

15 Corporate Governance in complexe wereld. Van ‘in control’ naar ‘in action’

Hans van Ees en Lex Hoogduin

15.1. Inleiding

De afgelopen decennia is de aandacht voor corporate governance alom aanwezig geweest. De aandacht wordt gevoed door gebeurtenissen in financiële markten als de financiële crisis in 2007-2008, schandalen in organisaties als Enron, Ahold, Parmalat, Citibank, Barclays, ABN AMRO en Meavita, meer recentelijk de overnameperikelen rondom de ‘Nederlandse kroonjuwelen’ AKZO NOBEL en UNILEVER en in het algemeen het slinkende vertrouwen in de werking van markten, ondernemingen en de globaliserende economie in het algemeen.

Het belang van goede corporate governance is groot en hangt samen met de wijze waarop in ondernemingen belangen worden gediend. Corporate governance omvat de sturingsmechanismen, die de rechten en verantwoordelijkheden van de belanghebbenden aangaande de vorming en verdeling van de waarde in een onderneming betreffen. Discussies over *good corporate governance* gaan vaak over de effectiviteit van mechanismen en dan vooral over de organisatie van *control*. Oogmerk is dat (externe) belanghebbenden toegang hebben tot relevante informatie (transparantie), bestuurders kunnen aanspreken op hun daden (*accountability*) en meer in het algemeen hun belangen kunnen bewaken. Dit allemaal vanuit de veronderstelling dat de complexe wereld van de onderneming behept is met een ongelijke verdeling van informatie tussen bestuurders en belanghebbenden en dat belanghebbenden door meer informatie belangen veilig kunnen stellen ten opzichte van het opportunistische handelen van de bestuurders. Het wantrouwen regeert in corporate governance.

In dit hoofdstuk zullen we betogen dat deze benadering van corporate governance ineffectief is vanwege de onmogelijkheid van *control* in de complexe wereld waarin ondernemingen opereren. We zullen pleiten voor een heroriëntatie van de corporate governance, die de vigerende complexiteit van onderneming en de relevante omgeving serieus neemt. Ten slotte zullen we betogen dat dit met name opgeld doet voor de effectiviteit van het toezicht op het bestuur en de rollen die interne toezichtsorganen in moderne ondernemingen geacht worden uit te oefenen.

15.2. De Complexe wereld

15.2.1 Onzekerheid

De complexe wereld is onzeker en dat is iets anders dan risicovol.¹ In geval van risico zijn alle mogelijke uitkomsten van handelingen bekend. Onbekend is slechts welke uitkomsten zich feitelijk zullen voordoen. Het risico kan worden geschat als de kans dat een bepaalde uitkomst zich voordoet en men kan zich tegen onwelgevallige uitkomsten verzekeren of indekken. Echter, in een onzekere situatie zijn niet alle mogelijke uitkomsten bekend en dus is er logischerwijs ook geen ruimte voor kans- of waarschijnlijkheidsrekening. Laat staan risicomangement. De toekomst is voor mensen en organisaties veelal onzeker en niet riskant. Immers, we kunnen nu niet weten, wat we in de toekomst zullen ontdekken en/of leren. En wat mensen en organisaties in de toekomst leren en/of ontdekken is wel degelijk van invloed op de toekomstige gevolgen van de beslissingen van nu. Kortom, de gevolgen van de huidige beslissingen zijn deels onbekend. En toch dienen er keuzes te worden gemaakt, investeringen te worden gedaan en strategieën te worden bepaald. Mensen en organisaties handelen met een onzekere toekomst voor zich en dat weten zij of kunnen zij weten.

15.2.2 Complexiteit

Complexiteit heeft in de wereld van de ondernemingen/organisaties betrekking op een grote verzameling heterogene, interacterende interne en externe actoren die zich allen ook aan hun omgeving aanpassen. Kenmerkend is dat in een dergelijke situatie het onmogelijk is op enig moment centraal (op een punt) een complete beschrijving van de situatie van dat moment te geven. Zowel de onderneming als de wereld van de onderneming vormen een complex sociaal systeem. De vraag is nu hoe in een dergelijke wereld beslissingen worden genomen en handelingen verricht.

