



Nudgen om vaker de trap te nemen

KUNNEN GOVERNANCECODES NUDGEN?

De code als instrument van gedragsbeïnvloeding

Governancecodes sporen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders via zorgvuldig gedefinieerde best practice bepalingen aan tot gewenst gedrag. Codes worden daarmee verondersteld invloed te hebben op de daadwerkelijke gedragingen in en rondom de bestuurskamers. Uit de gedragswetenschappen leren we dat de context waarin methodes van gedragsbeïnvloeding worden gebruikt, bepalend is voor de effectiviteit van gedragsbeïnvloeding. Dit biedt spelers in het governance domein een ander perspectief op de effectiviteit van governance codes.

Danielle Melis

De beïnvloeding van het keuze gedrag van consumenten is zo oud als de weg naar Rome. De begrippen klantbelang en zorgplicht nemen echter heden ten dage een centrale plaats in in het maatschappelijke debat over het vertrouwen in de financiële sector. De exacte betekenis van deze begrippen is echter lang niet altijd even duidelijk. Dit leidt mogelijk niet alleen tot inefficiënte maatschappelijke en politieke debatten over noodzakelijke hervormingen in de financiële sector, maar heeft ook tot gevolg dat beleidsmakers, regelgevers, toezichthouders en degenen die onder toezicht staan, worstelen met het opstellen, interpreteren en toepassen van regels die de begrippen (nader) normeren. Broekhuizen (2016) onderzocht daartoe in dit kader de pluriforme betekenis van het begrip klantbelang en stelde dat "zorgvuldig handelen" impliceert dat "banken en andere financiële ondernemingen geen gebruik mogen maken van gedragswetenschappelijke inzichten, zoals beperkte rationaliteit, voor zover zulks strekt ten nadele van de financiële consument". Hij pleitte voor toetsbaar beleid dat de belangen van de klant centraal stelt.

Zorgvuldig handelen en het borgen van diverse belangen zijn thema's die ook het wetenschappelijke corporate governance domein als ook de corporate governance praktijk inmiddels zijn binnengetrokken als het gaat om de beïnvloeding van gedrag van bestuurders en toezichthouders door gebruikmaking van gedragswetenschappelijke inzichten. In de preambule van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (hierna de Code) staat in dit kader treffend beschreven.

"De vennootschap is een lange termijn samenwerkingsverband van diverse bij de vennootschap betrokken stakeholders. Zij beïnvloeden direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap of er door worden beïnvloed. Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van de diverse stakeholders belangen. Stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegewogen. Principes en best practice bepalingen in de Nederlandse Corporate Governance Code reguleren de verhouding tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de algemene vergadering/

aandeelhouders. De principes kunnen worden opgevat als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance. De best practice bepalingen bevatten normen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Zij geven een invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance."

Bestuurders, commissarissen en aandeelhouders worden door middel van zorgvuldig gedefinieerde best practice bepalingen in de Code aangespoord tot "gewenst gedrag", gedrag dat voldoet aan de algemeen aanvaarde normen voor goed ondernemingsbestuur. Deze aansporingen worden gedaan in een context waarin we moeten constateren dat ook bestuurders, commissarissen en aandeelhouders slechts beperkt rationeel zijn. Broekhuizen (2016) stelde dat "zorgvuldig handelen" in de context van klantbelang impliceert dat "geen gebruik mag worden gemaakt van gedragswetenschappelijke inzichten zoals beperkte rationaliteit voor zover zulks strekt ten nadele van de consument". Strekt het inzetten van gedragswetenschappelijke inzichten zoals de beperkte rationaliteit van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders in de context van corporate governance door middel van de inzet van governance codes dan niet 'ten nadele van deze bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en eventuele andere belanghebbenden'? Een onderzoeksvraag die ruimte biedt voor nader onderzoek waarbij het perspectief van de gedragswetenschap, het juridische perspectief, het economische perspectief en het ethische perspectief samenkomen.

