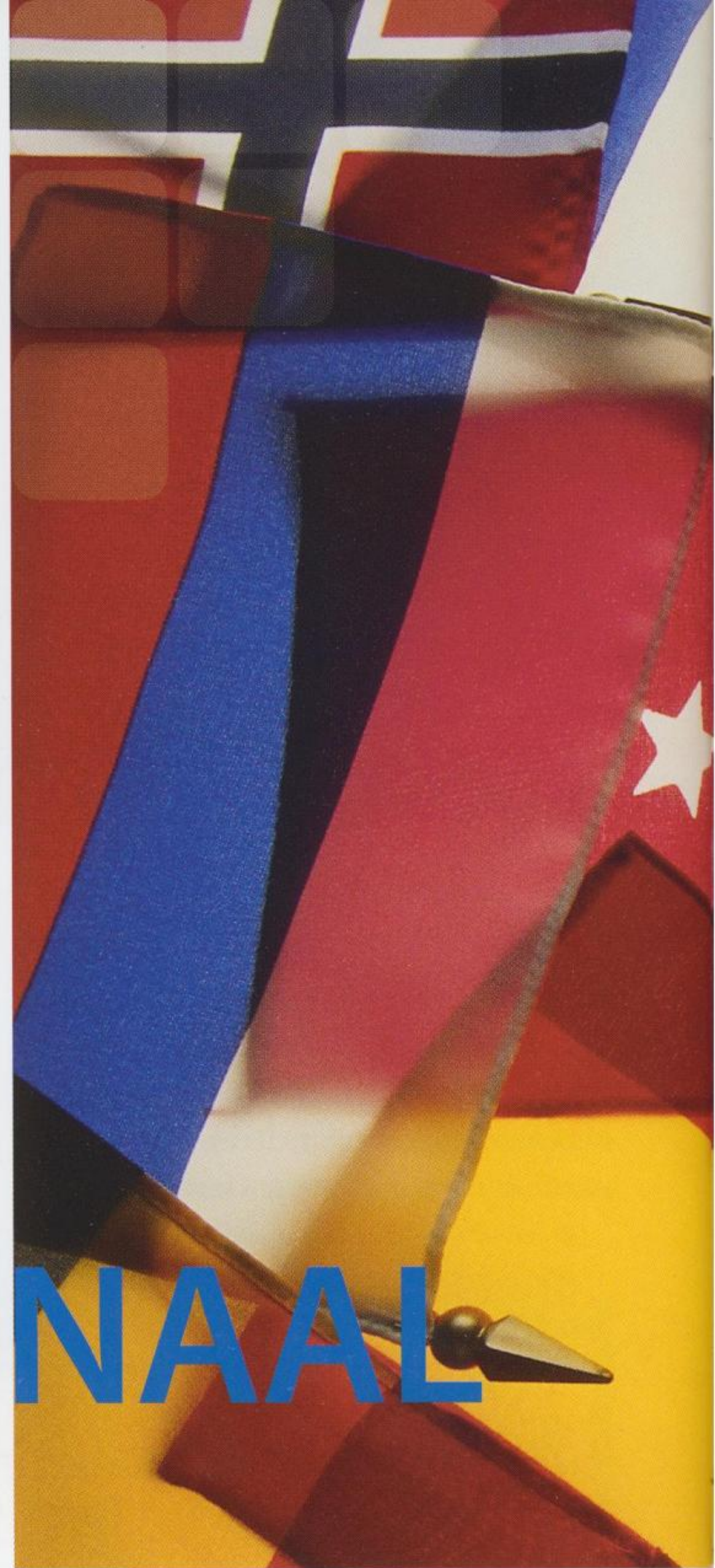


DOOR: Rodria Laline,
Fred van Eenennaam

INTERNATIONAAL

Wie succesvol internationaal wil ondernemen doet er goed aan om zich rekenschap te geven van buitenlandse corporate governance regimes.

