

Kracht van communicatie Bedrijf moet bestaansrecht verdienen

10 januari 2009 | Het Financieele Dagblad

Robert Rinnooy Kan Wouter Scheepens

De gevolgen van de kredietcrisis worden elke dag duidelijker. De wereldwijde recessie is een feit. Een groep vooraanstaande Nederlandse commissarissen verwijt een nieuwe generatie bestuurders dat zij hun eigen belangen laten prevaleren boven de bedrijfsbelangen.

Inmiddels wordt steeds vaker de vraag gesteld hoe het zover heeft kunnen komen. Deskundigen geven hun mening over de oorzaken en bieden oplossingen met veelal een instrumenteel karakter. Een voorbeeld daarvan is de aanpassing van het beloningsbeleid. Dergelijke instrumentele oplossingen zijn noodzakelijk, maar niet voldoende om het vertrouwen van alle belanghebbenden van bedrijven (de aandeelhouders, de medewerkers, de toeleveranciers, de klanten en ook de samenleving als geheel, de burgers) terug te winnen. Het ontstane gebrek aan vertrouwen gaat ten koste van, wat in het Engels zo mooi heet, de 'license to operate'. In goed Nederlands: het bestaansrecht dat een onderneming krijgt toegekend door de samenleving staat op het spel. Het is daarom van belang dat bedrijven dit vertrouwen zo snel mogelijk herstellen. Anders zijn zij gedoemd de concurrentieslag te verliezen.

Voor het herstel van vertrouwen is op een aantal punten een fundamentele heroriëntatie noodzakelijk. Het doel daarvan moet zijn een verbeterde aansturing van de onderneming waarbij de belangen van aandeelhouders evenwichtiger worden afgewogen tegen die van de andere belanghebbenden. Alleen dan kan sprake zijn van waardecreatie op de lange termijn. Deze heroriëntatie omvat in ieder geval richten drie elementen: het waardensysteem van het bedrijf, de interactie met belanghebbenden en het functioneren van de algemene vergadering van aandeelhouders (ava).

Bedrijven die weten waar ze voor staan vergroten hun kans op succes, ook in barre tijden. Hun bestuurders kunnen de waarden van het bedrijf overtuigend en authentiek uitdragen, en zijn bereid die kernwaarden te allen tijde te verdedigen en te waarborgen.

De meeste beursgenoteerde bedrijven hebben een overdreven nadruk gelegd op het ter wille zijn van beurs- en bedrijfsanalisten. Dat is ten koste gegaan van de aandacht voor de klant, de medewerker en de maatschappelijke context waarin de onderneming opereert. Doordat veel bedrijven zich hebben ontwikkeld tot machtige internationale spelers is het moeilijker geworden om de buitenwereld duidelijk te maken waar de onderneming als geheel voor

staat. Dat wordt nog lastiger als de onderneming haar mondiale grootte heeft gekregen door fusies en overnames waardoor de kans toeneemt dat de oorspronkelijke waarden van de fusiepartners zijn verwaterd of onvoldoende zijn geïntegreerd.

Wat is nog de betekenis van claims als 'wij bedienen onze klanten al meer dan 100 jaar' als de 'wij' van 100 jaar geleden geen enkele relatie meer heeft met de 'wij' van nu? Sturen op waarden en aldus betekenis geven aan je merk en je bedrijf is vandaag de dag belangrijker dan ooit. Het lijkt ook geen toeval dat juist het familiebedrijf zich in tijden van grote onzekerheid en turbulentie steeds meer bewijst. Op die momenten bieden tradities een belangrijk houvast.

Een oude bekende voor het vastleggen van de waarden van de onderneming is de gedragscode. Op basis van de de code-Tabaksblad heeft bijna iedere beursgenoteerde onderneming een gedragscode opgesteld als onderdeel van het risicomanagement. Maar het enkele bestaan van een gedragscode biedt op zich geen soelaas. Als de gedragscode geen onderdeel is van de bedrijfscultuur, ook op het hoogste niveau, dan is de naleving van de waarden in de praktijk op zijn zachtst gezegd weerbarstig.

