

12 | De ‘digitale’ toekomst van corporate governance

Mark Fenwick en Erik P.M. Vermeulen

1. **Introductie**

De impact van digitale technologieën zoals blockchain en kunstmatige intelligentie op corporate governance moet serieuzer worden genomen.

De digitale transformatie staat hoog op de agenda van overheid en bedrijven. Het is echter opvallend dat in discussies over corporate governance de digitalisering achter blijft. Veel experts zijn over het algemeen van mening dat de huidige opvattingen over corporate governance niet (of slechts minimaal) zullen worden verstoord door de nieuwe technologieën. De producten/services van bedrijven moeten uiteraard worden aangepast aan de nieuwe digitale werkelijkheid, maar de belangrijkste ideeën over corporate governance zullen niet veranderen.

Maar klopt deze opvatting?

Of is dit een te naïeve visie die nadelige gevolgen kan hebben voor de toekomst van bedrijven? Zal corporate governance ook worden beïnvloed door de digitale transformatie? En, zo ja, hoe?

Deze vragen zullen in deze bijdrage worden beantwoord. We gaan eerst in op een aantal ‘digitale corporate governance’ initiatieven. Deze initiatieven hebben niet geleid tot grote veranderingen in de opvatting rondom het management en toezicht van bedrijven. Dit lijkt echter snel te gaan veranderen. De meeste bedrijven begrijpen dat ze moeten transformeren van een gesloten onderneming naar een platform. En juist bij deze transformatie spelen de nieuwe digitale technologieën een cruciale rol. We zullen dit aantonen door de drie ingrediënten van een succesvolle platform onderneming te bespreken. We sluiten af met een korte conclusie.

2. **Automatisering**

De huidige consensus is dat corporate governance vooral gaat over ‘mensen’ en ‘het afleggen van verantwoording’. Het idee dat automatisering en digitale transformatie een grote rol zullen gaan spelen in de discussie krijgt weinig bijval.

Zo kreeg de benoeming van een ‘kunstmatige intelligentie’, Alicia T, als ‘lid’ van het managementteam van het Finse softwarebedrijf Tieto in oktober 2016, veel kritiek van sceptici. Het idee om ook RvC’s te laten bijstaan door kunstmatige intelligentie lijkt al helemaal ontoelaatbaar (aldus de experts bij een corporate governance congres in Londen in maart 2018). Er is dus genoeg reden tot twijfel over de invloed van de nieuwe technologische ontwikkelingen op de corporate governance discussie. Besluitvormingsprocessen op basis van data en algoritmen lijken niet te passen in het ‘people’ en ‘accountability’ model van corporate governance.

Een tweede voorbeeld is de introductie van de ‘DAO’ (Decentralized Autonomous Organisation). Dit project werd ook gelanceerd in 2016. De ‘DAO’ was bedoeld om bestuur en toezicht van een investeringsfonds te automatiseren. Het project was gebaseerd op het idee dat ‘mensen’ niet altijd de regels zullen volgen. Nog meer gedetailleerde corporate governance regels en richtlijnen hebben dus weinig zin. Het leek daarom volgens de oprichter van de DAO beter computercodes en software te gebruiken om een onderneming te besturen.

Er was veel interesse in de DAO en in het idee een investeringsfonds op te zetten met behulp van computercodes zonder gebruik te maken van conventionele hiërarchische en gecentraliseerde structuren. De ‘DAO’ had geen directeuren, managers of werknemers. De governance structuur werd ‘gebouwd’ met ‘smart contracts’ die werden gemaakt en uitgevoerd op het blockchain-platform Ethereum. Een ‘smart contract’ is een geprogrammeerd contract. De afspraken zijn in computercode vastgelegd. Het contract wordt automatisch uitgevoerd wanneer aan bepaalde voorwaarden is voldaan.

Blockchaintechnologie kan worden vergeleken met het Internet. Het Internet maakte een gratis, snelle en wereldwijde uitwisseling van informatie en ideeën mogelijk. De blockchain voegt een andere dimensie toe door het mogelijk te maken om waarde (en activa) over te dragen en uit te wisselen zonder tussenpersonen. De Blockchaintechnologie bereikt dit door persoonlijke en andere informatie op te slaan in een gedecentraliseerde, toegankelijke en beveiligde omgeving.

