

Hoe moet je goed bestuur bevorderen in een egoïsteneconomie? Door die egoïsten erbij te betrekken, zegt Hans Dijkstra. De registeraccountant, werkzaam bij een van de Big Four, heeft een boek geschreven waarin hij verantwoordelijk burgerschap introduceert als nieuwe factor in de governancediscussie. Hij geeft daarmee een nieuwe impuls aan de stakeholderbenadering als countervailing power. 'Het gebrek aan burgerschap is de oorzaak van het gebrek aan effectieve prikkels voor goed bestuur en toezicht. Laten burgers hun welbegrepen eigenbelang op langere termijn inzetten als tegenwicht tegen het kortetermijnwinstbejag dat door regels en codes niet blijkt te worden ingetoomd.'

# ‘MENSEN MOETEN WEER EIGENAAR WILLEN ZIJN’

## DE ROL VAN DE BURGER EN DE MAATSCHAPPIJ IN CORPORATE GOVERNANCE

Jan Schoenmakers

**H**et bevorderen van goede corporate governance heeft zich de laatste tien jaar geconcentreerd op de invoering van gedetailleerde gedragscodes, het zorgvuldig inrichten van formele governance binnen organisaties en het uitbouwen van externe wet- en regelgeving. De financiële en economische crisis die in 2008 begon met het ineenstorten van Lehman Brothers toonde nogmaals aan dat dit systeem niet voldoende was om calamiteiten, veroorzaakt door kortetermijnwinstbejag, te voorkomen. De accountant Hans Dijkstra werkt in zijn boek *Goed bestuur in de egoïsteneconomie* het begrip

‘verantwoord eigenaarschap’ uit en voegt de eigen verantwoordelijkheid van burgers en consumenten toe als volwaardige factor aan het ontwikkelen van goed bestuur.

Dat gaat niet vanzelf. Burgers zijn net als de meeste aandeelhouders en vele managers geneigd tot het najagen van oplossingen en winst op korte termijn. Volgens Dijkstra moeten zij op weg worden geholpen door een beperkt stelsel van strikt gehandhaafde regels die vooral tot doel hebben maatschappelijk eigenaarschap te mobiliseren. Meer wetten en regels alléén kweken slechts vermijdingsgedrag. We moeten mensen aanspreken op



hun eigen verantwoordelijkheid, het gevoel van mensen mobiliseren dat zij individueel en in groepen invloed hebben en hun langeretermijndoelen kunnen nastreven, vindt Dijkstra.

***De analyse is scherp, de conclusies zijn wijs, maar de aanbevelingen zijn idealistisch. Is het realistisch om van de amorfe burgermassa zo veel te verwachten wat niet door regelgeving bereikt is?***

‘Mijn boek geeft geen panklare oplossingen en al helemaal geen garanties. Ik ben niet zo van de maakbaarheid door mensen. Alleen al daarom geloof ik niet zo in een set aanbevelingen als “de oplossing” van alle problemen. Aan de andere kant denk ik dat de suggesties die ik aandraag ook niet zo nieuw zijn. Vroeger organiseerden mensen zich door een bepaalde school voor hun kinderen op te richten, of een zieken- en bejaardenhuis voor hun ouderen. Dat klinkt ouderwets, maar waarom zouden mensen niet wat meer eigen initiatief kunnen tonen als ze iets willen? De regelzucht, waaronder de zwaar gereguleerde zelfregulering, is iets van de laatste decennia. We zijn in die tijd heel erg op de overheid en instituties gaan leunen, maar misschien moeten we weer terug naar de basis: wat willen we zelf en hoe kunnen we daar wat aan doen?’

Historisch is wél dat het ontstaan van het kapitalisme mede te verklaren is vanuit het christelijke arbeids-ethos, maar niet het leven op de pof, het ongeremd consumeren van welvaart die nog niet gerealiseerd is. Veel van de huidige problemen zijn volgens mij terug te voeren op het feit dat een groot deel van onze economische groei het naar voren halen is van winst, die we nog hopen te gaan maken, en daar dan voor te lenen.

We hadden in de jaren negentig de economie veel meer moeten hervormen, want toen konden we dat doen zonder al te veel pijn. Dat is nagelaten en Nederland is in plaats daarvan overwaardes op huizen

en opgeblazen aandelen gaan verzilveren en enorm gaan consumeren, geholpen door een kunstmatig lage rente. Helaas blijkt een collectieve gedragsverandering pas mogelijk als de omstandigheden daartoe dwingen, maar dan is het dus heel pijnlijk. Die situatie is overigens nog steeds niet eens bereikt want de mensen ervaren nog steeds geen sense of urgency. Tenminste, alleen zo kun je verklaren dat burgers in Europa een totaal gebrek aan leiderschap accepteren van de bestuurders die ze hebben gekozen.’