Het is zeker niet meer vanzelfsprekend dat een bedrijf voldoende oog heeft voor het sturen op waarden. In de financiële sector is daarvan een aantal voorbeelden te vinden. Minister van Financiën Wouter Bos heeft al sympathie getoond voor de gedachte dat bankiers een beroepseed afleggen, net zoals artsen, waarin de bankiers zweren geen onverantwoorde risico's te zullen nemen en zich bewust te zullen zijn van het publieke belang.

De invoering van een dergelijke eed zal niet eenvoudig zijn en veel tijd kosten. Het is daarom beter als commissarissen ervoor zorgen dat de bestaande gedragscodes van ondernemingen, waar nodig, worden aangescherpt met speciale bepalingen voor de hoogste bestuurders. Commissarissen moeten bovendien scherper toezien op de naleving in de praktijk. Langetermijnaandeelhouders moeten daar ook om vragen. Zonder waarden geen vertrouwen, en zonder vertrouwen geen bestaansrecht.

Verantwoord ondernemen

We zouden verwachten dat de brede belangstelling van verschillende soorten belanghebbenden ervoor zorgt dat zowel bestuurders als commissarissen veel belang hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Uit een recent onderzoek over de relatie tussen mvo en goed bestuur dat onze bureaus hebben uitgevoerd voor het ministerie van Economische Zaken blijkt dat dit beeld nuancering behoeft.

Uit dat onderzoek blijkt onder meer dat commissarissen en bestuurder nog te vaak een afstandelijke houding aannemen tegenover mvo. Bij een groot aantal (maar niet alle) ondernemingen hanteren commissarissen een enge definitie van mvo met een nadruk op milieu en klimaat. Tevens zien zij het niet als hun taak om te controleren dat mvo wordt verankerd in de organisatie. Er is gelukkig ook een groep die laat zien hoe mvo wél zinvol kan worden geïntegreerd en hoe die aanpak concurrentievoordelen biedt.

Mvo kan niet langer een onderwerp zijn dat een onderneming 'erbij doet'. Het moet nadrukkelijk geïntegreerd worden in de kernactiviteiten van een bedrijf. Het belang van maatschappelijke aspecten voor het ondernemen neemt alleen maar verder toe en zal de bedrijfsvoering van veel bedrijven nadrukkelijker gaan beïnvloeden. Of het nu gaat om schaarse grondstoffen, beprijzen van natuur en klimaat, migratie, mensenrechten, veiligheid. Dit alles cumuleert ook in een aangepaste klantenvraag en hogere maatschappelijke eisen in de markt. De aandacht van de media en belanghebbenden versterkt de noodzaak tot zorgvuldig manoeuvreren.

De commissie-Burgmans heeft onlangs aanbevolen dat bedrijven met meer dan vijftig medewerkers beleid voor mvo moeten hebben en hiervan jaarlijks verslag moeten doen. Volgens Burgmans c.s. moesten daarover bepalingen worden opgenomen in de code-Tabaksblat. De commissie-Frijns heeft al de aanbevelingen van Burgmans c.s. ten aanzien van beursgenoteerde vennootschappen overgenomen. Daar waar in 2003 de taakomschrijving aan de commissie-Tabaksblat voorzag in de expliciete uitsluiting van mvo, geeft de commissie-Frijns in 2008 mvo een duidelijke plaats in de code. Dit biedt geen garanties dat mvo door bedrijven op een juiste wijze zal worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering, maar hiermee wordt wel de druk op raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen vergroot om een gedegen mvo-beleid te ontwikkelen. Dit beleid moet dan weer besproken worden met de raad van commissarissen. Het gevolg zal zijn dat maatschappelijke aspecten van het ondernemen nadrukkelijker een onderdeel worden van de aansturing van het bedrijf en de interactie met de buitenwereld.

Meer belangen

Ondernemingen begrijpen steeds beter dat een goede interactie met alle belanghebbenden hun license to operate vergroot. Interactie met meerdere belanghebbenden vergt van bestuurders een opstelling waarmee zij minder vertrouwd zijn. Een vooraanstaande bankier constateerde recentelijk in een interview dat hij geconditioneerd is om te denken dat zijn belangrijkste referentiekader een groep van ongeveer duizend internationale bankiers is. Dat

gaat niet meer op. Hij benadrukte dat hij en zijn vakgenoten zich meer moeten oriënteren op wat in Nederland acceptabel is.

