

## 3 Purposive Governance: het goede goed doen

*Steven ten Have en Maarten Hendriks*

### 1. Inleiding

Corporate governance is ‘en vogue’, opnieuw. Het concept won eind vorige eeuw enorm aan belang als gevolg van de schandalen bij grote bedrijven in de jaren negentig en de financiële crisis van 1997. Nu liggen grote bedrijven zoals Tata Steel en producenten van fossiele brandstoffen onder vuur vanwege vervuiling en andere negatieve externe effecten, is er de klimaatcrisis en zijn er na de reactie op de genoemde schandalen twintig jaar geleden, nog steeds ‘schandalige’ struikelpartijen van grote bedrijven te noteren zoals bij Imtech, Wirecard, Steinhoff en zeer recent UBS en Silicon Valley Bank. Bij corporate governance gaat het over het bestuur van beursgenoteerde bedrijven en het toezicht daarop. Volgens de Nederlandse Rijksoverheid regelt deze governance-verhoudingen tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Naast wet- en regelgeving spelen codes daarbij nationaal en internationaal een rol. De Nederlandse Corporate Governance Code richt zich op het bestuur van beursgenoteerde vennootschappen en bevat principes en *best practice*-bepalingen die hoofdzakelijk de verhoudingen reguleren tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Maar wat is corporate governance en wat is het doel ervan? Wat zijn de ontwikkelingen binnen corporate governance en hoe moeten bestuurders en toezichthouders de veelheid van hetgeen hierover geschreven is beschouwen?

In dit hoofdstuk presenteren wij een holistisch model dat de veelheid aan corporate governance-onderwerpen op overzichtelijke en dynamische wijze weergeeft: ‘*purposive governance*: het goede goed doen’. Dit model hebben wij opgesteld door de levende overtuigingen van de Nederlandse ‘*corporate governance community*’ in kaart te brengen aan de hand van meer dan zestig interviews. Ten slotte hebben we op basis van dit model aan de hand van alle hoofdstukken van het *Jaarboek Corporate Governance* van de afgelopen elf jaar de trends en ontwikkelingen omtrent corporate governance onderzocht.

### 2. Wat is corporate governance volgens de literatuur?

Veel definities van corporate governance beperken de scope tot het bestuur (inclusief het toezicht) en de aandeelhouders. Daarnaast ligt de nadruk op, wordt het concept beperkt tot, de interne *control*. Deze nadruk is en wordt versterkt door genoemde schandalen en crises. Shailer bijvoorbeeld zegt: “Corporate governance describes

the processes, structures, and mechanisms that influence the control and direction of corporations”.<sup>1</sup> Een vergelijkbare definitie geeft Chen e.a.: “Corporate governance is the system of rules, practices, and processes by which a firm is directed and controlled”.<sup>2</sup> De ‘control’ met de daarbij behorende mechanismen is gerelateerd aan het instrumentarium nodig om misstanden en schandalen te voorkomen en het geschonden vertrouwen te herstellen. Ook de eerste Nederlandse Corporate Governance Code, opgesteld door de commissie-Tabaksblat in 2003, werd gezien als een belangrijke stap op weg naar het herstel van het vooral door een aantal boekhoudschandalen en andere misstanden aangetaste algemene vertrouwen van het publiek in een goede gang van zaken binnen Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Ook de OECD hanteert een overwegend technische, instrumentele definitie: “Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.”<sup>3</sup> In deze definitie ligt er ook nadruk op de ‘objectives’ zonder dat deze geladen of gekwalificeerd worden, het draait niet alleen om het beheerst (‘control’) realiseren (‘attaining’), maar ook om het definiëren of stellen van doelen. Ook de verhoudingen tussen betrokkenen worden ‘clean’ beschreven onder verwijzing naar een ‘set of relationships. Chen e.a. activeren en kwalificeren deze ‘relationships’ als zij het hebben over wat de essentie van corporate governance is: “Corporate governance essentially involves balancing the interests of a company’s many stakeholders, such as shareholders, senior management executives, customers, suppliers, financiers, the government, and the community. Since corporate governance provides the framework for attaining a company’s objectives, it encompasses practically every sphere of management, from action plans and internal controls to performance measurement and corporate disclosure.” Chen e.a. omschrijven hiermee de groep betrokken (of relevante) actoren breder, ‘a company’s many stakeholders’ en stellen met ‘balancing the interests’ een kwalitatieve eis aan corporate governance. Met de uitbreiding van de scope naar ‘practically every sphere of management’ nemen zij afstand van de (vaak meer juridische) definities die zich beperken tot dat wat geregeld moet zijn in de verhoudingen tussen bestuur en aandeelhouders.

Toch blijven ook Chen e.a. met hun ruimere definitie en beschrijving van de essentie behoren tot het perspectief waarin corporate governance een stelsel van technische normen is; wat moet bestuurlijk geregeld en voorzien zijn om een correcte gang van zaken in de onderneming zo goed mogelijk te garanderen. Tegenover procedurele, ‘lege’ (of ledige) normen, kunnen inhoudelijk volle (of volledige) waarden als basis voor corporate governance worden geplaatst. Deze zienswijze is zichtbaar in de stellingname in 2020 van een groep van 25 hoogleraren Ondernemingsrecht in

1 G. Shailer, ‘Corporate Governance’, in: D.C. Poff & A.C. Michalos (eds), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer: Cham 2018.

2 J. Chen, N. James & A. Belluco-Chatham, *Corporate Governance Definition: How It Works, Principles, and Examples*, investopedia.com 22 maart 2023.

3 OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD Publishing 2015, p. 9. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

Nederland.<sup>4</sup> Zij pleitten ervoor om de wettelijke taakopdracht van bestuurders aan te passen. Hiervoor verwijzen zij naar een van de meest vooruitstreven corporate governance codes ter wereld, de Zuid-Afrikaanse King IV Code. Daarin staat onder meer dat de leiding van de onderneming ervoor moet zorgen dat de vennootschap een *responsible corporate citizen* is en ook als zodanig wordt gezien. Deze code heeft als belangrijk uitgangspunt dat corporate governance een *'leadership issue'* is, meer precies een kwestie van ethisch leiderschap. Ethisch leiderschap kenmerkt zich door begrippen als integriteit, competentie, verantwoordelijkheid, accountability, fairness, en transparantie. Deze Zuid-Afrikaanse Code<sup>5</sup> definieert corporate governance als “the exercise of ethical and effective leadership by the governing body towards the achievement of the following governance outcomes: ethical culture, good performance, effective control, legitimacy”.