Governance- en gedragscodes

Het begin van deze eeuw luidde het begin van een tijdperk in, waarin de corporate governance van beursgenoteerde ondernemingen grote belangstelling verkreeg. Het wereldwijde vertrouwen in ondernemingen, bestuurders en zelfs commissarissen, was als gevolg van diverse schandalen ernstig geschonden. Beleidsmakers grepen 'en masse' naar het instrument regulering in een poging om het vertrouwen in het kapitalistische systeem te herstellen. In vele landen werd (nieuwe) wet- en regelgeving opgesteld die eisen stelde aan de manier waarop ondernemingen dienden

te worden bestuurd. Ook de Nederlandse Corporate Governance Code is een uiting van een wens om tot een verhoging van de standaarden voor 'goed gedrag' te komen. Zij draagt daarmee bij aan het vertrouwen in goed en verantwoord bestuur van vennootschappen en hun inbedding in de maatschappij. De Code, als instrument van zelfregulering, functioneert daarin niet alleen voor de Nederlandse beursondernemingen, maar ook voor vele andere ondernemingen en instellingen als inspiratiebron voor goed bestuur.

De code is uitdrukkelijk geen wet, zelfs niet als deze zoals in het geval van de Nederlandse Corporate Governance Code, een wettelijke verankering kent. De verankering heeft 'slechts' tot gevolg dat Nederlandse beursvennootschappen geacht worden verantwoording af te leggen over de naleving van de Code in het bestuursverslag. De Code moet worden nageleefd conform het beginsel 'pas toe of leg uit'. Op die basis wordt naleving van de beschreven 'goede' gedragsnormen gemonitord. De onderneming en haar bestuurders, commissarissen en aandeelhouders passen de gedragsnormen toe en zo niet, dan leggen zij dit uit.

Governance codes, zoals de Nederlandse Corporate Governance Code kunnen als zodanig worden beschouwd als een beleidsinstrument bedoeld om bestuurders, commissarissen en aandeelhouders in hun gedrag en keuzes, 'een duwtje in de juiste richting' te geven. Zonder hen overigens de mogelijkheid te ontnemen een andere richting te kiezen. In gedragswetenschappelijke termen zouden we kunnen stellen dat corporate governance codes volgens sec deze definitie een 'nudging' instrument zijn.

Nudging in het kort

Nudging is in populair taalgebruik te definiëren als 'het kleine duwtje in de rug', bedoeld om gewenst gedrag te bevorderen. Nudges, worden ook wel 'mind hacks' genaamd. Door gebruik te maken van de beperkte rationaliteit van de mens wordt als het ware 'ingebroken' op ons brein, in het bijzonder het brein dat Kahneman (2011) noemt systeem 1, het intuïtieve en instinctieve deel van het menselijk brein.

Zo kunnen we het brein van de mens 'hacken' door middel van een tekening van een vlieg in het urinoir, van groene pijlen op de vloer in een supermarkt, van

een trap in de vorm van pianotoetsen naast een roltrap, en een 1-dollar biljet voor tienermoeders. Het zijn wereldberoemde voorbeelden van experimenteel bewezen nudges die het gedrag van mensen onbewust en aantoonbaar beïnvloeden. Zo leidde de vlieg in het urinoir tot 80% minder 'spilling' naast de pot en de groene pijlen tot een toename van de verkoop van groente en fruit met 102%. De pianotrap naast de roltrap maakte dat meer mensen de trap namen. En het betalen van 1 dollar per dag aan tienermoeders voor elke dag dat ze niet opnieuw zwanger raakten, leidde tot 55% minder geboortes in de groep tienermoeders en leverde de staat North Carolina een besparing van zorgkosten op ten bedrage van 392 miljoen dollar. Kortom, nudges, mits effectief gekozen, leiden aantoonbaar tot ander – meer wenselijk - gedrag. De centrale vraag van dit artikel is of corporate governance codes als effectieve nudge kunnen fungeren en daarmee aantoonbaar leiden tot meer wenselijk gedrag in en rondom bestuurskamers?