***Historisch-materialistisch gezien is de mens zodanig ontketend van sociale en religieuze conventies en restricties, dat hij haast ongebreideld kan toegeven aan consumptiedriften. Is in dat klimaat het bevorderen van gemeenschapszin en het vrijwillig matigen om anderen ook wat te gunnen, wel mogelijk? Of is de egoïsteneconomie slechts in toom te houden door harde regelgeving en het organiseren van countervailing power?***

‘Laten we bij de countervailing power beginnen. Die is slecht ontwikkeld, afgekocht door collectieve welvaarts-groei in de laatste tien, vijftien jaar. Aandeelhouders gebruiken hun macht onvoldoende, dat is het ontbreken van effectieve prikkels. De begunstigden van pensioenfondsen bekommeren zich niet om het stemmen en informeren zich niet goed. Natuurlijk is het ook moeilijk om als gewone burger te weten waarin jouw pensioenfondswel en niet in zou moeten beleggen, maar dat is wel te organiseren namens jou. Mensen doen dat niet of onvoldoende op vrijwillige basis, dus daar zou de overheid wat dwang mogen uitoefenen. Dan de regelgeving. Ik denk dat er meer dan genoeg regels zijn, maar dat de bestaande regels niet goed gehandhaafd worden. Het extreemste voorbeeld is Sarbanes-Oxley. Er bestonden goede regels maar ze werden niet nageleefd. Toen gingen men maar een nieuwe wet maken.’

\*\*\*\*\*

## ‘IK VIND DAT HET SYSTEEM VAN AANDEELHOUDERS DIE COMMISSARISSEN DISCIPLINEREN NU NIET GOED WERKT’

# EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE BURGERS EN CONSUMENTEN HOORT EEN VOLWAARDIGE FACTOR TE ZIJN BIJ HET ONTWIKKELEN VAN GOED BESTUUR

\*\*\*\*\*

*Kun je countervailing power, als vorm van zelfregulering, afdwingen als overheid? Kunnen burgers gedwongen worden meer op te letten op hun collectieve langeretermijnbelangen en kunnen organisaties verplicht worden om hun stakeholders daarin te faciliteren?*

‘Dat laatste kan en moet zeker gebeuren. Een beperkt aantal regels dat gericht is om de mensen en de organisaties in een bepaalde richting te laten gaan en zelf zaken in te vullen. Maar die beperkte set van regels moet wel strikt gehandhaafd worden. Die regels moeten in ieder geval bepaalde grenzen stellen aan de vrijheid van de markt, want Adam Smith zei al dat de markt zijn werk moet doen maar binnen bepaalde grenzen. Democratie is uiteindelijk ook zelfregulering, en de overheid grijpt voortdurend in in het leven van burgers. Zelfregulering zonder handhaving werkt gewoon niet. Pensioenfondsen moeten meer geprikkeld worden om iets te gaan doen als aandeelhouder. Gelukkig worden pensioenfondsen al wat helderder in hun communicatie over het beheer van de pensioengelden, inclusief de beleggingen. Al kan de transparantie van de kosten nog wel een tandje scherper. Maar je kunt ook denken aan directe beleggingen in zorg en andere maatschappelijke sectoren door een fonds als Zorg & Welzijn, waardoor de betrokkenheid van de mensen toeneemt. De mensen moeten vragen kunnen en durven stellen. Waarom gaat je maandelijkse pensioeninleg door de handen van zoveel beheerders en handelaren? Waarom moeten bij een beleggingshorizon van veertig jaar aandelen iedere zes maanden van de hand gedaan worden? Maak het transparant en begrijpelijk – en dat kan de overheid afdwingen – en dan denk ik dat er een disciplinerende werking uitgaat van de bemoeienis van de eigenaars.’