De hoogleraren stellen in lijn hiermee dat bestuurders moeten zorgen “dat de vennootschap met haar ondernemingsactiviteiten aan het maatschappelijk verkeer deelneemt als een verantwoordelijke vennootschap. Commissarissen moeten hierop toezien. Het streven naar winstgevende continuïteit moet worden ingebed in een brede verantwoordelijkheid in de samenleving.” Dit sluit aan bij een internationale beweging die in de afgelopen vijftien à twintig jaar is ingezet met nieuwe ondernemingsvormen in de Verenigde Staten, “to enhance CSR (Corporate Social Responsibility) by providing legal protections to management that want both to maximize shareholder income and to pursue a social or environmental agenda”.<sup>6</sup> In het verlengde daarvan kan gewezen worden op een nieuwe Franse wet uit 2019 waarmee de definitie van een onderneming wordt herzien, in het bijzonder waar het gaat over de *'corporate purpose'*. Met de wet worden drie elementen geïntroduceerd: “(1) an obligation to consider the social and environmental implications of the business activity; (2) an option for any company to define its *raison d'être*; and (3) a new type of corporate form, the *'société à mission'*, for companies that adopt social or environmental goals by writing them into the company's by-laws and by setting up an ad hoc committee to monitor them”.<sup>7</sup>

De Nederlandse hoogleraar Ondernemingsrecht Timmerman stelt in dit verband dat we na een fase van de bijna uitsluitend economische onderneming opschuiven naar de fase van de politieke onderneming.<sup>8</sup> Kenmerkend daarvoor is dat regelgevers ondernemingen met ‘publieke taken’ belasten, zoals het bevorderen van diversiteit en het bestrijden van klimaatverandering. Winter spreekt in dat verband van een paradigmaverschuiving en beschrijft deze met twee onderscheidende maar

4 J.W. Winter e.a., ‘Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer’, *Ondernemingsrecht* 2020, 7, p. 471-474.

5 Institute of Directors, *King IV; Report on corporate governance in South Africa*, South Africa 2016, p. 11.

6 R. Andre, ‘Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility?’, *Journal of Business Ethics* 110.1/2012, p. 133.

7 A. Hatchuel & B. Segrestin, ‘De l'entreprise moderne a l'entreprise a mission. Les metamorphoses de l'objet social’, *Entreprise & Société* 2019/1, n. 5, p. 47-61.

8 V. Timmerman, ‘Uitdagingen voor het ondernemingsrecht; op weg naar echt ondernemingsrecht’, *MvO* 2020, 5/6, p. 133-141.

samenhangende dimensies.<sup>9</sup> De eerste dimensie is ‘het politieke’, de tweede ‘de openheid’ – te stellen tegenover respectievelijk het private en het tribalisme. De politieke vennootschap brengt tot uitdrukking dat een onderneming deel uitmaakt van een polis, van een gemeenschap, van de samenleving. De tweede dimensie betreft openheid jegens posities, belangen, perspectieven en inzichten die niet vanzelfsprekend verbonden zijn met die van de eigen groep of organisatie, en die daarom als vreemd, anders en niet vertrouwd ervaren worden. De politieke en open vennootschap houdt rekening met, heeft een zorgplicht jegens de anderen en het andere binnen de samenleving(en) waarvan deze deel uitmaakt.

Winter beschrijft deze politieke en open verschijningsvorm als de opvolger en tegenhanger van de bijna uitsluitend economische vennootschap. Bij die laatste zet het denken van Milton Friedman de toon: het aandeelhoudersbelang staat voorop, de sociale verantwoordelijkheid van vennootschappen is winst maken. Daarbij zijn externe effecten of kosten veroorzaakt door de vennootschap, en dus gerelateerd aan mens, milieu en maatschappij, niet de verantwoordelijkheid van die vennootschap<sup>10</sup>. Peter Drucker, de geestelijk vader van het management-denken, publiceerde in 1954 *The Practice of Management*. Over de verantwoordelijkheden van management stelt hij: “The first responsibility which management owes to the enterprise in respect to public opinion, policy and law is to consider such demand made by society on the enterprise (or likely to be made within the near future) as may affect attainment of its business objectives”. Eveneens stelt hij: “Management is also responsible for making sure that the present actions and decisions of the business enterprise will not create future public opinion, demand and policies that threaten the enterprise, its freedom and its success”.<sup>11</sup>

Als we naar de internationale ontwikkelingen kijken enerzijds en vanuit Nederlands perspectief ons oor te luister leggen bij gezaghebbende denkers en beschouwers van de ondernemingspraktijk anderzijds, dan lijkt het helder vanuit welke hoek de corporate governance wind waait of gaat waaien. De eerdergenoemde Nederlandse Corporate Governance Code is inmiddels een aantal keren herzien door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, deze commissie richt zich op de naleving, actualiteit en bruikbaarheid van de Code. Met de Code-Frijns en de Code-Van Manen is de Code herzien in respectievelijk 2009 en 2016 en laatstelijk in 2022 met de Monitoring Commissie, onder voorzitterschap van Pauline van der Meer Mohr. Het is interessant om te kijken of de eerdergenoemde wind ook daarbij zijn sporen heeft nagelaten en daadwerkelijk het corporate governance-schip in die richting heeft doen voeren.

Ook in 2022 is een zogenaamd consultatiedocument gepresenteerd als basis voor een volgende stap in de ontwikkeling van de Code. Hierbij zijn stakeholders breed

9 J.W. Winter, ‘De politieke en open vennootschap’, in: *Corporate governance en het maatschappelijk belang*, KVS Preadviezen 2022, p. 37-43.

