



“SANCTIES ZIJN
NOOIT DE BESTE
RAADGEVER”

RENÉ BRANDERS
VBO-VOORZITTER

Vertrouwen vormt een essentiële basis voor de vaardigheden, de waarden en de erkenning die de bedrijfsvoering ondersteunen. Een onderneming moet dat vertrouwen winnen en verdienen. Het moet ook objectief beoordeeld en erkend kunnen worden. Voor René Branders, voorzitter van het VBO en CEO van FIB Belgium, kan dat vertrouwen alleen maar samengaan met een toekomstgericht en constructief kader.

Uit de resultaten van de Edelman Trust Barometer 2023¹ blijkt dat ondernemingen de afgelopen jaren steevast werden beschouwd als de 'instelling' die het meeste vertrouwen van de burgers geniet. Is de bedrijfswereld de nieuwe vierde macht aan het worden?

"Dat zou ik niet zeggen. Maar het klopt dat de rol van de ondernemingen sinds de pandemie belangrijker is geworden voor het maatschappelijk middenveld, dat ze door de crisis heen hebben geholpen. Met de opkomst van ESG-criteria, die voornamelijk voortvloeien uit de Green Deal, worden ze tegenwoordig nog meer gezien als de hoeders van de duurzame economie, waarin de werknemers stakeholders zijn, en van de langetermijnvisie."

DE HEEL CONCRETE WERELD VAN DE ONDERNEMINGEN

In vergelijking met de politiek en de media, worden ze in ieder geval beschouwd als een 'stabiele of stabielere' instelling.

"In tegenstelling tot een regeringsploeg, die vaak al meer dan een jaar nodig heeft om gevormd te worden, hebben ondernemingen een plan van meer dan vijf jaar. Een plan dat ze tot een goed einde moeten brengen, met een meetbaar succesniveau en concrete doelstellingen en waarden. Ze werken met KPI's, prestatie-indicatoren, waarover ze regelmatig berichten aan de media. De ondernemingswereld is een erg concrete wereld. Ik wil overigens verduidelijken dat 'stabiel' niet gelijk is aan 'statisch'. Als de parameters veranderen, worden de doelstellingen en de processen bijgesteld. Het lijkt me voor politici en voor een regering veel moeilijker om op die manier te werken. Natuurlijk hebben ook zij concrete doelstellingen: het laatste regeerakkoord mikt bijvoorbeeld op een werkzaamheidsgraad van 80% tegen 2030. Maar dat is een enorme werf die meerdere legislaturen bestrijkt."

Ondernemingen spelen een steeds belangrijkere maatschappelijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende nalevings- en complianceverplichtingen. Taken die traditioneel de verantwoordelijkheid van de regeringen waren, verschuiven naar het kamp van de ondernemingen.

"Dat sluit aan bij een zeer interessante discussie die ik onlangs voerde bij de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Het ging er over de aanpassing van de businessmodellen van ondernemingen. Met vragen als: hoe kunnen we op lange termijn een positieve impact hebben op de samenleving, op de wereld? Hoe kunnen we onze competitiviteit versterken vanuit een positionering die rekening houdt met klimaatverandering en waterschaarste? Ik meen dat het de verantwoordelijkheid van de overheid is om een kader te scheppen waarmee we die vragen kunnen beantwoorden en zo de economie vooruit kunnen sturen. De overheid moet de richting en de filosofie te bepalen."

¹ Elk jaar voert het Edelman Trust Institute een uitgebreid onderzoek uit naar de vertrouwensniveaus in bijna 30 landen. Lees over dat onderwerp het artikel "Bedrijven doen wat juist is, dixit de burger".



Hoe maak je het onbekende concreet? "Niet door voor een kristallen bol te zitten", stelt René Branders. "Daarvoor zijn wendbare scenario's nodig."