*Wat is de rol van regelgeving in dat spel?*

‘De overheid moet vooral regels stellen die de werking van transparantie en countervailing power mogelijk maken, en sanctioneren bij niet-naleving. Om bij het voorbeeld van de pensioenfondsen te blijven: ik stel me voor dat de informatie die de fondsen aan hun leden verstrekken wordt beoordeeld door een onafhankelijke partij, een soort accountant, die nagaat of de informatie voldoet aan de eisen van transparantie die in de wet staan. Door die transparantie zal er een flinke minderheid van de stakeholders opstaan die vragen zal stellen en zorgt voor de disciplinerende werking van de commissarissen en bestuurders. Beleggen we wel of niet de wapenindustrie, ja want vrede en veiligheid kost wat, of nee we zijn tegen oorlog. Beleggen we wel of niet in bedrijven waar de topman meer dan zoveel keer verdient dan het gemiddelde loon? Geven we een deel van het geld in beheer aan hedge funds; ja, dat geeft een goed rendement en risicospreiding, of nee, want dat leidt tot ongewenste bijverschijnselen op langere termijn?’

*Kijken we naar de micro-omgeving binnen een organisatie; wie moeten zich daarmee bemoeien en hoe actief?*

‘Ik vind dat het systeem van aandeelhouders die commissarissen disciplineren nu niet goed werkt. Toch stel ik in mijn boek voor om van maatschappelijke ondernemingen coöperaties te maken met een ledenraad die dezelfde bevoegdheden heeft als een aandeelhoudersvergadering, en met een raad van commissarissen. Daarbij hoeft de overheid alleen maar de stemverdeling in die ledenraad bij wet vast te leggen, zodat geen enkele partij alleen een meerderheid kan krijgen. Ik vind dat commissarissen zelf veel beter en onderling



moeten afspreken wat er wel en niet van hen verwacht kan worden op gebied van toezicht en bemoeienis met de gang van zaken in de onderneming. Er moet een landelijke club komen, maar onder de voorwaarde dat er een helder handhavingsbeleid komt, van een beperkte set regels. Dat alleen al zou een hoop governancecodes overbodig maken. Intern moeten zij jaarlijks uitgebreid rapporteren, zodat de ledenraad van bijvoorbeeld die maatschappelijke onderneming de mogelijkheid heeft om zich een oordeel te vormen over het functioneren van de toezichthouders.’

### ***De laatste jaren is alle hoop gevestigd op de commissaris. Werkt het commissariaat als countervailing power?***

‘Het is absoluut vreemd dat we nog steeds accepteren dat het niet duidelijk is of het commissariaat wel goed functioneert. Telkens komen er incidenten in de krant waaruit blijkt dat commissarissen op zijn minst onvoldoende hebben gedaan of kunnen doen om de misstand te voorkomen. Toch blijft het model in stand en wordt er zelfs steeds meer op gerekend als regulerende kracht in een onderneming.’

### ***Wat kan van de commissarissen worden verwacht?***

‘Het is realistisch om te verwachten dat zij toezien op beleid en resultaten en het topteam, maar voor meer hebben ze in de meeste gevallen op dit moment niet de tijd en de middelen, en functioneren ze als collectief niet voldoende. Commissarissen moeten de managers tegenwicht geven op een aantal relevante punten.

#### **Kernpunten van goed bestuur volgens Hans Dijkstra**

- ★ Relevante informatie leidt tot actie;
- ★ Disciplinerende van mensen en markten begint bij transparantie;
- ★ Regels zijn gericht op het laten nemen van eigen verantwoordelijkheid;
- ★ De regels die er zijn worden strikt gehandhaafd;
- ★ Commissarissen besteden veel meer aandacht aan de cultuur van het top team en het toetsingskader voor prestaties.

Dat gaat over het functioneren van de bestuurders als team, maar niet over de details van de bedrijfsvoering. Hierbij moet je onderscheid maken in enerzijds het toezichtskader, dat met alle governancecodes behoorlijk uitgekauwd is, en anderzijds het toetsingskader. Daar komt nu ook meer aandacht voor. Het toetsingskader vertelt waar de RvC nu eigenlijk toezicht op houdt en advies over geeft: de strategie en de indicatoren om te beoordelen of de strategie werkt. Het toetsingskader moet dan natuurlijk ook een relatie vertonen met de afspraken die gemaakt worden met individuele bestuurders. En om de zoveel tijd worden de resultaten getoetst aan de gemaakte afspraken, zowel die van de organisatie en het bestuur.’

