

BIG-congres

Groningen, 22 mei 2003

Nieuw spel, nieuwe regels voor ondernemen

Prof. Dr. J. Strikwerda

*Universiteit van Amsterdam – Amsterdam graduate Business School
Nolan Norton Institute, De Meern*

In zijn boek *The role of the firm in a free society* stelt de Amerikaanse auteur Danley (1994: 8) dat: “An approach to corporate responsibility cannot be debated except against the background of a general political theory.” Ondernemingen maken onderdeel uit van de samenleving en daarmee ook van het politieke proces van die samenleving. De stelling van Danley moet naar mijn oordeel worden uitgebreid. De discussie over het toezicht op, de controle op ondernemingen, over maatschappelijk verantwoord ondernemen kan enkel gevoerd worden in de context van hoe de huidige samenleving functioneert en beleefd wordt en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen. Het oordeel dat nu impliciet en expliciet geveld wordt over het bedrijfsleven zegt meer over de problemen waarmee diegenen die oordelen zelf worstelen, dan over de bestuurders en toezichthouders op die bedrijven.

Gebrek aan vertrouwen (*mistrust*) heeft meerdere oorzaken (Whitney, 1996). Veelal wordt dan gedacht aan cijfers die niet kloppen en regels die worden overtreden. Een veel

belangrijkere oorzaak voor gebrek aan vertrouwen is een onjuist begrip van verhoudingen en relaties in de economische werkelijkheid, respectievelijk een open discussie daarover.

Ten aanzien van het vertrouwen in de onderneming door de samenleving spelen er nog andere oorzaken. Diegenen die roepen om vertrouwen, om regels, ontbreekt het aan zelfvertrouwen. Daarbij moet gedacht worden aan de crisis in de democratie (Dahrendorf, 2002: 7), de erosie van de rechtsstaat, het aantasten van de vanzelfsprekendheid van de natuur van de mens door medicijnen als prozac en ritadin (Fukuyama, 2002), het wegvallen van het utopisch denken, de onderdrukking van het ideologisch denken, het verval van het historisch bewustzijn, het niet meer vertrouwen van de pers (Sunstein, 2001: 203), en het relativeren van de grote verhalen als de verlossing, de verlichting, de vooruitgang, wetenschap, het Keynesiaanse evenwichtsdenken, zoals dat gangbaar is onder de term postmodernisme (Sim, 2001).

Diegenen die roepen om strengere en gedetailleerdere wet- en regelgeving ten aanzien van bedrijven, zouden zich het spreekwoord moeten realiseren: 'wel de splinter in het oog van een ander zien en niet de balk in dat van zichzelf.' De vraag is dan: wat is die balk in ons eigen oog?

Realiteitszin

Om te kunnen inschatten wat ondernemingen zouden kunnen presteren is primair kennis nodig van de economie, niet van individuele bedrijven. In de economie is er steeds sprake van een samenstel van golfbewegingen, korte en langere, in de economie. De verbanden in die economie worden steeds complexer en effecten laten zich sneller gelden, waardoor het risico van het plotseling optreden van onvoorziene gebeurtenissen sterk is toegenomen (Beck, 1999). Als gevolg van ons eigen handelen is de economie ook steeds structureel in verandering; wat gisteren winstgevend was, is dat vandaag de dag niet meer; we werken in een niet-lineaire economie. Dit laatste maakt dat er steeds sprake is van *bounded knowledgeability* (Giddens, 1984: 27), nooit hebben we precieze, volledige,

betrouwbare kennis over wat was, is of zou kunnen zijn. Ons handelen, hoe precies vooraf ook doordacht, resulteert ook altijd in niet te voorziene gevolgen. Dit geldt niet alleen diegenen die doen en waarop toezicht zou moeten worden uitgeoefend, het geldt ook diegenen die toezicht uitoefenen en oordelen vellen over anderen. Toezichthouders die volledige informatie eisen, vragen het onmogelijke. Bestuurders die volledige transparantie beloven zullen dat nooit kunnen waarmaken.

Hiermee zijn twee elementen van realiteitszin aangegeven: kennis van de geschiedenis en begrip van de samenhang der dingen.

In haar boek *Ruling the Waves* heeft Debora Spar (2001) uiteengezet dat de introductie van nieuwe technologieën, in het bijzonder die met een infrastructuurkarakter zoals de spoorwegen en internet, volgens een vast patroon verloopt.

