijk is dat “ethiek”, “verantwoordelijkheid”, “geluk”, etc. enkel van toepassing zijn op menselijk handelen, individueel en gemeenschappelijk, niet op dingen, toestanden, relaties, organisaties en systemen. Deze bijdrage situeert zich daarmee in een ethische strekking binnen het huidige corporate-governance discours die pleit voor een (self-)governance van functiehouders top down en dwars doorheen het bedrijf en die teruggaat op Aristoteles. Voor Aristoteles is ethiek immers de discipline die de vraag stelt: wanneer is een fluitspeler een goede fluitspeler, een mens een goed mens? Welnu, dat is wanneer die vrijwillig en doelbewust zijn functie goed vervult. “Functie” correspondeert met “*ergon*” bij Aristoteles; het betekent tegelijkertijd werk, doel, opdracht, bestaansreden, missie, finaliteit. Het is van toepassing op het bedrijf in zijn geheel en binnen het bedrijf op de verschillende taken.

3. Ethiek en wet over bedrijfsactiviteit

Is het ethisch de wet na te leven? Zeker, in de zin dat bedrijfsmedewerkers die zich niet schikken naar de wet, onethisch handelen. Althans, in de veronderstelling dat alle wetten van die strekking zijn dat de naleving ervan steeds ethisch verantwoord is. Maar verder is het louter naleven van de wet nogal mager. Laten we het daarom eens van de andere kant bekijken en ons afvragen of de wet ‘goede praktijk’ kan garanderen.

De wet kan vanzelfsprekend geen ethisch handelen garanderen omdat men hem steeds kan overtreden. Maar dat is hier triviaal. Pertinenter is dat wetten algemene regels zijn en dat algemene regels weinig helpen om uitsluitel te geven over de beste manier van handelen in concrete situaties.¹¹ De particuliere omstandigheden zijn zo divers dat het louter formuleren van regels niet volstaat om goede praktijk voor te schrijven, laat staan om hem te bekomen. Daarnaast zijn wetten slechts minimumnormen, minimale standaarden van gedrag of formalisering daarvan. Wetten in die zin leggen een bodem maar

¹⁰ Voor een overzicht van bedrijfscommunicatie over de uitoefening van *corporate social responsibility* zie Snider 2003, in het bijzonder p.185.

¹¹ Wetten is hier begrepen in de zin van normen en niet in de legalistische zin; voor andere ‘wettelijke’ beleidsinstrumenten, zie Van Gerven (2002: 176 e.v.).

brengen geen streven aan. Dat is inherent: wetten trachten het materiële te normeren, de intentie blijft vrij. De wet maakt geen onderscheid tussen wie hem met schrik en tegenzin of wie hem met plezier en gemak naleeft. Een normering van het materiële is, binnen het perspectief van duurzame ontwikkeling, altijd slechts een tijdelijke minimumnorm. Bijvoorbeeld is de norm voor uitstoot van schadelijke stoffen door wagens steeds slechts een tijdelijke fixatie van wat technisch haalbaar is maar later hopelijk weer verbijgestreefd zal zijn. De wet zorgt ervoor dat de objectieve lat voor alle spelers gelijk ligt en dat is ook zijn functie (zie verder paragraaf 6 en 11)¹².

Daarom moeten bedrijfsvoerders die wensen bij te dragen aan duurzame ontwikkeling vrijwillig – want er is geen wet die dit kan voorschrijven, *willen* bijdragen aan duurzame ontwikkeling – méér doen dan bij wet is voorgeschreven (zie verder paragraaf 7-11). De wet dient niet enkel aanvulling opdat minimumnormen zouden overstegen worden. Hij werkt op zich ook inhibitie in de hand. De vermenigvuldiging van wetten en voorschriften is bedreigend, zelfs wanneer ze goed is bedoeld. Want ze heeft tot effect dat alle aandacht gaat naar naleving van regels veeleer dan naar excellentie en anticipatie. Het kluwen van steeds talrijkere voorschriften weegt als een natte deken op ondernemingen. Hoewel vaak bedoeld als minimumnorm, wordt hij al gauw *de* norm omdat er meer energie kruipt in het coherent interpreteren van de verschillende bronnen, in documenteren en bewijzen dat men *de* norm haalt dan wel in de betrachting om betere praktijken te ontwikkelen die de norm irrelevant zouden kunnen maken. Ongebreidelde rechtsontwikkeling van dit type is niet duurzaam want ze zal in zichzelf vastlopen, leiden tot complete inertie en economische stilstand. Duurzaam ondernemen daarentegen houdt in dat het bedrijf inhibitie overwint en prudente, professionele vooruitstrevendheid aan de dag legt en daarbij winstgevend is. Inderdaad, winstgevendheid is een waarde. Ze berust op deugden als efficiëntie, effectiviteit, inventiviteit en aanpassingsvermogen en niet zozeer op onbillijke benadeling van klanten, werknemers, leveranciers en de gemeenschap.

4. De functiescheiding van bedrijven

De functie van het bedrijf, haar maatschappelijk doel zoals begrepen in het vennootschapsrecht, is wezenlijk om te beoordelen of het al dan niet kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Er is op heden consensus over dat tabaksbedrijven géén rol spelen in duurzame ontwikkeling en dat producenten van antipersoonsmijnen dat ook niet doen. Maar veel verder reikt de consensus niet.

¹² Er zijn uitzonderingen in de wetgeving waarbij het type van de overtreder en zijn kwalificaties wel degelijk een rol spelen voor de beoordeling. Maar dan ligt de objectieve lat gelijk voor alle overtreders met gelijke kwalificaties.

Er bestaat wel consensus over dat de brede kwaliteit van de *corporate governance* kan worden verhoogd, dus de kwaliteit van de uitoefening van de functies die het bedrijf besturen.¹³ Een opmerkelijke ontwikkeling ligt in de oprichting van *chinese walls* en de afsplitsing van activiteiten. Men oordeelt in voorkomend geval dat het bedrijf in kwestie te veel functies tegelijkertijd vervult en dat dit een goed resultaat in het gedrang kan brengen. Zo is in de financiële industrie een scheiding doorgevoerd tussen het beheer van activa en het beheer van de balans- en van de cliëntenrelaties, tussen assetmanager en bank of tussen bank en verzekeraar als technische functies. Zo zijn er eveneens *chinese walls* tussen de investmentbankers, de analisten en de retailers.¹⁴