### ***Voor het toetsingskader is tot nu toe weinig aandacht geweest.***

‘Dat is zo, en dan met name het niet-financiële deel. Dat brede toetsingskader moet in veel ondernemingen nog ontwikkeld worden. Commissarissen, maar ook monitoringcommissies, leunen nog steeds zwaar op dat formele toezichtskader, maar de “proof of the pudding” zit hem in het nagaan of de afspraken zijn nagekomen en de voornemens in praktijk zijn gebracht; governance is nog steeds een middel en geen doel. Het toezichtskader, dat gericht is op formele governance, is relatief gemakkelijk want het staat in de codes en is in alle sectoren ongeveer hetzelfde. Maar de toetsing is juist per sector verschillend. In de zorgsector is dat bijvoorbeeld de kwaliteit van de zorg. Maar wat is dat? Is dat het aantal doden per ziekenhuis? Dat is te kort door de bocht want de beste gespecialiseerde ziekenhuizen krijgen de moeilijkste gevallen, dus daar kan de mortaliteit wel hoger zijn. Dat soort indicatoren is veel minder ontwikkeld dan financiën en andere cijfers. Daar is veel moeilijker toezicht op te houden dan op cijfers. Als bijvoorbeeld de solvabiliteit onder of het ziekteverzuim boven het gemiddelde in de branche ligt, dan vraag je als commissaris waarom en zegt de bestuurder dat hij of zij er iets aan zal gaan doen. Maar hoe houd je toezicht op beleid waarin relaties zitten tussen uiteindelijk het financiële resultaat en het aantal huisuitzettingen van een corporatie, of het risico op meer doden bij een betere bezetting van een operatiekamer?’

# 'ER IS EEN GEBREK AAN MAATSCHAPPELIJKE SAMENHANG EN POLITIEK LEIDERSCHAP. DAAROM MOETEN WE PROBEREN OM EEN KLIMAAT VAN "VERANTWOORD EIGENAARSCHAP" TE BEVORDEREN'

\*\*\*\*\*

*Zo'n toetsingskader kan heel omvangrijk zijn. Wat moet daar in zitten?*

'Dat hoeft niet, in veel sectoren is het aantal kerncijfers overzichtelijk. Verder moeten commissarissen zich bij hun toezicht concentreren op zaken die de bestuurders kunnen beïnvloeden. Zoals de cultuur in de top van de onderneming. Daar hebben bestuurders echt invloed op en daar moet de RvC dan ook goed op letten. Een topman van Shell kan meer doen aan de cultuur in de onderneming dan aan de wereldolieprijs. Daar moeten commissarissen dus ook verstand van hebben, en over kunnen en willen praten. Natuurlijk is het ook belangrijk dat ze begrijpen wat de invloed is van de olieprijs op een onderneming die investeringen doet met een tijdhorizon van dertig jaar of meer.'

*Je boek heet 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'. Krijgen we ooit een 'altruïsteneconomie'?*

'Ik ben bang van niet. Ik geloof als degelijke protestant al niet zo in het goede van de mens in aanleg, en de resultaten uit het verleden geven ook niet veel garanties voor de toekomst op dat punt. Menselijk gedrag is niet in eerste instantie gericht op altruïsme. Daarom pleit ik ook voor een mate van zelfregulering op een fundament van strikte regels en binnen de kaders van serieuze handhaving. Dan is het wellicht mogelijk om in een omgeving van hebzucht en egoïsme toch zorg te dragen voor goed bestuur. Overigens, handhaving kan best in eigen kring plaatsvinden, als er een en ander maar te volgen is voor de buitenwereld, eventueel achteraf.'

*Je hebt een christelijke levensovertuiging. Is de secularisering van de samenleving volgens jou een factor in*

*de bevordering van die egoïsteneconomie?*

Ja en nee. De geschiedenis van de afgelopen duizenden jaren is doortrokken van slechtheid, egoïsme en hebzucht. Dat is echt niet nieuw de laatste decennia. En het meest christelijke land van de wereld heet Amerika te zijn, en de ruige egoïsteneconomie daar zegt wel voldoende. Ik denk wel dat het wegvallen van een religieus kader, dat ook een maatschappelijk kader was, plus de groei van de individualisering, invloed heeft gehad op de aanspreekbaarheid en bereidheid van mensen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Er is absoluut een gebrek aan maatschappelijke samenhang en politiek leiderschap. Dat is een gegeven en een risico. Daarom moeten we proberen om een klimaat van 'verantwoord eigenaarschap' te bevorderen, waarin mensen gemotiveerd en geïnspireerd worden om zich in te zetten voor soliditeit en de lange termijn in de economie en de samenleving.'

## Over de auteur

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

