

‘Economie heeft alles met integriteit te maken’

Hans Strikwerda

Corporate-governancecodes zijn verre van perfect, vindt Hans Strikwerda. Wel zijn de commissie-Peters, de code-Tabaksblat en de opvolgers daarvan uitgebreid bediscussieerd, en dat heeft geleid tot veel verbeteringen. “Het belang van een goede raad van commissarissen, het belang van toezicht, van het afleggen van verantwoording, van transparantie, het belang van de kwaliteit van een commissaris; dat wordt nu allemaal erkend.” Maar de huidige code laat een belangrijke vraag onbeantwoord: wat is het maatschappelijk doel van een systeem van corporate governance? “Uiteindelijk moet een systeem van corporate governance bijdragen aan een evenwichtige groei, een sterke handelsbalans, een redelijke spreiding van kennis en inkomen en een redelijke toegang tot welvaart.”



“Over het algemeen kun je stellen dat een goed functionerend systeem van corporate governance bijdraagt aan economische groei”, zegt Strikwerda. “Economie heeft alles met integriteit te maken. Integriteit wil zeggen dat je dat doet wat goed is voor de gemeenschap, *beyond the rules*. De afwezigheid van integriteit maakt investeerders huiverig. Het gaat er om een zo efficiënt mogelijke markt te krijgen, en corporate-governancecodes helpen daarbij. Vergeleken met 30, 40 jaar geleden heeft de burger de perceptie dat hij veel meer weet. Hij zoekt het minder in vertrouwen en meer in transparantie. Hij wil dat er verantwoording wordt afgelegd.”

Codes moeten dus niet worden afgeschaft, vindt Strikwerda. “Voor de beursgenoteerde ondernemingen heeft de code resultaten opgeleverd. Zelfregulering werkt niet: *markets don't clear*. De code is een handvat. Als levend document moet het een normstelling bevatten waarop je elkaar als bestuurder aanspreekt. Dat blijft noodzakelijk. Markten functioneren bij de gratie van wetgeving, van normstelling. Een onderneming is in zijn functioneren volstrekt afhankelijk van de institutionele context.”

‘De vraag is of een euro meer aan toezicht ook een euro meer aan economische winst oplevert.’

Verouderde normen

De huidige code volgt Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, en vult de open normen daarvan in met best practices. Het probleem is dat die best practices deels verouderd en deels onjuist zijn, zegt Strikwerda. “De Nederlandse Corporate Governance Code gaat uit van het idee van de onderneming zoals dat rond 1900 gevormd is. Voor 1875 is er het *partnership*, waarbij er geen onderscheid was tussen privékapitaal en het kapitaal van de partners. Rond 1875 ontstond *the modern business enterprise*, die bestond als een zelfstandige rechtspersoon. Pas toen kwam er een scheiding tussen het vennootschappelijk kapitaal en het privékapitaal, en een scheiding van kapitaal en arbeid. In die opvatting werd de factor arbeid als commodity ingekocht, het was geen onderdeel van de onderneming. De theorie van corporate governance erkent kennisarbeid nog steeds niet als vorm van kapitaal, net zomin als het huidige vennootschapsrecht en het arbeidsrecht. Maar wanneer je komt werken breng je tegenwoordig niet uitsluitend fysieke kracht in, maar een materieel deel van het ondernemerskapitaal, in

de vorm van persoonsgebonden kennis! In de praktijk wordt dit wel erkend, bijvoorbeeld in de vorm van retentiebonussen, maar niet in de wetgeving. In kapitaal moet geïnvesteerd worden, juist ook in kenniskapitaal. Er is een incentive voor nodig. Die bonussen waar we zo op mopperen, bestaan deels uit dividend op ingebrachte kennis. Maar omdat de wetgeving dat niet erkent en dus niet meetbaar maakt, kunnen we niet gaan rekenen en meten en is het niet beheersbaar. We hebben dan de neiging de bonussen te schrappen, maar als je daarmee de incentive op ingebracht kenniskapitaal wegneemt, heb je in een kenniseconomie een probleem. In de code zou expliciet moeten staan dat een raad van commissarissen toezicht moet houden op het beleid met betrekking tot human capital en de investeringen daarin.”

