

Steeds meer ondernemingen omarmen de gedachte dat de purpose centraal dient te staan. Deze organisaties handelen vanuit een nieuw economisch paradigma, waarin maatschappelijke waarde de sleutel is.

De toezichthouder die waardecreatie een centrale rol in het toezicht geeft, moet expliciet een moreel kompas hanteren. Bovendien is een actieve en betrokken houding passend.

In de corporate governance wordt hier al langer aandacht aan geschonken.

**Richard Klatten** belicht in dit essay de veranderende wereld, evenals de belangrijkste dilemma's bij de invulling van de doelstelling van de organisatie vanuit de stakeholders – en de (uiteindelijke) vertaling hiervan in de systemen.

# OP ZOEK NAAR DUURZAME WAARDE- CREATIE

## Het leidend principe voor bestuur en toezicht

De Business Roundtable (BRT) publiceerde op 19 augustus 2019 het manifest *Statement on the purpose of a corporation*. De BRT vertegenwoordigt circa tweehonderd grote Amerikaanse bedrijven, waaronder Amazon, Apple en Coca Cola. In de verklaring stellen zij dat zij zich bij hun beslissingen niet langer meer primair laten leiden door het aandeelhoudersbelang. Dit belang komt nu op de vijfde plek in de door de groep opgestelde prioriteitenlijst, na vier onderwerpen met de nadruk op de langetermijnwaardcreatie. Ethiek wordt boven winst gesteld, het accent verschuift van winst (profit) naar doel (purpose).<sup>1</sup>

Deze verklaring van de Business Roundtable werd volgens het *FD* enthousiast ontvangen. Het wordt door de aangehaalde deskundigen beschouwd als een 'grote stap' en een 'bewijs dat het loont te investeren in Europees-Amerikaanse verhoudingen'. Tegelijk wordt vastgesteld dat de VS nog een lange weg te gaan hebben in vergelijking tot Europese landen en in het bijzonder Nederland.<sup>2</sup>

Het besef dat bedrijven alleen kunnen overleven door in te spelen op de belangen van hun stakeholders is in veel bestuurskamer doorgedrongen. Organisaties maken deel uit van een steeds complexere samenleving waarop zij dienen in te spelen. Het betrekken van hun stakeholders vereist een gedachte over het doel (*purpose*) van de organisatie, een moreel uitgangspunt. Van de top van de onderneming wordt verwacht dat er wordt nagedacht over verschillende (maatschappelijke, menselijke, et cetera) morele aspecten van het handelen.<sup>3</sup>

In de herziene Corporate Governance Code 2016 (CGC) is dat morele aspect vertaald als de *langetermijnwaardecreatie* (principe 1.1). Het is zelfs tot een centraal thema gemaakt waar de andere bepalingen als een schil omheen zitten. Daarbij dient het bestuur te zorgen voor een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie (principe 2.5). Aansluitend is in verschillende andere codes gekozen voor een principe dat toeziet op het ‘hanteren van *waarden en normen*’ door het bestuur en de toezichthouder die aansluiten bij de maatschappelijke taak van de betreffende organisaties.

Na de invoering van de CGC is veel geschreven over de interpretatie van de genoemde begrippen. De CGC geeft – in overeenstemming met de strekking van een dergelijke code – geen uitsluitsel over de invulling van de begrippen in de concrete situatie. Daaraan moeten de bestuurders en de toezichthouders gezamenlijk invulling zien te geven.

Vanuit het perspectief van de governance is daarbij de eerste vraag welke rol de bestuurder en de toezichthouder hebben bij de vaststelling van die waarden in de onderneming of organisatie.

## Rol van bestuur en toezicht

De rol van de bestuurder en de toezichthouder wordt in de codes op verschillende wijze beschreven. In de ene code lijkt aan de toezichthouder een meer actieve rol te worden toebedeeld dan in de andere code.

Zo bepaalt de CGC ten aanzien van de formulering van de strategie voor de langetermijnwaardecreatie dat het bestuur een visie ontwikkelt en de Raad van Commissarissen betreft bij de formulering van die langetermijnstrategie. Vervolgens vindt regelmatig

overleg plaats tussen RvC en de bestuurder over de implementatie daarvan, zodat de RvC toezicht houdt op de uitvoering van de strategie.

Ten aanzien van ‘het vormgeven van een cultuur die gericht is op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap’ ligt de verantwoordelijkheid geheel bij het bestuur. Het bestuur stelt de waarden vast. Anders dan bij de formulering van strategie voor langetermijnwaardecreatie hoeft de bestuurder de RvC niet bij de ontwikkeling van de waarden ‘te betrekken’ maar bespreekt hij die na vaststelling met de RvC.

In andere codes zijn de wijze waarop de strategie van de organisatie en de waarden en normen binnen de organisatie worden ontwikkeld verdergaand vastgelegd. Daarbij wordt met name de rol van de interne en externe stakeholders expliciet beschreven. Zo wordt in de Governancecode Woningcorporaties bepaald dat het strategisch ondernemingsplan een uitkomst is van ‘een zorgvuldig en transparant proces waarbij de corporatie de mening betreft van belanghebbende partijen’. De Governancecode Zorg bepaalt dat de waarden en normen tot stand komen ‘in dialoog met en tussen alle niveaus van de organisatie’.