Dergelijke splitsingen kunnen vrijwillig dan wel bij wet ingang vinden. In het laatste geval voert men ze in om wantoestanden, belangenvermenging of machtsconcentratie te remediëren of te vermijden. In het eerste geval beslist het management met het oog op een betere resultaatsbepaling en duidelijker toewijzing van verantwoordelijkheden. Of ook met het oog op commerciële ontsluiting omdat de functie in een afzonderlijke organisatie beter in staat is bijkomende, ‘externe’, klanten te zoeken en te bedienen. Deze ontwikkeling is ethisch niet neutraal. De organieke en bestuurlijke scheiding van de activiteiten en de verantwoordelijkheden heft vanzelfsprekend de economische interdependentie ertussen niet op. Ze heeft wel tot gevolg dat de gescheiden functies tot een professionele dialoog moeten komen om zaken te doen. De partijen moeten wederzijdse kwaliteitsniveaus afspreken en aanbieden, informatiedoorstroming organiseren, regels van overleg vaststellen, enzovoort. Waar voordien één en ander onder één beheer stond en zonder gearticuleerd onderscheid tot stand kwam, is er nu scheiding van verantwoordelijkheden tussen bedrijven, wat bijna noodzakelijk aanleiding geeft tot rationeel gesprek. Door functies te scheiden tracht men een garantie voor een beter resultaat te installeren wat op zich een ethisch goed is. De organieke scheiding geeft aanleiding tot het ontstaan van functies die daarna met elkaar in dialoog moeten treden over de realisatie van niet-identieke belangen. De organisatorische opsplitsing van voorheen ongedifferentieerde maatschappelijke doelstellingen levert een hogere bijdrage aan vertrouwen omdat verantwoordelijkheid duidelijker is gelokaliseerd.

Het maatschappelijk of statutair doel is de eerste en enige bestaansreden van het bedrijf. Maar van zodra dat legitiem is, heeft elk bedrijf vier functies te vervullen. Ten eerste dient het zijn output op een excellente wijze op te leveren (om daarmee zijn lopend

¹³ Drijvend achter deze consensus zijn zowel schandalen als structurele tendensen. De schandalen hebben gemeenschappelijk dat een reeds bestaand, wettelijk systeem van compliance en controle, met name de financiële boekhouding, regelmatig faalt door corrupte voorstelling van zaken: Enron (VS), Lernout&Hauspie (België), Ahold (Nederland), Parmalat (Italië). De reactie is er dan ook een van functiescheiding-bij-wet, zoals bijvoorbeeld de Sarbanes-Oxley Act van juli 2002 in de VS. De structurele tendens is dat men aan de top van bedrijven, nu het “greed is good” uit het populair discours is verdwenen, moeilijkheden ondervindt om te bepalen hoe zijn bedrijf zich dan dient te verhouden in deze kwesties. Hebzucht was gemakkelijk uit te oefenen, billijkheid is al moeilijker te bepalen. Financiële en andere middelen worden ingezet om uit te maken wat de missie van het bedrijf kan zijn en hoe het zich dient te gedragen. Beide tendensen zijn nauw met elkaar in interactie, maar de oplossingen zijn van een verschillend type. Schandalen beperk je door integriteit in te voeren met disciplinaire middelen, vernieuwing breng je door je te organiseren voor de oplevering van ongecontesteerde, rendabele innovaties.

¹⁴ Voor de ontwikkeling van haar duurzame fondsen heeft de Dexia-groep in 1996 de evidente stap gezet om ook de screening te betrekken bij een zelfstandig orgaan, in casu Ethibel. Op die wijze zijn Screening van bedrijven, Beheer van activa en Beleggingsadvies aan het cliënteel strikt gescheiden zodat ze elk de impuls hebben om op hun schakel in de waardeketting, in hun functie, te excelleren. Bovendien laat de functiescheiding toe dat elke schakel in de ketting ook andere afnemers zoekt (zie verder).

inkomen te realiseren alsook middelen te verwerven om te innoveren). Ten tweede dient het zich te richten op rendabele, ongecontesteerde innovaties (om daarmee in de toekomst een inkomen te realiseren en zijn ongecontesteerd voortbestaan te verzekeren). Ten derde dient het in zijn werking publieke goederen te promoten in het verlengde van die twee eerste functies (om zijn reputatie te versterken). Dat kan op verschillende manieren; bijvoorbeeld door naambekendheidcampagnes met de gepaste fierheid en schroom te linken aan ontwikkeling van schone kunsten of aan bevordering van verkeersveiligheid. In alle gevallen is er het publieke goed van het vertrouwen of ‘*social capital*’. Bedrijven dienen in hun werking steeds bij te dragen tot sociale cohesie – het is hun bestaansvoorwaarde op de kortere en de langere termijn.¹⁵ Ten vierde heeft elk bedrijf ook een eigen huishouden te beheren: gebouwen, transport, inplanting, logistiek, enzovoort. Ook in deze vierde, meest generieke functie kan een bijdrage geleverd aan duurzame ontwikkeling.

5. Transversale functies

Een bedrijf herbergt vele functies ter invulling van haar vier basisfuncties. Onder “functie” verstaan we hier een omschrijving van doelstelling, bevoegdheid en verantwoordelijkheid.¹⁶ De ordening van die functies is op zichzelf reeds een opdracht met ethische, economische en maatschappelijke dimensie. We zullen die dimensies behandelen voor een bijzonder soort functies, met name transversale functies. Transversale functies zijn functies die geen eigen concreet voorwerp tot doel hebben maar wel gericht zijn op een aspect of eigenschap van de processen in het bedrijf. Ze beheren dus geen product, productlijn of materiële output maar ze zijn gericht op aspecten van de producten, de productlijnen, de materiële output. Een dergelijk aspect is bijvoorbeeld “kwaliteit”.¹⁷ Het zijn totalitaire functies in de technische zin van die term: alle processen, alle gebeurtenissen, alle outputs in het bedrijf behoren tot het object ervan.¹⁸ Van alle praktijken, toestanden, communicaties, producten kan men zich afvragen hoe het gesteld is met de wettelijkheid of de kwaliteit ervan en of ze duurzaam zijn. Essentieel is dat als

¹⁵ Voor bedrijven in de financiële industrie is dat bij uitstek het geval aangezien hun grondstof en eindproduct niets anders zijn dan vertrouwen. Vertrouwen in intentie én competentie van organisaties, ondernemers, gemeenschappen, bankiers, enzovoort, gekristalliseerd in ‘producten’ zoals de kasbon, de levensverzekering, het investeringskrediet, enzovoort (zie Leys 2003a).

¹⁶ In sociologische termen situeert een functie zich tussen een rol en een officium of ambt (cf. Bell (1976: 94)). Het valt te verwachten dat ze in de praktijk nog meer naar een officium zal evolueren.

¹⁷ De onbepaaldheid van dergelijke begrippen is ook kenmerkend voor de functies in kwestie. “Kwaliteit” betekent gewoon niets anders dan “(positieve) eigenschap” en kan dus in verschillende contexten zelfs het tegengestelde gaan betekenen (“traag”/“snel”, “eenvoudig”/“gesofisticeerd”). Dat geldt ook voor HRM die altijd “geschikte mensen” maar soms “creatieve”, soms “volgzame” medewerkers zoekt. In de meest erge mate geldt de onbepaaldheid voor “duurzaam”. Want iedere functiehouder brengt uit zijn private sfeer veel meer nog dan rechtsgevoel, zin voor kwaliteit en persoonlijke sympathieën zijn aspiraties op een goed leven mee. *Sustainability is in the eye of the beholder*.