Het hogere doel

De huidige corporate-governancecodes zijn niet toegesneden op de instellingen in het domein van het particulier initiatief, zoals de zorg, het onderwijs en de sociale woningbouw, aldus Strikwerda. “In die sector spelen bijzondere governancevraagstukken. Er zijn genoeg codes voor goed bestuur, maar die zijn wat onnadenkend gekopieerd van Tabaksblad. Bij die laatste code gaat het immers om goede verhoudingen tussen aandeelhouders, raad van commissarissen en raad van bestuur. Terwijl het in het domein van het particulier initiatief gaat om het hogere maatschappelijke doel.” Dat dit tot onduidelijkheid kan leiden, illustreert Strikwerda aan de hand van het onderwijs. “Onderwijs wordt nergens meer door de overheid gegeven. De overheid bepaalt op grond van artikel 23 van de Grondwet de kwaliteitsnormen van het onderwijs en bekostigt het onderwijs, maar de onderwijsinstellingen zijn overigens private instellingen, doorgaans georganiseerd in stichtingen. De raad van toezicht van de stichting is niet, zoals de raad van commissarissen van de vennootschap, geregeld in BW2. Het resultaat is verwarring over de rechten en plichten in de verhouding tussen colleges van bestuur en raden van toezicht, wat mede aanleiding is geweest tot een aantal deconfitures. De Tweede Kamer verwacht de bekostiging door de overheid van onderwijsinstellingen met het aansturen van onderwijsinstellingen door de overheid. Vervolgens wil toezicht geregeld worden in specifieke onderwijswetten, per type onderwijs, terwijl alles wat met de governance van een stichting te maken heeft, of het nu een ziekenhuis is of een onderwijsinstelling, uitsluitend geregeld moet worden in het Burgerlijk Wetboek. Vergeleken met het vennootschapsrecht ontbreekt er een duidelijk normstelsel voor de governance van stichtingen. Wat is de positie van de raad van toezicht? Die is niet wettelijk geregeld. Is het een intern of een extern orgaan? Moet de rechter daar wat mee? De rol van de aandeelhouders mis ik niet zo erg bij stichtingen. Maar het moet duidelijker worden dat een onderwijsinstelling een gemeenschapstaak heeft. Daarom moet de gemeenschap een stem krijgen.



En dus moet er een andere rechtspersoon in het leven worden geroepen naar het voorbeeld van de Community Interest Corporation in het Verenigd Koninkrijk, want de stichting is nooit bedoeld geweest voor de huidige, vaak kapitaalsintensieve, maatschappelijke taken.”

Organisaties met een maatschappelijke rol moeten in eerste instantie die maatschappelijke rol vervullen, zegt Strikwerda. “De raad van toezicht van een woningcorporatie moet allereerst beoordelen of de maatschappelijke opdracht, zoals die is vastgelegd in de statuten, wordt gerealiseerd. Komt de woningbouw ten goede aan de sociale groepen die jouw doelgroepen zijn? Voldoet het aan die eisen? Voor het onderwijs geldt iets dergelijks. De eerste die erop moet toezien dat het onderwijs goed is, is de raad van toezicht. Die moet controleren of het college van bestuur de missie realiseert die in de statuten staat. Maar nu wordt dat helemaal overvleugeld door de aandacht voor de jaarrekening. Ik hoorde anderendaags bij een zorginstelling dat ze de hele dag bezig zijn met de jaarrekening, met het risicomanagement en met financieringen. Maar wie let er nou op of die steunkous op tijd wordt aangetrokken?”

Mechanisch toezicht

Toezicht houden op een maatschappelijke rol stelt andere eisen aan een commissaris. “De geschiktheid en de competenties van een toezichthouder moeten worden afgeleid van een norm die past bij het doel van het

toezicht. Woningcorporaties moeten door dat toezicht geholpen worden om hun maatschappelijke taak uit te oefenen, ook onder veranderende omstandigheden. Dat betekent dat zo’n bestuur ook moet hebben voor veranderingen in de omgeving. Een toezichthouder moet daar ook gevoel voor hebben en er vragen over kunnen stellen. Omdat het hier over permanente maatschappelijke taken gaat, dient de toezichthouder er op toe te zien dat de financiële dimensie – financiering, efficiency, deugdelijke administratie – als hygiëfactor op orde blijft om die permanentie mogelijk te maken. De jaarrekening is een middel, geen doel.”

Het is belangrijk om te weten waarop een commissaris geacht wordt toezicht te houden, zegt Strikwerda. “Besturen hebben soms de neiging een beetje autistisch te worden, zeker als ze voor een stichting werken. We zitten nu in een situatie dat van elke drie euro die er in dit land verdiend wordt er één opgaat aan toezicht. De vraag is of een euro meer aan toezicht ook een euro meer aan economische winst oplevert. Waar ligt het marginale grensnut van toezicht? Perfect control bestaat niet. We moeten dus eerst vaststellen wat er van de toezichthouder verwacht wordt vanuit een maatschappelijk perspectief. We kunnen onze tijd en energie beter besteden dan aan toezicht op toezicht stapelen. Het gaat om de bewustwording van de rol van de psychologie, het menselijk tekort en dat soort zaken. Toezicht wordt nu te mechanisch ingevuld. Regeltje zus,

afvinken zo, toezicht dit, toets dat en klaar is Kees.”

