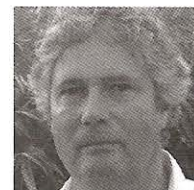


Van VOC-bestuurders die zichzelf verrijken tot ceo's die zich als zonnekoningen gedragen, van old boys network tot checks & balances, van traditionele machtsbolwerken tot calculerende stakeholders. De uitdagingen voor goede corporate governance varieert naargelang de maatschappelijke en economische omstandigheden. Door de eeuwen heen blijken slechte controle en ongefundeerd vertrouwen de Scylla en Charybdis waartussen bestuurders en toezichthouders moeten laveren, zo bleek tijdens de Jaarlezing Goed Bestuur 2006.

CONTROLE EN VERTROUWEN... ÉN CHECKS & BALANCES

BOEIENDE DISCUSSIES MET KEES COOLS, HANS STRIKWERDA EN KLAAS WESTDIJK BIJ DE GOED BESTUUR JAARLEZING 2006

Jan Schoenmakers



Controle en Vertrouwen was het goedgekozen thema van de Jaarlezing Goed Bestuur die als onderdeel van de seminarreeks Trends in Toezicht op 14 september in de Van Nelle Ontwerpfabriek in Rotterdam werd gehouden. Het dilemma tussen aan de ene kant de wens mensen en processen te sturen en controleren, en aan de andere kant diezelfde mensen de ruimte en het vertrouwen te geven om processen goed te laten verlopen, is een kernpunt in de discussie over governance.

Ook de keynote speaker van het evenement, Kees Cools, was goed gekozen. Immers, de titel van diens spraakmakende studie over de drijfveren van 'ramp-ceo's' dat vorig jaar verscheen, luidt: Controle is goed - vertrouwen nog beter. Cools heeft dus stelling genomen.

In zijn voordracht maakt Cools duidelijk hoe hij tot deze opvatting is gekomen. In zijn boek heeft hij tientallen gevallen van tekortschietende corporate governance beschreven. Die begon al met de Hollandse oer-international de Vereenigde Oostindische Compagnie. De bestuurders van de VOC waren vriendjes van elkaar, zij vulden hun zakken, de aandeelhouders hadden niets te zeggen en ontvingen bovendien geen florijn dividend. Transparantie, beloning en aandeelhoudersrechten zijn 400 jaar later nog steeds hoofdthema's van corporate governance. Maar niet alleen is er niets nieuws onder de zon, Cools stelt ook dat het antwoord op de schandalen, een versterking van wet- en regelgeving, door de eeuwen heen onvoldoende is gebleken.

In zijn lezing presenteert Cools een analyse, na te lezen in zijn boek, van de 25 grootste recente corporate governance schandalen, waaronder Enron, Worldcom en Ahold. Hij vergelijkt de besturing van deze bedrijven met de wijze waarop 25 soortgelijke bedrijven waar niet gefraudeerd is, werden bestuurd. De conclusie: slechte formele corporate governance was niet de oorzaak van de fraudes.

“Excessieve variabele beloning, zonnekoninggedrag en het afgeven van niet-realistische targets blijken de belangrijkste oorzaken van de schandalen”, aldus Cools. Ook blijkt uit zijn studie dat beleggers de drama’s lang van tevoren zagen aankomen. In het jaar voorafgaand aan het uitbreken van de negatieve publiciteit daalde de aandelenkoers van elk fraudebedrijf gemiddeld met ruim 40 procent ten opzichte van de index.

Prestatiebeloning

De reactie op de schandalen is volgens Cools een overreactie geweest naar meer regels en controle, die op zichzelf geen onregelmatigheden zullen kunnen voorkomen. Hij waarschuwt vooral voor de negatieve effecten van prestatiebeloning, een vorm van variabele beloning die de laatste jaren een steeds groter aandeel heeft gekregen in de totale beloning van topmanagers en bedoeld is om managers te motiveren tot betere prestaties. Uit de analyse van Cools blijkt dat bedrijven waar schandalen zijn uitgebroken, de ceo’s tot acht keer zo veel verdienen als de ceo’s van de controlegroep. “Het is zeer moeilijk om goede prestatieaantallen vast te stellen en het systeem nodigt haast uit, zeker in combinatie met uitdagende targets, tot gaming en fraude”, vindt hij. Bovendien roept het voorkomen van excessen in prestatiebeloning zelf een ingewikkeld stelsel van controles op.

Sturen op vertrouwen is volgens Cools wél het juiste antwoord. Uit een bestaand onderzoek onder 36.000 Nederlandse werknemers concludeert hij dat de recente sterke focus op controle en beheersing negatief kan uitwerken op de motivatie en prestaties van werknemers. Hier is een semantische opmerking op zijn plaats. De betekenissen van het Engelse woord control en het Nederlandse woord controle overlappen elkaar niet helemaal. Het Engelse ‘control’ betekent op de eerste plaats ‘beheersing’, terwijl de eerste betekenis van ons woord ‘controle’ in het Engels

‘check’ is. Beide woorden overlappen elkaar echter in de betekenissen van supervisie en toezicht. Control(e) is noodzakelijk, zegt Cools, maar dan op afgesproken momenten. Tussen die momenten is ruimte nodig, een mandaat voor medewerkers van laag tot hoog, om hun werk zo goed mogelijk te doen. “Vertrouwen verhoogt waarde, controle beperkt slechts de vernietiging van waarde.”

