# Corporate governance, rationaliteit en implementatie

Theo Postma

**SAMENVATTING** Corporate governance trekt in Nederland en daarbuiten al enige tijd veel belangstelling. Diverse nationale en internationale commissies stellen regels op in aanvulling op bestaande wet- en regelgeving. In dit verband wordt gesproken van procedurele rationaliteit. Wat opvalt is dat er weinig rekening wordt gehouden met issues als machtsposities, eigen belang, onderhandelingen en (in)formele netwerken. Een verband wordt daartoe gelegd met het begrip politieke rationaliteit. Aandacht voor beide vormen van rationaliteit biedt perspectief om geconstateerde problemen met betrekking tot de implementatie van aanbevelingen op het gebied van corporate governance tegen te gaan c.q. te voorkomen.

## 1 Inleiding

In het Nederlandse bedrijfsleven is, zoals bekend, al enige tijd een discussie gaande over de wijze van toezicht, de mate van verantwoording en de mate van transparantie van de bestuurlijke top. De relatie tussen deze drie aspecten en het zoeken naar de juiste mix van 'checks and balances' in het bestuur, toezicht en eigendom wordt ook wel met de term 'corporate governance' aangeduid (zie onder andere Moerland, 1997; Van Manen, 1999). De discussie over 'corporate governance' in Nederland is één van de consequenties van de verdergaande internationalisering van de Nederlandse economie. Internationale aandacht voor rol, positie en invloed van aandeelhouders (bijvoorbeeld ten gevolge van internationale verspreiding van aandelenbezit), maar ook internationale aandacht voor goed overheidsbestuur (zie bijvoorbeeld de aandacht binnen het bestuur van de Europese Gemeenschap voor fraude, corruptie, en dergelijke) bepalen de internationale dimensie van deze discussie.

Dr. Th. J.B.M. Postma is verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde, UHD Strategisch Management van de Rijksuniversiteit Groningen. De auteur bedankt de anonieme reviewers van het MAB voor hun bijdrage in de totstandkoming van dit artikel.

De 'corporate governance'-discussie wordt in Nederland samenlevingsbreed gevoerd. We zien het onder meer terugkomen bij grote beursgenoteerde ondernemingen, in de not-for-profitsector en bij de rijksoverheid. Transparantie, verantwoordelijkheid ('accountability') en beheersing ('control') zijn kernwoorden in deze discussie. Betreft het hier eigenlijk niet een discussie over rationaliteit, maar dan verscholen achter een wat anders getint (Angelsaksisch) jargon? Waarom is er zoveel aandacht voor richtlijnen en principes en krijgen implementatie-issues doorgaans zo weinig aandacht, met name in de rapporten van diverse commissies die actief zijn geweest in Nederland op het gebied van (corporate) governance? Dit artikel stelt de relatie tussen 'corporate governance', rationaliteit en de implementatie van aanbevelingen en/of richtlijnen op het gebied van corporate governance aan de orde. Daartoe zal in paragraaf 2 de koppeling tussen corporate governance en instituties aan de hand van een theoretisch raamwerk inzake corporate governance worden besproken. Paragraaf 3 gaat in op de corporate governance-discussie, zoals die in Nederland naar voren komt aan de hand van de rapporten van drie verschillende commissies. In paragraaf 4 en 5 komen respectievelijk de onderwerpen rationaliteit en implementatie van corporate governance-aanbevelingen aan bod. Het artikel sluit af met een korte discussie en conclusie.