¹⁸ Merk ook op dat de totalitaire ambitie in de naam “TQM” is ingeschreven. Sommigen schrikken bij het woord “totalitair”. Maar het is niet bedreigend in de zin dat het een louter technische term is die verzoenbaar is met democratie (een totalitaire democratie is een systeem waar werkelijk alles voor democratische bespreking en wetgeving in aanmerking komt) en in de zin dat het zich hier overeenkomstig het uitgangspunt (paragraaf 2) strikt beperkt tot de bedrijfsfeer.

deze functies wél een afgebakend materieel object zouden hebben, hun ethisch karakter zou muteren. Want is Compliance nog Compliance, HRM nog HRM, indien er bepaalde processen, toestanden, producties aan hun bevoegdheid zouden ontsnappen en verboden terrein zouden zijn? Dan is er in principe geen Compliance van het bedrijf meer (maar enkel van onderdelen), geen HRM van het bedrijf meer, enzovoort.¹⁹

De functies werken bijgevolg op alle hiërarchische niveaus, van de werkvloer over het middelmanagement tot het topmanagement. Gemeenschappelijk kenmerk daarbij is dat het materieel object steeds ‘eigendom’ is van een functiehouder tot wiens resultaatsofdoel het aspect in kwestie ook behoort. Daarom zijn transversale functies van nature geneigd een dialogerende, reflecterende of consultancyhouding aan te nemen. Ze willen noch kunnen in de plaats treden van de proceseigenaar. Zo voert HRM niet al de relaties chef-medewerker; dat doen betrokkenen zelf; maar HRM wenst wel dat al die relaties aan bepaalde criteria voldoen, bijvoorbeeld dat ze beheerst worden door geordende feedback in twee richtingen.²⁰

Het gebrek aan materieel onderwerp kan men ook uitleggen door te stellen dat de transversale functies de cultuur van het bedrijf tot object hebben. Zij hebben tot doel om die cultuur te beheren en te veranderen. Een voorbeeld daarvan is TQM die een project opstelt om de habitus van vergadering en verslag te wijzigen. Zo verandert zij (het begrip van) de situatie in hoofde van de medewerkers veeleer dan de eigenschappen van één of andere output. Maar door het zelfbegrip en de vergaderhabitus van de medewerkers te veranderen, beïnvloedt TQM via culturele weg ook (potentieel) alle toekomstige materiële output.

Tenslotte: nieuwe transversale functies vinden in tegenstelling tot nieuwe zelfstandige maatschappelijke doelen hun oorsprong niet in functiedeling maar wel in bewustwording. Bewustwording dat er zoiets is als permanent leren (of permanent medewerkers verbeteren in HRM) of permanent praktijken veranderen (zoals in Compliance en Duurzaam Ontwikkelen). Het bewustzijn dat er zoiets is als kwaliteit en de afstand tussen perceptie, wens en realiteit en het bewustzijn dat er zoiets is als de deugd van de compliance, zijn op zich culturele feiten die het individuele bedrijf overstijgen. Het zijn nieuwe ideologieën²¹ die zich in de cultuur nestelen. Want zijn deze functies van plan zichzelf eerlang op te heffen? Dat is zeer onwaarschijnlijk. TQM heeft de ideologie van het *kaizen*, voortdurend verbeteren. HRM heeft de ideologie van het voortdurend en levenslang leren. Compliance volgt de onafgebroken ontwikkeling van nieuwe regels.²²

¹⁹ KPMG (2002: 9) merkt op: “Where you see organisational fiefdoms, you see organisations displaying more than one core character and you have the potential for an ethical meltdown.”

²⁰ In de meeste vooruitstrevende bedrijven is de relatie chef-medewerker gedepersonaliseerd en zijn er normen voor schriftelijke wederzijdse interactie in het proces van empowerment en beoordeling. Ethisch gesproken is een dergelijk uitschakelen van willekeur en private of persoonlijke elementen een goed, ten gunste van de medewerker.

²¹ We begrijpen ideologie hier als elk beredeneerd geheel van doelstellingen (missies), inzichten (visies, theorieën) en methodes (professionalisme). Elk bedrijf heeft in die zin een ideologie, meer of minder coherent, meer of minder uitgesproken. Een bedrijf zonder ideologie is pas onwenselijk.

²² Niet alleen vermenigvuldigen de wetten en regelgevingen zich in het algemeen; ook specifiek met betrekking tot compliance staan we voor een legislatieve en economische lawine. In de VS worden op heden (02/2004) de *Federal Sentencing Guidelines* geactualiseerd met als voorzienbaar effect dat de taken en dus de verplichte resources voor compliance en ethiek aanzienlijk sneller zullen groeien dan de rest van de economie.

Duurzaam Ontwikkelen heeft als ideologie de voortdurende verandering en innovatie op weg naar het goede leven.

Achtereenvolgens komen Compliance, TQM, HRM en Duurzaam Ontwikkelen aan de orde. Van elk van de functies komt summier de achtergrond van ontstaan aan bod, de essentie van functioneren en het genre van ethiek. Wat de resultaten betreft, gaat de aandacht naar de impact op het publieke goed vertrouwen als constitutief onderdeel van duurzame ontwikkeling (paragraaf 2). Daarbij stelt zich telkens ook de vraag of het orgaan dat de functie uitoefent intern dan wel extern aan het bedrijf kan bestaan.

6. De Compliance-functie

Compliance behartigt, zoals haar naam aangeeft, het belang van conformiteit met de regels. Ze vergewist zich ervan dat het bedrijf opereert overeenkomstig alle wettelijke normen. Compliance vertegenwoordigt de externe wet. Ze doet dat middels een vertaalslag, inzagerecht en casuïstiek. De functie is het sterkst verspreid in de financiële sector waar haar activiteit betrekking heeft op o.a. anti-witwasmaatregelen en fiscale conformiteit.²³ In alle sectoren betreft ze het gebruik van voorkennis bij aandelentransacties. Er zijn verscheidene modellen om deze functie uit te rollen en uit te bouwen. Meestal rapporteert zij rechtstreeks aan de CEO of aan de Raad van Bestuur (Auditcomité). Het orgaan kan beperkt zijn tot (welbemande) staffunctie of uitwaaiëren tot een netwerk dat over alle afdelingen is verspreid.

De ethiek van Compliance is deontologisch van aard en sterk juridisch geïnspireerd.²⁴ Hij is gericht op het vermijden van kwetsbaarheid door aansprakelijkheid.²⁵ Het is dus een defensieve ethiek, gericht op vermindering. Dat betekent ook dat deze ethiek de vorm heeft van algemene regels en procedures en dat particuliere gevallen zo goed als mogelijk onder deze regels worden gesubsumeerd. Bijgevolg gelden de voordelen, beperkingen en bezwaren ten aanzien van wetten zoals hoger en onder geformuleerd.