In feite stopt Cools’ betoog bij het benadrukken van vertrouwen als alternatief voor controle. Dit is niet helemaal bevredigend. Vertrouwen is uiteraard noodzakelijk in en tussen organisaties, al was het alleen maar om niet voor alle opdrachten en transacties minutieuze contracten te hoeven opstellen. Maar vertrouwen is niet het antwoord op het falen van beheersing en controle, zeker niet als het er om gaat uitwassen aan de top te voorkomen. Een goed systeem van checks & balances is dat wel. Er moet in en rond een organisatie een zelfregulerend stelsel bestaan van macht en tegenmacht, dat zo veel mogelijk parallel loopt aan de belangen van degenen die de macht uitoefenen. Dit is het leidende principe van Morris Tabaksblat, dat hij in de corporate-governancecode die zijn naam draagt, heeft proberen neer te leggen. Vrij naar de Trias Politica van Montesquieu ligt de scheiding van machten in een vennootschap bij bestuur, toezichhouders en aandeelhouders. Zij hebben hun eigen belangen en verantwoordelijkheden, plus uiteraard een gezamenlijk belang. Wordt dit stelsel gecombineerd met een optimale transparantie en goede rapportages waarin de machten over hun handelen verantwoording afleggen, dan komen we dicht in de buurt van de ideale corporate governance. In zo’n situatie kun je mensen ruimte en vertrouwen geven.

Post-traditionele samenleving

Ook prof. Hans Strikwerda heeft het in zijn voordracht over control(e) en vertrouwen, maar met de toevoeging ‘in een post-traditionele samenleving’. Met dit laatste bedoelt hij een samenleving die zich kenmerkt door individualisering en verdwijning van traditionele loyaliteiten. Die constatering heeft vergaande consequenties voor corporate governance, stelt Strikwerda. In een traditionele context ging het over de omgang tussen verschillende machten in de vennootschap, verbonden aan cultu-

VERTROUWEN VERGROOT WAARDE, CONTROLE BEPERKT SLECHTS DE Vernietiging van waarde

ren. In een post-traditionele samenleving liggen de machtsbases niet meer maatschappelijk vast en staat legitimiteit centraal. Het gaat dan om de manier waarop bevoegdheden, rechten en machtsmiddelen worden gebruikt om waarde te creëren, die te verdelen tussen degenen die daar rechten op kunnen laten gelden en aan hen verantwoording af te leggen. Volgens Strikwerda moet de discussie niet gaan over te veel of te weinig toezicht, of over meer of minder rechten van aandeelhouders, want dat zijn technische vraagstukken, terwijl we de noodzakelijke veranderingen in de ondernemingsorganisatie als een maatschappelijk vraagstuk moeten zien. Strikwerda verzet zich tegen de beperkte betekenis van het begrip 'in control', het statement in de code-Tabaksblat dat al voor zoveel discussie heeft gezorgd. "Als het in control statement slechts hoeft te betekenen dat er geen risico's zitten in het jaarverslag, dan heeft het geen betekenis."

In de ogen van Strikwerda is een onderneming in control als de raad van bestuur begrijpt welke nieuwe technologieën, markten, mensen, financiering en distributiekanaalen nodig zijn om de continuïteit van de onderneming te verzekeren. Nu zijn we aan een schijnvertoning bezig, vindt hij. "Het echte in control vraagstuk is powerplay in de markt en wie daaraan onderdoor zal gaan." Een bezwaar van deze ruime definitie van 'in control' is wel dat Strikwerda van de ondernemingsleiding lijkt te eisen dat zij zo ongeveer alziend en alwetend is.

Gecalculeerd vertrouwen

Vertrouwen definieert Strikwerda als psychologische geborgenheid, zodat je de ander kunt vertrouwen in zijn gedrag. De vorm die mensen het prettigst vinden, is het vertrouwen op basis van identificatie met een groep die je kent en waarvan je deel uitmaakt. In de post-traditionele samenleving zijn deze relaties echter zeldzaam aan het worden, als gevolg van individualisering en

het vervagen van grenzen tussen sociale groepen. Er komt een gecalculeerd vertrouwen voor in de plaats dat gebaseerd is op contracten en hoogstens geborgenheid kan bieden doordat mensen ervaren dat partijen zich, uit eigenbelang, meestal wel aan afspraken houden.

De conclusie van Strikwerda's betoog is dat we in Nederland corporate governance moeten zien als een instrument dat het algemeen belang dient, niet enkel het belang van de aandeelhouder. Daarnaast dient een systeem van corporate governance vertrouwen te creëren. Het kan in een post-traditionele samenleving niet uitgaan van een vertrouwensbasis.

In de discussie die volgde op de voordrachten van Cools en Strikwerda, concentreerde gespreksleider Klaas Westdijk zich op de relatie tussen toezicht en bestuur. Refererend aan het zonnekoninggedrag van ramp-ceo's verklaart hij iedereen te wantrouwen die geen twijfel kent. "Zo gauw je geen twijfel toont, voldoe je aan het beeld dat de buitenwereld van je wil hebben, maar dat beeld is niet reëel."

In levendige interactie met het publiek kwam als consensus naar voren dat toezicht betrokken moet zijn, niet afstandelijk. Maar een commissaris moet ook niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten. Steeds vaker komt dit adagium onder spanning te staan, omdat commissarissen die benoemd zijn door dominante aandeelhouders, bijvoorbeeld private equity investeerders, een direct belang hebben bij het rendement van de aandeelhouder. Ook de opmars van de one-tier board dreigt de zuivere verdeling van belangen en macht tussen aandeelhouders, bestuur en commissarissen aan te tasten. De discussie over controle en vertrouwen en checks & balances is nog lang niet ten einde.

Over de auteur

Drs. Jan Schoenmakers (1954) is directeur van ComOnBoard, adviseur in governance communicatie. Hij is tevens redacteur van Goed Bestuur.