Er vallen een paar uitgangspunten te onderscheiden.² Ten eerste, de mens is voortdurend bezig zijn positie te verbeteren door op basis van intenties en met gebruikmaking van schaarse middelen te handelen; de homo agens. Waarderingen zijn daarbij subjectief en kwalitatief en kunnen niet tussen personen worden vergeleken. Ten tweede, de mens denkt, maar maakt ook fouten. De toekomst is onzeker en de mens is behept met cognitieve *biases*. Mensen kunnen zich de toekomst voorstellen, maar niet voorspellen. Bovendien zijn mensen ook nog eens verschillend in hun voorkeuren en belangen, middelen en kwaliteiten. Deze verschillen vertalen zich in transacties, culturen, beschavingen en samenlevingen

1 Er bestaat een onderscheid tussen risico en onzekerheid. Zie onder meer L.H. Hoogduin, *Some Aspects of Uncertainty and the Theory of A Monetary Economy*, Groningen 1991.

2 De theorie van menselijke actie en interactie (THAI) in een complexe wereld is door het netwerkplatform GloComNet ontwikkeld. THAI beoogt met name een expliciete synthese te zijn van de moderne complexiteits-theorie (onder meer W.B. Arthur, *Complexity and the Economy*, Oxford 2015), de neo-Oostenrijkse economische theorie (bijvoorbeeld F.H. Hayek, *Individualism and Economic Order*, London 1949/1967 en L. Von Mises, *Human Action*, New Haven 2012) en de theorie over onzekerheid in de economie (L.H. Hoogduin 1991). Glocomnet heeft de theorie vervolgens aangevuld met een raamwerk voor menselijk handelen (FAUC).

die als zodanig ook weer divers en complex zijn. Ten derde, mensen leren, vernieuwen en ordenen. Samenlevingen lijken soms chaotisch, maar tegelijkertijd is er een structuur die zich aanpast aan nieuwe ontwikkelingen. Ordening is het product van doelgerichte actie, maar niet doelbewust ontworpen, er ontstaan wetmatigheden (patronen) als gevolg (inter)acties (emergenties) die niet rechtstreeks zijn te herleiden tot individuele handelingen. Dergelijke patronen kunnen grillig zijn, er kunnen zich keerpunten en plotselinge overgangen naar andere regimes en ordes voordoen. Tegelijkertijd is sprake van pad-afhankelijkheid en context doet er sterk toe. De wetenschap spreekt ook wel van complexe adaptieve systemen (CAS).

15.2.3 *De homo agens*

Wat kan er vervolgens worden gesteld over de handelende agent (mens, bedrijf, overheid, etc.) in een complexe omgeving en rekening houdend met het feit dat de toekomst onzeker is. Ten eerste, de handelende agent vormt zich een beeld van zijn huidige situatie op basis van verleden en ervaringen. De handelende agent heeft een evoluerend waardesysteem. Hij heeft het vermogen zich andere situaties dan de huidige voor te stellen en deze te vergelijken met de huidige. Er zijn altijd betere situaties dan de huidige denkbaar. Dat leidt tot het streven naar verbetering van de positie, tot zijn intenties. Hij gedraagt zich doelgericht, gebruikt zijn voorstellingsvermogen en is dus ook vooruitkijkend. De verbetering van positie vergt de inzet van schaarse middelen. Het inzetten van de schaarse middelen (doen) gebeurt op basis van het bovenstaande waardesysteem in combinatie met subjectieve opvattingen/geloof over wat de gevolgen zijn van een bepaalde daad in bepaalde omstandigheden. Tegelijkertijd is er voortdurend het besef dat die opvattingen niet zeker zijn. Maar 'doen' uitstellen kan niet. De onzekerheid is niet op te heffen. *In control* is een illusie. Deze conclusie noopt tot het creëren van veerkracht en het hebben van creatieve capaciteit. Veerkracht is het vermogen tegenslagen (negatieve verrassingen) te overleven. Creativiteit is het vermogen om (in verrassingen) kansen, mogelijkheden te zien en om te zetten in daden. Daden (doen) betreffen het feitelijk inslaan van de weg of wegen naar verbetering en het inzetten van de middelen. Het onvermijdelijke doen genereert processen van onomkeerbaarheid en het creëren van een nieuwe werkelijkheid. Om de onomkeerbaarheid hanteerbaar te maken in de zin dat de continuïteit of duurzaamheid van de agent is geborgd, is waakzaamheid geboden (alert zijn). Dat betekent het voortdurend op zoek zijn naar positieve en negatieve verrassingen en naar nieuwe kennis en informatie. Onderdeel van 'waarnemen' is het ontwikkelen van een evoluerend informatiesysteem. Een van de doelen ervan is *early warning*. Zo snel mogelijk op de hoogte zijn van mogelijke verrassingen. Het opvangen van zogenoemde zwakke signalen (*weak signals*). Ten slotte is *aanpassen* belangrijk, pragmatisme is daarbij onvermijdelijk in de complexe werkelijkheid. De agent versterkt wat werkt en stopt met wat niet werkt. Daarbij zijn aanpassingen continu, juist als gevolg van de aanpassingen van de agent zelf en anderen, want die veranderen immers de werkelijkheid (emergentie).

