

# Enkele organisatorische implicaties van de stakeholder-organisatie als beheersstructuur

Prof. Dr. G.W.J. Hendrikse

## 1 Inleiding

Beheersstructuren van organisaties worden regelmatig tegen het licht gehouden om de geschiktheid ervan in het huidige tijdsgewricht na te gaan. Recent zijn weer vele voorbeelden in de publieke belangstelling geweest. Overheden worstelen met de privatisering van een deel van hun activiteiten, land- en tuinbouwcoöperaties overwegen financiering met extern eigen vermogen, bedrijven bestuderen het belonen van hun werknemers met aandelenopties, westerse bedrijven overwegen de implementatie van oosterse managementmethoden, de Oost-Europese economieën hervormen zich, en multinationals besteden aandacht aan de gewenste invloed van stakeholders in hun organisatie. Dit artikel gaat in op een specifieke beheersstructuur: de stakeholder-organisatie. Het formuleert een conceptualisering van de stakeholder-organisatie en gaat in op enkele organisatorische gevolgen die een overgang van NV als beheersstructuur naar een stakeholder-organisatie met zich meebrengt.

Het middelpunt van de publieke belangstelling voor de stakeholder-organisatie vormt de Koninklijke/Shell Groep vanwege de gebeurtenissen in Nigeria, met de Brent Spar en de aanpassing van de Beleidsuitgangspunten. Naast de aandeelhouders, werknemers, kredietverschaffers, klanten en de lokale gemeenschap zijn er tegenwoordig organisaties (zoals Greenpeace, Amnesty International, Pax Christi en Milieudefensie) die aanspraak maken op een stakeholder-schap.

Freeman (1984) definieert een stakeholder als: '...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firms' objective...'. President-directeur Herkströter (1996) geeft aan dat '...ook ondernemingen een maatschappe-

lijke verantwoordelijkheid hebben en daarop kunnen worden aangesproken. Als overheden (deels) terugtreden is er ook voor bedrijven een nieuwe rol weggelegd, net als voor actie- en belangengroepen.' En: 'Bedrijven zijn een economische eenheid te midden van een politieke, sociale, religieuze en culturele structuur.'

Zijn organisatie blijkt deze uitspraken ook serieus te nemen en tot op zekere hoogte te willen implementeren. *NRC Handelsblad* (1997b) rapporteert dat Van der Veer, lid van het comité van directeurs van de Koninklijke/Shell Groep, pleit voor het overstappen van het traditionele DAD-model (Decide-Announce-Defend) naar het zogeheten DDD-model (Dialogue-Decide-Deliver).

De vraag rijst natuurlijk of al deze uitspraken ook daadwerkelijk leiden tot invloed van de diverse stakeholders op het beleid. Met andere woorden: is er sprake van een commitment tot stakeholder-invloed of van een goed georganiseerde publiciteitscampagne? Herkströter (1996) observeert bijvoorbeeld dat het omgaan met de diverse stakeholder-wensen niet eenvoudig is omdat vele belangen niet parallel lopen. Van een commitment tot omvangrijke invloed van diverse stakeholders blijkt niet altijd of zelfs helemaal geen sprake te zijn. *NRC Handelsblad* (1997a) rapporteert bijvoorbeeld dat Shell in een aangepaste versie van de Beleidsuitgangspunten niet expliciet het voorstel van Amnesty International zal overnemen dat de Verklaring voor de rechten van de mens van de Verenigde Naties zal worden nageleefd en dat de aandeelhouders geen inspraak

---

Prof. Dr. G.W.J. Hendrikse is als hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

krijgen in de wijziging van de Beleidsuitgangspunten (NRC Handelsblad, 1997a).

Een commitment tot omvangrijke invloed van stakeholders is misschien ook niet mogelijk gezien de ongelijksoortigheid van de concurrenten waar men mee te maken heeft. Herkströter (1996) merkt in dit verband op dat 'De eerste verantwoordelijkheid van een onderneming blijft het realiseren van continuïteit door het maken van winst'.

Een stakeholder-organisatie maakt blijkbaar minder winst dan een traditionele NV. Er zijn misschien echter organisatorische aanpassingen mogelijk om dit (enigszins) te compenseren. Op beide aspecten wordt in dit artikel ingegaan.