Geen register-strateeg

De behoefte aan toezicht loopt wel eens uit de hand, wil Strikwerda maar zeggen. Ook de accountant wordt opgescheept met taken waarop hij niet is berekend. “Ik vind het zo langzamerhand maar een zielige figuur, die accountant. De samenleving projecteert allerlei verwachtingen op de accountant die hij niet waar kan maken. Accountants zijn opgeleid voor de jaarrekeningen en de bijbehorende zaken en dat doen ze heel goed, als ik dat zo internationaal bekijk. Er zijn ook zaken waar een accountant niet veel over kan zeggen. Strategie, bestuur, management control, interne organisatie en bedrijfsvoering behoren niet tot de competenties en kwalificaties van de accountant. Het belangrijkste element om toezicht op te houden, is de strategie. Je moet die toetsen aan een normenkader dat bestaat uit assumpties, prestaties, consistenties van acties en dat soort zaken. En dan krijg je het bekende verhaal van de man die zijn sleutels onder de lantaarnpaal zoekt, alleen omdat daar toevallig licht brandt. Er is nu eenmaal geen register-strateeg, maar we hebben wel een register-accountant en een goedgekeurde jaarrekening, dus doen we het daar maar mee. En dan gaan we toezicht houden op wat er is, in plaats van op datgene waar we eigenlijk toezicht op zouden moeten houden. De register-accountant moet veel vaker zeggen: ‘hiervoor moet u niet bij mij zijn.’”