Kort gezegd is een blockchain een gedeeld en gedistribueerd digitaal ‘grootboek’ (of ‘database’) dat een voortdurend groeiende lijst met ‘blokken’ bijhoudt. Een blok kan een overzicht geven van transacties met digitale activa, maar kan ook ‘feiten’ of andere informatie bevatten. Nadat een transactie/record is geverifieerd en gevalideerd, wordt een blok aan de keten toegevoegd met eerdere records in lineaire en chronologische volgorde.

‘Smart contracts’ en blockchain technologie liggen aan de basis van de organisatie van de DAO. Deze geautomatiseerde structuur was bedoeld om ‘deelnemers’ (investeerders) in de DAO direct realtime controle te geven over hoe geld werd geïnvesteerd in start-upprojecten. ‘Investeerders’ konden deelnemen door

DAO-tokens te kopen tijdens een van de grootste crowdfundingcampagnes van de laatste jaren. In zeer korte tijd haalde de DAO \$ 150 miljoen op. Een veelbelovend bedrag dat aangeeft dat er behoefte lijkt te zijn aan 'geautomatiseerde vennootschappen'.

Tabel 1: Crowdfunding campaigns (per 1 juli 2018)

PROJECT	CATEGORIE	PLATFORM	BEDRAG
EOS	Blockchain	Ethereum	\$ 4.000.000.000
FILECOIN	Blockchain	Ethereum	\$ 257.000.000
TEZOS	Blockchain	Onafhankelijk	\$ 232.000.000
STAR CITIZEN	Video Game	Kickstarter	\$ 190.069.685
BANCOR PROTOCOL	Blockchain	Ethereum	\$ 153.000.000
THE DAO	Blockchain	Ethereum	\$ 150.000.000

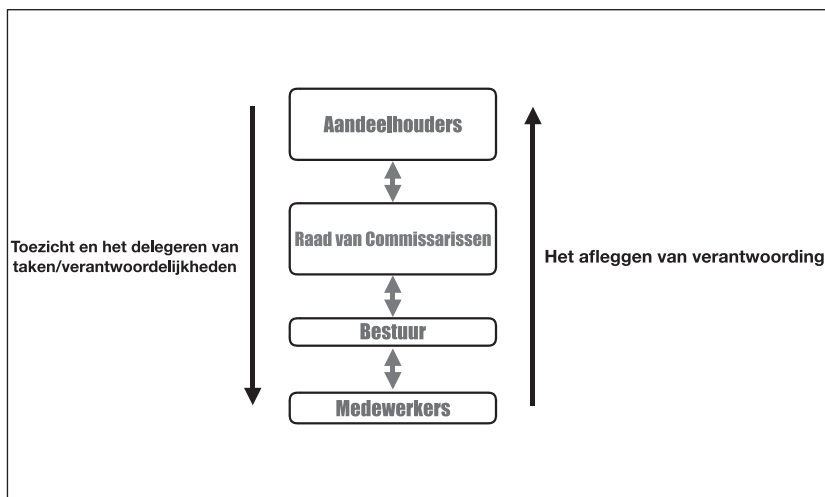
Fundamentele tekortkomingen in de DAO-code maakten het voor 'hackers' echter mogelijk om een derde van de totale ingebrachte fondsen (\$ 50 miljoen) over te schrijven naar een door hackers 'gecontroleerde' rekening van een 'DAO-dochteronderneming'. Deze en andere technologische beperkingen betekenden in feite het einde van het initiatief.

Het 'falen' lijkt aan te tonen dat digitale technologieën geen uitkomst bieden voor problemen in de governancestructuur van ondernemingen. Toch is een dergelijke sceptische kijk op de potentiële impact van technologie op corporate governance niet juist. De DAO was een experiment. Tabel 1 laat zien dat de tijd niet stilstaat. Er wordt steeds meer geld opgehaald door op blockchain technologie gebaseerde toepassingen. De oprichters van de DAO waren hier ook duidelijk over. Zij vergeleken de DAO met een vliegtuig dat ook niet meteen de Atlantische Oceaan is overgevlogen. We zitten momenteel in een experimentele fase.

De ontwikkelingen zouden in een stroomversnelling kunnen komen wanneer bedrijven gaan inzien dat digitale technologieën kunnen bijdragen aan de toekomstige successen van hun ondernemingen.

3. De platform-revolutie

We leven in een wereld die lang gedomineerd werd door 'gecentraliseerde' organisaties, gekenmerkt door formele en informele hiërarchieën. Denk aan de traditionele hiërarchie tussen aandeelhouders, directeuren, managers en werknemers.