10 J.W. Winter e.a. ‘Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer’, *Ondernemingsrecht* 2020/86, par. 1.

11 P. Drucker, *The practice of management*, Taylor & Francis 1954, p. 384-385.

betrokken; zij konden input geven en deelnemen aan een debat als opmaat tot de daadwerkelijke actualisatie van de Code. Dit illustreert het proces van totstandkoming. Dat proces heeft óók te maken met belangenvertegenwoordiging, speelt zich af in een arena, en kan moeilijk los gezien worden van macht en invloed, politiek en compromissen. Bij de presentatie van de nieuwe Code sprak Van der Meer Mohr over een ‘lastig krachtenveld’. Couwenbergh noteerde op 20 december 2022 in het *Financieele Dagblad* dat “ideeën over de rol en verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven bij grote maatschappelijke vraagstukken soms ver uiteenlopen”. Maar ook werd gesteld dat er een nieuwe Code ligt die gedragen wordt door vakbonden, beleggers en het bedrijfsleven. Van der Meer Mohr spreekt tevens van een legitieme angst bij het bedrijfsleven om bij een zorgplicht juridisch opgeknoopt te worden als eigen duurzaamheidsdoelen niet worden gehaald: “De Code heeft immers de kracht van wet en rechters verwijzen er ook naar”. De Corporate Governance Code kwalificeert de Code als ‘breedgedragen opvattingen over goede corporate governance’, de commissie spreekt over ‘best practices’.

Engbers en Bouwman reageren op 1 januari 2023 in het *FD* op de gepresenteerde nieuwe Code en stellen dat beter gesproken kan worden van het ‘hoogst haalbare compromis’. Volgens hen kan in plaats van over de eerdergenoemde ‘breed gedragen opvattingen’ beter gesproken worden van ‘dit is hoever het bedrijfsleven zelfregulerend wil gaan’. Dat kan weliswaar zo zijn, dat neemt echter niet weg dat het ‘codificeren’ of ‘regelen’ van en op basis van een heersende (rechts)overtuiging binnen een systeem of gemeenschap kan bijdragen aan de goede gang van zaken daarbinnen. In Nederland wordt deze codificering of regeling in de vorm van de Nederlandse Corporate Governance Code ook door de hoogste rechter, de Hoge Raad, gezien als een factor van belang. De Code wordt door de Hoge Raad beschouwd als een uiting van de in Nederland levende rechtsovertuigingen over de verhoudingen tussen de bij de vennootschap betrokken personen en partijen. In lijn daarmee speelt de inhoud van de Code ook een belangrijke rol bij Nederlandse rechtszaken waarin ondernemingskwesaties spelen en geschillen beslecht worden.

Dit, het grote belang van de Code, in combinatie met onmiskenbare politiek in het wordingsproces van de Code, heeft ons geïnspireerd om op zoek te gaan naar een meer zuivere, in ieder geval minder politieke, uitdrukking van de in Nederland levende overtuigingen over corporate governance.

### **3. Wat zijn de levende overtuigingen?**

Als men in een gemeenschap levende overtuigingen wil achterhalen of blootleggen vormt het te rade gaan bij de leden daarvan een aangewezen weg. Gaat het om overtuigingen inzake initiatierituelen bij uitheemse stammen of studentenverenigingen dan is de gemeenschap, de populatie, relatief eenvoudig af te bakenen. Voor de ‘Nederlandse corporate governance community’ ligt dat minder eenvoudig. Ons uitgangspunt is geweest de betrokkenen en betrokken groepen bij en in de Neder-

landse praktijk van de corporate governance te identificeren, om deze vervolgens te interviewen. Gestart is bij een vijftal spraakmakende rechtszaken, juridische cases, waarbij het ging over conflicten rond grotere ondernemingen met aandeelhouders. Aan de hand hiervan zijn betrokkenen geïdentificeerd en geïnterviewd. Het ging hierbij vooral om rechters, advocaten, bestuurders, toezichhouders, vertegenwoordigers van medewerkers en aandeelhouders en andere experts zoals hoogleraren en journalisten. Deze zijn gericht aangevuld met 'peers' waardoor een pool van 61 *interviewees* is ontstaan. Samen definiëren én herdefiniëren zij regelmatig zo niet voortdurend wat goede corporate governance in Nederland is en moet zijn. In termen van Weick<sup>12</sup> doen zij dit als '*a body of thought, thought by thinking thinkers*'. Deze '*thinkers*' en de '*body*' waar zij deel van uitmaken produceren of verlenen betekenis.

De interviews zijn integraal beschreven en gecodificeerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van de software van ATLAS.ti. Bij de analyse is gewerkt volgens de principes van de Grounded Theory (GT). "GT involves the collection and analysis of data. Characteristic for this approach is the principle of the natural emergence of a theory."<sup>13</sup> De theorie is 'gegrond' in en ontdekt uit feitelijke gegevens, in ons geval de verzameling van data afkomstig van de 61 'leden van de corporate governance-gemeenschap in Nederland'. Kwalitatief, inductief onderzoek wordt soms bekritiseerd vanwege het gebrek aan (methodologische) accuratesse. Gioia, Corley en Hamilton beschrijven de uitdaging die hiermee verband houdt: "Hoe kunnen inductieve onderzoekers systematische conceptuele en analytische disciplines toepassen die leiden tot geloofwaardige interpretaties van gegevens en ook helpt om lezers ervan te overtuigen dat de conclusies plausibel en verdedigbaar zijn?"<sup>14</sup> Hun antwoord is de Gioia-methode. Een, in de sociale wetenschap veelvuldig gebruikte, inhoudsanalysestrategie wordt ingezet door een analyse uit te voeren om eerste-orde codes te ontwikkelen en deze te verwerken tot tweede-orde codes en uiteindelijk tot geaggregeerde dimensies.