De instelling van een Compliance-orgaan wordt vaak bij wet opgelegd, zoals bijvoorbeeld in de banksector of in beursgenoteerde bedrijven (Sarbanes-Oxley). Die installatie, met wettelijk omschreven bevoegdheidsdomeinen, kan dus niet worden geïnterpreteerd als een vrijwillig gebaar. Maar de installatie levert een bijdrage voor duurzame ontwikkeling aangezien men beoogt het vertrouwen jegens de bedrijven te herstellen of te doen toenemen. Ze oogst evenwel een emotioneel vertrouwen in de zin dat ze mikt op wettelijke conformiteit en integriteit van de bedrijfsfuncties. Dus er is meer nodig dan louter compliance om het enthousiasmerend vertrouwen op te wekken dat

²³ De functie is ingebed in de regulering van de sector die in volle evolutie is. Zie, vanwege de Bank for International Settlements, "The compliance function in banks. Issued for comment by 31 January 2004", 23 december 2003 op www.bis.org.

²⁴ Vandaar het frequent gebruik van "deontoloog" als aanduiding voor de functiehouder in het bijzonder in het Franse taalgebied; analoog kan de functiehouder voor duurzaam ontwikkelen worden aangeduid als "teleoloog". Zie verder.

²⁵ "The purpose ... is to manage compliance risk, which can be defined as the risk of legal or regulatory sanctions, financial loss, or loss to reputation a bank may suffer as a result of its failure to comply with all applicable laws, regulations, codes of conduct and standards of good practice." ("The compliance function in banks", p.1).

nodig is in commerciële relaties waarbij zowel cliënten als leveranciers keuzevrijheid hebben.²⁶

Het Compliance-orgaan is per definitie gesitueerd binnen het bedrijf.²⁷ Het is het bedrijf zelf dat toezicht organiseert en uitoefent, niet de overheid of een andere externe instantie. Dat is niet intrinsiek aan de functie, namelijk conformiteit bewaken, maar wel aan de gedaante. Indien het orgaan zou zijn gesitueerd buiten het bedrijf, spreken we immers van controle en toezicht.

7. De Total Quality Management-functie

TQM is zeker ontstaan en gegroeid ten gevolge van de overgang van een aanbiedersnaar een consumentenmarkt. Ze vindt haar origine dus in de economische machtsverschuiving van aanbieder naar afnemer. Maar de introductie is daarom niet ethisch neutraal. Kwaliteit leveren betekent immers het vervullen of het overtreffen van de verwachtingen van de cliënt. De verwachtingen van de cliënt worden bepaald door wat het bedrijf zelf in het vooruitzicht stelt en door wat vergelijkbare bedrijven kunnen aanbieden. TQM houdt dus in de eerste plaats een bewaking van expliciete en impliciete beloftes in, opdat zij realistisch zouden zijn en goed begrepen door de cliënt. Bewaking van beloftes is een vorm van ethiek. Overeenkomstig haar origine in de engineering is zij geneigd zich te richten op meetbare gegevens en dus te werken met statistieken van afmetingen, regelmaat van doorlooptijden, snelheid van levering, uitdrukking van tevredenheid, enzovoort. In die zin heeft zij een beperkt perspectief. Ze vraagt veeleer of de dingen juist worden gedaan dan dat de juiste dingen worden gedaan.²⁸

De ethische dimensie van TQM ligt niet zozeer in de verhoogde kwaliteit van de materiële output als wel in de totstandkoming van afspraken, duidelijkheid rond die materiële output en duidelijkheid rond de communicatie ervan. In de methode van kwaliteitsverbetering zit immers veel empowerment voor de betrokken medewerkers besloten. Bij de analyse van het kwaliteitsprobleem, bij de opsomming van de factoren en bij de opstelling van de remedie, zijn alle betrokken medewerkers, ongeacht hun hiërarchisch niveau, gelijke partijen aan de tafel. Ze hebben een gelijk informatie-, spreek- en argumentatierecht en dito plicht.²⁹ De cultuur van een bedrijf die sterk doordrongen is van kwaliteitsfilosofie, kent dan ook veel waarde toe aan transparantie en geordende participatie.

De effectieve aanwezigheid van TQM leidt in de meeste gevallen tot blijvend empowerment van medewerkers en dus tot functionele democratisering. Zonder empowerment van medewerkers is er immers geen duurzame kwaliteit of verbetering daarvan mogelijk. Daarnaast verspreidt TQM een consequente cliëntgerichtheid doorheen het bedrijf,

²⁶ Dat geldt mutatis mutandis ook voor investeringsrelaties: voor potentiële financiers geldt dat compliancy de investering wel veilig maakt maar niet ook dat ze rendabel zal blijken.

²⁷ Cf. "The Compliance Function in Banks", p.8, § 37.

²⁸ Zie Van Nuland 1997, pp.83-110; van de zes auteurs hebben er vier een academisch diploma en wel allemaal een ingenieursdiploma.

²⁹ Fukuyama (1995) geeft een mooie schets van de interactie tussen participatie en kwaliteit en de inbedding ervan in een ruimer maatschappelijk ethos.

d.w.z. dat elke functiehouder zich bewust wordt wie zijn interne of externe cliënten zijn en wat zij verwachten.

De bijdrage van TQM aan vertrouwen ligt dan op tweeërlei vlak. Enerzijds is er de betrouwbaarheid van de processen in de zin dat deze beter tegemoet komen aan de verwachtingen van de cliënten die zich vertaalt in reputatie van betrouwbaarheid van het bedrijf. Anderzijds is er het wederzijds vertrouwen dat nodig is voor en dat groeit door daadwerkelijk participatief management binnen de bedrijfsorganisatie.

Soms is de installatie van een TQM-orgaan het resultaat van een acute disfunctie in het bedrijf maar veel vaker is ze imitatie van de concurrentie. De TQM-ethiek is immers voordelig voor het bedrijf. Hij leidt niet enkel tot tevreden klanten maar ook tot voorstelbare en zo mogelijk feilloze bedrijfsprocessen. Het TQM-orgaan is doorgaans permanent aanwezig binnen het bedrijf hoewel tijdelijke consultancy ook voorkomt. Organisatorisch is het steeds onafhankelijk van Marketing, Productie, Aankoop en andere materiële processen en rapporteert het rechtstreeks aan een lid van het hoogste uitvoerende orgaan opdat het daadwerkelijk onafhankelijk transversaal werkzaam zou kunnen zijn.

8. De Human Resources Management-functie

Het beleid ten aanzien van de functies, de functiehouders, hun competenties, de evolutie daarvan, de omgangs- en beloningsnormen en de organisatorische ordening is reeds lange tijd ondergebracht in een afzonderlijke eenheid binnen het bedrijf. Hoewel in het HRM-orgaan vaak ook het administratief beheer van de arbeidsprestaties is ondergebracht, is HRM in essentie een transversale functie. Zoals het bij kwaliteitsbewaking in de eerste instantie de lijnmanager is die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de output, zo zijn lijnmanager en individuele functiehouder in eerste instantie de verantwoordelijken voor het beheer van hun relatie. Maar er zijn aspecten en dimensies die de individuele lijnmanagers overstijgen, zoals een gemeenschappelijke gedragscode of gemeenschappelijke procedures. Ook ontbreekt bij individuele lijnmanagers al eens competentie en intentie, bijvoorbeeld om medewerkers op een groeipad te brengen. HRM vult aan en corrigeert in dergelijke gevallen en legt normen en processen op.