Aantoonbaar meer wenselijk gedrag

De Nederlandse Corporate Governance Code heeft zich in meer dan tien jaar ontwikkeld tot een gezaghebbend en breed gedragen instrument dat als inspiratiebron fungeert voor goed ondernemingsbestuur in Nederland. In het laatste monitoring rapport van de Monitoring Commissie¹ die toeziet op naleving van de Code, wordt gesteld dat de algehele naleving van de Code met 97% hoog is. Vier op de vijf vennootschappen heeft een algehele naleving van 95% of hoger. We zouden derhalve kunnen stellen dat corporate governance codes, als we ons tenminste baseren op die hoge nalevingspercentages, leiden tot meer wenselijk gedrag en daarmee effectieve nudge instrumenten zijn.

Beperkte rationaliteit van de mens

Alvorens deze conclusie met stelligheid te trekken, is er een belangrijk punt te maken. Daarvoor wordt verwezen naar een speech uit 1963 van dr. Martin Luther King Jr.² waarin hij stelde dat moraliteit niet bij wet geregeld kan worden, maar gedrag wel gereguleerd kan worden. Hij stelde dat de wet het hart niet kan veranderen, maar slechts harteloosheid kan beperken. Het sleutelwoord is wederom: beperkte rationaliteit.

Net als Martin Luther King Jr. maken ook de grondleggers van nudging, de gedragswetenschappers Thaler en Sunstein (2008), namelijk een onderscheid tussen wetgeving en regulering. Zij onderscheiden klassieke instrumenten van gedragsbeïnvloeding enerzijds, van nieuwe instrumenten van gedragsbeïnvloeding, zoals nudging, anderzijds. Het onderscheid dat ze maken, is ingegeven door het mensbeeld dat aan de gedragsbeïnvloeding ten grondslag ligt: de rationele mens versus de irrationele mens.

Klassieke gedragsbeïnvloedingsinstrumenten, zoals wetgeving, voorlichting, of het geven van financiële prikkels, gaan uit van de mens als rationeel wezen. Deze rationele mens, de homo economicus, wordt verondersteld een glashelder en geordend begrip van zijn voorkeuren te hebben. Hij is in het bezit van alle informatie die nodig is om objectieve kosten-baten analyses te maken en handelt hiernaar op uiterst consequente en rechtlijnige wijze. Het eigenbelang staat centraal. Deze rationele mens is het mensbeeld dat als aanname werd gehanteerd in de neoklassieke economische theorieën, zoals de agencytheorie, nog immer de leidende theorie in wetenschappelijke onderzoek op het gebied van corporate governance. In deze realiteit is volgens Thaler en Sunstein wetgeving een uiterst effectief beïnvloedingsinstrument. Echter, de mens is niet volkomen rationeel. De opkomst van 'behavioral economics' laat zien dat de aanname van de rationele mens fundamenteel ter discussie wordt gesteld. Daniel Ariely (2009), vooraanstaand gedrags-econoom, leert ons dat mensen juist volmaakt onvoorspelbaar zijn en daarbij hun eigen irrationaliteit niet herkennen.

De eerder genoemde Daniel Kahneman, grondlegger van de gedragseconomie en Nobelprijswinnaar, spreekt niet zozeer over de irrationele versus de rationele mens, maar gaat ervan uit dat de mens twee denksystemen heeft: een snelle, intuïtieve manier van denken (systeem 1) en een langzame, weloverwogen manier van denken (systeem 2). Beide denksystemen zijn uitermate praktisch, maar het gaat fout omdat we vaak - onbewust - de verkeerde manier van denken gebruiken. Om snel beslissingen te kunnen nemen, maken we gebruik van signalen uit de omgeving en vuistregels. Deze manier van beslissen is daarmee zeer

gevoelig voor invloeden van de keuzecontext – de manier waarop de omgeving is ingericht, de volgorde waarin keuzes worden aangeboden. En dat maakt gedragsbeïnvloeding gebruik makend van irrationaliteit mogelijk.