Figuur 1: Traditionele visie op corporate governance

Het is interessant te zien dat de bedrijven die puur hiërarchisch zijn georganiseerd langzaam maar zeker terrein verliezen aan veelal nieuwe bedrijven die digitale netwerktechnologie gebruiken bij het bedenken van nieuwe producten en services. Veel van de grootste en meest succesvolle bedrijven opereren tegenwoordig als ‘smart platforms’.

Deze platformbedrijven gebruiken digitale technologieën en algoritmen om economische uitwisselingen te vergemakkelijken, informatie over te dragen en mensen met elkaar te verbinden. Denk aan Amazon, Apple, Facebook, Alphabet en Alibaba. Momenteel zijn de grootste bedrijven ter wereld platformbedrijven. Een interessant detail hierbij is dat deze bedrijven allemaal uit de VS en China komen.

Tabel 2: Grootste technologiebedrijven (2018)

BEDRIJF	WAARDERING
APPLE	\$ 915 B
AMAZON	\$ 828 B
ALPHABET	\$ 781 B
MICROSOFT	\$ 771 B
FACEBOOK	\$ 556 B
ALIBABA	\$ 484 B
TENCENT	\$ 477 B
NETFLIX	\$ 173 B
ANT FINANCIAL	\$ 150 B
SALESFORCE	\$ 102 B

Maar deze platform bedrijven worden niet alleen gekenmerkt door het gebruik van nieuwe technologieën om economische of sociale interacties mogelijk te maken. Wat deze bedrijven ook gemeen hebben is dat ze hun 'interne' en 'externe' organisaties op een 'plattere' manier hebben vormgegeven.

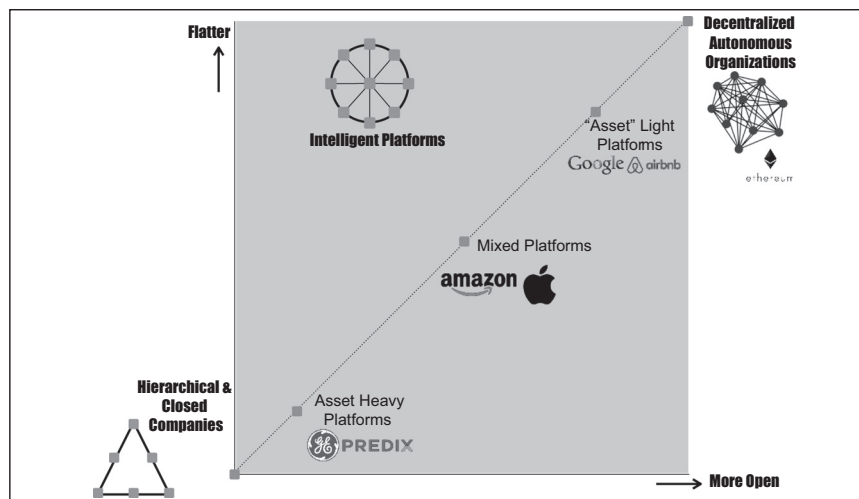
Deze plattere en inclusieve governancestructuren vergemakkelijken het samenwerken tussen meerdere belanghebbenden binnen de onderneming. Deze belanghebbenden zijn niet alleen de investeerders, maar ook werknemers, klanten, technologieontwikkelaars, universiteiten, overheden, et cetera. Op deze manier worden de kansen vergroot om innovatieve producten en diensten te leveren. Deze platformbedrijven gebruiken de feedback van de belanghebbenden om hun ervaring en betrokkenheid bij het 'platform' continu te verbeteren.

Meer en meer bedrijven erkennen het belang van het integreren van een platform in hun organisatie. En hier doelen we niet alleen op nieuwe techbedrijven. Veel 'oude' bedrijven proberen ook te experimenteren met platformen om hun voortbestaan te waarborgen. Dit is nu precies waarom digitale technologieën een essentiële rol spelen en/of zullen gaan spelen in de corporate governance discussie van de toekomst. De reden is eenvoudig (maar ook verrassend). Digitale technologieën stellen het belang van 'people' en 'accountability' voorop in een platformbedrijf. De digitale technologieën kunnen de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van alle belanghebbenden in een onderneming juist vergroten. Dit betekent kort gezegd dat digitale technologieën zullen bijdragen aan een goede corporate governance structuur.

Daarom zal de digitale transformatie snel onderdeel moeten uitmaken van de corporate governance discussie. We zullen dit uitleggen door in meer detail in te gaan op de drie ingrediënten van een 'smart platform'. Ook zullen we een aantal voorbeelden bespreken.