CORPORATE GOVERNANCE IN INTERNATIONAAL PERSPECTIEF



NIET-WESTERSE INVLOEDEN BEPALEN IN TOENEMENDE MATE DE ECONOMISCHE VOORUITGANG

Wie met een Nederlandse bril bijvoorbeeld kijkt naar de situatie in de Verenigde Staten stuit al snel op aspecten als: de combinatie van Chairman-CEO, het primaire aandeelhoudersbelang, daarnaast het bestuurdersbelang, weinig aandacht voor duurzaamheid en *corporate social responsibility*, de rol van institutionele investeerders, extreme beloningen, weinig zeggenschap van aandeelhouders bij beursgenoteerde ondernemingen, de regels voor *audit*- en andere *committees*, de dynamiek van agressieve aandeelhouders, de door bonden gedomineerde pensioenfondsen en uitoefening van macht door CEO's. Maar omgekeerd is het ook voor te stellen dat wie met een Amerikaanse bril op kijkt naar de Nederlandse situatie zich verbaast over ons model, dat nog steeds in belangrijke mate op consensus is gericht. In dit korte artikel belichten Prof. Fred van Eenennaam en Dr. Rodria Laline een aantal in het oog springende internationale verschillen.

In 2008 ontving de onlangs overleden Morris Tabaksblat een eredoctoraat aan Nyenrode.

In zijn aanvaardingstoespraak wees hij op de noodzaak voor Nederlanders en vooral Nederlandse commissarissen en bestuursleden om zich te verdiepen in wat internationaal zich aan het ontwikkelen was: de machtsverschuivingen in de wereld, de effecten van de globalisering op een kleine planeet, en de corporate governance-consequentie die dat zou hebben. Daarbij zou vooral het contrast tussen de Nederlandse denkwijze over gedrag en bestuur en die in de Verenigde Staten en China een hoge prioriteit moeten hebben. Niet-westerse invloeden bepalen in toenemende mate de governance en de economische vooruitgang.

BOARD BEHAVIOUR EN DYNAMIEK: CEO EN TOPMANAGEMENT

Het goed of slecht functioneren van een board staat of valt met de bijdrage en het gedrag van individuele leden. Zowel de formele en technische context, als de culturele achtergrond van boards en ondernemingen, blijkt zeer bepalend te zijn voor het soort gedrag en dynamiek in boards.



Internationaal (b)lijken er grote verschillen te bestaan in wat van een CEO en de verhoudingen in de top teams/board wordt verwacht. In Nederland zijn de ontwikkelingen in de Ahold-board een klassiek voorbeeld van eind jaren negentig, waarin Amerikaanse ideeën en gewoonten door het toetreden van Amerikaanse *board members* over de board en de rol van CEO Van der Hoeven (“pak nu eens door Cees”) niet strookten met de Nederlandse ideeën over het creëren van draagvlak en het consensusmodel.

Waar bij een *one tier-board* als Medtronic historisch gezien de Chairman en de andere leden van de board sterk sturend zijn, en de CEO meer voor een bepaalde periode de uitvoering doet, heeft een bedrijf als Philips historisch gezien meer een *two tier-board* waar het primaat van de richting sterker ligt bij de CEO. De huidige ontwikkeling waar een zelfstandiger rol voor de CFO wordt gezocht - eigenlijk bijna een controlerende functie op de effectiviteit en efficiëntie van de CEO - geeft weer een nieuwe dynamiek in de boardroom.

WAT IS ER DAN MIS MET HET CEO-CHAIRMAN-MODEL?

Voor Europeanen blijft het fenomeen van een vereniging van functies in één persoon in die van ‘CEO and Chairman’, vreemd. De scheiding van governance en management is voor Europeanen een meer natuurlijk gegeven. ‘Checks and balances’ met name ten aanzien van de interne governance blijft een punt van zorg. Cases met de verschillende varianten van de CEO-Chairman-combinatie, aparte personen als Chairman en CEO, en het Angelsaksische model met aanvullend nog een onafhankelijk *lead director* geven geen uitsluitsel over wat nu beter is. Succes en falen van boards/bedrijven met de verschillende kenmerken zijn legio. Het lijkt zo te zijn dat een CEO-Chairman-combinatie goed kan werken bij een situatie van geconcentreerd aandeelhouderschap, sterke committees en complexe strategische situaties waar vooral door de board op snelle strategische beslissingen moet worden gefocust. Vanuit niet-Europees perspectief komt bij een combinatie van een sterke CEO en sterke Chairman ▶

OVER DE AUTEURS



PROF. DR. FRED VAN EENENNAAM

Prof. Dr. Fred van Eenennaam is partner van The Decision Group en verbonden aan een aantal binnen- en buitenlandse universiteiten. Hij is verbonden aan het programma 'de New CFO van Erasmus'. Op Nyenrode heeft hij onder andere de NCD Nyenrode Commissarissencyclus, het New Board Programma en Foundations of Corporate Governance gemaakt. Met Prof. Jay Lorsch, Prof Krishna Palepu van de Harvard Business School en dr. Rodria Laline maakt hij het 'Maximize Your Board Potential' programma. Op George Washington University is hij betrokken bij Health Leadership en Trustees programma's.