In het bovenstaande valt op dat de verschillende stakeholders conflicterende belangen hebben en dat de mate waarin zij daadwerkelijk invloed uitoefenen onduidelijk is. Dit artikel gaat hierop in door een conceptualisering van de stakeholder-organisatie als beheersstructuur te presenteren om vervolgens enige organisatorische implicaties uit de doeken te doen. In paragraaf twee worden enige voorbereidingen getroffen om vervolgens in paragraaf drie op de operationalisering en de implicaties daarvan in te gaan. Paragraaf vier sluit af.

## 2 Principaal-agentproblemen

Organisaties hebben voortdurend met tegengestelde en gezamenlijke belangen te maken. Tegengestelde belangen openbaren zich in verdelingsvraagstukken waarin een goed resultaat voor de een ten koste gaat van de ander, terwijl gezamenlijke belangen ten grondslag liggen aan coördinatie- en afstemmingsvraagstukken waarbij een goed resultaat voor de ene partij ook een goed resultaat voor de andere partij inhoudt. Informatie speelt in beide soorten vraagstukken een belangrijke rol. In dit artikel staat asymmetrische informatie in een probleem met belangentegenstellingen centraal.

### 2.1 Standaard principaal-agentprobleem

De standaardweergave van een situatie met tegengestelde belangen en asymmetrische informatie is het principaal-agentprobleem. In de meest eenvoudige weergave van dit probleem is er sprake van twee partijen: een principaal (opdrachtgever) en een agent (uitvoerder). De principaal en de agent sluiten een contract af over de transactie, waarbij de principaal de contractvoorwaarden vaststelt en de agent vervolgens beslist over acceptatie van het

contract en de wijze waarop het wordt uitgevoerd. De divergentie van belangen – en het feit dat de agent superieure informatie heeft ten opzichte van de principaal – kan door de agent gebruikt/misbruikt worden bij de uitvoering van de opdracht. Dit leidt tot de bekende verborgen actie- en/of verborgen karakteristiekenproblemen (Hendrikse, 1993). Een bekend resultaat ten aanzien van verborgen actieproblemen is het prestatieprikkel-intensiteitsprincipe. Het geeft aan dat beloningen sterker op basis van gerealiseerde resultaten worden gebaseerd naarmate de agent minder risico-avers is, de activiteiten van de agent beter meetbaar zijn, de inspanning van de agent meer invloed heeft op het uiteindelijke resultaat, en er meer ruimte is voor eigen initiatieven.

### 2.2 Uniforme compensatieprincipe

In de uiteenzetting van het principaal-agentprobleem is er impliciet van uitgegaan dat de agent slechts één taak uitvoert. Meestal is er echter sprake van meerdere taken. Bijvoorbeeld: een secretaresse maakt afspraken, verricht type-werk, beoordeelt welke zaken wel of niet worden doorgestuurd, haakt in op onvoorziene omstandigheden, anticipeert op problemen, enzovoort. Karakteristiek voor dit takenpakket is dat de meetbaarheid van taak tot taak sterk verschilt.

Voor de secretaresse geldt in de praktijk meestal dat het salaris in een bepaald jaar niet fluctueert. Elke maand wordt hetzelfde salaris ontvangen. Dit lijkt merkwaardig gezien het prestatieprikkel-intensiteitsprincipe. Als de diverse taken namelijk goed te scheiden zijn, geeft dit principe aan dat de taak waarvan de output goed kan worden gemeten een beloningsstructuur met een forse stuklooncomponent zal hebben. De reden is dat het niveau van de output in dergelijke omstandigheden een goede indicator vormt van de geleverde inspanning, hetgeen precies is wat de werkgever wil belonen.

Als de taken echter moeilijk te scheiden zijn, leidt een beloningssysteem met een fors stuklooncomponent voor alle taken er toe dat nauwelijks aandacht/inspanning zal worden besteed aan de moeilijk meetbare taken. Taken die meetbaar zijn en financieel worden beloond krijgen te veel aandacht en verdringen daarmee de aandacht voor moeilijk meetbare taken. Om er nu voor te zorgen dat aan alle taken voldoende aandacht wordt besteed, zal de beloningsstructuur voor alle taken

minder sterk op output gebaseerd dienen te worden. Enkele slecht observeerbare taken zorgen er dus voor dat alle taken gezamenlijk minder sterk op basis van stukloon worden gebaseerd dan wanneer de taken afzonderlijk zouden worden uitgevoerd. Holmström en Milgrom (1991) hebben dit idee formeel uitgewerkt en het resultaat het 'uniforme compensatie-principe' gedoopt.<sup>1</sup> De reden waarom er geen of slechts een beperkte stuklooncomponent in de beloningsstructuur van een secretaresse voorkomt, is dus dat zij meerdere taken uitvoert, waarbij de output van de verschillende taken niet allemaal op dezelfde wijze kan worden vastgesteld en gemeten.