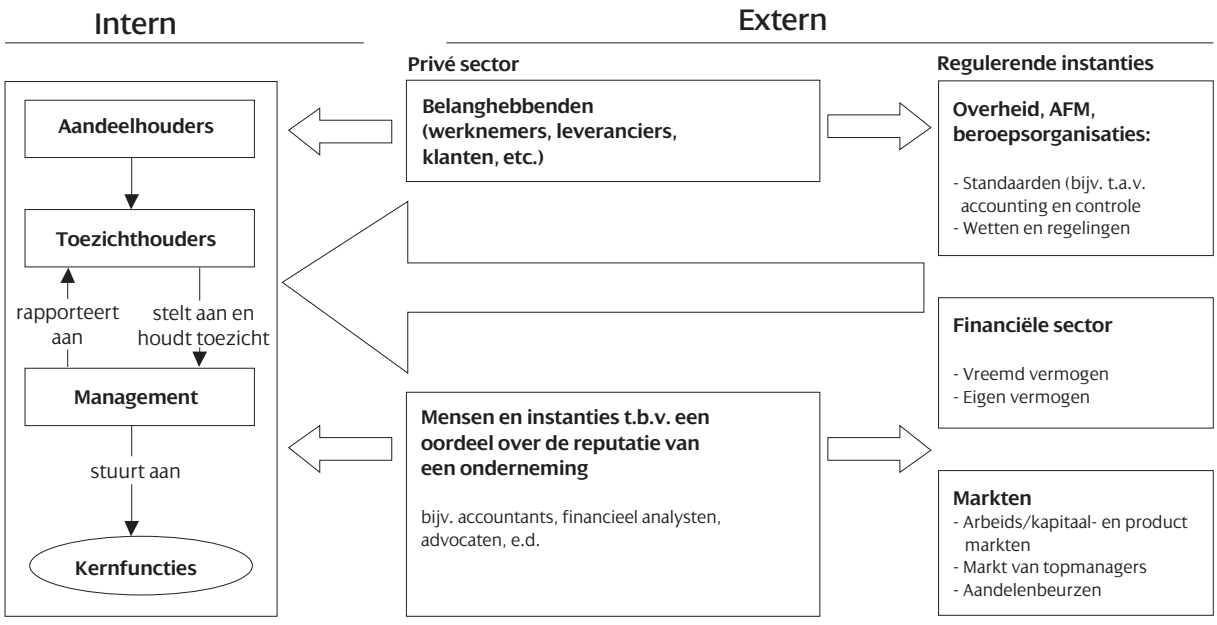
## 2 Corporate governance en instituties

Een veel aangehaalde, maar enigszins beperkte omschrijving met betrekking tot 'corporate governance' is de volgende, het betreft *'the ways in which the*

*suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment*' (Shleifer and Vishny, 1997, p. 737). Tirole (2001) komt in plaats van deze 'shareholder value'-gerichte benadering met een 'stakeholders'-perspectief: *'corporate governance is the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders*' (p. 4). De relaties tussen diverse 'belanghebbenden', ook wel 'stakeholders' genoemd, staan hier voorop. In dit zogenoemde *'stakeholders'-model* betreft het relaties tussen belanghebbenden bij organisaties zoals kapitaalverschaffers, toezichthouders, managers, werknemers, afnemers, leveranciers, concurrenten, de fiscus en de maatschappelijke omgeving. Het meer beperkte *'shareholders'-model* beperkt zich vooral tot de relaties tussen de drie eerst genoemde groepen van belanghebbenden. Zingales (1997, p. 3) omschrijft corporate governance als *'the complex set of constraints that shape the ex-post bargaining over the quasi-rents generated in the course of a relationship*'. De term 'set of constraints' in deze omschrijving verwijst naar de verzameling van (institutionele) beperkingen die de onderhandelingen vormgeven inzake de verdeling van winsten, nadat (ex post) contracten tussen belanghebbenden en de onderneming zijn gesloten. Het betreft hier aanvullende (institutionele) regelingen ten aanzien van de rechten en plichten van de belanghebbenden bij een onderneming met betrekking tot de vorming van en de verdeling van de (rest)winst in een onderneming (dit is de winst die overblijft nadat de werknemers, de aandeelhouders, de financiële instellingen, het management, en dergelijke, al een vergoeding voor hun inbreng hebben ontvangen). De omschrijving van Zingales is voor het doel van dit artikel specifieker dan de eerste twee genoemde. Overigens wijst Tirole op de mogelijkheden van het ontwerpen van instituties ten behoeve van 'stakeholders'. Instituties zijn regels en normen die het gedrag van actoren sturen en beperken; ze zijn relatief stabiel en reduceren onzekerheid (cf. Nooteboom, 2002). Corporate governance-instituties hebben in dit perspectief vooral een aanvullende functie ten aanzien van contracten die worden afgesloten tussen actoren in en rondom organisaties. Het gaat erom het institutionele speelveld voor de belanghebbenden in een organisatie te bepalen. Corporate governance kent daarbij twee dimensies: het interne beheersingsperspectief en het externe beheersingsperspectief. Bij interne beheersing gaat het vooral om de rol van aandeelhouders en toezichtrelaties met betrekking tot het management, het externe perspectief betreft de relaties met markten en regelgeving ter zake. Beide perspectieven komen in figuur 1 tot uiting.