Bestuurders lijken in hun oriëntatie primair gericht op de juridische verantwoording aan aandeelhouders op de ava. Dit blijft uiteraard een belangrijk element. Bestuurders kunnen echter het herstel van vertrouwen bevorderen door de jaarlijkse ava ook te gebruiken als een platform voor hun dialoog met andere stakeholders.

Ook de overheid lijkt de gedachte te steunen dat tijdens de aandeelhoudersvergadering de belangen van diverse stakeholders aan de orde komen. Dat blijkt uit het onlangs door het kabinet aangenomen wetsvoorstel om de ondernemingsraad tijdens de ava spreekrecht te geven over benoemingen, ontslag en beloningen van bestuurders en commissarissen. Als iemand de ava gebruikt voor het bepleiten van een bepaald belang, dan wordt het wel relevant of de spreker voldoende gelegitimeerd is om voor dat belang op te komen.

Zo maakt het verschil uit of de ANWB één aandeel koopt voor de aandeelhoudersvergadering van een autofabrikant om te pleiten voor klimaatvriendelijke auto's of dat een willekeurige aandeelhouder met één aandeel daarvoor pleit. Voor de vennootschap en de samenleving is het uiteindelijk een voordeel als goed gelegitimeerde stakeholders een inbreng hebben omdat zij veelal gericht zijn op de lange termijn. Hierdoor ontstaat een gezonde tegenkracht tegen partijen die alleen gericht zijn op het rendement op korte termijn.

De ruimte benutten

In de huidige situatie is er voldoende bewegingsvrijheid voor commissarissen en bestuurders om de functie van de ava te verbeteren als tegenkracht tegen het kortetermijndenken. Het is een kwestie van de ruimte benutten. Veel betrokken partijen zijn het erover eens dat het jaarlijkse ritueel van de ava voor verbetering vatbaar is. Zolang de aandeelhouders op deze vergadering het bestuur op alle punten steunden, leek het niet echt de moeite waard voor het bestuur om daar aandacht aan te besteden.

Maar uitkomsten van ava's zijn in toenemende mate onzeker. Denk aan de onlangs gehouden ava van Fortis in België, waar zeer belangrijke besluitvorming gebaseerd werd op een meerderheid van slechts 50,06%. Een ongewenste situatie die ook risico's met zich meebrengt voor de dagelijkse aansturing van de onderneming.

Kortom, een bestuur dat in de voorfase en tijdens de ava zelf het gesprek aangaat met alle gelegitimeerde stakeholders die op de ava verschijnen, verbetert de governance van het bedrijf in het Rijnlandse model. De vergadering kan uitgroeien tot het jaarlijkse moment waarin de license to operate door alle stakeholders 'gezamenlijk' wordt verlengd.

Extra aandacht zal moeten worden besteed aan de vraag met welk percentage aandelen aandeelhouders punten kunnen agenderen en hoe wordt omgegaan met aandeelhouders die (via internet) georganiseerd zijn in een stakeholdergroep. Op dit moment wordt er voor het agenderingsrecht geen onderscheid gemaakt tussen de invloed van één aandeelhouder met 500.000 aandelen en 50.000 aandeelhouders met ieder 10 aandelen. Voor het stemrecht is dat logisch, maar voor het recht op een dialoog met het bestuur en tussen stakeholders onderling ligt dat anders. De wetgever kan het voor vennootschappen mogelijk maken dat zij statutair het agenderingsrecht ook kunnen toekennen op basis van het aantal aandeelhouders dat een onderwerp wil agenderen.

De charme van bovenstaande voorstellen is dat ondernemingen nu reeds daarmee van start kunnen gaan. Er is geen ingrijpen van de overheid of van de commissie voor goed bestuur noodzakelijk, met uitzondering van de voornoemde verruiming van het agenderingsrecht. Het agenderingsrecht staat echter toch nog ter discussie in de Tweede Kamer.

Het zijn relatief kleine stappen voor bestuurders en commissarissen, die gezamenlijk kunnen leiden tot een grote stap voor de vennootschap: een breed gedragen bestaansrecht van de onderneming en haar bestuur met als gevolg een toename in vertrouwen

Wouter Scheepens is partner van Triple Value Strategy Consulting.

Robert Rinnooy Kan is directeur van Rinnooy Kan & Partners