4. De drie ingrediënten van 'smart platforms'

Er zijn geen 'one-size-fits-all' oplossingen voor 'smart platforms'. Deze platformbedrijven kunnen verschillende vormen aannemen, variërend van open versies met traditionele (hiërarchische en gesloten) bedrijven tot de (platte en open) blockchain-gebaseerde 'gedecentraliseerde autonome organisaties'. De 'beste' benadering is voor ieder bedrijf anders en hangt af van de omstandigheden waaronder een bepaald bedrijf of organisatie opereert.

Figuur 2: Van hiërarchische bedrijven naar platform bedrijven

De structuur en organisatie van een ‘smart platform’ wordt bepaald door drie ‘ingrediënten’. Alle bedrijven moeten deze ingrediënten in acht nemen en gebruiken om het unieke recept voor hun ‘platformen’ te vinden. Op deze manier wordt de creativiteit voor innovatie vergroot en stijgen de kansen.

4.1 *Leiderschap*

Om succesvol te transformeren van een meer gesloten onderneming naar een ‘smart platform’, is leiderschap natuurlijk essentieel. Managers/executives moeten visionair, ondernemend en innovatiegericht zijn. Dit zal niet tot verbazing leiden. Belangrijker is dat ze de dynamiek van een platform moeten aanvoelen. Zij zijn belangrijk voor het invoeren van een ‘best-idea-wins’-cultuur. Deze cultuur moet zijn ingebed in het ‘DNA’ van het platform.

Een bedrijf dat vaak wordt genoemd als succesvol in het creëren van een dergelijke open cultuur is Netflix. In 2009 wees de oprichter van Netflix, Reed Hastings, er al op dat de meeste bedrijven goed klinkende ‘company values’ hebben, zoals integriteit, communicatie, respect en uitmuntendheid. Wanneer deze ‘values’ echter geen onderdeel uitmaken van de cultuur van een bedrijf, zullen deze waarden weinig tot geen effect hebben. Om aan te proberen te tonen dat dit bij Netflix anders is, heeft het bedrijf in 2009 een presentatie van 124 pagina’s online gezet. In deze presentatie laat Reed Hastings (en Netflix) zien hoe de ‘company values’ in het bedrijf zijn geïntegreerd. Of in de woorden van het bedrijf: de ‘company values’, in tegenstelling tot de mooi klinkende waarden, kunnen worden achterhaald door te kijken wie wordt beloond, gepromoveerd of ontslagen.

Ook heeft Netflix ervoor gekozen om de waarden niet vast te leggen in regels. Reed Hastings gelooft in het geven van een grote mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Binnen Netflix draait alles om context, niet om controle. Het resultaat is dat elke medewerker van Netflix in principe wordt behandeld als een ondernemer. Door deze nieuwe en open benadering heeft Netflix een groot aantal getalenteerde mensen weten aan te trekken en te behouden. Bij het ontbreken van een dergelijke cultuur blijkt dit vele malen moeilijker te zijn. Dat de open cultuur in het DNA van Netflix zit, blijkt overigens ook uit het vermogen om andere belanghebbenden (zoals regisseurs, acteurs en andere makers van films en series) aan te trekken. Ze worden aangetrokken door de creatieve (en financiële) vrijheid die het Netflix-platform biedt.

Leiderschap en bedrijfscultuur is een dynamisch proces dat constante aandacht behoeft. Dit heeft ook Netflix recentelijk erkend. In een memo aan het personeel (waarin het ontslag van het Hoofd Communicatie vanwege discriminerende opmerkingen wordt uitgelegd) schreef de oprichter-CEO:

*“I should have done more to use [a first incident] as a learning moment for everyone at Netflix about how painful and ugly that word is, and that it should not be used. I realize that my privilege has made me intellectualize or otherwise minimize race issues like this. **I need to set a better example by learning and listening more so I can be the leader we need.**”*

Het succes van een bedrijf om een ‘smart platform’ te worden is dus grotendeels afhankelijk van het leiderschap van haar managers en hun vermogen om te luisteren en betrokken te zijn. Digitale technologieën kunnen deze betrokkenheid en de mogelijkheid feedback te ontvangen alleen maar vergroten.