De wijze waarop de interne en externe aspecten nader zijn gespecificeerd, verschilt doorgaans van land tot land en is van wezenlijke invloed op de corporate

**Figuur 1. Corporate governance**




*Bronnen: Worldbamk (1999) en Van Es et al. (2002a)*

governance in een land (Barco en Becht, 2001). In verschillende landen zijn commissies actief geweest om aanvullende of nieuwe institutionele regelingen voor te stellen met betrekking tot de vigerende corporate governance-praktijk (zie onder meer Moerland, 1997; Berlin Initiative Group, 2000). Kenmerkend is dat de voorgestelde (gedrags)regels veelal een vrijwillig karakter hebben, maar soms ook door instanties als een 'stock exchange' worden overgenomen (zo nam bijvoorbeeld de London Stock Exchange de aanbevelingen van de Cadbury-commissie over; zie Moerland, 1997: p. 105). Daarmee krijgen aanbevolen gedragsregels een (meer) verplichtend karakter. Doel van de verschillende commissies was te komen tot verbeteringen van de vigerende corporate governance-systemen binnen de institutionele contexten van elk van die landen afzonderlijk; soms waren ze ook gericht op het verbeteren van de institutionele contexten zelf.

In het algemeen kunnen we stellen dat nieuwe/aanvullende regelgeving wordt voorgesteld die erop is gericht organisaties in een meer transparante omgeving te laten functioneren, waarbij met name toezichts- en verantwoordelijkheidsrelaties duidelijk(er) zijn gedefinieerd. Dit wordt ook nagestreefd door instellingen als de OESO, de 'International Accounting Standards Board, de Wereld Handels Organisatie en de Wereldbank. Dit betekent dat convergentie van principes en gedragsregels wordt nagestreefd op wereldniveau (zie OECD, 1999).

De belangrijkste conclusie die op basis van het bovenstaande kan worden getrokken, is dat corporate governance enerzijds wordt vormgegeven door bestaande instituties op basis van onder meer historische, economische en juridische contexten, anderzijds is er sprake van aanvullende institutionele opties die in nieuwe regelgeving in meer of mindere mate vrijwillig tot uiting komen.

## 3 Corporate governance in Nederland

In Nederland speelt de discussie over 'corporate governance' op diverse fronten: het bedrijfsleven (Commissie Peters en de Monitoring Commissie), de overheid (Government Audit Policy Directoraat) en binnen de not-for-profitsector op diverse terreinen zoals de gezondheidszorg (Commissie Health Care Governance), de woningbouwsector (Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties) en de hogescholen (Commissie Transparant Toezicht Hogescholen). In elk van deze commissies wordt op verschillende doelgroepen gemikt en staan bepaalde onderwerpen centraal; zie tabel 1.

Voor een discussie van empirische bevindingen omtrent de Nederlandse corporate governance-situatie verwijzen we naar onder meer DeJong et al. (2001); De Jong et al. (2001) en Van Ees et al. (2002b). Ter illustratie van de discussie worden hieronder van een aantal commissies in het kort de belangrijkste bevindingen sequentieel besproken.

### *Corporate governance*

De Commissie Corporate Governance (ook wel aangeduid als Commissie Peters) is ingesteld als uitvloeisel van een akkoord tussen de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen en de Vereniging voor de Effectenhandel. Het eindrapport van deze commissie gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording en toezicht van beursgenoteerde vennootschappen (p. 9). De commissie vat 'corporate governance' op als: '*een stelsel van omgangsvormen voor bij de vennootschap en haar onderneming betrokken direct belanghebbenden, met name bestuurders, commissarissen en kapitaalverschaffers, inhoudende een aantal regels voor goed bestuur en goed toezicht en regels voor een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en*

**Tabel 1: Corporate governance in verschillende gremia**

| | Doelgroep | Onderwerpen |
|---|---|---|
| Corporate governance | Grote beursgenoteerde ondernemingen | Transparante relaties tussen aandeelhouders, raden van commissarissen en topmanagement |
| Government governance | Overheidsonderdelen en overheidsbedrijven | Waarborgen van bestuurlijke verantwoordelijk heidsrelaties |
| Not-for-profit governance | Hogescholen/universiteiten, woningbouwcorporaties, gezondheidszorginstellingen | Toezichtsrelaties |