De eerste fase is de innovatie. Hierin staan uitvinders en ontdekkers centraal, het publiek reageert sceptisch en er nog niet sprake van commerciële en financiële belangen. De tweede fase is die van de commercialisatie. Hierin is sprake van pioniers, van piraten, gebiedsveroveraars die het grote geld zien en zich realiseren dat ze posities in moeten nemen. Ze vragen zich niet af of iets mag, ze doen en waar nodig schuiven ze de wet wat aan de kant. In ieder geval wordt heel hard geroepen dat de overheid zich afzijdig moet houden, de pioniers redden zich zelf wel. Het publiek heeft grote bewondering voor deze pioniers/piraten. In de derde fase is er sprake van een creatieve anarchie, dat wil zeggen er is in economische zin een nieuwe markt onderkend, koopvaardij, telegrafie, satelliettelevisie, maar deze valt niet of niet duidelijk onder een wetgeving. In deze fase is er sprake van een omslag. De piraten willen hun investeringen beschermd zien, deels doen ze dat door het versterken van machtsposities, marktaandeel in het bijzonder, deels dringen ze aan op regelgeving. Ook de attitude van het publiek verandert: die piraten die te ver gaan worden opgehangen of weggejaagd. Enkele jaren geleden zagen we dat met de CEO's van ondernemingen als Vivendi en Bertelsmann, recentelijk konden we in dit land meemaken hoe van de ene op de andere dag een door het publiek bejubelde CEO plots op moest stappen. In de vierde fase tenslotte worden de pioniers/piraten gewone ondernemers, zoeken bescherming van de staat, er komt wetgeving en er is een duidelijke rol voor de overheid.

Zoals gezegd, het is een patroon dat zich al zo'n vierhonderd jaar met regelmaat zich voordoet in de samenleving. Wie zijn geschiedenis niet kent is gevangene van het heden en is niet in staat hedendaagse gebeurtenissen te relativieren.

Naast het verlies van het historisch bewustzijn is er het verlies op de samenhang der dingen, op de steeds veranderende patronen van oorzaak en gevolg in de economie, op steeds wijzigende schaarsteverhoudingen.

Juist in deze tijd, waarin de onderliggende mechanismen in de economie, als gevolg van de digitale technologie, biotechnologie, fundamentele veranderingen ondergaan op microniveau, waardoor ondernemingen andere strategieën moeten inzetten, is er grote kans op wantrouwen tussen investeerders en bestuurders van ondernemingen, omdat de investeerders niet begrijpen wat ondernemers aan het doen zijn. Terwijl de economie in een aantal sectoren een omslag heeft gemaakt naar wat genoemd wordt *horizontal competing* (Yoffie, 1997) en de concurrentie wordt uitgevochten via standaards (Shapiro & Varian, 1999) en er sprake is van *network industries* (Shy, 2001) met als kenmerk dat het product of de dienst die de consument wil genieten pas in de woning van de consument uit zijn samenstellende delen (hardware, software, content) wordt geïntegreerd (niet in de fabriek), denken *financial analysts* nog steeds in product-markt combinaties voortgebracht door verticaal geïntegreerd georganiseerde divisies die naar believen uit concerns kunnen worden weggesneden, ingevoegd of verzelfstandigd.

D'Aveni heeft aangetoond dat bedrijven, zeker in mature industries, een machtspolitiek moeten voeren om winst te kunnen blijven maken, een strategie waarin er een andere logica wordt gehanteerd voor de portfolio van activiteiten en producten dan te verwachten valt op basis van de op de *capital investment theory* gebaseerde portfolio selectietheorie analyses zoals die gehanteerd wordt door de financial analysts. Het gevolg hiervan is dat zolang *financial analysts* nog macht wordt toegedacht in het proces van de bepaling van de waarde van aandelen, ondernemingen terughoudend worden in de ontwikkeling van hun strategie, of naar hun medewerkers een ander verhaal moeten

geven dan naar de buitenwacht, met als gevolg dat iedereen argwanend wordt vanwege de verschillende verhalen over hetzelfde bedrijf. Het is onbegrijpelijk dat velen nog geloof hebben in de ICT-sector terwijl meer dan bekend is dat de infrastructuur die door deze technologie gevormd wordt nu gereed is, als voorwaarde voor de opwaartse beweging van de vijfde Kondratieff en dat die groei niet in de ICT zit, maar in niet-fysieke goederen.