#### 4. De levende overtuigingen in het model van 'purposive governance'

De analyse en structurering van de interviews met de Gioia-methode heeft geresulteerd in vijf dimensies of begrippen waarmee goede corporate governance geduid of gedefinieerd kan worden. In de analyse zijn de vijf onderscheiden dimensies in eerste instantie gelabeld als 'perspectieven', 'stakeholders', 'condities', 'competenties' en 'context'. Perspectieven zijn gerelateerd aan manieren om naar corporate governance te kijken. Voorbeelden zijn de economische, de maatschappelijke en morele kijk op corporate governance. Het onderzoek suggereert dat goede corporate

12 K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill 1979, p. 42.

13 M. Kenny & R. Fourie, 'Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts', *The Qualitative Report* 2015, 20(8), p. 1270-1289.

14 D.A. Gioia, K.G. Corley & A.L. Hamilton, 'Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology', *Organizational research methods* 2013/16(1), p. 15-31.

governance de aanwezigheid, overweging of toepassing van de geïdentificeerde perspectieven veronderstelt. Stakeholders heeft betrekking op de actoren die direct of indirect betrokken zijn bij het corporate governance-proces. Net als bij perspectieven moeten in dat proces de relevante stakeholders 'gezien', meegewogen of betrokken worden. Met de derde dimensie, condities, wordt verwezen naar de structuren, processen, systemen, formele procedures en formele mechanismen die aanwezig moeten zijn om goed ondernemingsbestuur (praktijken) te waarborgen of in ieder geval te stimuleren. Als vierde dimensie zijn er de competenties. Deze hebben betrekking op de bestuursorganen functionarissen of personen die individueel of collectief verantwoordelijk zijn voor het corporate governance-proces. Het gaat in het bijzonder om de bestuursleden, toezichhouders en hun entourage en de wijze waarop zij invulling of uitvoering geven aan corporate governance. De eerdergenoemde condities kunnen worden gezien als de spelregels en het speelveld. De competenties kunnen dan gezien worden als de individuele en collectieve kenmerken van en eisen aan het bestuur en toezicht en de stijl, kennis en vaardigheden die nodig zijn om het spel op een goede en effectieve manier te spelen. De vijfde en laatste dimensie, de context, is gerelateerd aan de specifieke situatie en kenmerken van de betrokken organisatie. Aan de externe kant bepalen wet- en regelgeving, markt- en concurrentieontwikkeling, technologische veranderingen, sociaal-culturele ontwikkelingen de context. Vanuit een intern perspectief wordt de context bepaald door de geschiedenis van een organisatie, inclusief haar successen en mislukkingen, haar specifieke doel en haar strategie, bedrijfs- en winstmodel. De context bepaalt tot op zekere hoogte de specifieke vorm en inhoud van de andere vier dimensies, afzonderlijk en als 'systeem'.

In tweede instantie en met het oog op de esthetische ontwikkeling van een model voor goede corporate governance, zijn de vijf dimensies hernoemd. Dit is gebeurd door de vraag te beantwoorden welke functie de dimensies hebben, welk doel ze dienen bij het creëren of faciliteren van goed ondernemingsbestuur en toezicht. De 'condities', zoals adequate checks-and-balances, duidelijke besluitvormingsprocedures en een heldere rol- en taakverdeling, moeten zorgen voor een *Hygiënische* corporate governance. De competenties moeten bijdragen aan een corporate governance die *Degeijk* of solide is. De perspectieven dragen bij aan een corporate governance die oog heeft voor, aandacht heeft voor de juiste invalshoeken en waarden die maken dat corporate governance goed is door *Deugdelijk* te zijn. De perspectieven, zoals de economische en de morele, bieden handvatten die ervoor zorgen dat corporate governance het niet alleen goed doet, maar ook het goede (goed) doet. Wat het goede is wordt in de context van corporate governance geleid door de perspectieven, maar bepaald door bestuur dat oog heeft voor de stakeholders. Goed ondernemingsbestuur moet ook oog hebben voor alle relevante stakeholders. Daarom moet corporate governance ook *Empathisch* zijn. Verschillende stakeholders zullen zich op verschillende manieren verhouden tot de mix van perspectieven die invulling geeft aan wat het goede of deugdelijk is. Deze combinaties van perspectieven zijn de input voor een weloverwogen, verantwoord afwegingsproces van het bestuur. Als het goed is, zorgt het bestuur daarmee dat het zich op verantwoorde, en dus Deugde-

lijke én Empathische, wijze verhoudt tot het goede. De vijfde dimensie is *Context*. Men kan zich voorstellen dat corporate governance-benaderingen en -praktijken variëren met bijvoorbeeld nationale contexten (Frankrijk versus Nederland), mondiale sferen (Rijnland versus Angelsaksisch model), bedrijfssector (financiële sector versus traditionele productie), omvang en complexiteit (nationale mono-business versus global multi-business), en geschiedenis (oud familiebedrijf versus start-up). Daarom moet corporate governance ‘fit-for-purpose’ zijn, en dus contingent, contextueel, situationeel en dynamisch.

## 5. De vijf dimensies van purposive governance

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn de vijf dimensies verder te duiden en te substantiëren. *Deugdelijk* krijgt vorm en inhoud door de invulling (en afweging ten aanzien van) vooral vijf perspectieven: het moreel, economisch, maatschappelijk, ondernemings- en controlperspectief. Bij het moreel perspectief gaat het om ‘fatsoenlijk ondernemen’, ‘purpose’ en ethiek. Langetermijnwaardecreatie, externaliteiten en economisch resultaat vertalen zich in het economisch perspectief. Het maatschappelijk perspectief wordt bepaald door maatschappelijke verantwoordelijkheid, algemeen belang en het concept van de ‘license to operate’. Ondernemen, belang van de vennootschap en sociale aspecten definiëren het ondernemingsperspectief. Het controlperspectief tot slot is het samenstel van met name compliance, risico, gedrag en toezicht.