Ik wil eraan toevoegen dat die 'steeds belangrijkere maatschappelijke rol van ondernemingen' niet alleen verplichtingen maar ook veel kansen met zich meebrengt. Die rol draagt er ook toe bij dat ondernemingen een referentiepunt worden voor de man in de straat."

Ja, maar meer verantwoordelijkheid betekent ook meer risico ...

"Het is essentieel dat het geboden kader bestaat uit positieve en constructieve boodschappen met een goede 'sense of working'. Dus geen opeenstapeling van regels en voorschriften, en ook geen arsenaal aan sancties dat er vaak mee gepaard gaat. Sancties zijn volgens mij nooit de beste raadgever. We hebben nood aan een kader waarin ondernemingen kunnen leren en groeien, een kader dat hen sterker maakt en aanmoedigt om te diversifiëren indien nodig. Dat zal de economie, en uiteindelijk ook de jobs en de talenten van morgen, ten goede komen. Maar voor een overheid is 'bedrijven begeleiden' wellicht een complexere KPI dan die bedrijven boetes of sancties opleggen."

EEN GUNSTIG EN TOEKOMSTGERICHT KADER

Als voorzitter van de Groep van Tien heeft u onmiddellijk duidelijk gemaakt dat u wilt investeren in akkoorden die gedragen worden door een visie, en niet in akkoorden 'die zich laten gijzelen door een lang vervlogen maatschappijmodel'.

"De Groep van Tien is een uiting van democratie. Het is een buitengewone ontmoetingsplaats, de uitgelezen plaats voor de sociale partners om het eens te worden over een gunstig en toekomstgericht kader voor een economie met een perspectief van geen twee of drie jaar, maar wel tien, twaalf of vijftien jaar. Dat kan door in te zetten op thema's die onze toekomstige economische welvaart zullen bepalen: een leefbaar pensioen, een flexibele arbeidsmarkt, de digitalisering, de energietransitie, de concurrentiekracht ... En door erop toe te zien dat onze jonge talenten - de leidinggevenden, de werknemers, de operatoren, de zelfstandigen van morgen -, zich in die richting ontwikkelen. We moeten dus investeren in akkoorden die enerzijds het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid garanderen die nodig zijn in een voortdurend evoluerende economie en anderzijds tegemoetkomen aan de verantwoordelijkheid die we van het brede maatschappelijk middenveld hebben gekregen. Het maatschappelijk middenveld 'verwacht' immers van ons ook een meer geschikt werkkader. Vijftien jaar geleden spraken we niet over elektrische batterijen. Wie elektrische batterijen zegt, zegt ook ander risicobeheer, andere technologie, en veel meer artificiële intelligentie. Er moet een balans ontstaan tussen de akkoorden en werkwijzen en de huidige en toekomstige levensstijlen."



René Branders stelt een verlies aan vertrouwen vast in verband met de Inflation Reduction Act, het Amerikaanse subsidieprogramma dat Europese ondernemingen discrimineert.

“DE GROEP VAN TIEN IS DE UITGELEZEN PLAATS VOOR DE SOCIALE PARTNERS OM HET EENS TE WORDEN OVER EEN GUNSTIG EN TOEKOMSTGERICHT KADER VOOR DE ECONOMIE”

De NBB publiceert regelmatig een vertrouwensbarometer van bedrijfsleiders. Die meet ofwel een verlies ofwel een herstel van vertrouwen. Komt dat over het algemeen overeen met wat u in uw sector ziet?

“Ik zie vooral een verlies van vertrouwen in verband met de Inflation Reduction Act. In dat uitgebreide subsidieprogramma voor de Amerikaanse industrie zijn de eisen de facto discriminerend voor Europese ondernemingen. Het is in ieder geval geen goede zaak dat sommige economieën zich steeds meer afsluiten. Dat betekent niet noodzakelijk dat de wereldmarkt het minder goed doet. Er zijn immers economieën die zich ontwikkelen door bijvoorbeeld de plaats in te nemen van economieën die tot voor kort sterk verbonden waren met Rusland. In ons land blijft uiteraard het verlies aan concurrentievermogen door de stijgende loonkosten een echt zwaard van Damocles. De energieprijzen, de bevoorradingszekerheid en de ont koppeling van energie en klimaat komen daar nog eens bovenop. Al die aspecten hebben een impact op het imago van ons land voor potentiële investeerders.”

