

INSPIRATIE



# Tijd voor transitie

## Drie professionals over corporate governance en MVO

FOTO: WWW.VIEWANDME.COM

**D**e Universiteit van Maastricht heeft in 2007 op initiatief van Kid Schwarz en Bas Steins Bischoop besloten tot de oprichting van het IOCI als juridisch antwoord op de vele maatschappelijke vragen rond het ondernemen sinds de wereldwijde economische crisis. Daarbij stond een nieuwe, meer geïntegreerde, benadering van ondernemingsrecht, corporate governance, corporate social responsibility en innovatie voor ogen. Jan Eijlbouts en Sybren de Hoo, beiden afkomstig uit het internationale bedrijfsleven als jurist of socioloog/technicus met grote ervaring op de implementatie van duurzaamheidsinitiatieven, traden in 2010 toe tot het IOCI om aan deze ambitie nader vorm te geven.

Als hoogleraar aan de Universiteit Nyenrode, waar de benadering van corporate governance meer vanuit de bedrijfsleiders wordt gezien, is Bas Steins Bischoop de drijvende kracht in de beoogde bundeling van krachten door de Universiteit

van Maastricht en Nyenrode op deze gebieden.

**Maatschappelijk verantwoord ondernemen**  
Kid Schwarz en Bas Steins Bischoop hebben ruime ervaring op het terrein van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zo deden zij onderzoek voor het Ministerie van Economische Zaken naar de vennootschapsrechtelijke aspecten van MVO. In hoeverre zijn bestuurders aan te spreken op de mate waarin zij MVO bevorderen of dat juist niet? Eijlbouts en De Hoo hebben veel praktische ervaring als het gaat om corporate governance en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de multinationale ondernemingscontext. De Verenigde Naties zijn na vele jaren van moeizaam overleg gekomen tot een normatief framework voor het omgaan met principes als mensenrechten binnen multinationals. Ook bestrijding van corruptie heeft binnen de VN en de OESO grote aandacht. Eijlbouts: "Een goed bestuurslid zal zich altijd moeten afvragen,

wat de maatschappelijke bijdrage van de onderneming is en welke risico's de bedrijfsstrategie met zich brengt. Het gaat dan niet alleen om de risico's voor de onderneming zelf, maar om de belangen van anderen. Op korte termijn kan een maatschappelijk ondernemen wel renderen, maar op lange termijn gaat het in de regel mis. De norm van MVO ontwikkelden zich internationaal niet zelden van soft law tot hard law. Ook in Nederland speelt de vraag, of een manager die hier de mededingingswetten overtreedt niet bestraft zou moeten worden met gerangschikte straf."

**Systeemproblemen**  
"De marktelijkste verduidelijking van de huidige financieel-economische crisis is om te verwijzen naar schandalen en misstanden. Daarop volgt dan vaak een reflectie in de vorm van meer en nieuwe regels. Daarbij wordt dan voorbij gegaan aan mogelijke andere verduidelijkingen, zoals gebreken in het huidige governance stelsel." Dit is de visie van Bas Steins Bischoop. Volgens

hem zijn er fundamentele vragen die beantwoord moeten worden. "Moet het aandeelhoudersbelang het doorslaggevend motief zijn binnen corporate governance? Het antwoord begint in steeds toenemende mate 'nee' te zijn. Als je het hebt over een breder belang dan het aandeelhoudersbelang, wat is dan dat bredere belang? In vrijwel alle jurisdicties is er gekozen voor het stakeholders model. Dan gaat het om een meer maatschappelijk denken vanuit de geïnstitutionaliseerde onderneming. Wij denken dat het huidige juridisch instrumentarium voldoende in zich heeft, mits aangepast en geïnterpreteerd, om bij te kunnen dragen aan de oplossing van de huidige crisis." De universiteiten van Maastricht en Nyenrode houden zich bezig met een multidisciplinaire zoektocht naar dergelijke oplossingen.

**Familiebedrijf**  
Kid Schwarz, die naast zijn werkzaamheden aan de Universiteit van Maastricht partner is bij Baker Tilly Berk en voorzitter is van

de editorial board van de Dovenschmidt Quarterly, constateert dat beursgenoteerde vennootschappen in sterke mate te maken hebben met de courts of public opinion. "Als er wordt gehandeld in strijd met de uitgangspunten die ze zelf zeggen aan te hangen, zijn koperzettingen of personeelstakeringen krachtige signalen waarmee de maatschappij zich afkeert". Schwarz buigt zich over de vertaling van MVO naar het MKB, en in het bijzonder het familiebedrijf. "Daar is immers geen sprake van courts of public opinion. In een familieonderneming draagt het om de aandeelhouders die een dominante stem hebben in de benoeming van het bestuur en dus ook wat betreft de benoeming en ontslag van de commissarissen. Dat betekent dat de controle, de toezichhoudende functie uitgeoefend door de commissarissen, in theorie niet bij de familieonderneming in goede handen zou zijn. De commissarissen zijn niet onafhankelijk genoeg om een vuist te kunnen maken." Schwarz pleit om de