*Bronnen: Postma (2001) en In 't Veld et al. (2002)*

*bevoegdheden die een evenwichtige invloed bewerkstelligen van bij de vennootschap en haar onderneming betrokkenen*' (p. 10). Het rapport van de Commissie Peters komt tot veertig aanbevelingen. De Monitoring Commissie Corporate Governance (ingesteld door de Vereniging voor de Effectenhandel en de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen) heeft onderzocht in hoeverre de veertig aanbevelingen door 159 ondernemingen zijn toegepast (anno 1998). Het resultaat is niet onverdeeld positief. Op deelterreinen is de score goed te noemen (zoals meer onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen, expliciete aandacht van commissarissen voor de strategie). Op andere minder, bijvoorbeeld er zijn nog relatief veel beschermingsconstructies, zoals certificaten van aandelen, waardoor de invloed van kapitaalverschaffers nog aanzienlijk wordt beperkt.

### *Government governance*

In 2000 kwam het rapport 'Government Governance' van het Government Audit Policy Directoraat, ingesteld door het ministerie van Financiën, uit. 'Government governance' verwijst naar principes van (goed) bestuur in de publieke sector. Volgens het rapport is het doel van 'government governance' het creëren van 'safeguards' voor het realiseren van beleidsdoelstellingen.

Het betreft 'governance'-activiteiten op verschillende niveaus van minister tot uitvoerende organen. Het parlement geeft de doelstellingen, de minister is verantwoordelijk en 'accountable' voor het realiseren van die doelstellingen. De essentie van goede 'governance' vanuit het perspectief van de ministeriële verantwoordelijkheid is dan dat er goede waarborgen worden ingebouwd, die het mogelijk maken dat de minister zijn verantwoordelijkheid daadwerkelijk kan dragen.
'Government governance' is te omschrijven als: *'het waarborgen van de onderlinge relaties tussen management/bestuur, beheersing en toezicht door overheidsorganisaties en organisaties opgezet door de overheid ten behoeve van het realiseren beleidsdoelstellingen*' (p. 9). Een zogenaamde 'governance scan' kan inzicht geven in deze onderlinge relaties, de waarborgen, en de wijze waarop ze zijn ingevuld. In die zin vormt het een soort beleidsrisicoanalyse. Het geheel van 'governance scan', onderliggend governance-analysemodel en ondersteunende handleiding kan worden gekarakteriseerd als een verzameling van systemen en procedures van hoe mensen bij de overheid zich moeten gedragen.

### *Health Care Governance*

De Commissie Health Care Governance (1999) is ingesteld op particulier initiatief van een aantal toezichthouders en bestuurders uit de gezondheidszorg en daarbuiten, alsmede van een aantal geïnteresseerde wetenschappers en bestuursdeskundigen. Het rapport verschaft aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording in de Nederlandse gezondheidszorg. Er blijkt bij organisaties op het gebied van de gezondheidszorg behoefte te zijn aan spelregels en duidelijkheid inzake het functioneren van de raad van toezicht en het samenspel tussen die raad en de raad van bestuur in het bijzonder (p. 5).

De commissie omschrijft 'Health care governance' als: *'een stelsel van spelregels en omgangsvormen voor goed bestuur van en goed toezicht op zorgorganisaties, en van adequate verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden van de wijze waarop een zorgorganisatie haar doelen realiseert en kwalitatief verantwoorde en doelmatige zorg levert*' (p. 5). Belanghebbenden zijn onder andere patiënten, medewerkers, bestuurders, toezichthouders, zorgverzekeraars, patiëntenorganisaties, de rijks- en de lokale overheid. De commissie heeft dertig aanbevelingen opgesteld, met als randvoorwaarden: goede zorg vereist goed bestuur; goed bestuur verdient goed toezicht en goede zorg is verantwoorde zorg (p. 20).