HRM heeft een hoge vlucht genomen met de groei van de kenniseconomie die gemaakt heeft dat auto-motivationale factoren doorslaggevend zijn geworden in het bereiken van bedrijfsresultaten. Met de ideologie van de risicosamenleving is bovendien het levenslang leren geïntroduceerd als remedie tegen toekomstige uitstoting uit het arbeidsproces.³⁰ Precies voor motivatie en leren van de medewerkers rekent een bedrijf op HRM. De ethiek die zij ontplooit is gericht op competentie van de functiehouders en op zuivere functieomschrijvingen. HRM beoogt de groei van de medewerkers in een utilitair perspectief van “inzetbaarheid”, “zelfstandig werken”, “autonoom functioneren”.

Vertrouwen in competentie, inclusief een gerechtvaardigd zelfvertrouwen, is dan de bijdrage van HRM aan de cultuur van het bedrijf. Daarmee bevordert de functie de stijging

³⁰ Zo bij Giddens (1998). Het is duidelijk dat niet alleen de individuen maar ook de bedrijven aangewezen zijn op permanent leren. Drucker spreekt van een kennismaatschappij, wat meer aangewezen lijkt omdat het verschijnsel vooral een sociologische dimensie heeft in haar effect op organisatie en interactie; voor HRM in een kennismaatschappij, zie Flaherty (1999: 292-320).

van het algehele vertrouwen binnen en tegenover het bedrijf. Met de groei van de kenniseconomie en de verdere versplintering van de technische kennis is zij steeds meer gericht op attitudes, kennisverwerking en leervaardigheden veeleer dan op vaktechnische expertise.

9. De Duurzaam Ontwikkelen-functie

De separatie van deze functie is vrij recent. Elk bedrijf die ze reeds installeerde, deed dat in een particuliere context. Er tekent zich nog geen stabiel patroon af. In vele bedrijven ontstaat ze niet zozeer ten gevolge van acute schandalen maar wel ten gevolge van aanhoudende externe (en:of interne) druk op het maatschappelijk doel of contestatie van de externe effecten van de bedrijvigheid, meestal tegen de achtergrond van globaliserings- en milieuproblematiek. De druk ontstaat in het toenemend bewustzijn over de wenselijkheid en de noodzaak van duurzaam ontwikkelen en duurzaam ondernemen. De markt is niet echt vragende partij in de zin dat consumenten overwegend zouden beslissen enkel nog “duurzaam af te nemen”. Haar jonge leeftijd en de vaagheid van de concepten verklaren in elk geval waarom de functie uiteenlopende concrete dimensies heeft: ethiek, innovatie, risicobeheersing, evergetisme, transparantie, enzovoort.

Haar ethiek kan alleen een teleologische ethiek zijn, een ethiek over toekomst en na te streven doelen. Immers: een deontologie is al aanwezig in Compliance, het heden is reeds aanwezig in TQM, en het kan niet tot de doelstelling van het bedrijf behoren zich onnodig op te blazen met organen louter omdat die modieus ogen. De teleologie betreft dan de ethiek van het maatschappelijk doel van het bedrijf, van de functieordering binnen het bedrijf, van de innovatieheuristieken en van de implementatiestrategie. Wat dat laatste betreft versterkt zij nog en bouwt zij verder op het democratisch en participatief ethos dat TQM en HRM reeds in de bedrijfscultuur hebben ingebracht. De functieordering en het functioneren van bedrijfsorganen zoals vergaderingen behoort tot haar invalshoek in de mate dat het participatieve karakter van de werking intrinsiek bijdraagt tot betere beslissingen en in de mate dat structuren innovatie mogelijk maken of verhinderen. Haar resultaatsdomein is dat het bedrijf door innovaties op significante wijze en rendabel boven het niveau van de wettelijke verplichtingen uitstijgt, op domeinen die het bedrijf kiest.³¹ Hierin zit de notie van bekwaamheid, vrijwilligheid, focus én van succes. Haar techniek is die van de anticiperende transparantie en van dialogen met stakeholders. Wat de methode betreft, gaat de functie verder dan de passieve, gesloten ‘dialoog’ met klanten en andere stakeholders zoals die in metingen en enquêtes wordt beoefend. Zij gaat een open dialoog aan over het heden én over de toekomst. Dat is dan weer onderdeel en voorwaarde van een rendabel innovatieproces. Zo draagt de functie bij tot het algemeen vertrouwen en tot het vertrouwen in het bedrijf en in haar intenties en innovatiekracht in het bijzonder.

Dat proces maakt het bedrijf kwetsbaar (want bekritiseerd) en sterk tegelijk (want de kritiek wordt uitgesproken en bespreekbaar en daarmee verwerkbaar).

³¹ Zij staat daardoor het dichtst de Marketing-functie zoals beschreven in Flaherty (1999: 135), maar in vele bedrijven begrijpt het Marketing-orgaan zichzelf niet als motor van de totale bedrijfsontwikkeling. Zie Matthews (1993: 28) voor de teleologisch-innovatieve Compliance in de functie Duurzaam Ontwikkelen, ook Welford (1995: 20).

Het orgaan Duurzaam Ontwikkelen is vaak nog niet aanwezig en soms aanwezig als een tijdelijke externe consultant. In dat laatste geval is de opdracht beperkt in perspectief, materie, tijd en ruimte.³² De bedrijven die duurzame ontwikkeling het meest ernstig nemen, hebben reeds vaste structuren ingesteld. Afhankelijk van de gevoeligheid van de materie en van de heersende visie, rapporteert Duurzaam Ontwikkelen aan een lid van het hoogste uitvoerend orgaan, aan de Research & Development Directeur of aan de Strategische Marketing Directeur of aan de Voorzitter, al naargelang de klemtoon ligt op technische innovaties dan wel op de ontplooiing van discours of strategie. Ook in die laatste twee gevallen is het een culturele functie die de heuristiek van innovaties en hun discours levert, veeleer dan dat zij R&D of communicatie uitvoert.

10. De transversale functies samen en tegelijkertijd³³

Vooreerst dient aangeknoopt bij het totalitaire karakter van de functies. Dat houdt in dat ze ook elkaar omvatten. Er is een HRM van Duurzaam Ontwikkelen, van TQM en van Compliance. Er is een Duurzaam Ontwikkelen van HRM, TQM en van Compliance. Meer zelfs: de functies omvatten ook zichzelf: er is compliance van Compliance, de capaciteit van HRM, de kwaliteit van TQM, duurzaam ontwikkelen van Duurzaam Ontwikkelen. Aangezien geen ervan een materieel object heeft, is er enkel de culturele impact. Het is ook op cultureel vlak dat ze elkaar ontmoeten bij de studie en aanpak van materiële processen. Bovendien zijn de functies van elkaar afhankelijk voor hun slagen. Pas wanneer voldoende kwaliteitsniveau wordt bereikt, is het bedrijf machtig en geloofwaardig in innovatie (Coeckelbergh, Leys 2003; Wastiels, Waterloo 2003). Aandacht en respect voor de wet zijn attitudes van medewerkers die een vruchtbare HRM-bodem behoeven. Conformiteit aan de wet is principieel ook een zaak van TQM want legaliteit is een legitieme verwachting van de cliënten en andere betrokkenen. Technische competentie en morele bekwaamheid zijn voorwaarden voor duurzame innovaties. Compliance en Duurzaam Ontwikkelen reageren en anticiperen op ontwikkeling van positief recht.