U bedoelt dat voor een onderneming als de uwe, die internationaal zeer actief is, het beeld van de economische activiteit - en dus het vertrouwen - altijd erg gemengd is?

“We zien in ieder geval een spreiding van risico's en geografische invloeden. Dat komt doordat sommige landen zich afschermen in een zoektocht naar autonomie en een poging om 'hun' economie overeind te houden. En doordat de kaarten op het vlak van de 'supply chain', van de bevoorradingsbronnen, nu anders liggen. De oorlog in Oekraïne heeft ons doen inzien dat afhankelijk zijn van één land, bijvoorbeeld voor staal, gevaarlijk is. De moeilijkheid voor FIB Belgium, dat ovens ontwerpt voor de productie van metaaldraad, is dat we met veel landen tegelijk zakendoen. Ze moeten onafhankelijk van elkaar worden geanalyseerd. Een gebied dat voor mijn onderneming steeds belangrijker wordt is bijvoorbeeld Centraal-Azië, rond Kazachstan. Maar heel weinig mensen kennen die landen eigenlijk echt goed. Ook dat is een risico durven nemen.”

MEER KANSEN DAN BEDREIGINGEN

Bent u als bedrijfsleider op de hoogte van de intenties van consumenten, een andere indicator die de NBB opvolgt?

“In elk geval zal die indicator bepalend zijn voor de mate van vertrouwen binnen de teams. De consument is niemand minder dan de werknemer en, achterliggend, zijn gezin. Precies daarom is het zo belangrijk om bepaalde boodschappen over de doelstellingen en de prestatievoorzichten van de onderneming te delen om het vertrouwen te winnen. Een consument die zich zorgen maakt over zichzelf of een naaste, is ook een bezorgde werknemer. Communiceren over zaken die niet altijd voorspelbaar zijn, is een echte uitdaging, maar ook een noodzaak.”

“IN EUROPA IS BELGIË HET LAND WAAR GROTE ONDERNEMINGEN EN KMO'S HET MEEST VERBONDEN ZIJN”

U bestuurt een onderneming die actief is in een zogenaamde nichemarkt. Bent u daardoor beschermt tegen een deel van de turbulentie, of wordt u net meer blootgesteld aan onvoorziene omstandigheden?

“Het feit dat je internationaal actief bent in een nichemarkt, met name in investeringsgoederen, stelt je automatisch bloot aan onvoorspelbaarheid. Maar dat is ook een kans, want de wereld is groot. We weten dat transportkosten een bepalende factor worden in handelsbetrekkingen. Een nieuwe CO₂-belasting zou in economische bekkens (nieuwe) mogelijkheden kunnen bieden om meer lokaal te bedienen - dan spreken we wel nog steeds over een straal van 2.000 tot 3.000 kilometer. Uiteindelijk zijn er meer kansen dan bedreigingen.”

Maar hoe maak je het onvoorspelbare, het onbekende, concreet?

“Daarvoor hebben we wendbare scenario's nodig, structuren waarvan de geometrie extreem snel aan een veranderende parameter kan worden aangepast. We weten bijvoorbeeld dat toeleveringsketens ontregeld kunnen raken. Daarom kiezen we bij FIB Belgium voor een voorzichtig beleid bij de aanleg van voorraden, en trachten we te anticiperen. Die scenario's werden bedacht tijdens de COVID 19-pandemie en naderhand versterkt. De factor 'onbekend' betreft ook het talentmanagement en de technologie. Er wordt tegenwoordig sterk ingezet op groen staal. Het onderzoek daarrond gaat snel vooruit. We nemen nu al nieuwe parameters op in onze ontwerpen, met het oog op morgen. Maar de verwachtingen van Europese klanten zijn niet altijd dezelfde als die van niet-Europese klanten, die vanuit milieuoogpunt soms minder veeleisend zijn. We leiden onze teams dan ook goed op om met klanten over toekomstige vereisten te communiceren.”