Individuele, organisaties, bedrijven, instellingen interacteren met elkaar en vormen complexe systemen. Deze interacties zijn niet voorspelbaar in detail en zo ontstaan patronen op een hoger systeemniveau die slechts kunnen worden begrepen door het regime – het geheel van regels in bredere zin – van die orde te begrijpen. Organisaties, bedrijven, instellingen, overheden kunnen de uitkomsten binnen die orde bepalen noch voorspellen. Wat wel kan, is patronen door sturing (= governance) beïnvloeden. Door middel van sturing worden (institutionele) kaders gecreëerd waarbinnen actoren interacteren en waarmee de mogelijkheid en invloed van verstoringen en verrassingen worden beïnvloed. Hoe deze kaders vorm te geven is het vraagstuk van de effectieve governance van complexe adaptieve systemen.³ Gestelde kaders bepalen het weerstandsvermogen van het systeem, alsmede het aanpassingsvermogen ervan. De mate waarin systemen zich kunnen aanpassen kan worden voorgesteld als een functie van de afruil (*trade-off*) tussen twee onderliggende verzamelingen van activiteiten, te weten exploitatie en exploratie.⁴

Exploitatie betreft activiteiten zoals keuze, verfijning, doelmatige selectie, implementatie en doelmatige uitvoering en is de capaciteit van de sturing (governance) de voordelen van organisatie en coördinatie optimaal te benutten. Daartoe dienen problemen van collectieve actie (o.a. *free rider*, *agency* problemen) te worden geadresseerd. Wet- en regelgeving, hiërarchie, dwang en *control* zijn sturingsinstrumenten, die samenwerking tussen actoren kunnen bevorderen. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld vertrouwen, beginselen en normen van wederkerigheid. Het zijn mechanismen die we ook herkennen op het niveau van de corporate governance, de sturing van de relaties van belanghebbenden in organisaties. Exploratie daarentegen, betreft activiteiten als het verzamelen, accumuleren en analyseren van informatie (waaronder *weak signals*) over de processen in de relevante omgeving, het leren over omgevingsprocessen, het experimenteren, ontdekken, innoveren en testen van nieuwe sturings-elementen en het herconfigureren van mechanismen, structuren en praktijken. Exploratie betreft de capaciteit van de governance de vruchten te plukken van dergelijke activiteiten. Exploratieve processen zijn bij uitstek bedoeld om de effectiviteit van het handelen te vergroten in situaties van onzekerheid en verandering.⁵ Exploratieve processen zijn kostbaar en vragen dientengevolge om de aanwezigheid van buffers (als onderdeel van veerkracht) ten einde leren te vergemakkelijken en de gevolgen van verrassingen op te vangen.

3 De handelende agent kan zijn effectiviteit vergroten door bewust binnen dit kader te denken, te doen, waar te nemen en aan te passen. Daarbij passen ook methoden en technieken die toegesneden zijn op complexiteit en onzekerheid, als kwalitatieve scenario's, netwerkanalyses, niet-lineaire dynamische methoden, evolutionaire logica, de historische methode, (*reverse*) *stress testing* en narratieve technieken. Voor een overzicht zie onder meer www.glocomnet.com.

4 Zie ook J.G. March, 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science* 1991, 2, 1, p. 71-87.

5 Zie ook D.J. Teece, G. Pisano & A. Shuen, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 1997, 18, 7, p. 509-533.

Concluderend, gemeenschappen, bedrijven en instellingen ontwikkelen regels en normen om doelmatige samenwerking mogelijk te maken. Deze samenwerking maakt de effectieve exploitatie van schaarse middelen (resources) mogelijk. Tegelijkertijd met deze exploitatie ontwikkelen zich echter rigiditeiten en padafhankelijkheden en neemt de veerkracht van het systeem af. Anders gezegd, sociale adaptieve systemen die zich toeleggen op exploitatie lopen het risico vast te lopen en worden kwetsbaar voor veranderingen. Anderzijds, een eenzijdige nadruk op exploratie betekent dat veelal wel de kosten worden gemaakt maar niet de opbrengsten van deze activiteiten worden behaald. De balans tussen exploratie en exploitatie betreft daarmee de fundamentele dualiteit van institutionele stabiliteit en verandering. Voor de duurzaamheid van sociale systemen zijn beide noodzakelijk.