4.2 *Digitale technologie*

Men kan stellen dat ‘smart platforms’ niet nieuw zijn. Een of andere vorm van ‘platforms’ is er altijd al geweest. De exponentiële groei van technologie heeft echter de opkomst, mogelijkheden en kansen van platforms aanzienlijk versneld en verbeterd. Bijvoorbeeld Airbnb en Amazon vertrouwen op de ‘wisdom of the crowd’ om consumenten te helpen keuzes te maken en beslissingen te nemen. Een combinatie van algoritmen en consumentenrecensies is belangrijker geworden dan ‘merktrouw’ bij het opbouwen van vertrouwen en het beïnvloeden van de keuzes van de consumenten.

Een snelle ontwikkeling en invoering van nieuwe technologieën, zoals kunstmatige intelligentie, sensoren en blockchain, zullen alleen maar leiden tot meer en verschillende soorten ‘smartplatforms’. Laten we eens naar een voorbeeld kijken van de manier waarop digitale technologieën centraal staan in het bouwen van een succesvol ‘smartplatform’: het uitgeven van op blockchain-gebaseerde ‘tokens’.

Het uitgeven van bedrijfsspecifieke of branche-specifieke ‘cryptocurrencies’ of ‘tokens’ biedt meerdere voordelen:

Perks

In zijn boek ‘Masters of Blockchain & Initial Coin Offerings’ vergelijkt Andrew Romans de uitgifte van deze crypto coins/tokens met een loyaliteitsprogramma van een bedrijf (of groep van bedrijven). De coins/tokens bieden toegang tot producten, diensten, kortingen en/of andere voordelen.

Liquiditeit

Maar in tegenstelling tot een loyaliteitsprogramma hebben de coins/tokens veel meer voordelen. Het belangrijkste voordeel is dat ze liquiditeit bieden. Platform-deelnemers kunnen deze coins/tokens in de toekomst verkopen en overdragen aan andere geïnteresseerde partijen op zogenaamde crypto-exchanges of secundaire markten. Deze partijen kunnen het grote publiek of een meer beperkte en vooraf gedefinieerde groep mensen zijn.

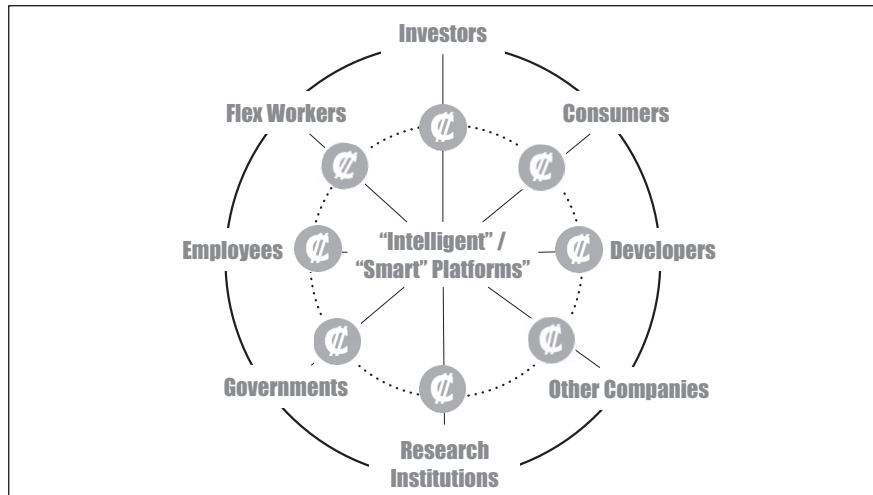
Financiering

De liquiditeit van de coins/tokens heeft als voordeel dat zij een relatief eenvoudig middel zijn om in de toekomst kapitaal/financiering voor het platform aan te trekken (zonder aandelen in het bedrijf uit te geven).

‘Community-driven’ corporate governance

De beste platformbedrijven zijn ontstaan rond het idee constante innovatie te leveren via een open en inclusief proces van ‘cocreatie’. Meerdere belanghebbenden (inclusief investeerders) zijn cruciaal voor het succes van het platform. Elke groep van belanghebbenden heeft belangrijke en unieke capaciteiten.

Het is daarom belangrijk dat het platform niet is gebaseerd op traditionele hiërarchieën, maar ‘community-owned’ en dynamische eigenschappen heeft. Als zodanig kunnen coins/tokens de juiste prikkels geven aan alle belanghebbenden, hen binden aan het platform, verbindingen maken met een gemeenschap die ‘belangrijk voor hen is’ en bijdragen aan het opbouwen van een sterke en open ‘cultuur’ van betrokkenheid en connectiviteit. In een dergelijk model zullen traditionele rollen (dat wil zeggen beleggers, leidinggevenden, managers, consumenten) vervagen en zullen traditionele corporate governance structuren minder belangrijk worden. Het platform model zal ons dwingen na te denken over de juiste (digitale) corporate governance aanpak voor de toekomst.

