

Governance

Voor wie het gemist heeft: de zorg heeft sinds begin van dit jaar een vernieuwde governance code. Niet als enige sector trouwens. Bijna tegelijkertijd werd ook de herziene code voor beursgenoteerde vennootschappen gepubliceerd. Naast deze 'algemene code' zijn er nu 17 sectorspecifieke codes bekend, als het er inmiddels al niet meer zijn. Een sector die serieus genomen wil worden kan niet meer zonder.

Gelet op de veelheid aan governance codes zou je bijna vergeten dat het fenomeen van tamelijk recente datum is. 'Tabaksblad' - in Nederland de eerste 'echte' code - dateert van 2003. Het was, evenals bijvoorbeeld de Amerikaanse Sarbanes-Oxley uit 2002, een reactie op de reeks excessen in het bedrijfsleven die in de jaren daarvoor plaatsvond. De fraudeschandalen bij Enron, WorldCom, Parmalat en onze eigen Ahold zullen bij menigeen nog wel een belletje doen rinkelen. Corporate governance gaat over de aansturing van organisaties, het beheersen van risico's, het realiseren van doelen, het toezicht hierop en de verantwoording hiervan. Hierbij liggen dwarsverbanden met het begrip 'compliance', dat betrekking heeft op het voldoen aan relevante wet- en regelgeving, en richtlijnen van toezichthouders.

Fraude is weliswaar de directe aanleiding geweest voor governance codes, maar de codes dekken een bredere lading. Fraude is een begrip dat doorgaans als volgt wordt afgebakend: het gaat om opzettelijk handelen, er wordt een misleidende voorstelling van zaken gegeven, er is het oogmerk economisch voordeel te behalen, er is een benadeelde en er is sprake van onrechtmatig of onwettig handelen. Het begrip fraude is dus direct gekoppeld aan wetsovertredingen. Het begrip governance niet. Governance codes - die natuurlijk wel zijn opgesteld met de bedoeling dat men zich ernaar gedraagt - hebben ook geen juridische status. Zij zijn een vorm van zelfregulering. Een organisatie die de code negeert, is niet wettelijk strafbaar. Maar dat bepaald gedrag geen wettelijke grenzen overschrijdt, betekent niet dat het dus 'OK' is. In ieder geval niet voor iedereen in de samenleving. Het betekent ook niet dat er geen reactie op volgt. Hiervan zien we regelmatig voorbeelden.

Het is in dit verband verhelderend om een onderscheid te maken tussen vier soorten verantwoordelijkheid waarmee een bedrijf tegenwoordig te maken heeft: 1. economische ('Be profitable'), 2. wettelijke ('Obey the law'), 3. ethische ('Do what is just, right and fair. Avoid harm'), 4. filantropische ('Be a good corporate citizen, contribute to society, improve quality of life'). De eerste is voor elk bedrijf een bestaansvoorwaarde.

Ook de tweede verantwoordelijkheid is - althans in de westerse wereld - een basale eis. Maar internationaal werkende bedrijven kunnen hierbij al snel tegen problemen aanlopen, onder meer omdat in vele landen 'smeergeld' diep in de cultuur is geworteld. De derde verantwoordelijkheid appelleert aan een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid dan het centraal stellen van het eigen belang of 'shareholder value'. De vierde verantwoordelijkheid gaat hierin nog een stap verder. De eisen cumuleren van 1 naar 4.

Het verantwoordelijkheidsniveau dat door de samenleving wordt verwacht dan wel geëist van bedrijven vertoont een voortdurend stijgende lijn. Dit resulteert in frictie tussen enerzijds het daadwerkelijke en anderzijds het 'geëiste' gedrag dat met de verschillende niveaus samenhangt. Neem bijvoorbeeld de ophef over fiscale constructies. Veel bedrijven maken gebruik van de mazen in de wet om arrangementen op te tuigen waardoor ze feitelijk geen belasting betalen. Er is volgens onze eerdere definitie geen sprake van (belasting) fraude, want er wordt geen wet overtreden. Dit is het eerste (en vaak ook het enige) argument dat de desbetreffende bedrijven dan wel hun brancheverenigingen ter verdediging aanvoeren zodra publiekelijk kritiek wordt geuit. Maar dit juridische argument neemt de basale notie van onrecht en de verontwaardiging in de samenleving niet weg. In dit geval waren ook vanuit 'Politiek Den Haag' verbolgen woorden te horen. De afkeurende reacties betroffen naast de bedrijven ook de juristen en fiscale adviseurs die dit 'onmaatschappelijke' handelen faciliteren (en die zich eveneens beroepen op het feit dat het volledig legaal is). Hoe dan ook maakt de ophef over fiscale constructies duidelijk dat louter voldoen aan de letter van de wet niet altijd voldoende wordt geacht, en - in elk geval naar maatschappelijk maatstaven - niet hetzelfde is als 'juist' of 'verantwoord' handelen.

