

NIJENRODE MANAGEMENT REVIEW

nr 1
1996



NOVEMBER / DECEMBER

Briefing: Corporate governance	4	Maurits Bruel
Ondernemingen: wat zijn dat?	7	Arie de Geus
Fukuyama en de economie van vertrouwen	15	Geert Hofstede
Hoe virtuoos innoveren virtuele bedrijven?	18	Henry Chesbrough en David Teece
Globalisering - een terreinverkenning	26	Ruud Lubbers
De kosten van complexiteit	32	Ton van Asseldonk
Database marketing en de waarde van een klant	38	Bob Pen
De ontwikkeling van een grootmacht: ING-Groep	49	Jan-Hein Jesse
Corporate governance en ondernemingsdoelen	59	Jeroen Weimer en Joost Pape
Confrontaties tussen bedrijven en nieuwe sociale bewegingen	68	Henk Tieleman
De ineenstorting van de Amerikaanse management mystiek	73	Robert Locke
Ethische kanttekeningen bij gebruik van voorkennis	82	Henk van Luijk
De Top-100 managementboeken	86	Aernoud Witteveen, Marc Huygens, Hans Strikwerda
Boekreviews	94	Mathieu Weggeman; Rob Zijderhoudt
Literatuurbeschuwing	101	Marc Huygens; B.J. Verloren van Themaat

NIJENRODE
MANAGEMENT
REVIEW

CORPORATE GOVERNANCE - LAAT HET ECHTE DEBAT BEGINNEN

Maurits Bruel

Dr. Maurits Bruel is verbonden aan de Adviesgroep Ondernemingsbestuur van GITP International, en parttime werkzaam als onderzoeker aan de economische faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De essentie van corporate governance is de vraag wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor het beleid van een organisatie, wie de normen stelt waaraan dat beleid moet voldoen, en door middel van welke mechanismen daaraan de hand wordt gehouden. Het huidige corporate governance debat echter, concentreert zich voornamelijk op de macro-economische strijd tussen de 'Rijnlanders' en de 'Angelsaksen'. De Angelsaksen vinden dat het management van bedrijven zich moet laten leiden door de belangen van de eigenaars, terwijl de Rijnlanders managers een verantwoordelijkheid naar alle belangrijke stakeholders toedichten.

Invloed van de lopende discussie is het primaat van de moderne aandeelhouder, die niet meer lijkt op de aandeelhouder van vroeger. Het aandelenbezit en de invloed van institutionele beleggers groeit razendsnel, en de onvoor-

waardelijk trouw van individuele beleggers aan een of enkele persoonlijk geselecteerde ondernemingen is verdwenen. Rendement op korte termijn is belangrijk, vooral voor de portefeuillemanagers van institutionele beleggers, die ieder jaar een goed resultaat neer moeten zetten. Het toverwoord corporate governance moet ervoor zorgen dat de beleggers weer rustig kunnen slapen, zonder zich zorgen te maken over eigenwijs management dat allerlei andere belangen meeweegt bij haar besluitvorming.

Dat beleggers opkomen voor hun eigen belangen is terecht, maar het zou niet de leidraad van het corporate governance debat moeten vormen. Het corporate governance debat is namelijk een uitgelezen mogelijkheid om de in de loop van tientallen jaren ontstane structuren en processen aan de top van ondernemingen te evalueren en verbeteren. Het zijn niet alleen beleggers die daar belang bij hebben, maar ook werknemers, klanten, leveranciers, kredietverschaffers, en overheden. Zij moeten ervoor zorgen dat beleggers niet met de discussie aan de haal gaan, en hun eigen inbreng zekerstellen.

RICHTING VAN HET CORPORATE GOVERNANCE DEBAT

Doel van het corporate governance debat is om de kwaliteit van het besturen van ondernemingen te verbeteren, voornamelijk via verbeterd toezicht. Daarvoor moeten we een goed begrip ontwikkelen van bestuurders, bestuurlijke organen, en bestuurlijke processen in ondernemingen. In Engeland en de Verenigde Staten loopt die discussie in volle hevigheid. De wens die John Pound in 1995 in Harvard Business Review uitsprak, lijkt uit te komen: de focus verschuift van machtsverschuiving naar verbeterde besluitvorming.¹ Hoewel de aanleiding van de discussie in die twee landen verschillend was, richt de aandacht zich daar nu primair op het verbeteren van de effectiviteit van de board van beursvennootschappen: taken, verantwoordelijkheden, samenstelling, beloning, en voorzitterschap staan ter discussie.