De *Empathische* dimensie draait in hoofdzaak om drie aspecten: actoren herkennen, belangen erkennen en context onderkennen. Bij de actoren kan een onderscheid gemaakt worden tussen aandeelhouders, andere stakeholders en ‘facilitators’. De laatste categorie staat voor personen en partijen die een (sleutel)rol kunnen hebben in de corporate governance en daarmee een belang dienen, maar niet een met de stakeholders vergelijkbaar belang hebben. Voorbeelden zijn bemiddelaars, arbiters, rechters en adviseurs. Bij belangen herkennen gaat het om het concept van stakeholdermanagement en relevante invloedssferen, dit is tweerichtingsverkeer. Bestuurders dienen rekening te houden met de belangen van de stakeholders en behoren daarom de dialoog aan te gaan met deze stakeholders om hun belangen te onderscheiden. Stakeholders hebben hiervoor verschillende formele en informele manieren om hun belangen kenbaar te maken en invloed uit te oefenen op de corporate governance. Bij het onderkennen van de context staan de begrippen ‘smell of the place’ (‘cultuur’) en historisch besef centraal.

*Hygiëne* is afhankelijk van vooral drie onderliggende concepten: ten eerste taken, rollen en structuren, ten tweede het krachtenspel, en ten derde leefregels. Bij taken, rollen en structuren gaat het om drie factoren: organisatorische hygiëne, organen en rollen. In relatie daartoe spelen accountability, een duidelijke verantwoordingsstructuur en feedforward en feedback (correctiemechanismen) en ‘scheiding der machten’ een belangrijke rol. Bij het krachtenspel zijn checks-and-balances,

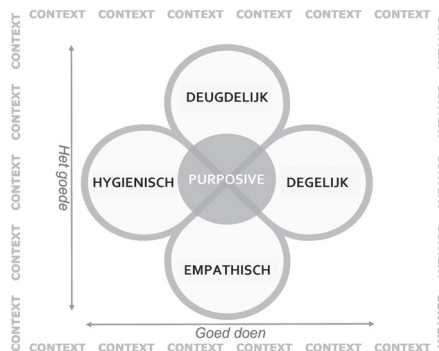


machtsposities en belangen en rolvastheid van groot belang. Bij de leefregels draait het om normatieve uitgangspunten, complianceregels en duidelijkheid.

*Degelijk* richt zich op de attitude, kwaliteit en competentie van de verschillende actoren binnen corporate governance. Bij attitude gaat het vooral over onafhankelijkheid, kritische houding en betrokkenheid. Kwaliteit wordt met name verbonden met ‘cohesive team’ en diversiteit. Het geheel is meer dan de som der delen. De goede en constructieve dynamiek en samenwerking binnen en tussen organen in een organisatie is *key*. Competentie is het samenstel van de factoren leiderschap, deskundigheid, sensitiviteit en integriteit. Wat brengt elke afzonderlijke persoon naar de (bestuurs)tafel en blijft deze persoon ook staan als het moeilijk wordt?

De vijfde en laatste dimensie is *Context*, nader te duiden met de begrippen historie, wet- en regelgeving en externe ontwikkelingen. Historie is te concretiseren met de waarden en normen en de wordingsgeschiedenis van de onderneming, met als derde factor de ‘omstandigheden van het geval’. Daarnaast leveren verschillende historische achtergronden ook grote cultuurverschillen op tussen ondernemingen en mensen uit verschillende landen. Zoals Erin Meyer schrijft in haar boek *Culture Maps*, kan expliciete communicatie in het ene land worden gezien als effectief en fatsoenlijk en door een verschil in historische context in een ander land worden gezien als onbeschoft en inefficiënt. Bij wet- en regelgeving draait het vooral om wetten en codes. Met de externe ontwikkelingen wordt verwezen naar enerzijds incidentele ontwikkelingen zoals een financiële crisis en anderzijds structurele ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de totstandkoming van de Europese Unie.

Als deze vijf dimensies of factoren als samenhangend geheel, in interactie of als systeem ‘goed werken’ dan is de kans groot dat er sprake is van ‘*purposive governance*’. Purposive governance is het bovenliggende begrip dat niet het resultaat is van het primaire onderzoek (zoals bijvoorbeeld Degelijk en Empathisch dat wel zijn), maar de vrucht van het samenstel dat gevormd wordt door de begrippen Deugdelijk, Empathisch, Hygiënisch, Degelijk en Context. De vormen en inhoud van dat samenstel en de onderlinge synergetische verhoudingen van en dynamiek tussen deze vijf factoren plus de zesde, zijnde ‘purposive’, zijn het volgende onderwerp.



## 6. De twee assen van het model: ‘het goede’ ‘goed doen’

Bower spreekt in relatie tot change management over ‘purposive change’ als wenselijke en realistische verschijningsvorm.<sup>15</sup> Wenselijk, omdat het niet mag gaan om ‘verandering om de verandering’ (*L’art pour l’art*). Met purposive wordt gezegd dat verandering doelgericht (en bovendien doelbewust en doelmatig) moet zijn gegeven de opdracht die ondernemingen en instellingen hebben in onze maatschappij. Aan verandering moet een antwoord op de vraag ‘what it should be’ ten grondslag liggen. Realistisch, omdat diezelfde opdracht maakt dat leiders of bestuurders te maken hebben met ‘handelingsdwang’. Ze moeten handelen en ook een antwoord hebben op een tweede vraag: ‘how it should be accomplished’. Als deze twee vragen in samenhang beantwoord zijn, krijgt purposive change vorm en is de deur naar ‘het goede goed doen’ geopend. Voor corporate governance is dat waarschijnlijk niet anders. Ook daar draait het niet alleen of slechts om het ‘goed doen’. Doet men dat (wel) dan dreigt ‘l’art pour l’art’, zit de achterdeur dicht, is het grenssysteem in orde (het is verantwoordbaar, maar daarmee nog niet verantwoord), maar dreigt evenzeer ‘operatie geslaagd, patiënt overleden’. Evenmin kan volstaan worden met het ‘goede (willen) doen’. Idealisme alleen is niet genoeg en kan vervallen in naïviteit en niet waarmaken door een gebrek aan weerbaarheid of professionaliteit. Het overtuigingsysteem mag dan deugen, het werkt niet en er wordt niet geleverd. Purposive Governance, het goede goed doen, vergt antwoorden op beide vragen. Antwoorden die zich bovendien tot elkaar moeten verhouden, ‘aligned’ moeten zijn, om het te laten werken.