15.3. De corporate governance van de homo agens in een complexe wereld

15.3.1 Het corporate governance probleem in een complexe wereld

Corporate governance betreft (institutionele) kaders, waarbinnen interacties tussen interne en externe belanghebbenden van de organisatie zich voltrekken. Het doel van deze interacties is de waardecreatie en de verdeling van de gecreëerde waarde. De inbreng van belanghebbenden vindt plaats via ketens van transacties. Sturing of kaderstelling vindt plaats door interne mechanismen, zoals de raad van commissarissen en externe mechanismen zoals markten, codes, externe toezichhouders en wet en/of regelgeving. Een werkbare samenwerking (exploitatie) van belanghebbenden kan slechts worden gerealiseerd indien de belangen en daarmee samenhangende onverzekerbare risico's in samenhang worden gerespecteerd. Echter, de belangen lopen uiteen, de toekomst is fundamenteel onzeker en de omgeving complex waarmee de interdependente relaties tussen belanghebbenden onderhevig zijn aan abrupte veranderingen (zgn. *tipping points*, als een financiële crisis of een schandaal) en positieve en negatieve feedbackprocessen. Dit alles heeft tot gevolg dat kleine verrassingen grote onomkeerbare veranderingen teweeg kunnen brengen.

Kortom, het is onmogelijk om rechten en verantwoordelijkheden voor iedere mogelijke toekomstige situatie ('contingentie') vast te leggen. Dat maakt effectieve governance ingewikkeld en volgens sommigen onmogelijk.⁶ Zo ver willen wij niet gaan. Echter we betogen dat in een complexe wereld een fundamentele heroverweging van de beginselen van good governance nodig is. Het probleem is dat in de huidige complexe wereld het fundament van corporate governance gericht op control en het beheersen van risico's per definitie ineffectief is. Anders gezegd, corporate governance is veelal eenzijdig gericht op exploitatie, gericht op een vergroting van de doelmatigheid en versimpeling van de besluitvorming in een

⁶ Zie bijvoorbeeld S. Bovie, *Are boards designed to fail? The implausibility of effective board monitoring*, Academy of Management Annals 2016, 6520, p. 1-93.

complexe wereld. Dat werkt in een stabiele omgeving, maar genereert rigiditeiten en fragiliteiten in situaties van onzekerheid en verandering. Dus rijst de vraag hoe de effectieve corporate governance in te richten in de complexe wereld, die we niet voldoende kunnen kennen en waarin desalniettemin toch besluiten dienen te worden genomen en handelingen verricht. Met andere woorden, hoe kan de balans tussen exploitatie en exploratie in corporate governance beter worden ontwikkeld.⁷ We zullen betogen dat het huidige primaat van de transparantie en *accountability* in corporate governance slechts een beperkte relevantie heeft. Tevens menen we dat het belang van (gedelegeerde) *control* wordt overschat en mogelijk beter kan worden georganiseerd. Vervolgens benadrukken we de rol van de raad van commissarissen in de strategische besluitvorming en het daadwerkelijk handelen van de onderneming. En ten slotte, voor wat betreft de inhoud van de taakuitoefening stellen we dat in corporate governance meer aandacht zou kunnen komen voor het leggen verbindingen, het faciliteren van experimenten en het bepalen van de agenda van de toekomst van de onderneming ten detrimente van de aandacht voor het toezicht op het huidige functioneren.

15.3.2 *De beginselen van transparantie en accountability in corporate governance*

Transparantie en verantwoording (*accountability*) zijn belangrijke thema's binnen corporate governance. Het doel is de transparantie van de besluitvorming voor de aandeelhouders te verhogen en daarmee de kwaliteit en integriteit van het bestuur van ondernemingen te vergroten. Transparantie richt zich daarbij op de beschikbaarheid van relevante informatie, *accountability* op het verantwoorden door het bestuur van de genomen besluiten. De ratio van transparantie en *accountability* is vooral gelegen in de ongelijke verdeling van informatie tussen bestuurders en aandeelhouders en de onmogelijkheid van de (kleine) aandeelhouders om de verantwoording door het management effectief te organiseren (het welbekende *collective action* probleem). Gesteld kan worden dat de inrichting van het intern toezicht (de raad van commissarissen) in deze benadering het instrument is waarmee het *collective action* probleem wordt geadresseerd en de belangen van de aandeelhouders worden gediend. Met andere woorden, het intern toezicht is vanwege de beschikbaarheid van de informatie en het effectieve gebruik van de beschikbare informatie een belangrijk instrument van corporate governance.