Toch is ook deze benadering, vanwege haar focus op beursfondsen, nog vrij beperkt. Als corporate governance inderdaad een strategische factor is, is

1. John Pound, 'The Promise of the Governed Corporation', Harvard Business Review, maart-april 1995.

het dat voor alle ondernemingen, niet alleen de beursgenoteerde. Het lijkt echter onwaarschijnlijk dat één systeem voor alle bedrijven optimaal is. Zelfs voor beursvennootschappen zal dat niet gelden. Dat er convergentie plaatsvindt tussen economische modellen, zoals Moerland (1995) bijvoorbeeld signaleert, betekent niet automatisch dat de variëteit aan corporate governance systemen op bedrijfsniveau zal afnemen. Het is mogelijk dat tegelijkertijd nieuwe organisatievormen en afwijkende eigendomsverhoudingen tot alternatieve corporate governance systemen zullen leiden (zie bijvoorbeeld Tricker, 1994, of Clarke en Monkhouse, 1994).

Het lijkt niet erg zinvol de discussie te beperken tot beursvennootschappen, terwijl er zo veel andere organisatievormen zijn die maatschappelijk van grote invloed zijn. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende internationale *holding-structuren* en *joint-ventures*, coöperaties, familiebedrijven, verzelfstandigde of geprivatiseerde overheidsdiensten, universiteiten, et cetera. Het is de vraag of toezicht alleen gebaseerd kan en moet worden op eigendomsstructuur, of dat er ander belangrijke contingentiefactoren aan te wijzen zijn: grootte, structuur, strategie, omgeving, technologie, lokale cultuur, of ontwikkelingsfase van de organisatie.

DOMEIN VAN DE DISCUSSIE

Voor het vervolg van de corporate governance discussie zou het goed zijn een aantal centrale uitgangspunten te formuleren, die als kaders voor de discussie kunnen dienen. Door duidelijkheid te scheppen over de veronderstellingen op het gebied van terreinafbakening, verantwoordelijkheden van organisaties, verantwoordelijkheden van managers en toezichthouders, en het beeld dat we hebben van mana-

gers, wordt het debat doorzichtiger en vruchtbaarder.

Als eerste moet er overeenstemming komen over het onderzoeksobject: wat wordt wel tot het corporate governance systeem gerekend en wat niet? Hieronder valt ook de keuze voor categorieën organisaties die wel of niet worden meegenomen.

Naar mijn mening moeten de grenzen getrokken worden bij controlemechanismen via welke een rechtstreekse en krachtige bestuurlijke druk op het topmanagement uitoefenen. Daarbij hoort niet de invloed van de (product)markt, tenzij via een boycot of een andere gerichte consumentenactie. Wel horen daarbij de relatie met vermogensverschaffers, toezichthoudende colleges (op bedrijfs- en bedrijfstakniveau), werknemersinvloeden (via ondernemingsraden en vakverenigingen), en de publieke opinie.

Alle organisaties moeten zowel 'governed' als gemanaged worden, maar de interessante problematieken ontstaan pas bij een bepaalde grootte en complexiteit. Bij kleine organisaties speelt vooral de vraag welke governance maatregelen ze hebben genomen, vooruitlopend op hun mogelijke toekomstige ontwikkeling.

Ten tweede moet er duidelijkheid komen over de functie en het doel van ondernemingen in de maatschappij. Willen we dat hun primaire loyaliteit aan aandeelhouders is of aan de gezamenlijke stakeholders? De Nederlandse cultuur past beter bij de tweede insteek, maar de discussie zal blijven oplaaien zolang er geen duidelijke uitspraken gedaan worden, en de formele kaders niet helder zijn. Ik wil niet pleiten voor het van bovenaf opleggen van prioriteiten bij strategische beslissingen, maar wel voor de bescherming van groepen stakeholders tegen eenzijdig georiënteerd bestuur. Binnen be-

paalde grenzen moet het bestuur zelf kunnen beslissen welke belangen het op een bepaald moment laat prevaleren.