### **3 De stakeholder-organisatie als systeem van principalen**

Voortdurend terugkerende karakteristieken van stakeholder-organisaties zijn de verschillende, tegenstrijdige verlangens van de diverse stakeholders en de daadwerkelijke invloed van de diverse stakeholders op de organisatie. Deze paragraaf gaat in op deze twee aspecten van de stakeholder-organisatie.

#### *3.1 Stakeholder-organisatie*

De stakeholder-organisatie is te karakteriseren als een principaal-agentraamwerk met meerdere principalen (Dixit, 1996). De principaal-agentverhouding verschilt per principaal. De stakeholders/principalen verschillen onderling ten aanzien van de waardering van de output van de organisatie. Elke principaal beoordeelt en beloont de meerdimensionale output van de organisatie/agent op een andere manier, waarbij de meerdimensionale output het resultaat is van de verschillende taken die de agent uitvoert. (Het enige verschil met paragraaf 2.2 is dat er nu sprake is van meerdere principalen.) Daarnaast verschillen de kosten van inspanning van de agent per principaal.

Om het verschil in prestaties tussen een organisatie met één en meerdere principalen (formeel) te analyseren wordt de situatie waarin verscheidene principalen samenwerken vergeleken met de situatie waarin zij dat niet doen. De eerste situatie is te associëren met een organisatie die uit één principaal bestaat of een organisatie met meerdere principalen waarvan er maar één serieus wordt genomen. De tweede situatie wordt met een stakeholder-organisatie geassocieerd. Uit de

analyse blijkt dat de prestatieprikkels, en daarmee de winstgevendheid, in een stakeholder-organisatie het zwakst zijn. Dit is ook evident omdat principalen die samenwerken altijd kunnen besluiten om niet meer samen te werken wanneer dat het meeste oplevert.

De redenering dat een stakeholder-organisatie zwakkere prestatieprikkels biedt dan een onderneming met één principaal is als volgt. Elke principaal geeft de sterkste prestatieprikkels in zijn beloningsstructuur voor taken die hem ten goede komen. Taken waarvan de output slechts ten goede komt aan andere principalen kunnen de principaal zelfs ontmoedigen bij het belonen van de agent. De andere principalen laten zich door vergelijkbare overwegingen leiden. Dit houdt in dat het extra stimuleren van de agent om taken te ontplooiën die de betreffende principaal ten goede komen twee tegengestelde financiële effecten voor de agent met zich meebrengt. Het uitvoeriger ontplooiën van taken voor een specifieke principaal leidt tot een hogere beloning van deze principaal. Hiermee gaat echter gepaard dat een boete aan andere principalen dient te worden betaald. Het zijn dus vooral de andere principalen die profiteren van de sterkere prestatieprikkels, hetgeen inhoudt dat de marginale opbrengst van extra prestatieprikkels daalt. Deze negatieve externaliteit die met de beloningsstructuurkeuze van de elkaar beconcurrerende principalen gepaard gaat, leidt er toe dat de principalen zich in de evenwichtssituatie in een prisoners dilemma bevinden waarin elke principaal zwakke prestatieprikkels kiest. Het mechanisme van free-riding op de prestatieprikkels van andere principalen leidt er uiteindelijk toe dat de prestatieprikkels voor alle taken van de agent in een stakeholder-organisatie zwak zullen zijn.<sup>2</sup>

#### *3.2 Organisatorische implicaties*

Het bovenstaande resultaat geeft aan dat een stakeholder-organisatie minder winst maakt dan een organisatie met één principaal. Dit is problematisch voor de stakeholder-organisatie wanneer beide soorten organisaties in één markt opereren. Hiermee worden vraagtekens geplaatst bij de wenselijkheid en implicaties van de stakeholderbenadering van de onderneming. Als de invloed van derde partijen officieel wordt geaccepteerd en wordt meegenomen in de juridische en organisatorische structuur van de onderneming, worden al die groepen 'principalen'. Zij politiseren de

onderneming tot op zekere hoogte. Dergelijke organisaties zullen intern aanpassingen dienen door te voeren om in de concurrentiestrijd met andere organisaties die minder invloed van stakeholders ervaren, te overleven (Dixit, 1997).