Ontegengesteld dient te worden benadrukt dat transparantie en *accountability* belangrijke beginselen van *good governance* zijn. Dit gezegd hebbende kunnen de volgende kanttekeningen worden geplaatst. In de eerste plaats, kan worden gesteld dat waar het de toegang tot informatie betreft, de moderne ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie de mogelijkheden voor aandeelhouders om

⁷ De balans tussen exploitatie en exploratie wordt ook wel aangeduid met het begrip *ambidexterity*. Zie bijvoorbeeld Oehmichen, Jana; Heyden, Mariano; Georgakakis, Dimitrios, Volberda, Henk, 'Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms', *International Journal of Human Resource Management* 2017, 28, p. 283-306.

zich adequaat te informeren belangrijk hebben verruimd en nog zullen verruimen.⁸ In een complexe samenleving maakt de voortschrijdende digitalisering de groot-schalige verzameling, uitwisseling en analyse van informatie, alsmede de vergelijking van gegevens tegen relatief lage kosten mogelijk. Daar waar in het verleden de belangrijkste bron van informatie vooral de onderneming zelf was, met diensgevolge ook een belangrijke rol van de raad als ‘informatieverzamelaar’, biedt de huidige digitale samenleving vele mogelijkheden informatie te verzamelen, te vergelijken en te analyseren.

De voortschrijdende publieke beschikbaarheid van informatie maakt de traditionele (indirecte) toezichtrol van de raad (van commissarissen) minder belangrijk. In de tweede plaats en meer fundamenteel, niettegenstaande de grotere beschikbaarheid en beter toegankelijkheid van informatie, het bestaan van emergente patronen betekent dat het logisch onmogelijk is om vooraf volledig geïnformeerd te zijn over de toekomstige gevolgen van besluiten en handelingen. Deze conclusie impliceert een meer genuanceerd perspectief op het nut van transparantie, in die zin dat niet mogelijk is door een grotere toegankelijkheid of meer gelijke verdeling van de beschikbare informatie, de onvolledigheid van de informatie op te heffen. In derde plaats, gegeven de onmogelijkheid van volledige informatie zou onderscheid moeten worden gemaakt tussen het detecteren van fouten en reageren op verrassingen aan de ene kant en het verantwoording afleggen aan de andere kant. In het eerste geval gaat het om leren en reageren op het bestaan onvolledige informatie en kennis en in het tweede geval om vaststellen van nalatigheid of zelfs grove nalatigheid.

Rekening houden met emergente patronen betekent een meer genuanceerd perspectief op de beginselen transparantie en *accountability*. Ter zake transparantie is met name relevant dat het toezicht vooraf inzichtelijk maakt waar de aandacht van het toezicht zich op richt (de inhoud of agenda), hoe de aandacht zich richt (het proces van toezicht) en op welke wijze de aandacht van het toezicht wordt aangepast aan de veranderende omstandigheden. Ter zake *accountability* pleiten we met name voor de verantwoording van het proces van plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen en minder voor de verantwoording van de (deels onzekere) uitkomsten.

15.3.3 De rol(len) van de raad van commissarissen

Het interne beheersingsperspectief richt zich vooral op de interne beheersing van de bestuurlijke verhoudingen binnen de onderneming en onderscheidt drie belangrijke agenten: de aandeelhouders, de raad van commissarissen en het topmanagement. Commissarissen hebben als taak het functioneren van het bestuur te controleren, de belangen van de *stakeholders* te beschermen en de continuïteit van de organisatie te bewaken. Daar waar het de effectiviteit van het toezicht betreft gaat het dan ter zake

⁸ Zie bijvoorbeeld M. Bankewits, C. Aberg & C. Teuchert, ‘Digitalization and Boards of Directors: A New Area of Corporate Governance?’, *Business and Management Research* 2016, 5, 2, p. 58-69.

de vormgeving van de rol(len) vooral over de onafhankelijkheid van commissarissen opzichte van het topmanagement. Met name vanuit het dominante principaal-agent perspectief, waarin de raad van commissarissen de belangen van de aandeelhouders bewaakt, is de onafhankelijke positie van de raad ten opzichte van het topmanagement benadrukt als een belangrijke voorwaarde voor effectieve corporate governance. Mede als gevolg van dit dominante paradigma is de onafhankelijkheid van commissarissen een belangrijk element in corporate governance codes en regelingen en is de (formele) onafhankelijkheid van commissarissen in vele landen daadwerkelijk toegenomen.⁹ De nadruk op onafhankelijkheid wordt ingegeven door de noodzaak van *control* als zijnde de belangrijke rol van de raad van commissarissen.