Samen zijn de functies exponent van de kenniseconomie en in die hoedanigheid werken ze eroderend op bestaande structuren, in het bijzonder op traditionele hiërarchieën. Want HRM heeft als opdracht de empowerment van functiehouders; Compliance maakt duidelijk dat de hiërarchische opdracht lager staat dan de wet; TQM slaat de cliëntenverwachting hoger aan dan de organisatiestructuur en spoort medewerkers aan tot totale assumptie van de functionele verantwoordelijkheden; Duurzaam Ontwikkelen bouwt daarop verder, brengt een radicaal functionalisme en bevordert de vermindering van materiële componenten (Elkington 2002: 38; Leys 2003a: 309). Anders uitgedrukt: samen bevorderen de functies autoriteit of de functionele component van een institutio-

³² Opeenvolgende consultants brengen uiteenlopende paradigma's in het bedrijf binnen. Na een tijdje hebben bedrijfsleiding en medewerkers hoofdpijn of komen sommige inputs van consultants op willekeurige basis in de vergeetput terecht omdat de cognitieve dissonantie niet langer dragelijk is, en gelijktijdige interpretatie en implementatie ervan onmogelijk zijn geworden.

³³ In aristotelisch perspectief; we hebben het over de functies in hun bloeiende vorm. Er zijn ook voorbeelden van verkeerde ontwikkeling van deze functies te geven.

nele positie, in tegenstelling tot macht, wat het vermogen tot bevel is en dat steeds, expliciet of impliciet, steunt op geweld (cf. Bell 1976: 262 e.v.).

11. De businesscase van ethisch en duurzaam ondernemen

Vanzelfsprekend is de overweging beperkt tot de bespreking van de structuur van de businesscase. In het algemeen is er geen concrete businesscase op te stellen want alles verschilt naargelang de omstandigheden.³⁴

Voor Compliance zijn zowel de gemeenschap als de financiële markt vragende en betalende partij. De gemeenschap wenst dat, ongeacht het gewin dat zij zouden opleveren, er geen ontduikingen van fiscale verplichtingen worden georganiseerd of oogluikend toegelaten en zij is bereid regulerend en straffend op te treden. De financiële markt wenst integriteit inzake het specifieke domein van voorkennis om de marktwerking te beschermen. De aandeelhouders wensen de waarde van hun investering beschermd te zien tegen aansprakelijkheden die voortvloeien uit het overtreden van regels. Zij hebben bij de groei van Compliance evenwel een economische overweging te maken over de resterende kans op non-compliance en de inputkosten van het Compliance-orgaan. De bedrijfsleiding dient de klassieke marginale kosten-batenverhouding te bewaken. Daarbij zijn controlekosten het rechtstreekse gevolg van het bestaan of van de introductie van regels in combinatie met wantrouwen.³⁵ Wantrouwen veroorzaakt regels, regels veroorzaken controle, controle veroorzaakt mogelijk wantrouwen. Er dienen dus aanvullende mechanismen te zijn die de oneindige voortgang van dat zelfvoedend mechanisme inperken want het voegt op zich geen economische waarde toe maar heeft wel een kostprijs.

De economische functie van HRM is er voortdurend voor te zorgen dat het geheel van de menselijke bronnen het best geschikt zijn voor het concrete bedrijfsproject naarmate dat kennistechnologisch en arbeidstypisch evolueert. TQM draagt economisch bij door te verzekeren dat de producten en processen voldoen aan de wensen van interne en externe afnemers. Een excellent HRM en TQM resulteren in comparatieve voordelen. Bij Compliance is dat minder het geval – de wet is voor iedereen gelijk. Er is een concurrentievoordeel te halen uit anticipatieve compliancy, compliancy met met komende regulering of komende interpretaties van huidige wetgeving.

HRM maximaliseert het bedrijf via de verhoging van de slaagkansen in zoverre deze op menselijke kwaliteiten berusten. TQM maximaliseert de slaagkansen via de verkleining van de afstand tussen wens, realiteit en perceptie in competitieve markten. Compliance maximaliseert de toekomst van het bedrijf door ervoor te zorgen dat haar bestaan niet in gevaar komt door juridische claims. Duurzaam Ontwikkelen maximaliseert de overlevingskansen van het bedrijf door ervoor te zorgen dat haar output en werking tijdig muteren.

³⁴ Vandaar de futiliteit en zelfs de morele inferioriteit van pogingen om te doen geloven dat “duurzaamheid” als dusdanig meer zou opbrengen, zoals in *Sustainability Pays*, Forum For the Future, 2002. Wie het rapport helemaal doorneemt, stelt vast dat de inhoud en de titel twee heel verschillende claims vertegenwoordigen.

³⁵ Het gaat hier niet om technische controle of kwaliteitscontrole waarbij men eigenschappen van de output of van een proces meet. Het gaat hier om controle op menselijk gedrag.

Voor elk van de functies stelt zich het economische vraagstuk naar een optimale toewijzing van middelen. Er is steeds de mogelijkheid van overinvestering in de organen en ondersteuning. Het best kan men dit begrijpen in een gedachte-experiment: stel dat het bedrijf beschikt over een eindige voorraad resources. Hoeveel resources kan zij dan uitdrukkelijk toewijzen aan de genoemde functies zonder dat de oplevering van haar maatschappelijk doel in het gedrang komt? En is het niet goedkoper dat de medewerkers zélf hun HRM en TQM-problematiek beheren? Hoeveel spendeert zij aan externe consultancy vooraleer zich te realiseren dat zij zelf de bron is van de inzichten? Kortom, er kan nooit een teveel zijn aan output van deze functies maar de input is een economische kwestie die aan de klassieke schema's van afnemend grensnut is onderworpen. Wat geldt voor de middelen, geldt in utilitair perspectief eveneens voor het resultaat. Het is duidelijk dat er een afnemend grensnut is van kwaliteitsverbetering en van de toeneemende competentie van medewerkers in dezelfde vaardigheden.