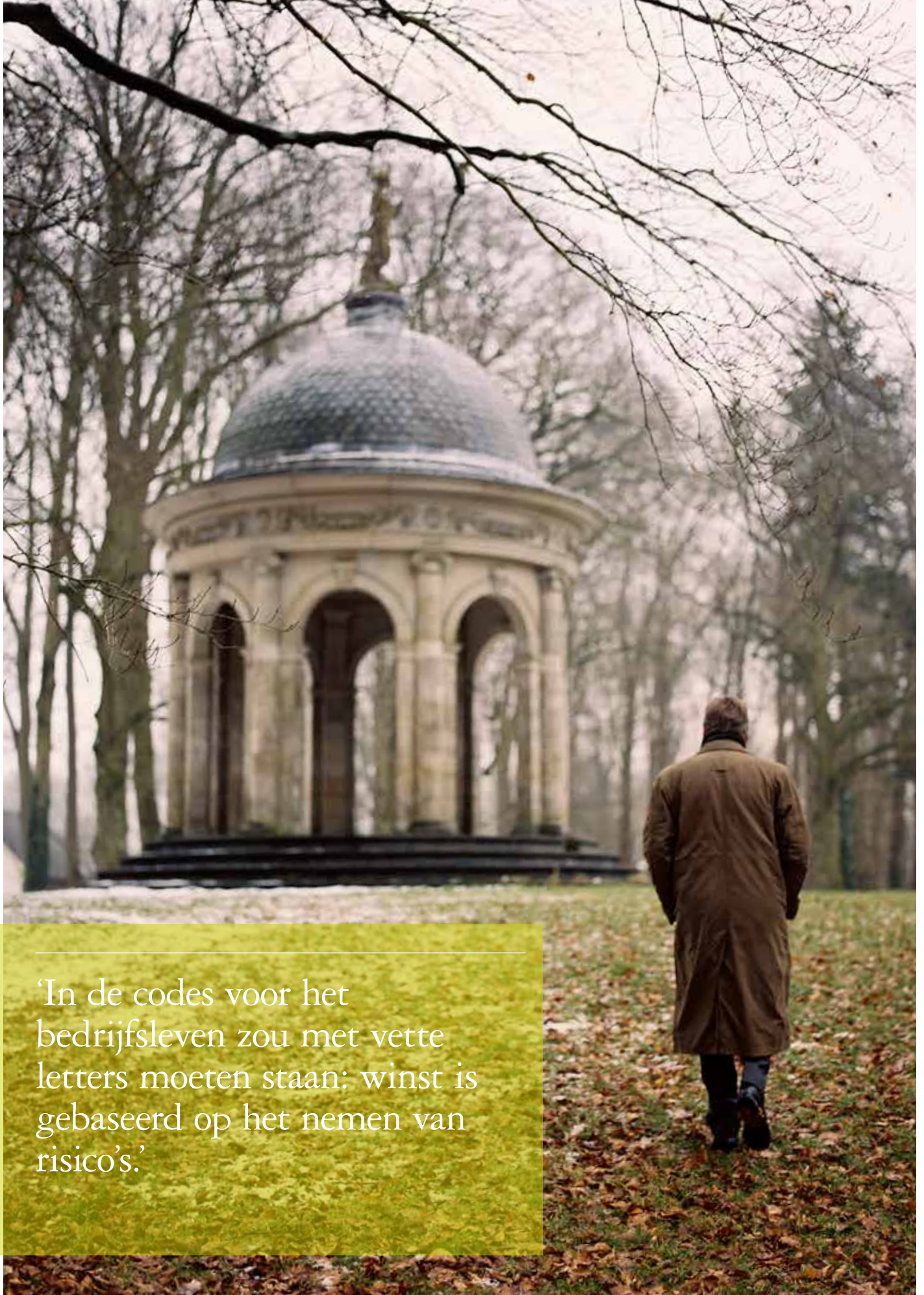
Winst en risico

Het grootste risico van een bedrijf is zijn bestuur, zegt Strikwerda. “In de codes voor het bedrijfsleven zou met vette letters moeten staan: winst is gebaseerd op het nemen van risico’s. De bestuurder moet zich natuurlijk bewust zijn van de verschillende risico’s die er zijn in de markt, de kapitaalmarkt en de arbeidsmarkt. Auditstudenten hebben het er altijd over hoe ze die risico’s weg kunnen maken. Maar dat kan dus niet. Je kunt een risico weigeren of nemen. Er zijn wel organisatietechnieken om het risicoabsorberend vermogen van de onderneming te vergroten. Of eigenlijk moet ik zeggen: het vermogen om onzekerheid te absorberen. Daarmee verhoog je de waarde van de onderneming voor de aandeelhouder. Die vindt dat heel plezierig, want zijn investering is veiliger. Maar de vraag is natuurlijk: wat zijn mijn fundamentele onzekerheden en hoe kan ik daarmee omgaan? Uiteraard zitten daar grenzen aan, dat is dan ondernemerschap. Ik maak me er wel zorgen over dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van de real-options-theorie om projecten

te structureren. Ook met een modulaire opbouw van producten, processen en organisaties kun je veel risico’s mitigeren. Ik denk dat daar te weinig aandacht voor is en te veel voor de mechanische risk-eventanalyse, omdat het huidige risk management door de bril van de jaarrekening wordt uitgeoefend, in plaats van door de bril van ondernemerschap.”

Tot slot wil Strikwerda graag nog de aandacht vestigen op het belang van de menselijke component. “Het wordt vaak over het hoofd gezien dat het gedrag van de meeste mensen een resultante is van persoonlijkheid, van wat mensen kunnen en van de context waarbinnen ze werken. Persoonlijkheid ligt genetisch vast. Kunnen is een kwestie van trainen, en de context heb je in de hand. Welke informatie krijgen mensen? Welke structuren bestaan er? Welke doelstellingen en waarden spelen er? Daarmee kun je gedrag faciliteren. Maar een mens is geen machine met een knop waar je aan kunt zitten draaien. Het gaat niet om soft controls. De verantwoordelijkheid van de bestuurder is de juiste condities te creëren, zoals met een juist systeem voor corporate governance de juiste condities voor de bestuurder moeten worden gecreëerd.”

Prof. dr. **Hans Strikwerda** (1952) is hoogleraar Organisatieleer en Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam. Hij geldt als pionier op het gebied van internal governance en de implementatie van shared service centers. Strikwerda studeerde bedrijfskunde in Delft, en promoveerde in 1994 aan de Katholieke Universiteit Brabant. Na zijn studie ging hij aan de slag bij de rijksoverheid, nadien bij Philips Electronics en vervolgens als organisatieadviseur. In 2000 werd hij aangesteld als hoogleraar aan de faculteit voor Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. Hij is als docent betrokken bij het SIOO en is docent strategie in de leergang voor toezichthouders van de Erasmus Universiteit. In 2005 werd Strikwerda door het vakblad Management Team gekozen tot meest invloedrijke consultant van Nederland. Strikwerda werkt bij het adviesbureau Nolan, Norton & Co.



‘In de codes voor het bedrijfsleven zou met vette letters moeten staan: winst is gebaseerd op het nemen van risico’s.’