Hoewel de rol van toezichthouder en bestuurder dus verschillend is geformuleerd, is de afgelopen jaren volstrekt duidelijk geworden dat de toezichthouder zich niet kan beperken tot een – uitsluitend – afwachende en controlerende rol. Van de toezichthouder wordt verwacht dat hij een actieve, betrokken houding inneemt. Dat geldt in het bijzonder bij het vormen van een strategie of beleid op het terrein van langetermijnwaardecreatie en het creëren van een cultuur van waarden en normen. In toenemende mate wordt de toegevoegde waarde van de toezichthouder juist gezocht in de bescherming van waarden op basis van een ‘moreel kompas’.

## Instrumenteel of fundamenteel invullen

De volgende vraag is dan hoe de toezichthouder in dit geval invulling aan die actievere rol kan geven. De

[illegible]

[illegible]

Goed Bestuur &amp; Toezicht 1 2020

verbinding. De algemene verbindende grondslag van de moraal is tegenwoordig vervangen door de zogenaamd autonome, maar in wezen willekeurige keuze van het individu. De hamvraag is op welke manier er weer een substantiële (publieke) moraal kan worden ontwikkeld. Deze vraag is ook van groot belang bij de invulling van de waarde(n) van de onderneming of organisatie: op welke wijze kunnen we onderlinge verbinding realiseren tussen de onderneming en haar stakeholders? Langetermijnsucces van de organisatie wordt bepaald door de mate waarin zij (morele) verbinding weet te leggen met haar stakeholders en haar omgeving.

## Waar leidt deze beschouwing nu toe?

Voor langetermijnwaardecreeatie is het noodzakelijk om bij de ontwikkeling van de waarden niet zozeer vanuit het bestaande systeem te denken en (direct) af te gaan op de ontwikkelde schema's, methodieken en 'meetbare indicatoren', maar een denkrichting te hanteren vanuit de doelstelling van de organisatie (*why*) naar de stakeholders naar (uiteindelijk) de systemen.

Voor de invulling van de begrippen waardecreeatie en waarden in de organisatie is de vaststelling van het doel (*purpose*) en van het moreel uitgangspunt van de organisatie noodzakelijk. Een organisatie kan geen geloofwaardig doel nastreven als het morele kompas van de organisatie niet expliciet is gemaakt. Van de bestuurder en de toezichthouders wordt verwacht dat zij daarbij een actieve houding aannemen. De waarden (het moreel kompas) vormen een dynamisch geheel. Bestuurder en toezichthouders kunnen niet alleen volstaan met gedragscodes en regels.

Bij de invulling van de waarden is de (nieuwe) maatschappelijke context, de vraag naar het hogere maatschappelijke doel van de organisatie en de verbindende grondslag van waarden en normen met de omgeving en de stakeholders, van groot belang. Er kan immers geen sprake van langetermijnwaardecreeatie zijn als er geen bevredigend antwoord wordt gegeven

op de vraag wat (het doel van) de onderneming verbindt met de stakeholders.

### Noten

- 1 Business Round Table, Statement on the Purpose of a Corporation, 19 augustus 2019, <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment>.
- 2 Job Wout, Aandeelhouder niet langer op de eerste plaats bij Amerikaanse bedrijven, *Financieel Dagblad*, 19 augustus 2019, <https://fd.nl/ondernemen/1313094/amerikaanse-ceo-s-nemen-afschied-van-shareholder-first#>.
- 3 Zie ook: Paul Stamsnijder, *Purpose – het verhaal van de moraal*, Culemborg, 2019.
- 4 Mijntje Lückerrath-Rovers, 'Langetermijnwaardecreeatie is nieuwe buzzwoord in corporate governance', *Financieel Dagblad*, 26 november 2018.
- 5 Embankment Project for Inclusive Capitalism, 'The 2018 EPIC Report', <https://www.epic-value.com/static/epic-report-web-df894ad112b70406d9896c39f853deec.pdf>.
- 6 Martijn de Jong en Eveline Vaessen, 'Het eerste jaar van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code. Hoe pakt de praktijk uit?' (EY 2019), [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-governance-code-brochure/\\$FILE/EY-corporate-governance-code-brochure.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-governance-code-brochure/$FILE/EY-corporate-governance-code-brochure.pdf).
- 7 Daan Ballegeer, 'Netwerkers onder commissarissen blijken hun CEO's hoger loon te gunnen', *Financieel Dagblad*, 5 december 2019.
- 8 Simon Sinek, *Start with why – how great leaders inspire everyone to take action*, Penguin Books, 2011.
- 9 Wouter Hart, *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*, Amsterdam, 2015.
- 10 Kate Raworth, *Donuteconomie – in zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw*, Amsterdam, 2019.

### Over de auteur

**Richard Klatten** is oprichter en directeur van Reinventions, een netwerkorganisatie die zich richt op advisering aan management en toezicht op het terrein van strategische en organisatorische innovatie.