De consequentie van dit inzicht is dat wil het vertrouwen van het publiek in het bedrijfsleven hersteld kunnen worden, dat er dan eerst en beter dan dat nu het geval is, er discussie moet zijn, collectieve ontwikkeling van inzicht over hoe de moderne economie werkt en zich ontwikkelt. Voorwaarde voor vertrouwen is een gedeelde realiteitszin bij alle betrokkenen.

Projectie

Er is veel geschreven over de rol van vertrouwen, trust, in de samenleving en dat zonder vertrouwen de samenleving, de economie en ondernemingen niet kunnen functioneren noch zich verder kunnen ontwikkelen (Fukuyama, 1995: ; Whitney, 1996).

Vertrouwen is niet alleen vertrouwen in de ander, het is ook het vertrouwen dat de natuurlijke wereld en de sociale wereld zijn zoals ze lijken te zijn, inclusief de basis existentiële parameters van het zelf en de sociale identiteit, ofwel het gaat om *ontological security* (Giddens, 1984: 375).

Vertrouwen gaat primair over onze ontologische geborgenheid (Giddens, 1984: 78). We willen ons veilig voelen, in fysieke zin, in sociologische zin, in economische zin en met betrekking tot ons zelfbeeld en identiteit.

In 1957 sprak de Britse premier Harold Mcmillan de woorden: “We have never had it so good.” (Dahrendorf, 2003: 81) Sindsdien is het ons in de westerse samenleving, in materiële zin alleen maar beter gegaan. Toch is onze behoefte aan ontologische geborgenheid door een aantal ontwikkelingen en gebeurtenissen geschonden. Het afkalven van de nationale staat als bron van identiteit, de erosie van de democratie, de spanningen van de multi-etnische samenleving, het gevoel dat politici niet voldoende luisteren naar wat er onder de bevolking leeft, enkele grote rampen, een

rechtstaat waarvan de perceptie bestaat dat deze willekeurig handelt en deels zelf zich schuldig maakt aan fraude, problemen met de openbare veiligheid etc.

Traditioneel werd de ontologische geborgenheid verschaft door de kerk en door de staat, de instituties van de samenleving (Zijderveld, 2000). Traditioneel bestaan instituties al voor onze geboorte en blijven in stand na ons overlijden.

Economische geborgenheid hebben we pas laat in onze geschiedenis kunnen realiseren, ingeleid door Keynes in zijn *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936). In historisch perspectief zijn we in Nederland, in West-Europa nog maar recentelijk verlost van armoede, wereldwijd is armoede nog steeds het grootste probleem.

De realisatie van de utopie van bestrijding van armoede in de westerse wereld, *freedom of want* zoals Roosevelt één van zijn vier vrijheden formuleerde, viel samen met, werd grotendeels gerealiseerd door de opkomt van de (groot) industrie. Het hebben van werk, in een vaste arbeidsovereenkomst werd voor velen synoniem met veiligheid van het bestaan. Maar niet alleen dat, werk betekende ook zingeving aan het bestaan, collectief en individueel, toegang tot welvaart, verdeling van welvaart en een identiteit voor het individu in het maatschappelijk verkeer (Kaysen, 1996). In een geleidelijk proces werden ondernemingen steeds verdergaand geacht de door de burger gezochte ontologische zekerheid te verschaffen, ten detrimente van staat en kerk. De onderneming werd een institutie in de samenleving en nam steeds meer functies van kerk, staat en onderwijs over.

Daarmee creëerde de mens zich een dilemma. Die ondernemingen waren anders dan de instituties zoals door Durkheim beschreven, niet extern aan het individu, maar de mens werd er zich bewust van dat die organisaties menselijke constructies waren waarvan de duur in de orde van grootte lag van een mensenleven (Berger & Luckmann, 1966). We zien dan ook dat in de jaren vijftig van de twintigste eeuw, de opbouw fase, werknemers geloofden in de hiërarchische organisatie, daarin vertrouwen hadden in combinatie met een oriëntatie op de toekomst. In de daarop volgende decennia zien we hoe de werknemer vervreemd raakt van het werk, van zijn organisatie en zo observeren Deal en Kennedy (1982) dan ook, in de jaren zeventig is één van de kenmerken van de werknemers dat ze hun vertrouwen in de organisatie waarin ze werken om een aantal redenen hebben verloren. In de jaren negentig verschuift dat enigszins, werk komt ten dienst te staan van

een volwaardig leven en werknemers hebben een beperkt vertrouwen in de organisaties waarin ze werken doordat ze enkel loyaal zijn aan delen daarvan, wat dan gezien wordt als de geatomiseerde organisatie (Deal *et al.*, 1982: 187-188). Er is geen vertrouwen meer in het grotere geheel. Vooral ook raakt de mens in een verlammende existentiële crisis doordat de institutie, bron voor geborgenheid; en productie, bron voor vernieuwing en dynamiek, met elkaar verward zijn.