## 4 Rationaliteit

Het voornaamste doel van de verschillende 'governance'-discussies is te komen tot transparantie en (gedrags)regels met betrekking tot hoe men in organisaties bestuurlijk met elkaar hoort om te gaan, wie waarvoor verantwoordelijk en bevoegd is en hoe duidelijkheid omtrent de onderlinge verhoudingen kan worden verkregen. Bartolomeus et al. (1997) spreken van een adequate 'governance' (in hun geval van de publieke sector) door middel van de invoering van een 'code of best practice' op basis van openbare 'benchmarking' (vergelijking met soortgelijke of beter functionerende organisaties). Vaak wordt in normatieve zin gesproken in termen van goed, adequaat, doelmatig, omgangsvormen, waarborgen en dergelijke. De nadruk op gedragsregels (instituties) en de normatieve specificatie daarvan raakt het hart van de rationaliteitsdiscussie die in de jaren zeventig en tachtig veel meer aandacht kreeg dan in het huidig tijdsbestek. Om de relatie tussen rationaliteit en corporate governance aan te geven, is het nodig kort in te gaan op die rationaliteitsdiscussie.

*Rationaliteit* is een van de centrale begrippen in de economie. Rationaliteit geeft aan in hoeverre (beslissings)gedrag doelgericht en consistent is (Bouma, 1982). Instrumentele rationaliteit legt de nadruk op het doen van optimale keuzes, gegeven een verzameling van doelstellingen. Simon (1976) en in diens voetspoor Williamson (1986) hebben inmiddels genoegzaam aangetoond dat mensen in de praktijk doorgaans beperkt rationeel handelen. Dat wil zeggen dat mensen niet alle kennis in huis hebben of alle informatie kunnen bevatten om instrumenteel (of onbeperkt) rationeel te handelen. Beperkte rationaliteit kan vervolgens op verschillende wijzen worden gespecificeerd (cf. Hargreaves Heap et al., 1992).

Eén van de meest besproken vormen van beperkte rationaliteit is *procedureel rationeel handelen*. Simon (1976, p. 131) definieert procedureel rationeel als: *'Behavior is procedural rational when it is the outcome of appropriate deliberation. Its procedural rationality depends on the process that generated it'.* Bosman (1996) vult procedureel rationeel handelen in als het proces van het ontwerpen van regels. Probleem daarbij is 'hoe doe je dat'? Naar mijn mening heeft Eyzenga (1987) dit probleem van 'appropriate deliberation' proberen aan te pakken door het begrip 'politieke rationaliteit' te introduceren. Daarmee haalt hij zaken als machtstoepassing, onderhandelingen, coalities, kongsi's en afruilprocedures (p. 160) binnen het domein van de rationaliteitsdiscussie. Enerzijds voegt dit een extra dimensie toe aan rationaliteit: het alledaagse (ook informele) gedrag in organisaties kan bijdragen aan de 'deliberation'; overigens 'appropriate' wordt dan wel afhankelijk van de specifieke situatie. Anderzijds wordt de discussie over rationaliteit warrig, omdat in feite alle voorkomend gedrag in organisaties nu (politiek) rationeel kan zijn (verklaard). Mijn conclusie is dan ook dat beide rationaliteitsopvattingen elkaar goed aanvullen.

Welnu, ik doe met bovengegeven kort overzicht uiteraard geen recht aan de rationaliteitsdiscussie, daarvoor verwijs ik gaarne naar auteurs als Simon (1976), Hargreaves Heap et al. (1992) en Bosman (1996). Wel constateer ik dat de 'corporate governance'-discussie[1], zoals die in Nederland en elders wordt gevoerd, zich voornamelijk op het vlak van het ontwerpen van (gedrags)regels afspeelt. Dit past bij de in paragraaf 2 besproken opvatting van corporate governance in de zin van het ontwerpen van regels of instituties met betrekking tot rechten en verplichtingen van belanghebbenden bij een onderneming inzake de vorming en verdeling van winsten.