DR. RODRIA LALINE

Dr. Rodria Laline is CEO van Intrabond Holdings Asia Ltd. in Hong Kong en board director China Corporate Governance Center in Shanghai.

LinkedIn: Wilt u naar aanleiding van dit artikel een vraag stellen of een discussie starten? Meldt u zich dan aan voor de 'Linked-In Group' de commissaris. Rodria Laline en Fred van Eenennaam zijn reeds 'Group Member'.



de vraag op waar dan de macht ligt? Ook is de vraag of een sterke Chairman in staat is om in zijn gedrag een sterke CEO de juiste ruimte te geven. Het aantal potentiële sterke USA Chairmen dat hiertoe in staat zou zijn werd niet groot geacht. De dynamiek van een CEO dominated board versus die van een Chairman dominated board is interessant, immers als de macht bij de Chairman ligt zullen de non-executives en stakeholders zich naar deze richten en wellicht meer op lange termijn inzetten. Bij een CEO dominated board zullen de invloed via committees en de nadruk op kortere termijn gemiddeld genomen meer nadruk krijgen. Vanuit de niet-CEO of Chairman-positie is het van belang om na te gaan waar de echte macht ligt. Om die macht beheersbaar te houden vraagt het om de houding, zo mooi verwoord door Ronald Reagan: "Trust but Verify", voorwaar geen geringe opdracht voor de non-executives ten opzichte van dominantie van Chairman of CEO.

CORPORATE GOVERNANCE VIA DE COMMITTEES

Een dominant kenmerk van de *one tier-boards* is, zeker ook in de VS, het toezicht via committees. Zo kent men vaak de *governance & strategy committee*, de *audit committee*, de *remuneration committee* en daarnaast specifieke committees die zich richten op klant, kwaliteit, producten of andere onderwerpen. In dergelijke governance systemen blijkt dit een mechanisme te zijn waardoor non-executives veel inzicht krijgen in de business en organisatie. Gewone non-executives kunnen daarin echte bijdragen leveren en, zonder dat het tot allerlei formele situaties leidt, veel invloed uitoefenen.

Na 2008 lijkt het belang van deze committees



en het aantal onderwerpen waarnaar wordt gekeken alleen maar toegenomen. Zo is bij de audit committee de vraag, welke rol in de organisatie de financiële, compliance en *risk officer* ten opzichte van de operationele- en lijnverantwoordelijken speelt, fors aan de orde. De audit committee is ook bekend in *two tier-systemen*. Deze audit commissies zijn als instrument zeer nuttig gebleken voor de bepaling van hoe technisch om te gaan met 'toezicht' op risk en de nieuwe internationale auditing regels; dat werd nog benadrukt door de slechte situatie die velen hebben aangetroffen, toen zij vol goede moed lid werden van audit committees.

De rol van de governance/strategie committee kennen wij in Europese verhoudingen nauwelijks. Deze committee heeft zijn nut bewezen door o.a. de wildgroei aan 'Chief's' te beperken of te stroomlijnen en de rollen van de committees op elkaar afgestemd te houden.

AANDEELHOUDERSACTIVISME EN DE JURIDISCHE CONTEXT

In de VS is het handelen in en tussen ondernemingen vaak juridisch gedreven. Is men het bijvoorbeeld niet eens met een

HET IS VAN BELANG
NA TE GAAN
WAAR DE ECHTE
MACHT LIGT

HARVARD PROGRAMMA OVER INTERNATIONALE ASPECTEN VAN CORPORATE GOVERNANCE

Begin 2011 is het *corporate governance en board of directors "Maximize Your Board's Potential Program (MYBP)"* in The Harvard Faculty Club van start gegaan met vele inspirerende en interessante onderwerpen op de agenda. Het programma heeft opnieuw plaats januari 2012. De docenten van het programma - waaronder Prof. Jay Lorsch en Prof. Krishna Palepu van de Harvard Business School, en Prof. Fred van Eenennaam en Dr. Rodria Laline - bespreken de internationale aspecten van corporate governance en *board dynamics*. Zie verder www.intrabondcapital.com of www.thedecisioninstitute.org