Het is deze keuzecontext waaraan de wetenschappers Thaler en Sunstein refereren als zij het hebben over nudging. Zij spreken over de 'keuzearchitectuur', ofwel het zodanig creëren van een keuzeomgeving, waarin mensen, geheel vrijblijvend, de 'goede' keuze aantrekkelijker vinden. Zij gaan – net als Ariely en Kahneman - uit van de beperkte rationaliteit van de mens. Dit aspect van beperkte rationaliteit heeft grote gevolgen voor de wijze waarop we naar corporate governance en effectieve gedragsbeïnvloeding van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders zouden moeten kijken.

De inzichten vanuit de gedragswetenschap hebben via 'behavioral economics' en 'behavioral governance' inmiddels haar intrede gedaan in het wetenschappelijke corporate governance domein. Men zou denken dat het beïnvloedingsinstrumentarium ter bevordering van goed gedrag in en om bestuurskamers daarop is herijkt. Niets lijkt minder waar. Traditionele beïnvloedingsinstrumenten, zoals wetgeving en/of financiële prikkels domineren nog steeds ons denken over het instrumentarium dat zouden moeten worden ingezet om bestuurders, commissarissen en aandeelhouders aan te zetten tot 'goed gedrag'. En dat, terwijl de rationele mens als mensbeeld inmiddels – niet alleen in theorie – maar ook in de praktijk, achterhaald is.

Daarmee zijn we terug bij de woorden van Dr. Martin Luther King Jr. Moraliteit kan niet bij wet geregeld worden, maar gedrag kan wel gereguleerd worden. Governance codes als instrument van zelfregulering, zouden als 'nudginginstrument', mits effectief ontworpen, dat wil zeggen gebaseerd op de juiste aannames, inderdaad een welkome aanvulling zijn op de klassieke vormen van gedragsbeïnvloeding.

Tunnelvisie

Kan daarmee dan de vraag of governance codes kunnen nudgen positief beantwoord worden? Neen. Wat betekent immers 'mits effectief ontworpen'? Governance codes mogen dan naar hun aard een 'nudging'

instrument zijn, echter we concludeerden reeds eerder dat effectieve nudges aantoonbaar moeten leiden tot meer wenselijk gedrag. Dit betekent dat we aan de hand van de eerder genoemde hoge nalevingspercentages niet simpelweg kunnen stellen dat governance codes effectieve nudges zijn.

In dit kader wordt verwezen naar een belangrijke andere menselijke beperking, die ons bij de beantwoording van de weerbarstige vraag of governance codes kunnen nudgen, mogelijk als individu treft. Het betreft het fenomeen, ‘teleopathy’, ofwel ‘tunnelvisie’. Deze term, afkomstig uit de Griekse filosofie, verwijst naar de woorden ‘telos’/‘doel’ en ‘pathos’/‘lijden’. Teleopathy betekent letterlijk: de ‘ziekelijke obsessie voor het doel’. Filosoof Kenneth Goodpaster (2007) constateerde dat de mens, ieder mens, lijdt aan ‘tunnelvisie’. De mens heeft de neiging zich te fixeren op een doel, vervolgens informatie en argumentatie die het na te streven doel bevestigen te rationaliseren en afwijkende informatie en argumentatie te negeren. Dit gedrag leidt tot wat Goodpaster noemt ‘detachment’, ofwel isolatie van het ‘werkelijke doel’ dat we nastreven.

In het beantwoorden van de vraag of governance codes effectieve nudges zijn, dienen we ons ervan te vergewissen of we ons sec baseren op hoge nalevingspercentages als doel, of dat we ons zouden moeten richten op het ‘werkelijke doel’, namelijk de effectiviteit van gedragsbeïnvloeding.