Uit de in het voorgaande besproken nationale (en internationale) corporate governance-discussie komt het beeld naar voren dat het vooral gaat om regelgeving en transparantie van onderlinge verhoudingen. Deze specificeren met name hoe men met elkaar dient om te gaan, wat men in bepaalde situaties moet doen, hoe men het toezicht regelt en hoe zeggenschapsverhoudingen formeel zijn ingevuld, et cetera. Het belang van de politieke rationaliteit moet mijns inziens wel meer worden benadrukt. Naast het opstellen van regels sec, is het ook relevant inzicht te hebben in hoe mensen daadwerkelijk met elkaar omgaan, hoe de informele machtsverhoudingen liggen, wie het echt voor het zeggen heeft, hoe bepaalde processen in de werkelijkheid verlopen en hoe de informele netwerken zijn ingericht en aan elkaar verknoopt en hoe daarmee om te gaan. Het belang hiervan wordt geïllustreerd door publicaties als Van Hezewijk en Metze (1998) en Metze (1999). De wijze waarop met dergelijke zaken wordt omgegaan, bepaalt uiteindelijk ook de acceptatie en de mogelijkheden van implementatie van de aanbevelingen.

## 5 Implementatie

Als we kijken naar wat in Nederland is gedaan met de aanbevelingen van de Commissie Peters, dan valt de toepassing ervan nogal tegen. Wat is hier aan de hand? Zijn de aanbevelingen niet duidelijk genoeg? Er wordt toch heel duidelijk aangegeven hoe (procedureel rationeel) te handelen. Of zijn er andere zaken die een rol spelen? In het rapport van de Monitoring Committee wordt gesproken van kernbegrippen als transparantie en macht. Macht is er als onderwerp bijgekomen, gedurende het onderzoeksproces. Ook het rapport over 'government governance' verzucht op de laatste pagina (p. 19): *'This paper sets out how such an analysis can be performed. Something which has only been mentioned indirectly is the element of behaviour. As we all know, at the end of the day, it comes down to people'*. Als we naar de 'governance'-discussie op het gebied van de gezondheidszorg kijken, dan zien we dat daar aspecten als eigendom, macht en hoe mensen in bestuursorganen echt met elkaar omgaan (onderhandelen, eigen belangen nastreven, et cetera) ook al een oude discussie is. Met andere woorden we lopen hier tegen het probleem aan van hoe implementeer je de voorgestelde aanbevelingen die vanuit een procedureel rationeel uitgangspunt tot stand zijn gekomen.
Uit de strategische managementliteratuur weten we dat strategische veranderingsprocessen op dit punt nogal eens vastlopen. Het formuleren van een strate-

gie (hoe mooi ook bedacht) betekent nog niet automatisch dat deze wordt ingevoerd (Mintzberg, 1994). Dit heeft te maken met het bekende fenomeen van 'weerstand tegen verandering', hetgeen er onder meer toe leidt dat de doorgaans beleden gedachte van zelfregulering in de vorm van vrijwillig overnemen van aanbevelingen of 'codes of best practice' nog te weinig plaatsvindt of te langzaam gaat. De bevindingen van de in paragraaf 3 genoemde monitoring commissie tonen dit maar al te duidelijk aan. Recentelijk zien we dit ook naar voren komen via de discussie over de verwevenheid van consultancy en controle in de accountancybranche en hoe dat kan worden aangepakt, daarnaast kan ook worden gewezen op de publieke reacties omtrent de misleidende weergave van winst- en verliescijfers door toonaangevende bedrijven als Merck, Worldcom, Xerox en in Nederland KPNQwest[2]. Op het niveau van nationale staten zien we dit bijvoorbeeld naar voren komen in Japan, waarbij de politiek, de bankwereld en het bedrijfsleven dermate met elkaar verweven zijn dat het zeer moeilijk is slecht lopende bedrijven of banken failliet te laten gaan, hoe zeer dat ook gewenst zou zijn voor de economie van het land als geheel. Een ultieme oplossing is de aanbevelingen via wet- of regelgeving op te leggen, zoals in Nederland met een deel van de aanbevelingen van de Commissie Peters dreigt te gebeuren of al is gebeurd en zoals we dat ook op het niveau van de EU tegenkomen als initiatiefwetten of -regelingen. Overigens is dit ook geen panacee.

In landen uit Oost-Europa die lid willen worden van de EU komen implementatieproblemen op een andere wijze naar voren. Zo heeft een land als Estland op papier de corporate governance-instituties en ondersteunende politieke en juridische instituties prima voor elkaar; er bestaat echter een grote kloof tussen deze formeel ingestelde instituties en de daadwerkelijke toepassing ervan (bijvoorbeeld omdat er simpelweg te weinig (goed opgeleid) personeel is om alle rechtzaken inzake corruptie en wanbetaling en dergelijke af te handelen, zie onder meer Postma en Hermes, 2002).