Ten derde moeten we ons beraden op de uiteindelijke verantwoordelijkheid van management en toezichthouders. Moeten toezichthouders alleen beoordeeld worden op de zorgvuldigheid van hun toezicht, of ook voor hun inhoudelijke bijdrage aan de kwaliteit van het beleid? Om verwaarlozing van een bepaalde groep stakeholders te voorkomen is het eerste voldoende, maar veel middelgrote ondernemingen zullen zelf zoeken naar commissarissen die een extra toegevoegde waarde hebben (wat niet betekent dat ze zich als lobbyende loopjongen laten gebruiken). Hoe groter en complexer een organisatie, hoe minder een commissaris kan toevoegen en hoe meer hij zich moet toelagen op toezicht. Dat is ook zijn formele plicht. Het niet leveren van extra toegevoegde waarde mag nooit tot formele aansprakelijkheidsstelling van een commissaris leiden, hoogstens tot het niet herbenoemen of vrijwillig aftreden.

Een vierde uitgangspunt betreft het beeld dat we hebben van managers. Handelen de meesten te goeder trouw of hebben ze streng toezicht nodig om de belangen van de stakeholders te blijven dienen? Ik geloof in het eerste, maar de instelling van de Cadbury-commissie in Engeland lijkt op de tweede visie gestoeld. De instelling daarvan was ingegeven door schandalen, zoals bij Maxwell en Polly Peck. Niet bepaald gebeurtenissen die een positief beeld van managers oproepen. Geen wonder dus dat de aanbevelingen van de commissie vooral gericht zijn op het beschermen van aandeel

2. Cadbury, Sir Adrian, 'Thoughts on Corporate Governance' in: *Corporate Governance, an International Review*, nr. 1, 1993.

houders door het bieden van meer tegenwicht in de 'board' aan de voorzitter van de raad van bestuur. Het zou jammer zijn als de goede managers nu onder de kwade moeten lijden, en door overmatige bemoeizucht gehinderd worden bij het optimaal vervullen van hun taak.

Binnen deze kaders kan de zoektocht naar richtlijnen voor corporate governance systemen beginnen. Zo'n systeem moet vooral taken en bevoegdheden op een efficiënte en intern consistente manier verdelen, zodat degenen die in de beste positie zijn om beslissingen te nemen, dat ook kunnen en mogen. Daarbij zal het accent moeten liggen op de werking van de 'board room', want daar ligt de sleutel tot verbeterde corporate governance, zoals sir Adrian Cadbury zei.²

Daarbij moeten we ons voortdurend blijven afvragen wat reële verwachtingen zijn met betrekking tot de mogelijkheden en onmogelijkheden van

corporate governance systemen: welke fouten wel en niet kunnen worden voorkomen, en hoever een governance systeem opgetuigd kan worden voordat het zijn doel voorbij schiet of onrendabel wordt.

KADERS EN KEUZEN

Uiteindelijk zal onderzoek en discussie over governance systemen moeten leiden tot het scheppen van duidelijke toezichtskaders waarbinnen organisaties moeten opereren, en tot het aangeven van keuzemogelijkheden voor organisaties om te zorgen voor een individuele invulling.

Wereldwijde convergentie op gebieden zoals accounting- en publicatiestandaarden is onvermijdelijk door verdergaande internationalisering. Maar het is goed mogelijk dat er toch een rijk geschakeerde verzameling governance systemen blijft bestaan. Deze zijn dan afgestemd de strategie en omstandigheden van individuele bedrijven en de

cultuur waarin zij opereren, niet meer alleen op wettelijke verplichtingen en eigendomsstructuur.

Op basis van de hiervoor genoemde uitgangspunten zullen we principiële keuzen moeten maken met betrekking tot de inrichting van organisaties in onze economie en die van Europa. Daarbij mogen we ons niet laten leiden door tijdelijke terugval of opleving van bedrijven of economieën, en niet door campagnes van beleggers. De toekomst van corporate governance is te belangrijk om eenzijdig uit handen te geven aan welke partij dan ook.

Literatuur

- Pieter W. Moerland, 'Corporate governance als strategische factor' in *Holland/Belgium Management Review*, nr 45 1995.
- Thomas Clarke en Elaine Monkhouse. *Rethinking the Company* Financial Times/Pitman Publishing, Londen 1994.
- Robert I. Tricker *International Corporate Governance - Text, Readings, and Cases*, Prentice Hall, Singapore 1994.