Volgens Goodpaster kan teleopathy doorbroken worden door fixatie plaats te laten maken voor ‘habits of thoughtful reflection’. Rationalisatie kan voorkomen worden door in ‘dialoog’ te gaan en het voorkomen van ‘detachment’ vraagt om ‘engagement’. Om effectieve gedragsbeïnvloeding van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders door middel van governance codes te bewerkstelligen, zouden we als ‘habit of thoughtful reflection’ diepgaander moeten reflecteren op de aannames die aan onze governance codes en de werking ervan ten grondslag liggen. De ‘dialoog’ tussen wetenschappers en practitioners uit diverse disciplines kan aan de hand van multidisciplinair onderzoek beter inzicht verschaffen in de factoren die ten grondslag kunnen liggen aan effectieve gedragsbeïnvloeding. Deze ‘habits of thoughtful reflection’ en het voeren van een multidisciplinaire

dialoog kunnen – volgens Goodpaster – leiden tot ‘engagement’ ipv ‘detachment’, en in dit kader het werkelijke doel, het aantoonbaar effectief beïnvloeden van het daadwerkelijke gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders realiseren.

Keuze architectuur

Dat brengt ons bij een laatste overweging in de beantwoording van de vraag of governance codes kunnen nudgen. Het betreft de door Thaler en Sunstein gedefinieerde keuzearchitectuur van governance codes, ofwel het kunnen beïnvloeden van de omgeving waarin een keuze wordt gemaakt. Het bezien van codes als nudging instrument veronderstelt dat met corporate governance codes een omgeving kan worden gecreëerd waarin bestuurders, commissarissen en aandeelhouders geheel vrijblijvend de ‘goede’ gedragingen zoals beschreven in de best practice bepalingen aantrekkelijker vinden dan het alternatief, zijnde de ‘minder gewenste’ gedragingen.

Deze vrijblijvendheid valt, net als het kunnen creëren van een keuze-omgeving, te betwisten. Je zou kunnen stellen dat er geen sprake is van een geheel vrijblijvende keuze voor het wel of niet toepassen (dan wel uitleggen) van de normen in de Code. Men kan er weliswaar voor kiezen om de normen uit de code niet toe te passen dan wel geen uitleg te geven, maar daarmee plaatsen de bestuurders, de commissarissen, of de aandeelhouders, zichzelf bewust buiten de groep die zich wel aan de standaarden voor ‘goed gedrag’ conformeert. De beslissing om je niet aan de algemeen aanvaarde normen voor goed gedrag te houden mag dan een ogenschijnlijk geheel vrijblijvende keuze zijn, maar zal niet onopgemerkt blijven. De morele dwang die het hebben en hanteren van een Code in een sector met zich mee brengt, kan daarmee in zichzelf weliswaar juist ‘het figuurlijke duwtje’ in de rug, de nudge zijn. Echter, tegelijkertijd zou men kunnen stellen dat juist diezelfde morele dwang niet het figuurlijke duwtje is, maar feitelijk de vrijblijvendheid van de keuze in twijfel trekt. Autonomie en paternalisme liggen hierbij dicht bij elkaar.

Thoughtful reflections in multidisciplinariteit

In het voorgaande wordt wellicht de indruk gewekt dat governance codes geen effectief instrument zouden

kunnen zijn in de gedragsbeïnvloeding van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Integendeel. Governance codes kunnen wel degelijk een belangrijke rol vervullen, mits we bereid zijn om de effectiviteit van de codes als gedragsbeïnvloedingsinstrument beter te begrijpen. Daartoe dienen we in mijn ogen de fundamentele aannames waarop de inhoud en monitoring van governance codes zijn gebaseerd als ‘habit of thoughtful reflection’ in ‘dialogue’ te herijken.