De outputproblematiek stelt zich geheel anders voor innovatie. In het geval van innovaties kunnen zich drie verschillende ethische en economische situaties voordoen. Het bedrijf dat een innovatieve maatregel wenst te implementeren of innovatief product wenst te lanceren, dient analyserend uit te maken of het de innovatie alléén kan introduceren. Dat is het geval wanneer de vaste kosten beperkt zijn en de introductie kan beschouwd als een gewone differentiatie in het commerciële spel dat de markt oplegt. Het betekent dat het bedrijf de voordelen van haar bijdrage aan duurzame ontwikkeling zelf kan internaliseren en dat de risico's beperkt zijn. De introductie van duurzame beleggingsfondsen in het gamma van een bank is zo een geval. Deze innovatie binnen duurzame ontwikkeling lijkt op om het even welke innovatie: ze vormt een klassiek commercieel risico. Het is, ten tweede, ook mogelijk dat het bedrijf de voordelen van haar innovatie wel kan internaliseren, maar dat de gelopen risico's te groot zijn of dat de innovatie te zware eisen stelt aan haar slagkracht. Zo bijvoorbeeld de introductie van nieuwe methoden voor het beheer van duurzame fondsen, waarvan het commercieel succes niet onmiddellijk is maar die een aanzienlijke investering in een platform vragen. In dat geval dient het bedrijf te zoeken naar partners die mee de investering in een platform wensen te dragen zodat het commerciële risico kan worden gedeeld. Het is, ten derde, ook mogelijk dat het bedrijf niét alleen kan innoveren omdat de maatregel nadelig is voor haar concurrentiepositie. Het slaagt er op haar eentje niet in om de bijdrage aan duurzame ontwikkeling te internaliseren en het loopt alleen de risico's. In een dergelijke situatie is een *level playing field* noodzakelijk. Zo bijvoorbeeld maatregelen in de banksector om beter de aangifteplicht bij overlijden van een cliënt te vervullen. De bank die hier de meest stringente procedures zou ontwikkelen, stelt zich bloot aan kritiek vanwege haar verkopers en cliënten. Die laatste hebben per hypothese een exitoptie die *in the money* is. Daarom is het beter het genoemde doel na te streven in overleg met alle andere banken en gelijke procedures af te spreken. Zo liggen de commerciële condities voor de concurrerende instellingen gelijk. Deze afspraken hebben dezelfde functie als die van een wet; Compliance waakt over de naleving ervan. Duurzaam Ontwikkelen is dan het zoeken en uitwerken van situaties van het eerste type, het helpen doorbreken van patstellingen in situaties van het tweede en het derde type.

12. Duurzaam ontwikkelen via de financiële markt

Het is niet enkel de wet of de afzetmarkt die transversale functiescheiding kan bevorderen. In het screeningmodel voor duurzaam ondernemen zoals bijvoorbeeld Ethibel dat ontwikkelde, gaat de aandacht ook naar de functiescheiding, de *empowerment* van de functiehouders en de tastbare resultaten. Het model is als filter ingebouwd in heel wat beleggingsinstrumenten, waardoor het via de financiële markt werkzaam is. Men vindt in het model zeer gemakkelijk de vier functies en hun resultaatgebied terug: heeft het bedrijf problemen met naleving van de wet? Heeft het bedrijf processen geïnstalleerd om de verwachtingen van de cliënten te peilen en om te meten of het aan die verwachtingen tegemoet komt? Hoe is de interne sociale politiek van het bedrijf? Hoe is het gesteld met het innovatief vermogen van het bedrijf?³⁶ Het model vraagt bijvoorbeeld of er in het bedrijf een Milieuverantwoordelijke is aangeduid. Om de ernst van het bedrijf in te schatten vraagt Ethibel vervolgens ook aan welk orgaan de functie rapporteert en of zij een politiek heeft uitgeschreven. Immers, indien de functie is gehuisvest binnen het departement Communicatie en rapporteert aan het hoofd Reclame en Publiciteit, dan geeft dat minder garanties voor haar slagkracht dan wanneer ze rechtstreeks zou rapporteren aan (een lid van) het hoogste uitvoerend orgaan. En wanneer ze niet de moeite neemt om een doelstelling en programma uit te schrijven, is de kans op een consistent resultaat substantieel kleiner, de verrassingsrisico's hoger, het evenwicht tussen planning en flexibiliteit verloren in doelloos opportunisme.

In het algemeen vraagt Ethibel naar het bestaan van documenten die de bedrijfspolitiek en haar organisatie klaar en duidelijk aangeven. Wanneer deze beleidsdocumenten onbestaande zijn of het bedrijf ze niet ter beschikking stelt, maakt het zeer weinig kans voor opname in het investeerbaar universum. Doelgerichtheid en transparantie zijn dan immers onvoldoende aanwezig. Maar zelfs welgeformuleerde voornemens zetten op zich geen zoden aan de dijk. Dus spreekt het voor zich dat Ethibel ook nagaat of het bedrijf op het terrein vooruitgang boekt, zowel in absolute als in comparatieve zin, i.e. tegenover de sectorgenoten. Wanneer de politiek en de realisaties niet getuigen van een succesvol streven, beoordeeld tegenover de sectorgenoten, verliest het bedrijf zijn positie in de kopgroep en schrappt Ethibel het uit haar investeerbaar universum.³⁷

13. Besluit

Functiedeling is niet enkel een motor van economische welvaart zoals in het naaldenfabriekje van Adam Smith. De organisatorische opdeling van maatschappelijke doelen veroorzaakt transparantie en dialoog en dat is op zich een ethisch goed. Binnen het bedrijf brengt de afsplitsing van aspecten van de bedrijfsprocessen een ethische dyna-

³⁶ Intussen wordt deze progressieve aanpak steeds meer overgenomen door traditionele financiële analisten en dat is op zich een goede indicatie voor de businesscase. Zo noteert SustainAbility (2004: 4) in haar analyse van de screeningmarkt dat 65% van de analisten innovatievermogen in overweging nemen; 49% het beheer van de klantenrelaties (TQM) en 54% risicobeheer (TRM, een transversale functie die we omwille van plaatsgebrek niet behandelen).

³⁷ Ethibel verklaart dat zij bij reëvaluatie in 2002 tien en in 2003 vijftien bedrijven uit haar investeerbaar universum schraptte.

miek op gang. Die afsplitsing is in sommige gevallen het gevolg van regulerend optreden, in andere gevallen het gevolg van de marktwerking of van vrijwilligheid. In de drie gevallen zijn de aanstelling van bekwame functiehouders en goed bestuur voorwaarden voor vooruitgang. Het Ethibel-model dat in beleggingsinstrumenten is ingebouwd, besteedt aandacht aan de functiescheiding en aan de resultaten die de lokale functiehouders boeken. Terwijl de wet enkel kan garanderen dat de functie wordt geïnstalleerd en dat minimale standaarden worden gehaald, stimuleert dit mechanisme dat bedrijven hun best doen om te innoveren en niet achter te blijven bij de sectorgenoten wat hun culturele ontwikkeling betreft.

Sommige bedrijven zijn succesvol, andere niet. In een teleologisch kader, duurzaam ondernemen, zijn mislukkingen niet uitgesloten. De concrete omstandigheden, de competentie en de intentie van de functiehouders in kwestie spelen een rol in de vooruitgang die daadwerkelijk wordt geboekt. En dat is de basis van elke teleologische, functionaristische bedrijfsethiek: dat de medewerker competent is en de intentie heeft zijn functie excellent te vervullen en daar ook daadwerkelijk toe komt. Het is gewettigd daarin optimistisch te zijn zonder in naïviteit te vervallen: mits goede governance geldt *l'organe crée la fonction*.