Dit alles leidt niet alleen tot aanscherping van regels, maar noopt ook tot fundamenteel nadenken over hoe ze moeten worden geïmplementeerd. Hier zien we dat procedurele en politieke rationaliteit hand in hand moeten gaan; indien procedurele rationaliteit teveel wordt benadrukt zonder voldoende rekening te houden met politiek rationele aspecten, zien we dus de mogelijkheid van een discrepantie optreden tussen de papieren en de echte werkelijkheid.

## 6 Slot

De 'corporate governance'-discussie, zoals men die in brede zin in Nederland voert, richt zich vooral op hoe mensen en instanties met elkaar moeten omgaan. Die discussie vindt vooral plaats in termen van transparantie en spelregels die naar het concept 'procedurele rationaliteit' verwijzen. De 'black box' van corporate governance wordt hiermee deels geopend. Te verwachten is dat problemen met de invoering van de aanbevelingen vereisen dat men ook oog heeft voor aspecten die in het bovenstaande zijn gerangschikt onder de term politieke rationaliteit. Meer aandacht voor machtsvraagstukken, communicatie- en besluitvormingsprocessen, (in)formele netwerken en hoe mensen en instanties daadwerkelijk met elkaar omgaan, ligt dan in de rede. Hiermee wordt een ander deel van de genoemde 'blackbox' geopend. We zien dat ook naar voren komen in het feit dat machtsverhoudingen tussen belanghebbenden inderdaad blijken te verschuiven. Zelfs het bekende en doorgaans behoorlijk conservatieve pensioenfonds ABP tikt nu bedrijven als Ahold en ABN-Amro op de vingers, bij hun pogingen om coöptatie van commissarissen in stand te houden (*NRC*, 10 mei 2001, p. 13)[3]. Nu is het tijd om implementatievraagstukken meer op de corporate governance-agenda te zetten. Een interessante aanzet hiertoe is het idee van Romme en Endenburg (1998) om consentaandelen te introduceren in een nieuwe vennootschapsvorm. Doel is alle belanghebbenden in een onderneming te laten deelnemen aan de zeggenschap en de verdeling van de resultaten op basis van gelijkwaardigheid in de besluitvorming (Romme en Endenburg, 2002, p. 245). Het betreft hier een concrete uitwerking van de mogelijkheden van deelname aan strategische besluitvorming door 'stakeholders'. De eerste ervaringen lijken goed te zijn. Ook Strikwerda (2002) noemt initiatieven op het gebied van ondernemingsbestuur om de discussie en vooral de praktijk verder te brengen. ■

### Literatuur


Barca, F. en M. Becht (eds.), (2001), *The Control of Corporate Europe*, Oxford University Press, Oxford.

Bartholomeus, P.H.E., M.C.E. Goyen en R.P. van Oosteroom, (1997), Governance in de publieke sector, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 71, pp. 592-600.

Berlin Initiative Group, (2000), *German Code of Corporate Governance*, June 6, Berlin: www.gccg.de.

Bosman, A., (1996), *Modellen van en in een organisatie*, Lansa Publ., Leiderdorp.

Bouma, J.L., (1982), *Leerboek der bedrijfseconomie, deel 1*, Delwel, Wassenaar.

Commissie Health Care Governance, (1999), *Health Care Governance*, C3 Hospital Consultancy bv, Soesterberg.

Commissie Peters, (1997), *Corporate Governance in Nederland: De veertig aanbevelingen,* Commissie Corporate Governance, Amsterdam.

De Jong, D.V., A. de Jong, G.M.H. Mertens en C.E. Wasley, (2001), Corporate Governance in Nederland: governance en financiële prestaties, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 75, pp. 103-116.

Ees, H. van, Th. J.B.M. Postma en E.J. de Boer, (2002a), Corporate Governance en Ondernemingsprestaties, in: *Bedrijfskunde*, vol. 74, pp. 21-30.

Ees, H. van, Th. J.B.M. Postma en E. Sterken, (2002b), Board Characteristics and Corporate Performance in the Netherlands, In: *Eastern Economic Journal*, (forthcoming).