Uit het onderzoek komen naast de Context de vier eerdergenoemde begrippen voort: Deugdelijk, Empathisch, Hygiënisch en Degelijk. De eerste twee zijn relatief zacht en vol inhoud, de laatste twee zijn harder en vol proces en procedures. De eerste twee zijn van de waarden; wat men deugdelijk vindt, vergt een waardering of waardeoordeel, wie men in welke mate stakeholder vindt, hoever men de empathie wil laten gaan, evenzeer. Waarden heb je, normen stel je, om de waarden waar te maken en recht te doen. Als we vinden dat we de meest klantgerichte organisatie in de sector zijn, dan moet de norm zijn dat (...). De laatste twee, Hygiënisch en Degelijk, zijn van de normen (en worden net als waarden ook in belangrijke mate bepaald door de specifieke context). Het kunnen beantwoorden van de vraag ‘what it should be’ oftewel ‘het goede’, vergt een blik door de lenzen van Deugdelijkheid en Empathie. Het, vervolgens, beantwoorden van de tweede vraag, ‘how it should be accomplished’, ook wel ‘goed doen’, een blik door de lenzen van Hygiënisch en Degelijk. Binnen de aan de orde zijnde Context maakt adequate beantwoording van deze vragen in samenhang, Purposive Governance realiteit. Daarbij gaat Purposive Governance meer om het dynamische proces, dan het statische gegeven. Zijn er veel foute antwoorden, maar is er, waarschijnlijk, niet één goed antwoord in absolute zin. Wel zijn er antwoorden die verantwoord zijn of mogen heten. Deze komen tot stand door enerzijds systematisch en gestructureerd antwoord te geven op de twee vragen,

<sup>15</sup> J.L. Bower, ‘The purpose of change, a commentary on Jensen and Senge’, in: *Breaking the code of change*, Boston: Harvard Business School Press 2000, p. 83-95.

en anderzijds door een zorgvuldig, prudent en transparant proces van afweging. Dat proces is discreet als het gaat over een concrete case of beslissing (handelingsdwang), maar ‘ongoing’, dynamisch en als het goed is lerend naar zijn aard. Immers, de context verandert, stakeholders bewegen enzovoort. Voor Purposive Governance is de combinatie van de twee vragen gevangen en gevisualiseerd in twee assen, verticaal en horizontaal. Het dynamische proces is vervolgens tot uitdrukking gebracht door de twee assen te vervangen door twee lemniscaten, om voor de hand liggende redenen omlijst door de context. De dubbele lemniscaten brengen de samenhang, structuur, dynamiek, onderlinge afhankelijkheid en voortdurendheid van corporate governance en haar proces in beeld. Het middelpunt is in het perspectief van de lemniscaat, alles en niets, begin en eind, coördinatiepunt en ziel, start en finish. Het woord dat daar staat is Purposive waarbij de kern van dat begrip tot uitdrukking kan worden gebracht met de kwalificatie verantwoord.

## 7. **Elf jaar Purposive Governance in het Jaarboek Corporate Governance**

De Corporate Governance Code wordt gezegd de in Nederland heersende rechtsopvatting te beschrijven. Al lijkt deze opvatting minder breed gedragen te worden sinds de verschijning van de laatste versie van de Code, zie de eerder genoemde uitspraak van Engbers en Bouwman. Een andere plek waar de heersende opvatting (zonder het voorvoegsel ‘rechts’) omtrent corporate governance in Nederland uiting vindt, is onzes inziens het *Jaarboek Corporate Governance*. Zoals de redactie zelf schrijft in het voorwoord van het Jaarboek van 2022/2023 geeft het Jaarboek ‘inzicht in de laatste (internationale) ontwikkelingen’ over corporate governance. Het Jaarboek beschrijft elk jaar actuele en relevante corporate governance-onderwerpen gezien vanuit verschillende wetenschappen en praktijken. De beschreven actualiteit gezien vanuit meerdere disciplines geeft een goed beeld van de veelzijdigheid en weerbaarheid van de corporate governance-praktijk.

Op basis van ons model Purposive Governance hebben wij getracht de trends en patronen van de onderwerpen uit de voorgaande edities van het Jaarboek te analyseren. Dit hebben wij gedaan om de heersende opvatting omtrent corporate governance, door hetgeen zich afgelopen jaren heeft gemanifesteerd in het *Jaarboek Corporate Governance*, bloot te leggen. Wij hebben alle 154 hoofdstukken van 2012 tot en met 2022 bekeken en aan de hand van het onderwerp van het hoofdstuk deze geplote op het model. De edities voorafgaand aan 2012 waren helaas niet terug te vinden op Kluwer.nl en hebben we daarom niet meegenomen in onze analyse. Van deze 154 hoofdstukken merkten we al snel dat een aantal hoofdstukken inhoudelijk meerdere onderwerpen uit het model raken. Wij hebben uit deze hoofdstukken het ‘hoofdvraagstuk’ proberen te destilleren en deze gekoppeld aan de juiste dimensie van Purposive Governance. De onderwerpen van de hoofdstukken zijn bepaald door voor elk hoofdstuk de titel, inleiding, conclusie en subtitels scannend te lezen. Voor hoofdstukken waarbij het onderwerp niet evident via deze methode af te leiden

was, hebben wij de hoofdstukken grondiger gelezen om het onderwerp te bepalen. Ondanks dat dit proces zorgvuldig is doorlopen en wij hebben getracht om zo zuiver mogelijk de hoofdstukken te plotten in het model, blijft dit natuurlijk tot op zekere hoogte een arbitrair proces. Wij betogen immers niet dat wij een exact empirisch verantwoord wetenschappelijk onderzoek hebben gedaan, maar wij hopen dat wij met onze analyse een mooie inkijk kunnen geven in de ontwikkelingen van de heersende opvatting omtrent corporate governance van de afgelopen jaren.