Literatuur

- ARISTOTELES, *Ethica Nicomachea, vertaald, ingeleid en van aantekening voorzien door Christine Panier en Jean Verhaege*, Historische Uitgeverij, Groningen (1999).
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, *The compliance function in banks. Issued for comment by 31 January 2004 (23 December 2003)*, www.bis.org.
- BELL D. (1976), *The cultural contradictions of capitalism*, Heineman, London.
- COECKELBERGH D., en J. LEYS (2003), *Sustainable Investments as a Catalyst in and an invitation to Change*, in: Forum Financier / Revue Bancaire et Financière, Vol. 67, pp.243-249.
- CORDIER J.-P. (2002), *TotalFinaElf affiche l'Ethique*, in *Ethique et Développement Durable*, Entreprise Ethique, Vol. XVI, pp.152-155.
- ELCHARDUS M., en W. SMITS (2002), *Anatomie en oorzaken van het wantrouwen*, VUB Press, Brussel.
- ELCHARDUS M. (2002), *De dramademocratie*, Lannoo, Tielt.
- ELKINGTON J. (1999), *Cannibals with Forks*, Capstone, Oxford.
- ELKINGTON J. (2001), *The Chrysalis Economy*, Capstone, Oxford.
- FLAHERTY J.E. (1999), *Peter Drucker. Shaping the Managerial Mind*, Josey-Bass, San Francisco.
- FORUM FOR THE FUTURE, *Sustainability Pays*, London, 2002.
- FUKUYAMA Fr. (1995), *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, Hamish Hamilton, London.

- FUKYAMA Fr, (1998), *De grote scheuring. De menselijke natuur en de reconstructie van de sociale orde*, Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- GIDDENS A. (1998), *The third way. The renewal of social democracy*, Polity Press, Cambridge.
- KPMG (2002), *Ethical Business and Sustainable Communities*, Australia.
- LEYS, J. (2003a), *Some conceptual remarks on the role-representation of the financial services industry in sustainable development*, in: *Forum Financier / Revue Bancaire et Financière*, Vol. 67, pp.304-310.
- LEYS J. (2003b), *The spotlight, the microphone, the stage and the table. Four mechanisms in the sustainable development of business*, Document de travail de la Chaire Hoover, N°120.
- LEYS J. (2003c), *Werken aan definities van duurzame ontwikkeling*, in: *Samenleving en politiek*, Vol.10, Nr.9, pp.26-37.
- LEYS J. (2003d), *Duurzame ontwikkeling tussen draagvlak en luchtspiegeling*, in: *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, Vol. 94, Nr.9, pp.40-51.
- MATTEWS M. (1993), *Socially Responsible Accounting*, Chapman and Hall, London.
- MOESEN W. (2000), *Maatschappelijk kapitaal en economische performantie*, Leuvense Economische Standpunten, 2000/97.
- MONKS B. (2004), *The curse of the corporate state: saving capitalism from itself*, CSFI, New York.
- RAPPAPORT A. (1998), *Creating shareholder value*, The Free Press, New York.
- SNIDER J., R. HILL en D. MARTIN (2003), *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: a View from the World's Most Successful Firms*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol.48, pp.175-187.
- SUSTAINABILITY (2004), *Values for Money: Reviewing the Quality of SRI Research*, London.
- VAN GERVEN J., J. VERSTRAETEN en L. VAN LIEDEKERKE (2002), *Business en ethiek*, Lannoo, Tielt.
- VAN NULAND Y., G. BROUX, L. CRETS, W. DE CLEYN, J. LEGRAND, en G. VLEMINCKX (1997), *Doorbraak door uitmuntendheid. Het EFQM-model duidelijk voor iedereen*, Comateck, Blanden.
- VAN PARIJS Ph. (2002), *The spotlight and the microphone. Must business be socially responsible and can it?* (Pour le colloque *Fabrica Etica*, Firenze), Document de travail de la Chaire Hoover, N°92.
- WATERLOOS N., en K. WASTIELS (2003); *Qualité et innovations en assurances de la mobilité*, in: *Excel*, Vol.63, pp.20-22.
- WELFORD R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Routledge, London/New York.

DE BETROKKENHEID VAN MULTINATIONALS BIJ MENSENRECHTEN IN HET LICHT VAN DE GLOBALISERING

*Bert van de Ven*¹

ABSTRACT – *Involvement of multinational corporations in human rights within the context of globalisation.* This article argues that within the context of human rights, multinational corporations' involvement with stakeholders can best be approached from a human rights perspective. The article discusses philosophical problems concerning the foundations of the notion of human rights, as well as its applicability to the business context. Despite these difficulties, it is argued there are good reasons to take the human rights perspective.

The article proposes an approach to human rights involvement of multinational corporations from the work of Levinas, depicting human rights as positive duties, as an asymmetrical and active responsibility, finding their grounding in themselves. Such a notion of human rights is a starting point to compensate communities for the unsolicited effects of globalisation.

KEYWORDS: business ethics, globalisation, human rights, Levinas, stakeholders involvement.

De titel van dit artikel bevat drie termen die in het verleden niet bepaald tot de favoriete thema's van filosofen behoorden. Over globalisering zijn de filosofen pas gaan schrijven nadat economen, sociologen en juristen het er steeds vaker over hadden. Multinationals zijn als zodanig geen thema voor de filosofie (de relatief jonge disciplines van de bedrijfsethiek en filosofie en management daargelaten). Terwijl het mensenrechten-discours niet in het bijzonder het terrein van de filosoof is, maar eerder dat van actiegroepen, juristen en politieke bewegingen. Bovendien hebben invloedrijke filosofen zoals Karl Marx en Jeremy Bentham in het verleden hun neus opgehaald voor de filosofische status van mensenrechten. In de hedendaagse filosofie is recentelijk echter een kentering opgetreden ten faveure van een grotere appreciatie van het mensenrechtendiscours juist in samenhang met de effecten van globalisering. Dat wil overigens niet zeggen dat de notie van mensenrechten nu onomstreden is binnen de sociale en politieke filosofie. In tegendeel, de idee dat aan een mens rechten toekomen louter op grond van zijn menszijn roept meer vragen op dan plausibele antwoorden. In dit artikel zal ik betogen dat ondanks de filosofische onvrede die de notie van de rechten van de mens oproept, er toch goede redenen zijn om ze als vertrekpunt te nemen bij de bepaling van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van multinationals. Mijn stelling is, dat het mensenrechtendiscours heden ten dage een onmisbaar hulpmiddel is voor elke filosoof of ethicus die de economische globalisering in balans wil helpen brengen met het welzijn van alle betrokken partijen. Dit wil echter niet zeggen dat multinationals moreel verplicht zouden zijn zich te onderwerpen aan het geheel van de rechten van de mens.

¹ De auteur is als docent bedrijfsethiek en wijsgerige ethiek verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Zijn onderzoek betreft de samenhang tussen concurrentie, strategie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.