Figuur 3: “Coins” en “Tokens” in corporate governance**Andere digitale technologieën**

Tenslotte bieden crypto coins en tokens mogelijkheden om andere digitale technologieën te integreren. Coins en tokens kunnen verbonden worden met de eerdergenoemde ‘smart contracts’. Hierdoor zullen specifieke operaties/voordelen alleen mogelijk zijn wanneer aan vooraf gedefinieerde regels en vereisten wordt voldaan.

4.3 Communicatie

Voor het goed functioneren van een platformbedrijf is communicatie uitermate belangrijk. De meest succesvolle ‘smartplatforms’ begrijpen dat communicatie niet een eenrichtingsproces is dat slechts bestaat uit het verspreiden van informatie. Communicatie is een betrokken en open proces dat dialoog met en tussen verschillende belanghebbenden aanmoedigt en tot stand brengt.

Naast de traditionele jaarrekening zijn er veel alternatieve mogelijkheden die momenteel worden gebruikt voor het opzetten van een effectief communicatieproces. Managers en executives kunnen bijvoorbeeld via een meer persoonlijke ‘jaarlijkse brief’ communiceren met de ‘stakeholders’ van een bedrijf. Social media en andere onlinemediën (zoals blogs) worden ook steeds belangrijker voor het verspreiden van informatie (zowel intern als extern) en het aangaan van een dialoog.

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat deze meer persoonlijke aanpak heeft toegepast is Amazon. De jaarlijkse brieven van Jeff Bezos aan investeerders worden beschouwd als een ‘must read’ voor iedereen met interesse in Amazon (en platformbedrijven). Wat misschien wel het meest interessant is, is dat deze brieven niet alleen zijn gericht op investeerders en andere belanghebbenden. Omdat

de brieven ook algemene adviezen en inzichten bevatten, trekken zij enorm veel aandacht op social media. De jaarlijkse brieven zijn een echte hype. Hierdoor is de communicatie nog persoonlijker, opener en effectiever.

Naast social media zijn er ook andere digitale technologieën die de communicatie van bedrijven en het aangaan van dialoog vereenvoudigen. Data-analytics en kunstmatige intelligentie kunnen bijvoorbeeld een cruciale rol spelen bij het verbeteren van het communicatieproces van een bedrijf, waardoor een zogenaamde 'continue rapportage' mogelijk wordt gemaakt. Bedrijven experimenteren met het communiceren van een 'jaarrekening' die periodiek (bijvoorbeeld wekelijks) wordt bijgewerkt en online wordt verspreid.

Continue rapportage zal leiden tot een meer betrokken dialoog met investeerders en andere belanghebbenden. Digitale technologieën zullen de communicatie 'menselijker' maken. Dit heeft een grotere verantwoordelijkheid tot gevolg (en zal dus een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van corporate governance van platformbedrijven).

5. Conclusie

Corporate governance congressen en trainingen besteden momenteel nog weinig aandacht aan de digitale transformatie en de toepassing van nieuwe digitale technologieën, zoals kunstmatige intelligentie en blockchain. Je komt zo nu en dan wel een artikel tegen dat uitlegt hoe deze nieuwe technologieën kunnen worden toegepast in het huidige corporate governance model. Het gaat dan vooral over het gebruik van blockchain voor het registreren van aandelen. Maar de invloed van de digitale technologieën op de corporate governance discussie zal in de nabije toekomst veel groter zijn. Om relevant (en succesvol) te blijven zijn ondernemingen steeds meer genoodzaakt een transformatie naar een 'platform' bedrijf te maken. Zo'n platform wordt gekenmerkt door een plattere organisatie waarin de betrokkenheid en inbreng van alle 'stakeholders' groter is.

In dit artikel zijn we ingegaan op de rol van digitale technologieën om de betrokkenheid en de inbreng van deze stakeholders te vergroten. Blockchaintechnologie, smartcontract, data-analyse en kunstmatige intelligentie lijken vooral belangrijk te worden in de corporate governance discussie. Door de exponentiële groei van de technologie moeten bedrijven sneller dan ooit reageren op trends en ontwikkelingen in de markt. Corporate governance en de manier van organiseren en communiceren zijn hierbij cruciaal. Er is dus geen tijd te verliezen. We moeten de digitale toekomst van corporate governance serieus gaan nemen.