In de literatuur van corporate governance is reeds langer aandacht voor andersoortige rollen. Deze rollen beschouwen de raad meer vanuit het perspectief van een strategische besluitvormingsgroep.¹⁰ Ook in de herziene corporate governance code wordt de relevantie van “een evenwichtige en effectieve besluitvorming waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van *stakeholders*” benadrukt (De Nederlandse corporate governance code 2016, p. 24). Gegeven het strategische belang voor de organisatie om de complexe werkelijkheid te leren begrijpen en te kunnen anticiperen op mogelijke veranderingen en verrassingen (alert zijn), mag worden verwacht dat het belang van strategische adviesrol van de raad zal toenemen. De raad kan een belangrijke rol spelen in het kritisch bevragen van het topmanagement ter zake de impliciete assumpties van de organisatie en het beleid, alsmede in het actief verkennen van kansen en bedreigingen, naast het ratificeren van strategische besluiten. Een dergelijke adviesrol vraagt in toenemende mate de actieve betrokkenheid van de leden van raad bij de strategische besluitvorming en minder het functioneren op afstand van het topmanagement ten einde de onafhankelijkheid te bewaken. Tevens is van belang dat in de complexe wereld, de betrokkenheid verschuift van de besluitvorming naar handeling. Immers, ‘doen’ uitstellen kan niet. De onzekerheid is niet op te heffen, het gaat om handelen in situaties waar een volledige strategische planning niet opportuun is. Dat impliceert dat effectief toezicht zich zal uitstrekken over het geheel van strategisch handelen, dat is het geheel van voortdurend plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen van activiteiten en posities.

9 In de empirische literatuur wordt evenwel geen eenduidig bewijs gevonden voor een significante relatie tussen de aanwezigheid van onafhankelijke toezichhouders of commissarissen, enerzijds en de ondernemingsprestaties, anderzijds. Zie bijvoorbeeld R.B. Adams, B.E. Hermalin & M.S. Weisbach, ‘The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A conceptual Framework and Survey’, *Journal of Economic Literature* 2010, 48:1, p. 58-107. Zie bijvoorbeeld ook C.M. Daily, D. R. Dalton, A.A. Canella, *Special Topic Forum on Corporate Governance: Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data (introduction to special issue)*, *Academy of Management Review* 2003, 28 (3), p. 371-382.

10 Zie bijvoorbeeld A. Pugliese, P. Bezemer, A. Zattoni, M. Huse, F.A. Van den Bosch, H.W. Volberda, “Boards of directors” contribution to strategy: A literature review and research agenda’, *Corporate Governance: An International Review* 2009, 17 (3), p. 292-306; H. Van Ees, J. Gabriëlsson, M. Huse ‘Toward a behavioral theory of boards and corporate governance’, *Corporate Governance: An International Review* 2009, Vol. 17, nr. 3, p. 307-319 en J.D. Westphal & E.J. Zajac, ‘A behavioral theory of corporate governance: Explicating the mechanisms of socially situated and socially constituted agency’, *The Academy of Management Annals* 2013, 7(1), p. 607-661.

Een interessante vraag bij de bovenstaande rol is hoe ondernemingen kunnen bewerkstelligen hoe de geschetste bijdrage van de raad in de strategie van de organisatie en de voortdurende herconfiguratie van organisatiestructuren en processen in een complexe omgeving, het beste kan worden vormgegeven. De institutionele werkelijkheid van dit moment is dat de raad van commissarissen bestaat uit een relatief klein en stabiel aantal personen, met een gebleken deskundigheid en expertise op relevante terreinen. Het is de vraag of deze configuratie past bij een complexe omgeving, die wordt gekenmerkt door voortdurende verandering en onzekerheid. De onderneming dient te anticiperen op de complexe en dynamische werkelijkheid door een voortdurende herconfiguratie van structuren en processen. De rol van de raad van commissarissen is gelegen in het bewaken van het gehele proces van plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen, dat de voortdurende herconfiguratie van de onderneming met zich meebrengt. Plannen in strategische zin omvat ook de identiteit van de onderneming en haar waardesysteem. Immers, de handelende agent (= onderneming) ontleent strategische keuzes aan een evoluerend waardesysteem. Belangrijk bij dit proces is toezicht te houden op voldoende alertheid, creativiteit, aanpassingsvermogen en veerkracht in de onderneming, zodanig dat de voorwaarden worden gecreëerd waarin de onderneming kan opereren. Daarentegen, het maken van specifieke keuzes en het daadwerkelijk uitvoeren, evalueren en aanpassen is de taak van het bestuur.