Deze existentiële crisis moet niet direct in de schoenen van het bedrijfsleven worden geschoven, het is een maatschappelijk vraagstuk.

Er zijn—tenminste—vijf spanningen die onder ogen gezien moeten worden om tot vernieuwing te komen van de institutionele functies in de samenleving om een omgeving te creëren waarin ondernemingen maatschappelijk verantwoord kunnen opereen:

1. Het wegvallen van de rem op inkomensongelijkheid;
2. Het functioneren van de democratie
3. Het functioneren van de rechtsstaat
4. De balans tussen markt, staat en non-profit
5. Het vertrouwen in de natuur van de mens

De Grieken wisten al dat inkomensverschillen in een samenleving niet te groot mogen zijn, wil er sprake zijn van een stabiele, gezonde samenleving. In de economie van de tweede industriële revolutie, met zijn machinegebonden arbeid, was de intelligentie van het individu niet bepalend voor zijn inkomen, maar eerder zijn fysieke arbeid. In een kennisexploiterende economie, waarbij in toenemende mate persoonsgebonden kennis wordt geëxploiteerd, zien we dat steeds sterker de hoogte van het inkomen samenhangt met de opleiding en het intelligentie quotiënt van het individu (Daily, 2002).

Ondernemingen hebben ontdekt dat het exploiteren van kennis veel profijtlijker is dan het exploiteren van fysieke assets en grondstoffen en er is een proces gaande in de economie om dienovereenkomstig een specialisatie door te voeren. Daarin zit een dreiging van een structurele tweedeling van inkomens met navenante spanningen in de samenleving. Die spanning wordt al wel gevoeld, maar wordt niet benoemd en kan enkel in een politiek proces worden opgelost.

Dahrendorf spreekt over een crisis in de democratie (Dahrendorf, 2002). Deze crisis heeft een aantal oorzaken. Eén daarvan is dat de burger de perceptie heeft te weten en te kunnen weten, ook wat de door hem gemandateerde bestuurder met zijn geld doet, en wil niet langer die bestuurder vertrouwen, maar inzicht wat die bestuurder doet. Waar de perceptie bestaat te kunnen weten, vervalt de behoefte aan vertrouwen in de zin van afhankelijkheid. De bestuurder daarentegen, zie het rapport Peper van enkele jaren terug, denkt dat deze het vertrouwen van de burger in het bestuur moet zien te herstellen, terwijl de bestuurder transparantie wil. Daarnaast speelt dat door de macht van een aantal grote ondernemingen de nationale staat als locus voor democratie heeft ingeboet, zonder dat daar een goed functionerende supranationale democratie in de plaats is gekomen. De burger wil democratie in de zin dat de bestuurder doet wat de burger wil en de burger wil die bestuurder zonder bloedvergieten naar huis kunnen sturen. De discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen, zie het Cadbury rapport, is in essentie een discussie dat ondernemingen moeten doen wat ze moeten doen: ondernemen, maar wel binnen de context van democratische verhoudingen.

Doordat, zeker in Nederland, er problemen zijn met het functioneren van de rechtsstaat, uitmondend in een door explosies weggevaagde woonwijk, brandende discotheek, neerstortende balkons, geen zeggenschap over publieke functies als vervoer en de mens toch behoefte heeft aan (rechts)zekerheid, ontwikkelt de burger een dubbelzinnige verhouding tegenover ondernemingen. Enerzijds worden ondernemingen gezien als instellingen die wel bescherming zullen kunnen bieden, anderzijds creëert de perceptie dat er geen effectieve instrumenten (rechtsvervolging) bestaan om daar waar het misgaat in te grijpen en te corrigeren. Bovendien leeft er de perceptie dat in een aantal gevallen de rechtsstaat zelf deel is van fraudegevallen. De burger wil op dit punt zekerheid, een zekerheid die slechts door de overheid zelf verschaft kan worden, enkel door zich te houden aan *the rule of law*. Als dat gerealiseerd wordt zullen we zien dat de gevoelens van onzekerheid ten aanzien van het bedrijfsleven tot normale proporties teruggebracht zullen worden.