De conceptualisering van de stakeholder-organisatie in dit artikel biedt mogelijkheden voor enige concretisering van stakeholder-management, waarbij stakeholder-management '...as a concept refers to the necessity for an organization to manage the relationships with its specific stakeholder groups...' (Freeman, 1984). Het uniforme compensatie-principe indiceert diverse mogelijkheden om aanpassingen van functies en taken in de interne structuur van een stakeholder-organisatie door te voeren. Zij hebben betrekking op het aantal niet-samenwerkende principalen waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en het takenpakket van de organisatie.

De negatieve externaliteit die de keuze van een beloningsstructuur meebrengt voor de andere stakeholders, kan enigszins worden gemitigeerd door verscheidene stakeholders op de een of andere manier samen te voegen. Zij behouden daardoor weliswaar hun invloed, maar zij internaliseren de negatieve externaliteit. In het voorbeeld van de inleiding houdt dit in dat Shell met een vertegenwoordiging van de diverse stakeholders om de tafel gaat zitten in plaats van met elke stakeholder afzonderlijk.

Elke stakeholder stelt een beloningsstructuur samen voor het gehele takenpakket van de organisatie. Hierbij zullen taken die ten goede komen aan de stakeholder worden beloond en de andere taken worden ontmoedigd. De organisatie kan het ontmoedigen van taken door een specifieke principaal voorkomen door het takenpakket van de diverse delen van de organisatie te verkleinen. De negatieve externaliteit die met de keuze van een beloningsstructuur van de principaal gepaard gaat wordt hierdoor verkleind. Stakeholders worden hierdoor slechts in contact gebracht met die delen van de organisatie die te maken hebben met hun 'stake' in de organisatie. Dit leidt er toe dat elke principaal een beloningsstructuur aanbiedt met prestatieprikkels die sterker zijn dan in de situatie waarin de beloningsstructuur op een breed takenpakket betrekking dient te hebben. Het beperken van de reikwijdte van de beloningsstructuur leidt tot sterkere prestatieprikkels.

Ten slotte kan de organisatie de reikwijdte van de invloed van elke afzonderlijke principaal

beperken door hem bijvoorbeeld alleen over die aspecten te informeren en invloed te laten uitoefenen die hem direct raken. Hiermee wordt ook een reductie van het takenpakket bereikt waarop een specifieke stakeholder invloed heeft, hetgeen het ontstaan van onnodige negatieve externaliteiten voor de organisatie voorkomt.

#### 4 Conclusie

Uit empirisch en theoretisch werk is het inzicht bekend dat ondernemingen zwakkere prestatieprikkels in interne beloningssystemen bieden dan markten, omdat elke werknemer een pakket taken uitvoert waarvan de meetbaarheid van taak tot taak verschilt (Williamson, 1985). Dit artikel heeft hierop voortgeborduurd en een baken geformuleerd voor de verdere theorievorming inzake de stakeholder-organisatie. Centraal hierbij staat de hypothese dat (vanuit een principaal-agentoptiek) meerdere principalen de intensiteit van prestatieprikkels in de onderneming ondermijnen en daarmee ook de winstgevendheid van de onderneming. In stakeholder-organisaties zijn prestatieprikkels zwakker dan in een organisatie met één principaal, omdat elke principaal profiteert van de negatieve prestatieprikkels die de andere principalen in hun beloningsstructuur bieden voor taken die niet aan hen ten goede komen. Dit leidt er uiteindelijk toe dat alle principalen zwakke prestatieprikkels bieden. Het dienen van 'meerdere heren' leidt er dus uiteindelijk toe dat 'elke heer' minder sterke prestatieprikkels in zijn beloningsstructuur zal opnemen dan in de situatie waarin er slechts sprake is van 'één heer'.

Verscheidene organisatorische antwoorden zijn voor de stakeholder-organisatie mogelijk om de sterke tendens naar geringe prestatieprikkels te doorbreken. Vanuit de principaal-agenttheorie is in het voorgaande onder andere ingegaan op de aantrekkelijkheid van het onderhandelen met meerdere principalen gezamenlijk, het verkleinen van het takenpakket van de diverse organisatieonderdelen en het opsplitsen van de organisatie naar gelang de afzonderlijke principalen.