## 8. Uitkomsten van de ‘Jaarboekanalyse’

Wij zullen de belangrijkste uitkomsten per element uit het model van boven naar beneden en van links naar rechts behandelen. Maar voordat we daarmee beginnen willen een eerste opvallende bevinding omtrent de spreiding van de artikelen delen. Zoals beschreven staat de verticale as van het model voor ‘*What it should be*’, het goede, en de horizontale as voor ‘*How it should be accomplished*’, goed doen. De onderwerpen uit de elementen van de horizontale as zijn over de afgelopen elf jaar aanzienlijk vaker beschreven in het Jaarboek dan de elementen uit de verticale as. Wij merken niet op dat deze verhouding foutief of ongewenst is, maar dat deze op zichzelf opmerkelijk te noemen is. Deze verdeling lijkt te duiden op een pragmatische benadering van corporate governance in de afgelopen Jaarboeken. Misschien zeggen wij met elkaar dat we wel weten wat ‘het goede’ is dat een organisatie kan doen, maar dat het veel moeilijker is om voor de lange termijn dit ‘goed te doen’. Daar staat tegenover dat zelfs over ‘het goede’ grote filosofische denkers zoals Aristoteles, Kant, Nietzsche en Mill het niet met elkaar eens kunnen worden. Wat de verklaring ook kan zijn voor deze verhouding, het geeft de Nederlandse corporate governance-‘community’ een mooi onderwerp om op te reflecteren.

### 8.1 Deugdelijk

Als we bovenaan in het model beginnen bij Deugdelijk, komen we tot de volgende observaties. Deugdelijk is in de eerste helft van de afgelopen elf jaar met mondjesmaat beschreven. Pas vanaf 2019 is het aantal hoofdstukken dat over Deugdelijk gaat aanzienlijk toegenomen, met een piek in 2020 (5/14 hoofdstukken). Om aan te sluiten bij het hoofdstuk van Van Solinge van afgelopen editie, lijkt de ‘*verwoke-ing*’ van de samenleving ook zijn weg te vinden in de corporate governance-opvatting. De toenemende roep naar duurzaamheid en de rol die organisaties hierin kunnen spelen is meermaals bediscussieerd in de afgelopen jaren. Daarnaast heeft de invoering van het begrip ‘langetermijnwaardecreatie’ in de Code er ook voor gezorgd dat er meer wordt geschreven over het doel van corporate governance en de deugdelijkheid daarvan. Het lijkt erop dat de introductie van langetermijnwaardecreatie ertoe heeft geleid dat de ‘purposegerichte’ stip aan de horizon zich heeft afgetekend. Opvallend is wel dat in 2017 na de invoering van de Code Van Manen slechts twee hoofdstukken over langetermijnwaardecreatie gaan, tegenover 2019 waar er vier hoofdstukken ingaan op langetermijnwaardecreatie. Het lijkt alsof de

impact van de invoering van het nieuwe richtsnoer in de Code de tijd nodig heeft gehad om langzaam in te dalen.

## 8.2 *Empathisch*

Vanuit de bovenkant van het model gaan we naar de onderkant van het model. Hier valt op dat het Empathische element ondervertegenwoordigd is door de jaren heen. Dit hadden wij van tevoren niet verwacht. Zeker gezien de stakeholderfocus die wij ons in Nederland en in de Code laten voorstaan. We zien dat de verschillende stakeholderbelangen zoals die van klanten, leveranciers en andere (maatschappelijke) stakeholders ondanks hun ogenschijnlijke cruciale rol nog niet volwaardig hun plek hebben gekregen in de heersende opvatting omtrent corporate governance. De belangen van de aandeelhouders en (institutionele) beleggers worden daarentegen geregeld over de verschillende jaren heen beschreven. Wel zien we dat de invloed en het belang van het meenemen van de medewerkers in een organisatie vanaf 2015 zijn intrede maakt en dat het hieraan gelieerde begrip organisatiecultuur vanaf 2016 meermaals terugkomt. Dit is natuurlijk mede ingegeven door de introductie van het begrip ‘cultuur’ in de Code van Van Manen en het onderzoek naar organisatiecultuur door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code dat hieraan vooraf is gegaan. Het achterblijven van hoofdstukken die zich specifiek richten op de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij corporate governance betekent niet dat ze niet belangrijk genoeg worden gevonden, maar laat mogelijk zien dat het soms lastig te bepalen is wie de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn. Zoals Kuperus en Plenge in hun titel in 2018 treffend verwoorden: ‘*Hallo, voor wie doen wij het eigenlijk?*’. Wij hopen dat in de toekomst nog meer aandacht besteed kan worden aan de stakeholders en hun belangen, daar zij stuk voor stuk feitelijk de belangrijkste afnemers zijn van goede corporate governance.

## 8.3 *Hygiënisch*

Als we vervolgens vanuit de verticale as van het model doorstappen naar de veel beschreven horizontale as, beginnen we aan de linkerkant, Hygiëne. De hoofdstukken die te maken hebben met het Hygiënische element van het model laten misschien wel de meest opmerkelijke spreiding zien door de jaren heen. Zeker van 2012 tot 2018 is het aantal hoofdstukken dat binnen Hygiënisch valt afwisselend hoog en laag. Met pieken in 2012, 2014 en 2016 met zes of zeven hoofdstukken, bijna de helft van het totale aantal hoofdstukken van die jaren, tegenover de dalen van 2013, 2014 en 2017 met slechts één hoofdstuk. Wij geloven niet dat de onderwerpen die het ene jaar nog worden gezien als relevant een jaar later niet meer onder de heersende opvatting omtrent corporate governance vallen. Dit patroon kan natuurlijk berusten op puur toeval, maar wij veronderstellen dat de redactie van het Jaarboek hier mogelijk een sturende rol in kan hebben gehad. Het doet vermoeden dat zij, ten behoeve van de variëteit van de Jaarboeken, hebben besloten dat na een jaargang waarin overvloedig aandacht is besteed aan compliance, accountants en de invulling van toezicht, het jaar daaropvolgend ruimte hebben gemaakt voor

andere onderwerpen. Dit sluit aan bij het streven om zoveel mogelijk verschillende disciplines en wetenschappen vertegenwoordigd te laten zijn in het Jaarboek, maar dit blijft natuurlijk giswerk aan onze zijde.