Het voorschrijven van gewenst gedrag door aandeelhouders is momenteel in Nederland een zeer actueel thema. In de herziene Code zijn weinig aanpassingen zijn gedaan in de best practice bepalingen gericht aan aandeelhouders. Eumedion publiceerde daarentegen in september 2017 een conceptgedragscode voor pensioenfondsen, verzekeraars en vermogensbeheerders die uiting geeft aan een opstelling als betrokken en verantwoord aandeelhouder bij Nederlandse beursondernemingen. Dit initiatief past binnen de Europese herziening van de Aandeelhoudersrichtlijn in 2017, welke in 2019 zal moeten zijn omgezet in nationale wetgeving. Het reguleren van gedrag, zoals dat van aandeelhouders, kent nog geen einde.

Toch concludeerde Melis (2014) in haar dissertatie dat het voorschrijven van gewenst gedrag voor Nederlandse en buitenlandse institutionele beleggers, zoals beschreven in hoofdstuk IV van de Nederlandse Corporate Governance Code uit 2008, zowel vanuit economisch theoretisch perspectief, juridisch perspectief als ook empirisch perspectief niet realistisch is. Institutionele beleggers via een Code aansporen om als ‘stewards’ samen met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verantwoordelijkheid te nemen voor het waarborgen van de corporate governance, vraagt om een gelijktijdige drievoudige paradigmaverschuiving: theoretisch, juridisch en empirisch, zo stelde Melis destijds.

De noodzakelijke (economisch) theoretische paradigmashift is inmiddels zowel in de wetenschap als in de praktijk onderkend. De aanname waarop het gewenste ‘stewardship gedrag’ van aandeelhouders zoals in de Code beschreven is gebaseerd, staat in voorkomende gevallen namelijk haaks op de aanname dat de aandeelhouder als houder van een aandeel mag streven naar zijn eigen belang, veelal ‘maximalisatie

van het rendement op zijn belegging’. Deze aanname waarin sommige aandeelhouders potentieel hun belangen ziet conflicteren met die van de managers en andere stakeholders - en daarbij volgens diezelfde Code zijn eigen belang mag nastreven - is afkomstig vanuit de agencytheorie, het theoretisch kader dat nog steeds aan de basis ligt van ons huidige governance denken en instrumentarium. De houdbaarheid van deze aanname is in de context van stewardship als gewenst gedrag discutabel. De stewardship-theorie gaat namelijk uit van wederzijds vertrouwen tussen managers en aandeelhouders in plaats van wantrouwen, en veronderstelt dat managers het collectieve belang van de aandeelhouders en de onderneming zullen dienen. Aandeelhouders worden niet verondersteld een ‘residual claim’, maar een wederzijdse verdragsrelatie te hebben jegens de (managers van de) onderneming waarin ze investeren. In deze theorie bestaat het beïnvloedinginstrumentarium uit gemeenschappelijke intrinsieke waardesystemen en morele drijfveren van zowel managers als aandeelhouders, naast het louter hebben van contractuele afspraken, wetgeving, financiële prikkels of sanctiemechanismen.

In het wetenschappelijke debat over de bevordering van corporate governance van ondernemingen wordt nog maar zelden naar de stewardship-theorie gekeken als theoretisch kader waarop we de aannames van de Code ook zouden kunnen baseren. Toch zien we recentelijk de eerste stappen in de richting van een breed gedragen paradigmashift. Martin Lipton, partner bij Wachtell, Lipton, Rosen & Katz schreef in januari 2017 op het befaamde Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation over het New Paradigm³. Net als Melis in 2014 bedoelde met haar drievoudige paradigmashift, stelde Lipton: “... the New Paradigm recalibrates the relationship between public corporations and their major institutional investors and conceives of corporate governance as a collaboration among corporations, shareholders and other stakeholders working together to achieve long-term value and resist short-termism.” Ook stelde hij dat de aannames waarop we ons huidige corporate governance denken tot op heden hebben gebaseerd en waarop het huidige