De bovenstaande hypothese biedt een aantal uitdagingen voor verder onderzoek, zowel empirisch als theoretisch. Het empirische onderzoek dient inzicht te verschaffen in het negatieve verband tussen het aantal principalen en de winstgevendheid van de organisatie in de praktijk. Theoretisch onderzoek vanuit andere invalshoeken

kan de bovenstaande hypothese ondergraven of verder onderbouwen. Er kan hierbij bijvoorbeeld worden gedacht aan de relatie tussen het aantal principalen en de invloed van politieke en bureaucratische processen. Daarnaast kunnen er vanuit andere theoretische perspectieven ideeën en oplossingen worden aangedragen die in de principaal-agenttheorie geen rol spelen. Voorbeelden hiervan zijn de corporate social responsibility-benadering en de organizational effectiveness-benadering (Mitchell, e.a., 1997 en Weimer en Van Riemsdijk, 1997). Al deze activiteiten zullen bijdragen aan een ruimer begrip van een organisatorische vorm die in het huidige tijdsgewricht de nodige aandacht trekt.

## LITERATUUR

- Coase, R.H., (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 4 (4), pp. 386-405.
- Dixit, A.K., (1996), *The Making of Economic Policy*, MIT Press.
- Dixit, A.K., (1997), Power of Incentives in Private versus Public Organizations, *American Economic Review*, 87 (2), pp. 378-382.
- Freeman, R.E., (1984), *Strategic Management, a Stakeholder Approach*, Pitman.
- Hendrikse, G.W.J., (1993), *Coördineren en Motiveren*, Academic Service.
- Herkströter, C.A.J., (1996), Het schort aan richtinggevend leiderschap, *NRC Handelsblad*, 28 december.
- Holmström, B. en P.A. Milgrom, (1991), Multitask Principal - Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7, pp. 24-51.
- Jones, T.M., (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22 (2), pp. 59-67.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle, D.J. Wood, (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
- NRC Handelsblad, (1997a), Shell weigert wens Amnesty te vervullen, 18 januari.

- NRC Handelsblad, (1997b), Nieuw beslismodel Shell, 10 juni.
- Weimer, J. en M.J. van Riemsdijk, (1997), *A New Magical Lamb to Rub? The Multiple Constituency Approach: a Potentially Useful Framework for Research on the Organizational Effectiveness Construct*, University of Twente.
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

## NOTEN

1 Hiermee is tevens een antwoord geformuleerd op de klassieke vraag waarom ondernemingen bestaan (Coase, 1937). De briljante gedachtesprong van Coase was dat de onderneming niet slechts een onderdeel van de markt vormt, maar er ook een alternatief voor is. Dit ligt niet voor de hand, omdat markten veel sterkere prestatieprikkels bieden dan ondernemingen. De idee is nu dat de bestaansreden van ondernemingen juist gelegen is in het bieden van zwakke prestatieprikkels om belangrijke, doch moeilijk observeerbare en verifieerbare activiteiten tot hun recht te laten komen die voor het functioneren van de gehele organisatie van belang zijn. Hierdoor komen in ondernemingen resultaten tot stand die in een marktrelatie tussen twee partijen niet zouden worden gerealiseerd.

2 Veronderstel dat de principalen A en B de agent proberen te sturen die de taken a en b uitvoert, waarbij taak a vooral aan principaal A ten goede komt en taak b aan principaal B (Dixit, 1996). De aandacht die de agent aan elke taak besteedt is niet waarneembaar voor de beide principalen, maar de output van de beide taken is dat wel. Als de agent meer aandacht aan taak a besteedt, gaat dat ten koste van taak b. Principaal A biedt derhalve een beloningsstructuur aan die a-output positief en b-output negatief beloont. (Principaal B biedt precies het tegenovergestelde.) Als principaal A nu een hoge beloning biedt voor extra a-output, krijgt de agent weliswaar een hogere beloning van principaal A, maar er dient ook een hogere boete te worden betaald aan principaal B. Een gedeelte van A's beloning gaat derhalve via de agent naar principaal B. Principaal A is zich hiervan bewust en zal weliswaar enige prestatieprikkels in de beloningsstructuur opnemen (omdat niet de gehele extra beloning aan de andere principaal toevalt), maar zeker geen forse prestatieprikkels. Dezelfde redenering gaat op voor de andere principaal, hetgeen uiteindelijk resulteert in zwakke prestatieprikkels in een stakeholder-organisatie.