Een ander opmerkelijk gegeven dat tegen onze initiële verwachtingen ingaat, is dat hoofdstukken binnen het element Hygiënisch niet buitenproportioneel zijn oververtegenwoordigd. In een ander onderzoek naar corporate governance dat wij hebben uitgevoerd, door middel van een Rapid Evidence Assessment, hebben wij de huidige stand van de empirische wetenschap omtrent corporate governance onderzocht. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er aanzienlijk meer wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar onderwerpen aangaande het Hygiënische element dan naar de andere elementen uit het model. Wij hebben hiervoor twee mogelijke verklaringen. Ten eerste, variabelen aangaande het Hygiënische element zijn in de meeste gevallen gemakkelijker en op uniforme wijze te vertalen naar meetbare constructen. Denk hierbij aan onafhankelijke variabelen zoals de grootte en onafhankelijkheid van het bestuur of aandelenconcentratie. Een variabele die valt onder Degelijk, zoals de dynamiek binnen en tussen organen is veel ingewikkelder om op valide en betrouwbare wijze te meten. Een andere mogelijke verklaring is dat veel internationale wetenschappers corporate governance nog steeds uitleggen als sec de organisatiestructuur en compliance met wet- en regelgeving. De diversiteit van onderwerpen uit het Jaarboek laat zien dat deze uitleg, althans in Nederland, niet (meer) de heersende opvatting is omtrent corporate governance.

#### **8.4            *Degelijk***

Als we dan aan de rechterkant van het model aankomen bij Degelijk, zien we een mooie vertegenwoordiging door de jaren heen, met een dip in 2020 met nul hoofdstukken. Dit laatste is mogelijk veroorzaakt doordat er in het jaar ervoor door de coronamaatregelen minder fysieke interactie heeft plaatsgevonden binnen en tussen de verschillende organen in organisaties en onderwerpen hierover daardoor minder top of mind waren. Vergeleken met de empirische wetenschap is het opvallend dat het Degelijk element goed vertegenwoordigd is. Zoals we eerder schreven zijn variabelen die te maken hebben met Degelijk vaak minder moeilijk te conceptualiseren en meetbaar te maken, zoals boardroom dynamics of de effectiviteit van soft skills van bestuurders of commissarissen. Wel zien we dat in het Jaarboek verschillende artikelen gebaseerd worden op psychologisch onderzoek omtrent biases, gedrag of samenwerking. Wij veronderstellen dat de focus op de mens in de bestuurskamer onderdeel is van een ontwikkeling die al ver vóór 2012 begonnen is. en dat dit onderwerp daarom goed vertegenwoordigd is in de Jaarboeken. In het verleden was de heersende opvatting dat mensen rationale wezens zijn die besluiten nemen op basis van een objectieve afweging van voor- en nadelen, de homo economicus. Deze overtuiging is echter sinds de jaren tachtig met Kahneman en Tversky als aanjagers gewijzigd naar de mens als irrationeel wezen. Bestuurders en commissarissen nemen hun irrationele zelf natuurlijk altijd mee de organisatie in en zijn daarmee per definitie ook feilbaar in hun samenwerking en gedrag. Dit is onzes inziens onder

andere de reden dat het psychologische perspectief zijn doorwerking sterk heeft laten gelden in de heersende opvatting omtrent corporate governance. Uiteindelijk is corporate governance een samenspel tussen mensen die in bepaalde (Hygiënische) systemen opereren. Het is daarom mooi om te zien dat de ‘zachte kant’ van corporate governance, in tegenstelling tot wat we vinden in de empirische wetenschap, door de jaren heen een prominente plek heeft in het Jaarboek.

### 8.5 Context

Ten slotte stappen we na de binnenkant van het model door naar de zeer invloedrijke buitenkant van het model, de Context. Over de jaren heen is het aantal hoofdstukken over de Context van corporate governance redelijk constant gebleven tussen de één en drie hoofdstukken en eenmalig nul hoofdstukken in 2012. Deze spreiding van hoofdstukken is geenszins onverwachts of opmerkelijk te noemen. De Context is natuurlijk altijd aanwezig en is in het geval van corporate governance ook altijd in ontwikkeling. In de beginjaren van het Jaarboek is relatief veel aandacht besteed aan de corporate governance van specifieke sectoren of organisaties, zoals: coöperatieve ondernemingen, familiebedrijven, banken, pensioenfondsen en nutsbedrijven. Later zijn de hoofdstukken omtrent de Context van corporate governance verschoven richting relevante innovaties. Zo steekt bijvoorbeeld vanaf 2018 digitalisering en de mogelijke effecten daarvan voor corporate governance de kop op in het Jaarboek. Dit laat mooi zien hoe het Jaarboek de heersende opvatting omtrent corporate governance laat zien. Wij verwachten daarom ook dat mogelijk al in deze editie en anders in een toekomstige editie aandacht besteed zal worden aan de snelle ontwikkeling van artificial intelligence en hoe dit zijn weg gaat vinden in de corporate governance van organisaties.

## 9. Tot slot

Met het model ‘*purposive governance: het goede goed doen*’ hebben wij getracht een pragmatisch model te ontwikkelen dat de veelheid van corporate governance gerelateerde onderwerpen vanuit een holistische benadering beschouwt en dat aansluit bij de levende opvattingen in de ‘*corporate governance community*’. Wij willen met dit model bestuurders, toezichthouders en anderen, bruikbare handvatten geven om met hun organisatie écht toegevoegde waarde te kunnen leveren op de lange termijn. De vorming van dit model is onderdeel van een breder en uitgebreider onderzoek naar corporate governance, waarin onder andere uitgebreid stil wordt gestaan bij de relaties en dynamiek van de elementen uit het model. Door de gestelde kaders in het *Jaarboek Corporate Governance* hebben wij ons hier slechts moeten beperken tot een eerste algemene beschrijving van het model. To be continued...