

Waar komt al die compliance toch vandaan?

Het Decennium van de GOVERNISTAS

Prof. dr. F. van Eenennaam,
The Decision Institute, Amsterdam
f.vaneenennaam@thedecisiongroup.nl

1. Eerste, tweede en derde golf van corporate governance

Ontwikkeling (1/2)

Van een basis van vertrouwen werd gegaan naar regelgeving, maar dit hield volgende crises niet tegen

	< 2003	2003 – 2008	2008 >
Focus	Reputatie Vertrouwen two-tier Vertrouwen in bestuurders Waardecreatie	'Comply or explain' Risk agent Internationale druk NL code	'Dilemma addressing' Systeemtoezicht Sectorspecificatie Publieke opinie Gedrag van de board
	  	 	  

1. Eerste, tweede en derde golf van corporate governance Ontwikkeling (2/2)

Post 2008 zien bestuurders zich geconfronteerd met allerlei verwachtingen en aanpassingen. Een nieuwe “beroepsgroep” de Governistas is ontstaan....

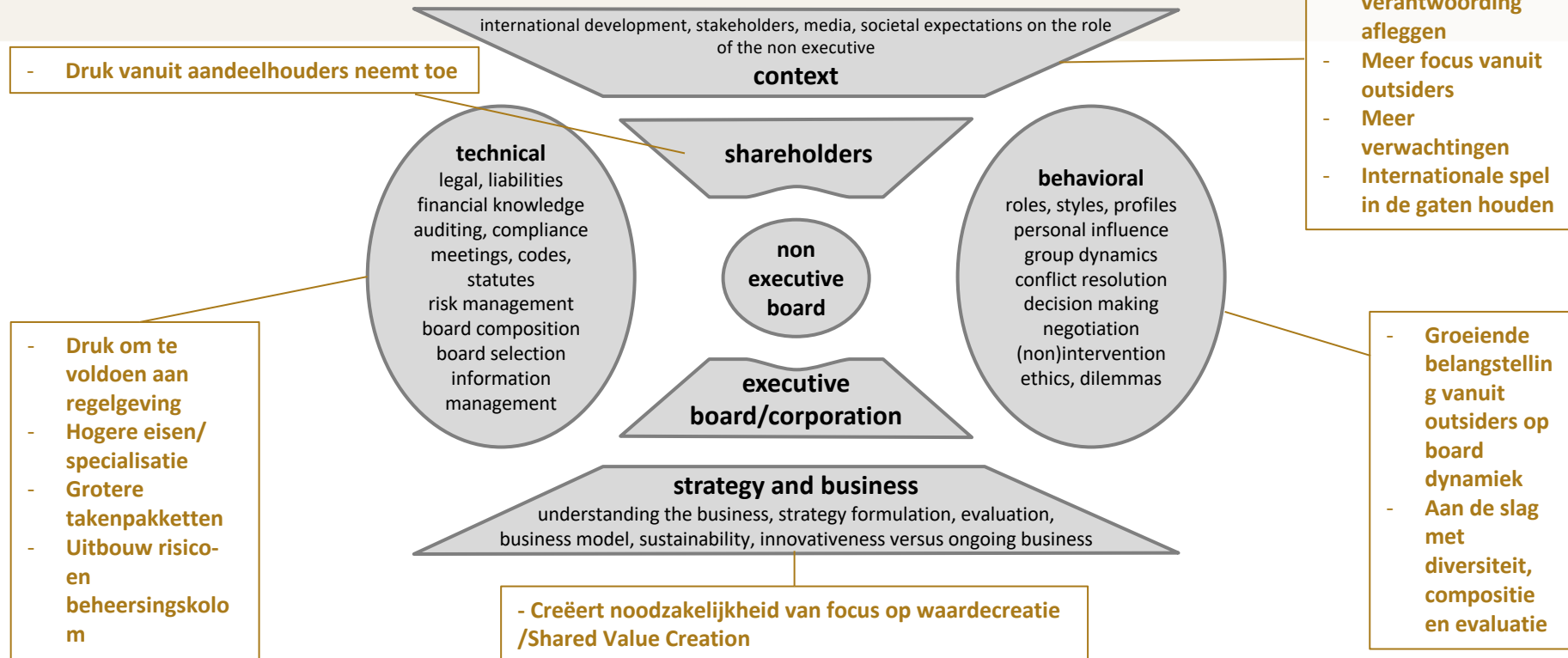
- A. Veelvoud aan codes, met nadruk op diversiteit, gedragstoezicht, board evaluaties en board dynamiek (o.a. DNB)
- B. Beloningsvraagstukken
- C. Verandering in het aandeelhouders-spel

- D. Toenemende druk vanuit de media
- E. Inmenging van wetgevers en publieke opinie op het gebied van bonussen
- F. Communicatie met stakeholders is essentieel

- G. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen/Creating Shared Value
- H. Ethical questions; onafhankelijk en integer handelen
- I. Economische volitaliteit

- Bovenop de items van voor 2008

...die op alle domeinen van het speelbord van corporate governance (goed bestuur) formele en informele regels maakt.