Hargraves Heap, S., M., Hollis, B., Lyons, R., Sugden en A. Weale, (1992), *The Theory of Choice: A Critical Guide,* Blackwell, Oxford.

Hezewijk, J. van en M. Metze, (1998), XXL: *de macht, het netwerk, de prestaties en de wereld van de Nederlandse topmanagers*, SUN, Nijmegen.

Jong A. de, R. Kabir, T. Marra en A. Röell, (2001), Ownership and Control in the Netherlands, in: Barca, F. en M. Becht (eds.), *The Control of Corporate Europe*, Oxford University Press, Oxford, pp. 188-206.

Manen, J.A. van, (1999), *Monitor in het belang van de vennootschap*, Elsevier, Groningen.

Metze, M., (1999), *Let's talk Dutch now. Harmonie in de polder: uitvinding of erfenis*, Arbeiderspers, Amsterdam.

Ministerie van Financiën, (2000), *Government Governance: Corporate Governance in the public sector, why and how?* Den Haag.

Mintzberg, H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Moerland, P.W., (1997), *Corporate governance: theorie en praktijk in internationaal perspectief*, Financiële en Monetaire Studies, Vol. 16, nr. 1, Wolters-Noordhoff, Groningen.

Monitoring Commissie Corporate Governance, (1998), *Monitoring corporate governance in Nederland*, Amsterdam.

Nooteboom, B., (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions and Failures*, Edward Elgar, Cheltenham Glos.

NRC, (2001), *ABP kiest waan van de dag*, 10 mei, p.13.

OECD, (1999), *OECD Principles of Corporate Governance.* Ad hoc Task Force on Corporate Governance, Report SG/CG(99)5, OECD, Paris.

Postma, Th. J.B.M., (2001), Corporate governance en rationaliteit, in: Kamann, D.J.F., H. Krijnen en Th. J.B.M. Postma (eds.), *Management en Organisatie: van grote betekenis voor economen*, Charl. Heym. Publ., Groningen, pp. 143-150.

Postma, Th. J.B.M. en H. van Ees, (2000), *On the Functions of Supervisory Boards in the Netherlands*, SOM-Research Report 00E50, Groningen.

Postma, Th. J.B.M. en N. Hermes, (2002), *Weak Institutions and Corporate Governance: The Case of Estonia*, Paper presented at workshop 'Getting ready for a larger EU: governance, institution design and the transformation of business systems', June 20-21, Groningen.

Romme, A.G.L. en G. Endenburg, (1998), Een nieuwe visie op het aandeel, in: *Economisch Statistische Berichten*, vol. 83, pp. 712-715.

Romme, A.G.L. en G. Endenburg, (2002), Het hoe en waarom van consentaandelen, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 76, pp. 243-247.

Shleifer, A. en R.W. Vishny, (1997), A Survey of Corporate Governance, in: *Journal of Finance*, LII: 2, pp. 737-783.

Simon, H.A., (1976), From Substantive to Procedural Rationality. In: Latsis, S. *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, Cambridge/London.

Strikwerda, J., (2002), Wat is ondernemingsbestuur? Aanzet voor een toetsingskader, in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 76, pp. 54-64.

Tirole, J., (2001), Corporate governance, in: *Econometrica*, vol. 69, pp. 1-35.

Veld, R.J. in 't, M.J.W. van Twist en M.A. Luursema, (2002), Raden van Toezicht in de Not-For-Profitsector, in: *Bedrijfskunde*, vol. 74, pp. 31-37.

Williamson, O.E., (1986), *The Economic Institutions of Capitalism,* The Free Press, New York.

Worldbank, (1999), *Corporate Governance*: A Framework for Implementation, Washington.

Zingales, L., (1997), *Corporate Governance*, NBER-Working Paper 6309.

## Noten

1 Ik vat vanaf nu de drie in paragraaf 3 genoemde opvattingen van 'governance' maar even voor het gemak samen onder de term 'corporate governance'.

2 Ik verwijs ook graag naar de toespraak van president Bush op 9 juli 2002 jl. voor het Noord-Amerikaanse bedrijfsleven over de noodzaak tot meer zelfregulering met betrekking tot boekhoudkundige procedures en de rol daarbij van toezichthouders als de SEC.

3 Voor een bespreking over problemen met betrekking tot coöptatie zie bijvoorbeeld ook Postma en Van Ees (2000).