Natuurlijk kunnen bedrijven lak hebben aan publieke en politieke sentimenten. Echter, zodra een gebrek aan maatschappelijk acceptatie dusdanige vormen aanneemt dat de belangen van de organisatie in het geding komen (en daarmee de verantwoordelijkheid 'Be profi-



WFZ
Waarborgfonds
voet de Zorgsector

Herman Bellers,
directeur WFZ



table') kan een bedrijf gedwongen worden zich 'contre coeur' te voegen naar de maatschappelijke opinie. Halsstarrige gelijkhebberij werkt alleen maar averechts, als de wereld om je heen je dat gelijk niet geeft. Denk aan Shell met zijn Brent Spar.

Of aan banken en verzekeraars. Want ook zij hebben pijnlijk moeten ervaren dat maatschappelijke en politieke opvattingen over wat wel of niet als eerlijk en fatsoenlijk handelen wordt beschouwd ernstig kunnen conflicteren met de eigen verantwoordelijkheidsperceptie (die in deze sectoren veelal niet lijkt uit te stijgen boven 'Obey the law'). Ik doel hier concreet op de woekepolis- en derivatenschandalen. In deze dossiers bleek het optreden vaak te kwalificeren als: doelbewust handelen, onvolledige/onjuiste voorstelling van zaken geven, benadelen van anderen, voor eigen gewin. Het gedrag was echter niet onwettig en daarmee voor bankiers en verzekeraars kennelijk 'OK'. Maar ook hier zagen we dat de verwachtingen van de externe omgeving aan een hoger verantwoordelijkheidsniveau appelleerden ('Do what is just, right and fair. Avoid harm'). Het gevolg was een imagoschade en maatschappelijke vertrouwensbreuk van ongekende proporties en tijdsduur. Waarbij banken en verzekeraars zich door gerechtelijke uitspraken en politieke interventies uiteindelijk gedwongen zagen de ernstigste excessen enigszins te compenseren.

De nieuwe governance codes voor de zorgsector en het bedrijfsleven leggen andere accenten dan hun voorlopers. Deze aanpassingen reflecteren de geleidelijke 'niveaustijging' in termen van de eerder genoemde verantwoordelijkheidsdimensies. De bedrijvencode stelt bijvoorbeeld de 'lange termijn waardecreatie' centraal

(als tegenhanger van korte termijn winstbejag). Hierbij strekt het begrip 'waarde' zich ook uit tot niet-financiële aspecten, zoals milieu en mensenrechten. De code stelt verder dat de belangen van 'stakeholders' dienen te worden meegewogen (hetgeen dus breder is dan alleen 'shareholders'). Van bestuurders en commissarissen wordt verwacht dat zij een cultuur creëren die het gewenste gedrag en integer handelen stimuleert. Ook de nieuwe Zorgcode zit op deze lijn. De code is niet een concrete lijst met bepalingen die kunnen worden afgevinkt, maar een 'richtinggevend document' dat 'stimuleert tot reflectie op en het gesprek over het functioneren van bestuurders en toezichthouders'. De Zorgcode is gebaseerd op een zevental globale principes, die betrekking hebben op cultuuraspecten en gedragsnormering.

Governance codes mogen dan een wettelijke status ontberen, ze zijn voor de organisaties waarop ze betrekking hebben niet vrijblijvend. Al was het maar omdat stakeholders, toezichthouders en rechters deze codes als referentiekader hanteren en er dus sprake is van impliciete en expliciete handhavingsmechanismen. De nieuwe insteek van de codes maakt het leven er voor bestuurders en toezichthouders overigens niet eenvoudiger op. De kernbegrippen zoals normen, waarden, cultuur of 'lange termijn waardecreatie' zijn immers niet concreet gedefinieerd. Ze kunnen door verschillende actoren, afhankelijk van de context, op uiteenlopende wijze worden ingevuld. In combinatie met 'de oplopende trend' in het maatschappelijke verwachtingspatroon loopt een bestuurder of toezichthouder hierdoor de kans dat het handelen van vandaag op termijn met terugwerkende kracht langs de strengere meetlat van dat moment wordt gelegd. ///