GOEDE BURGERSMAATSCHAPPIJEN BIEDEN PERSPECTIEF

Daarvoor is echter een minimum aan rechtszekerheid nodig.

“Back to basics: we komen terug bij het begrip vertrouwen. Rechtszekerheid is een essentiële parameter. Een bedrijf moet weten waarvoor het zich bij de uitvoering van zijn activiteiten engageert, zowel dagdagelijks als op de lange termijn. Weten, meten, aanpassen, corrigeren. Sancties zijn dan niet meer nodig. We doen nu aan 'echte' compliance, die zich niet beperkt tot het afvinken van een to-do lijst en blij zijn niet bestraft te worden. Goede burgermaatschappijen zijn diegene die een perspectief bieden, een actieplan voor alle economische en sociale actoren, en dat plan tot leven brengen.”



Dat is ook de ambitie van de rechtvaardige transitie! Een transitie die niet van de ene dag op de andere zal worden verwezenlijkt, en ook niet in alle ondernemingen even snel. Het hefboomeffect zal van de grote ondernemingen komen, die van hun partners in de bedrijfsketen zullen eisen dat ze aan dezelfde criteria voldoen.

“België is het Europese land met de meeste verbondenheid tussen grote ondernemingen en kmo's. De een erkent de waarden van de ander en omgekeerd. Dat maakt het proces eenvoudiger. Maar alles in één keer veranderen is niet mogelijk. We moeten het geleidelijk aanpakken, in sets van drie of vier doelstellingen en zo een goede dynamiek stimuleren. Dat is beter dan als vuurwerk uiteen te schieten in alle richtingen, waardoor het werk uiteindelijk maar half wordt gedaan.”

Ons land staat bekend om zijn neiging tot 'gold-plating', het verder willen gaan dan wat Europa oplegt. Alsof heiliger zijn dan de paus ons sterker en strijdustiger maakt.

“Het tijdperk waarin we controle hadden over wat er binnen onze eigen grenzen gebeurde, is voorbij. Ons land blijft erg op zichzelf gericht en beseft onvoldoende dat zijn problemen niet die van de wereld zijn, maar dat de problemen van de wereld wél de problemen van België zijn. Dat verklaart onze neiging om de lat te hoog te willen leggen. Malta is in hetzelfde bedje ziek. Voor onze ondernemingen is een level playing field cruciaal. De Europese eisen zijn al moeilijk genoeg: er zijn investeringen en tijd voor nodig, en een overgangperiode waarin markten verloren kunnen gaan. Waarom zouden we nog verder gaan? We hebben vertegenwoordigers in Europa, die zitten daar met een reden. Laten we dus ook redelijk blijven. We moeten ons spreekwoordelijke flatgebouw niet hoger maken dan nodig. Vier verdiepingen beklimmen, dat gaat. Maar veertig verdiepingen is iets helemaal anders! Het level playing field is ook een positief signaal voor potentiële buitenlandse investeerders. Tot slot kunnen we ons afvragen wat voor zin het heeft dat onze experts meewerken aan Europese wetgeving als er uiteindelijk toch 'een extra laag aan wordt toegevoegd' zodra de wetgeving is omgezet.”

Een afsluitende boodschap/oproep voor/aan ondernemend België?

“Onze ernst en het vertrouwen dat in ons kan worden gesteld zijn de waarden die externe partners het eerst zien. We moeten eraan werken om dat vertrouwen te verdienen, en ervoor te zorgen dat het wordt erkend.” □