gedragsbeïnvloedinginstrumentarium op is geënt, achterhaald zijn. De rationele mens werd door Kahneman, Thaler en Sunstein al naar het land der fabelen verbannen. In het nieuwe denken over corporate governance maken de aannames uit het neo-klassieke economische denken langzaam plaats voor (i) “collaboration” in plaats van het beslechten van tegenstijdige belangen, (ii) het streven naar een gezamenlijk doel zoals lange termijn waardecreatie, in plaats van het streven naar eigenbelang, (iii) vertrouwen als default in plaats van wantrouwen; en (iv) impliciete verdragsrelaties gebaseerd op intrinsieke waardesystemen en morele drijfveren, in plaats van expliciete contractafspraken gebaseerd op incentives en sanctionering.

Conclusie

De vraag: kunnen governance codes nudgen laat zich niet eenvoudig beantwoorden. Een wetenschappelijk verantwoord antwoord op het effectiviteitsvraagstuk is lastig te geven. Gedrag in en rondom boardrooms daadwerkelijk observeren en analyseren is nog weinig gemeengoed. De boardroom is nog immer een gesloten ‘laboratorium’ dat zich kenmerkt door een complexe dynamiek van gedragingen en zich – om overigens begrijpelijke redenen – niet gemakkelijk laat openstellen voor experimenteel onderzoek. Het verkrijgen van de noodzakelijke gedragswetenschappelijke inzichten is mogelijk door ‘habits of thoughtful reflection’ door wetenschappers uit verschillende onderzoeksdisciplines in binnen- en buitenland. Het bevorderen van onderzoek over de grenzen van verschillende disciplines, maar ook over die van de wetenschap en de praktijk, voorkomt tunnelvisies en biedt het vereiste inzicht in de effectiviteit van governance codes als nudging instrument. Wellicht dat we daarmee opnieuw aansluiting vinden bij de eerdere woorden van Dr. Martin Luther King Jr., namelijk dat moraliteit weliswaar niet bij wet geregeld kan – en ook niet hoeft – te worden, maar gedrag wel degelijk met Codes gereguleerd kan worden. Ik zie uit naar deze multidisciplinaire samenwerking ter bevordering van inzicht in het werkelijke gedrag in en rondom de bestuurskamers ter bevordering van de waardecreatie door ondernemingen op lange termijn.

Noten

- 1 <http://www.mccg.nl/rapporten>
- 2 Martin Luther King, Jr.’s address at Western Michigan University, December 18, 1963; <http://wmich.edu/>
- 3 <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/11/corporate-governance-the-new-paradigm/>

Literatuur

- Ariely, D. (2009), Predictably irrational. The hidden forces that shape our decisions, Harper
- Broekhuizen, mr. K.W.H. (2016), Klantbelang, belangenconflict en zorgplicht, Boom Uitgevers Den Haag
- Goodpaster, K. (2007), Conscience and corporate culture, Blackwell
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar Straus & Giroux.
- Thaler, R.H. en C.R. Sunstein (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. New Haven: Yale University Press.
- Melis, D.A.M. (2014), The Institutional Investor Stewardship Myth: a theoretical, legal and empirical analysis of prescribed institutional investor stewardship in a Dutch context, Nyenrode Business Universiteit, 16 mei 2014.

Over de auteur:

Dr. Danielle A.M. Melis MBA (1972) is bedrijfseconome en promoveerde in 2014 aan Nyenrode Business Universiteit in het Center for Corporate Governance & Law. Sinds 2017 is Danielle als Senior Fellow verbonden aan de Erasmus School of Law en is zij gastdocente aan de Vrije Universiteit Amsterdam waar zij doceert in de Postgraduate Opleiding Risk Management for Financial Institutions en de Leergang Reflectie op Pensioen Toezicht.