Waardoor de facto veel ruimte verdwijnt hoewel dat in beginsel heel groot was.

Kenmerken

- Onafhankelijk
- Deeltijd
- Beloond op basis van contract of vergoeding
- Externe 'know-how'
- 'Hands-off'

Kerntaken

- Toezicht op, en evaluatie van het bestuur (inclusief selectie, beoordeling, beloning, ontwikkeling en mogelijk verwijdering)
- Toezicht op en advies over het beleid van het bestuur: de bedrijfsstrategie en –structuren
- Toezicht op en advies over budgetten en financiële planning en controle
- Toezicht op het naleven van statuten en wetgeving door het bestuur
- Toezicht op rapportage aan de aandeelhouders

Artikel 2:140 lid 2 BW:

'De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.'

Waarbij de I Raison d'être van goed bestuur steeds meer schuift naar normatieve kaders

1. **Principle-agent theory:** de commissaris herstelt de disconnectie tussen eigenaren en managers.
2. **Stewardship theory:** de commissaris bevordert continuïteit en beschermt eigendom.
3. **Prospect theory:** de commissaris schat bij beslissingen bij onzekerheid risico's en kansen in ten opzichte van een voorgaande situatie, waarbij zekerheden en verlies zwaarder wegen dan kansen en winst.
4. **Normen over goed bestuur:** de commissaris kent de codificaties omtrent de ideeën, normen en concepten die goed bestuur in een land voorschrijven.

II Bijdrage aan de organisatie

1. **Transaction theory:** de commissaris versterkt de reputatie en het vertrouwen in de organisatie en vermindert zo contract, rente en zekerheidsstellingen.
2. **Institutional theory:** de commissaris voorkomt dat instituties primair gericht zijn op het eigen bestaan en zorgt voor het heruitvinden van de rol, taak en functie van de organisaties.
3. **Shared value creation theory:** de commissaris zorgt dat de organisatie als 'social actor' geëxpliciteerd wordt in de gemeenschappen waarin het opereert.
4. **Theory of the firm:** de commissaris expliceert wanneer markt, hiërarchie of cooperatie tot waarde leidt en is sterk in relatie met extern toezicht/mededinging.

III Waarde creatie door de commissaris

1. **Resource-based theory:** de commissaris zorgt voor een (persoonlijke) bijdrage aan de waardecreatie van de organisatie.
2. **Network theory:** de commissaris zorgt voor toegang tot relevante kennis, middelen en macht.
3. **Dilemma and decision making:** de commissaris zorgt dat beslissingen adequaat, tijdig en juist worden genomen en uitgevoerd en zorgt dat de keuzes hieromtrent transparant zijn.
4. **Behavioral theory:** de commissaris kijkt naar hoe individuele drijfveren en groepsdynamica tot betere of slechtere rolvulling kunnen leiden.

Nederland verschilt van het buitenland, waardoor we op “eigen wijze” allerlei ideeën importeren.

Dualistisch bestuursmodel/two tier:
niet tegelijkertijd uitvoerende en
toezichthoudende bestuurders

vs

Monistisch bestuursmodel/one tier:
onder de toezichthouders bevinden
zich ook uitvoerende bestuurders

Voordeel: machtsbalans door een
grotere afstand

Nadeel: onduidelijkheid rolverdeling
kan tot politieke machtsstrijd leiden
en een hoger aansprakelijkheidsrisico

Voordeel: bestuurders krijgen meer
en eerder informatie dan
toezichthouders en zijn meer
betrokken omdat ze meer
verantwoordelijk gehouden worden

Nadeel: risico op concentratie van
macht bij de CEO en een gebrek aan
kritische feedback door stakeholders

Wat staat komend seizoen op de agenda?

1. **Systeemtoezicht:** meer regelen
2. **Codes:** meer regelen waarde en gedrag en meer audit
3. **Externe toezichthouders:** meer overheid
4. **Media:** meer reputatie anticipatie
5. **Anticiperen op economische golven:** wanneer weer omlaag?
6. **Toename van risico reductie:** kan de organisatie de compliance wel aan in de business waarin we zitten?

- - - - - Het decennium van de GOVERNISTAS - - - - -

*Linked In is het makkelijkste: Educatie, incompany training, open programmas.
Board evaluaties of strategie*



Thank You!

Contact: The Decision Institute

Prof. dr. Fred van Eenennaam
info@thedecisioninstitute.org
+31 (0)20 40 40 111

More information
www.thedecisiongroup.nl
www.thedecisioninstitute.org
www.vbhc.eu
www.vbhcprize.nl