De vraag kan dus worden gesteld op welke wijze de raad vorm kan geven aan bovengenoemde activiteiten en hoe daarbij de verschillende belanghebbenden bij de onderneming kunnen worden betrokken. Zo kan worden bedacht in welke mate de voortdurende herconfiguratie van raad, immers *'the Apex of the organization'*, niet evenzeer meer vanzelfsprekend zou kunnen zijn. Allereerst kan worden gesteld dat een grote(re) diversiteit van de raad behulpzaam is bij het anticiperen op een complexe werkelijkheid. Voorts kan worden betoogd dat vanuit het oogpunt van de legitimering van strategisch handelen een actieve betrokkenheid van externe belanghebbenden bij de besluitvorming en handeling belangrijk is. Dat vraagt om een actieve consultatie van belanghebbenden, waarbij de raad het netwerk van belanghebbenden actief bevraagt ten aanzien van de belangrijke keuzes en handelingen van de onderneming. Een meer gedecentraliseerde vorm van consultatie, vormgegeven door de raad van commissarissen, met de mogelijkheid van inbreng voor verschillende groepen van belanghebbenden kan beter aansluiten bij de complexe werkelijkheid dan het huidige gecentraliseerde model. Een toekomstige raad zou kunnen bestaan uit een kerngroep, met de fiduciaire bestuurstaak, en een flexibel netwerk van niet-kernleden, opdat naar behoren invulling kan worden gegeven aan de actieve verkenning van kansen en bedreigingen in de complexe werkelijkheid. Voor wat betreft de praktische vormgeving zou in eerste instantie kunnen worden gedacht aan het vergroten van stelsel van kerncommissies, maar ook aan het instellen van meerdere paritaire raden van commissarissen met helder

omschreven, gescheiden verantwoordelijkheden en taken.¹¹ Ook een radicale uitbreiding van de reeds bestaande praktijk van de zgn. belanghebbendenraden (*stakeholder councils*) kan worden overwogen.

15.3.4 *Exploratie en exploitatie in de boardroom*

Een overzicht van de literatuur leert dat betrekkelijk weinig onderzoek is gedaan naar de inhoudelijke invulling van de rollen/taken van de raad. Dat kan worden gezien als een belangrijke omissie, zeker gezien het belang van de ontwikkeling van kennis en begrip van de complexe werkelijkheid en het gegeven dat de ontwikkeling van kennis onlosmakelijk is verbonden aan het handelen zelf. In een onzekere en dynamische omgeving is het verzamelen, verkennen, anticiperen, integreren en aggregeren van kennis in samenhang met daadwerkelijk handelen van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Dientengevolge, hoe de kennisfunctie in de organisatie is ingebed en gestructureerd is essentieel en zou een grote prioriteit op de *boardroom*agenda moeten hebben. Daarbij zou de agenda vooral toekomstgericht dienen te zijn, gericht op de identificatie/anticipatie van toekomstige ontwikkelingen, patronen, kansen en bedreigingen. De onderneming zou erop gericht moeten zijn te leren, bijvoorbeeld door actief te zoeken naar fouten, vooral om te leren en minder om nalatigheid vast te kunnen stellen. De processen van kennis accumuleren, delen en integreren met als doel dynamische vaardigheden (*capabilities*) te ontwikkelen bepalen in de complexe wereld de continuïteit van de ondernemingen, alsmede de mogelijkheden van duurzame waardeontwikkeling.

Daar waar in de hedendaagse corporate governance, de verdeling van waarde (*value capture*) veel aandacht krijgt, zou in de complexe wereld de ontwikkeling van waarde (*value creation*) meer aandacht kunnen krijgen. Bij dit zoekproces zou naast de codificering en interpretatie van kennis en de ontwikkeling van dynamische vaardigheden ook ruimte moeten zijn voor leren door middel van creativiteit en experimenten en niet te vergeten testen van bestaande systemen en processen om de veerkracht van de organisatie te onderzoeken en onvolkomenheden op te sporen, een belangrijk aspect van het functioneren van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Vanwege het grote strategische belang mag van de raad een belangrijke faciliterende en stimulerende rol worden verwacht bij het vergroten van het leervermogen van de organisatie en het vormgeven van herconfiguratie van processen en structuren.