**Jan Eijlbouts**  
BUZONDER HOOGLEERAAR MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen UNIVERSITEIT MAASTRICHT EN PROFESSIONAL FELLOW IOCI



**Kid Schwarz**  
HOOGLEERAAR HANDELS- EN Ondernemingsrecht UNIVERSITEIT MAASTRICHT DIRECTEUR INSTITUTE FOR CORPORATE LAW, GOVERNANCE AND INNOVATION POLICIES (IOCI) EN PARTNER BAKER TILLY BERK



**Bas Steins Bischoop**  
PROFESSORIAL FELLOW IOCI, HOOGLEERAAR Ondernemingsrecht BUSINESS UNIVERSITEIT NYENRODE

aansprakelijkheid van de commissaris in het familiebedrijf anders te behandelen dan in de beursvennootschap. "Wij leven in een tijd van transitie. Vroeger lagen alle belangen van stakeholders in lijn met de belangen van de kapitaalverschaffer, de bij de onderneming betrokken aandeelhouder. Zijn belang was dividend, de lange termijn,

niet te grote risico's nemen. Daar zat de constiuentie al ingebakken." Steins Bischoop: "De commissaris zou zich meer moeten richten op transparantie in zaken waarbij we ons nu afvragen. 'Waarom wisten wij dat niet?'. Het begrip integriteit moet gekoppeld worden aan de

norm van transparant handelen. Dat is iets wat de commissaris bij zowel de familieondernemingen als bij de publieke vennootschap kan bewaken." Eijlbouts onderstreept de heilzame functie van transparantie. "In de praktijk zie je dat de concrete verplichting om transparant te zijn een disciplinerend effect heeft op een onder-

neming. Het gaat dan niet alleen om de traditionele top, maar om de onderneming en de totale keten. De slag naar supply chain management is van belang omdat de kleine onderneming binnen de keten een hele fundamentele betekenis kunnen hebben voor de belangen van multinationals. De recente problemen in de leidingindustrie zijn een goed voorbeeld. Er wordt een instrumentarium ontwikkeld, waarbij ze in het inkoopbeleid en de toeleveringscontracten normen voor de leveranciers inbouwen. Het afsluiten van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft niet alleen te maken met de overheid en de grote ondernemingen, maar ook met controlebeheersing op de keten die multinationals hanteren. Zo fungeren de contracten in toenemende mate als veiligheidsnet van de regulering en wordt het midden- en kleinbedrijf, nationaal en internationaal, ook bereikt."

**Gatekeeper**  
Schwarz: "Als je kijkt naar andere sleutelfiguren in de problema-

tiel, moet die van de accountant niet over hoofd worden gezien. De rol van de accountant is tegenwoordig heel anders dan vroeger. De relatie tussen bestuur en accountant is vaak te nauw, te vriendschappelijk. De accountant moet toezicht houden ten behoeve van de markt en zijn onafhankelijkheid moet meer worden benadrukt. Steins Bischoop: "De accountant is een gatekeeper. Ter vermijding van de huidige financieel-economische crisis had hij een maatschappelijke rol. In die rol is hij tekort geschoten, evenals overige gatekeepers". Schwarz: "Ik heb voorgesteld om in de audit committee de voorzitter van de ondernemingsraad op te nemen om zo de belangen van werknemers beter te vertegenwoordigen. Er leven ook nadelen aan het idee, maar als denkpatroon is het interessant."

SIETSE HERRERMA  
redactie@medialijnnet.com

## Vraagstukken binnen corporate governance

**In het nieuwe wetenschappelijke tijdschrift The Dovenschmidt Quarterly worden vraagstukken binnen corporate governance vanuit verschillende vakgebieden bekeken. De ondertitel 'International Review on Transitions in Corporate Life, Law and Governance' vat de missie van het tijdschrift samen.**

DQ behandelt materie op een voor de praktijk toegankelijke wijze. Hierbij moet je denken aan bestudering van prikkels in het leven van de vennootschap en de effecten van die prikkels op het functioneren en besturen van de onderneming.

### **Ontwikkelingen**

De vennootschap wordt beïnvloed door wetgeving, rechtspraak en verdragen, maar vooral ook door ontwikkelingen als gevolg van rampen, schandalen en wijziging van maatschappelijke- en wereldbeschouwelijke opvattingen. Deze ontwikkelingen worden gevolgd en bestudeerd vanuit verschillende disciplines, variërend van de juridische wetenschappen via accounting en regulering tot de rechtseconomische analyse.

De redactie heeft de steun van een bevlogen raad van advies, met toonaangevende internationale wetenschappers uit de betrokken vakgebieden. Hiermee wil ze een krachtige bijdrage leveren aan de samenstelling van de agenda voor de internationale en multidisciplinaire discussie over corporate governance en verantwoord ondernemen. Inmiddels zijn de eerste drie edities uitgegeven. Een samenvatting van nieuwe artikelen kun je vinden op [www.dovenschmidt.com](http://www.dovenschmidt.com).