

Persbericht

Sturen op vertrouwen is antwoord op boekhoudschandalen 25 grootste schandalen, 50 bestuurders en 36.000 werknemers leveren bewijs

De internationale boekhoud- en fraudeschandalen zoals Enron, Worldcom en Ahold zijn niet veroorzaakt door slechte corporate governance zoals vastgelegd in wetten en codes, maar door zonnekoninggedrag van CEO's, excessieve optiebeloning en irrealistische beloftes aan beleggers. CEO's hebben zeer verschillend gereageerd op de resulterende corporate governance hausse, variërend van "ik stop ermee", tot "zeer begrijpelijk, geen probleem". Commissarissen zijn alerter geworden, CFO's sterker, accountants banger. Transparantie van topinkomens heeft geleid tot alsmear verder stijgende beloningen voor CEO's. De toegenomen focus op control en risicobeheersing verkleint misschien de kans op ongelukken, maar het motiveert niet en tast ondernemerschap aan. Prestatiebeloning is niet het antwoord om mensen harder te laten lopen en in de gewenste richting. Sturen op vertrouwen, door mensen meer beslissingsruimte te geven en succeservaringen te creëren, motiveert wèl en verhoogt de productiviteit. Meer control(e), dus des te meer vertrouwen.

Dit zijn de belangrijkste conclusies van Prof. dr. Kees Cools RA, Executive Advisor bij The Boston Consulting Group en hoogleraar corporate finance aan de Rijksuniversiteit Groningen in een studie naar de oorzaken en gevolgen van de recente corporate governance hausse. Cools heeft onderzoek gedaan naar de oorzaken van de 25 grootste recente boekhoudschandalen, gesprekken gevoerd met ruim vijftig CEO's, commissarissen en divisiedirecteuren van AEX en Midkap fondsen en enquêtes onder 36.000 werknemers geanalyseerd. De studie is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies en heeft geresulteerd in een boek, getiteld "Controle is goed, vertrouwen nog beter; over bestuurders en corporate governance".

Corporate governance problemen zijn niet nieuw. Al bij de VOC, 400 jaar geleden, was er grote onvrede over transparantie, zeggenschap van aandeelhouders en beloning van het management. Telkens weer, ook na de financiële schandalen van de afgelopen jaren, werden de problemen beantwoord met nieuwe wetten en codes die de relatie tussen bestuurders, commissarissen en aandeelhouders probeerden te regelen en eisen stellen aan verantwoording, transparantie en risicobeheersing. In deze studie zijn effectiviteit en bijeffecten van deze regels onderzocht.

Slechte corporate governance blijkt niet de oorzaak van de boekhoudschandalen. Gemiddeld scoorden de 25 frauderende ondernemingen even hoog als 25 collega-ondernemingen op kenmerken van goede corporate governance zoals ook gemeten in corporate governance scores en codes. Wel hadden hun CEO's de reputatie van een ware superster, was de waarde van hun aandelen- en optiepakketten acht keer groter dan die van hun 25 collega CEO's en waren hun groei doelstellingen 250% hoger dan die van hun *peers*. Kiene investeerders zagen de problemen wel aankomen: in het jaar voorafgaand aan de bekendmaking van het schandaal was in totaal reeds 40% van de beurswaarde van de frauderende ondernemingen verdwenen.

De interviews met de CEO's, commissarissen en divisiedirecteuren geven aan dat mogelijke nadelen van de corporate governance wetten (Sarbanes-Oxley) en Codes (Tabaksblat) zoals bureaucratie, risicomijdend gedrag en vinkgedrag met enige moeite goed zijn te ondervangen. Voordelen van de sterk toegenomen aandacht voor corporate governance zijn betere risicobeheersing en heldere standaarden voor verantwoording, onafhankelijkheid en

transparantie. De luidere roep om onafhankelijk toezicht maakt commissarissen alerter. De toegenomen aandacht voor control en risicobeheersing maakt CFO's belangrijker en enkele debacles van accountants heeft hen banger gemaakt. Een van de duidelijke nadelen is dat de openbaarheid van topsalarissen leidt tot een sterk opdrijvende werking van topinkomens, die geen doel dient. Bovendien, de sterke nadruk op control en risicobeheersing blijkt schadelijk te zijn voor motivatie en ondernemerschap.

In theorie is prestatiebeloning een instrument om medewerkers te motiveren. In de praktijk werken financiële prikkels veelal niet goed omdat de aandacht wordt verengd tot een beperkt aantal prestatieaantstaven en bovendien lokken variabele beloning en targets *gaming* en fraude uit.

Sturen op vertrouwen is wèl het antwoord op toegenomen control en risicobeheersing, zo blijkt uit een analyse van 36.000 werknemersenquêtes. Sturen op vertrouwen betekent mensen meer beslissingsruimte geven en ondernemerschap stimuleren, gepaard met een beperkt aantal waarden en gedragsregels die onverbiddeijk zijn. Wie durft te vertrouwen, verwerft gezag. Wie gezag heeft, krijgt vertrouwen. Dus wie vertrouwen zaait, vertrouwen oogst. Sturen op vertrouwen en op zoek gaan naar succeservaringen, motiveert wèl en creëert waarde. Meer control(e), dus des te meer vertrouwen.

1 december 2005

Stichting Management Studies

CONTROLE IS GOED, VERTROUWEN NOG BETER; over bestuurders en corporate governance

Kees Cools

Publicatie in opdracht van Stichting Management Studies

Uitgave: Kon. Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen 160 blz.

ISBN 90 232 4176 2

Prijs: €22,50

Voor meer informatie, Stichting Management Studies, Barbera van Dijkum, 070-349 0203

De Stichting Management Studies laat onderzoek verrichten over actuele management vraagstukken rond besturing, organisatie en personeelsbeleid. Doel is om kennis en inzichten te ontwikkelen die management kunnen helpen bij het oplossen van die vraagstukken. In de Stichting Management Studies participeren ongeveer 60 grote ondernemingen, instellingen en werkgeversorganisaties.

(www.managementstudies.nl)

The Boston Consulting Group (BCG) is een wereldwijde topmanagement consulting organisatie. In 34 landen werken ruim 2.600 adviseurs verspreid over 60 kantoren. In Nederland adviseren momenteel circa 100 adviseurs multinationals en de top van het Nederlandse bedrijfsleven op het gebied van strategie, organisatie en bedrijfsprocessen. (www.bcg.com)