CORPORATE GOVERNANCE IN CHINA

- > China kent een *two tier*-bestuursstructuur.
- > Maar: raad van bestuur komt vrijwel overeen met een *one tier-board* in de VS (uitvoerende/inside directors en onafhankelijke/outside directors).
- > In de transitie van een geplande economie naar een sociale markteconomie wordt in China een ander gewicht dan in het Westen toegekend aan het belang van de raad van commissarissen: afhankelijk van de positie van de onderneming werkt dit soms wel, soms niet.
- > De meeste Chinese bedrijven kennen geen audit-, risk-, governance- en benoemingscommittees. Is er wel een structuur van committees, dan is die meestal opgehangen aan de raad van bestuur en niet aan de raad van commissarissen.
- > Veel Chinese bedrijven kennen geen benoemingscommittees: de benoeming van bestuurders is veelal politiek getint, waarbij de CEO wordt benoemd door de overheid of de grootaandeelhouder. De macht zit bij de bestuursvoorzitter die vaak tegelijkertijd DGA, CEO en Chairman is, en de macht zit bij de staat.
- > Zorgwekkend zijn de onduidelijke transacties met gerelateerde bedrijven waaronder de staat. Daarnaast hebben minderheidsaandeelhouders weinig te vertellen en te verhalen. Meer dan zestig procent van de aandelen van aan beursgenoteerde bedrijven zijn niet verhandelbaar en staat-gerelateerd.
- > Daar veel CEO's van Chinese ondernemingen alleen een salaris en een jaarlijkse bonus ontvangen, zoeken ze een beursnotering aan buitenlandse beurzen om hun inkomen te compenseren. Het probleem is dat er weinig inzicht is in de kwaliteit van hun corporate governance, alle inspanningen van de Chinese overheid om het vertrouwen in Chinese bedrijven te versterken ten spijt.
- > De waarde van het jaarverslag van een Chinese onderneming is betrekkelijk. Alleen een externe accountant slaagt er soms in om corruptie en fraude aan de oppervlakte te brengen, maar dat blijkt zelfs voor de *Big Four* niet gemakkelijk – zie de recente corruptie- en fraudeschandalen die de SEC registreerde betreffende de ADR beursnotering van Chinese bedrijven in de VS.

overname, dan staat de (minderheids)aandeelhouders vaak niet veel anders te doen dan leden van boards, individueel juridisch aansprakelijk te stellen. De regels van dit spel en de mogelijke consequenties zijn van belang om te doorgronden voor een ieder die zaken doet in de VS. Daarbij is een fundamentele vraag wat wordt bedoeld met de zogenoemde fiduciaire verantwoordelijkheid in de VS. De formele posities per staat verschillen ook zeer. Dat is ook het geval waar het gaat om de vraag of non-executives uitsluitend voor aandeelhouders dienen op te treden, of als zogenoemde *trustees*.

DE ONDERNEMER, DE INVESTEERDER, DE TOPMANAGER EN DE COMMISSARIS IN DE WERELD VAN VANDAAG

Gedrag en dynamiek in de boardroom zijn internationaal zeer verschillend. Nederlanders komend uit een zogenoemde *low*

context culture [d.w.z. het letterlijk nemen van wat wordt gezegd, waarbij toonzetting, situatie of context minder goed worden geïnterpreteerd] staan in toenemende mate op achterstand in het spel met en om de macht. Zij die in de *high context cultures* onder andere de verschillende 'kleuren van het woord ja kunnen begrijpen' zoals China, het Verenigd Koninkrijk en in mindere mate de VS, hebben een toenemende voorsprong. Tabaksblats toespraak en zijn oproep om de internationale sensitiviteit snel te ontwikkelen, is niet aan dovemansoren gezegd. Systematisch onderzoek naar Amerikaans, Chinees, Latijns-Amerikaans en de mengmoes van eclectische Europese systemen alsmede de professionele educatie van board members, gelden inmiddels als belangrijke voorwaarden om succesvol te kunnen zijn in de wereld van vandaag.

De technieken om boards internationaal te ontwikkelen via (zelf)evaluaties, permanente educatie, interventies en de bijbehorende netwerken, zijn in volle ontwikkeling. Belangrijk voor ons land dat leeft van zijn export en investeringen, is om deel te nemen aan de corporate governance educatie en onderzoek in andere landen: *'to stay ahead of the curve'*. ■

JA ZEGGEN
HOEFT NIET ALTIJD
JA TE BETEKENEN