Dit nieuwe inhoudelijke perspectief op de raad van commissarissen sluit aan bij hiervoor genoemde balans tussen exploitatie en exploratie. Bij exploitatie in corporate governance gaat het vooral om de doelmatigheid, de reductie van agentschap- en transactiekosten, het oplossen van problemen van collectieve actie,

¹¹ Pirson & Turnbull wijzen in dit verband op de governance structuur van de Mondragon Cooperative Enterprises. Pirson & Turnbull, 'Complexity theory, csr, and corporate governance – the need for alternative governance models', *Humanistic Management research paper* 2012, 14/04.

liftersgedrag etc. Exploitatie is gericht op het faciliteren van samenwerking en de versimpeling van de besluitvorming in een complexe wereld. Deze versimpeling (*complexity reduction*) wordt bewerkstelligd door centralisatie van de besluitvorming en doelstellingen (bijvoorbeeld, maximaliseren van de aandeelhouderswaarde), het verbreken van interdependenties (bijvoorbeeld, door aandeelhouders te beschouwen als de enige partij met een restrisiko) en het introduceren van wet- en regelgeving. Bij exploitatie past de rol van de raad als toezichhouder, gericht op het *in control* zijn van het proces van samenwerking van belanghebbenden. Instrumenten van de raad zijn hierbij naast het toezicht op het topmanagement (*monitoring*), ook nog het vormgeven van de topmanagementbeloning, waarbij deze via prestatiebeloning (*pay-performance contracts*) kan worden afgestemd op de belangen van de aandeelhouders. Exploratie daarentegen, is gericht op absorptie van de complexiteit van de omgeving, bijvoorbeeld door decentralisatie in netwerken, het stimuleren van zoekgedrag en interdependenties en multiële doelstellingen als maatschappelijk en bedrijfseconomisch verantwoord ondernemen. Ook de legitimering van de strategische handelingen van de onderneming in de perceptie van meerdere interne en externe belanghebbenden, naast aandeelhouders, speelt een belangrijke rol. Bij exploratie in corporate governance gaat het om informatieverzameling (alert zijn), experimenteren en leren (creativiteit), het faciliteren van risiconeming (doen), het ontwikkelen van veerkracht en het vergroten van het aanpassingsvermogen. De strategische rol van de raad als belangrijke facilitator en stimulator van het vergroten van het leervermogen van de organisatie en het vormgeven van herconfiguratie van processen en structuren past bij exploratie in corporate governance.

15.4. Conclusie

Volgens de economische theorie heeft een goed werkend corporate governance regime op twee manieren een positieve invloed op de ondernemingsresultaten: het verlaagt de contract- en agentschapskosten en het heeft tot gevolg dat relatiespecifieke investeringen beter worden benut. In dit hoofdstuk is betoogd dat deze gedachtegang past in een beperkte lineaire benadering van een complexe wereld. Anders gezegd, dergelijke conclusies passen in een, op een gegeven moment actuele, maar zeker niet universele ordening van (economische) (inter)acties van mensen, bedrijven, instellingen en overheden. De illusie van *in control* is beperkt tot de grenzen van het sturingskader (governance-bundel) dat is gecreëerd. Veelal wordt deze illusie vergroot door een zichzelf versterkende dynamiek (*habits of control*), waarbij weliswaar de doelmatigheid van het vigerende regime schijnbaar wordt vergroot maar de fragiliteit evenzeer. Emergente patronen kunnen de regimekenmerken plotseling veranderen en de schijnbare robuustheid van het systeem blijvend verstoren. Veerkrachtige organisaties zijn alert op dergelijke veranderingen en kunnen zich aanpassen, juist vanwege de veerkracht en de creativiteit van de organisatie.

Daarmee kan de continuïteit of duurzaamheid van de organisatie worden verzekerd. Het is de rol van de raad van commissarissen (het intern toezicht) de voorwaarden voor dergelijke duurzame waardecreatie te ontwikkelen en zo nodig aan te passen. Dat impliceert een verschuiving van *in control* naar *in action*, of ook wel, van statische naar dynamische waardeontwikkeling, waarbij bij voortduring sprake is van plannen, doen, evalueren en aanpassen. Daartoe is de raad in staat indien sprake is van een balans tussen exploitatie en exploratie, het streven naar doelmatigheid dient te gebeuren in samenhang met het versterken van veerkracht, het analyseren van fouten, het organiseren van een voortdurende zoektocht naar mogelijke veranderingen, kansen en bedreigen en het alert zijn op zogenaamde *weak signals* vanuit alle elementen van het systeem en in consultatie met alle belanghebbenden. Effectief intern toezicht in een complexe wereld betreft het actief leggen van verbindingen tussen belanghebbenden, het benadrukken van duurzame waardeontwikkeling en de continuïteit van de onderneming. Het betekent een fundamenteel gedecentraliseerd netwerkperspectief ter zake de taken van het intern toezicht (de raad van commissarissen/toezicht) en de organisatie van meer participatieve besluitvormingsorganen, sommige met een tijdelijk karakter en een meer diverse (tijdelijke) inbreng van grotere groepen van belanghebbenden.