De staat werd steeds verder teruggedrongen van het economisch marktmechanisme, aangevoerd door de theorieën van Friedman en de politiek van Thatcher (Yergin & Stanislaw, 1998). Het was de hegemonie van de ideologie van de vrije markt. Het marktdenken is ook losgelaten op de relatie tussen mensen anders dan marktpartijen, ook het onderwijs en non-profit worden bestookt met de idee van de vrije markt. De mens heeft behoefte aan binding met anderen. Binding vloeit voort uit wederzijdse afhankelijkheid (Sennett, 1998: 139). In de postmoderne economie wordt afhankelijkheid als iets verwerpelijks gezien; alles wat we van elkaar nodig hebben is handelswaar, in de interne organisatie zijn we niet langer collega's, maar elkanders *customers* met wie we *service level agreements* afsluiten. Het niet afhankelijk zijn van anderen omdat alles op de markt verkregen kan worden impliceert ook dat niemand op mij rekt en omdat niemand op mij rekt ben ik tegenover niemand *accountable* voor mijn daden en woorden. Dat er niemand op mij rekt betekent ook dat ik niet nodig ben. Dat is het kenmerk van het postmoderne kapitalisme, het ontnemt het individu het gevoel nodig en nuttig te zijn en daarmee zijn verantwoordelijkheidsgevoel. Daarmee vormt het postmoderne kapitalisme een bedreiging voor het karakter van het individu (Sennett, 1998: 146). Maar volgens Sennett is daarmee het postmoderne kapitalisme ook een bedreiging voor de samenleving, want een regime dat mensen geen diepe reden geeft om voor elkaar te zorgen kan niet lang zijn legitimiteit overeind houden. Het gaat niet om een tegenstelling tussen staat en markt, maar wat als voorwaarde voor vertrouwen hersteld moet worden is het evenwicht tussen markt, de non-profit sector en de staat die voorwaarden creëert dat beide goed kunnen functioneren.

De vijfde ontwikkeling is zo mogelijk nog lastiger en gaat over de mens zelf. De nieuwe technologieën, het aanbod van diensten, de mogelijkheid van reizen, internet, maar ook een aantal moderne medicijnen raken de identiteit van de mens zelf (Buzan & Segal, 1998: H. 8 "Identity") en de natuur van de mens (Fukuyama, 2002). De invloed van medicijnen als prozac (geslikt door 16% van de Amerikaanse bevolking!), ritalin maar ook een drug als ecstasy, op de persoonlijkheid heeft volgens Fukuyama politieke gevolgen. Immers in de gesecculariseerde wereld wordt als grondslag voor wetgeving (althans die in de vorm van het sociaal contract van Jean Jaques Rousseau) de natuur van

de mens genomen, en nu blijkt die opeens manipuleerbaar. Het gevolg is dat er een terugkeer is naar religie en een groeiende scepsis ten aanzien van staat, onderneming en technologie en vertaalt zich bij sommigen in anti-globalisme, bij anderen in onverschilligheid ten aanzien van nieuwe producten, bij weer anderen om de roep om ethische codes hoe bedrijven met technologie omgaan.

We zien dus dat het vraagstuk van vertrouwen van het publiek in het bedrijfsleven niet los gezien kan worden van de algehele gegroeide crisis in de ontologische geborgenheid van de burger, van de samenleving als geheel.

Nieuw spel

De titel van mijn voordracht is *nieuw spel, nieuwe regels*. Er worden op dit moment nieuwe regels en nieuwe wetten voor ondernemen en ondernemingen geschreven. Regels kunnen alleen effectief zijn wanneer deze gebaseerd zijn op een morele grondslag, een moraliteit die voortvloeit uit respect voor elkaar (Macy *et al.*, 1999). Regels die enkel uitvloeisel zijn van techniciteit (accountancy, management control) kunnen en zullen geen effect hebben. De regels waaraan nu gewerkt wordt, zullen gebaseerd zijn op de leer van de bedrijfscontrole, de accountancy zoals we die nu kennen, op het bestaande rechtspersonenrecht en op het vakgebied management control. Deze vakgebieden zijn ontstaan, overigens ook deels naar aanleiding van schandalen rond 1900, als onderdeel van de ontwikkeling van de economie van de tweede industriële revolutie (1875-1975). In alle opzichten reflecteren deze vakgebieden de basiscondities van die economie.

De discussie over de maatschappelijke inbedding van de grote, beursgenoteerde onderneming heeft zijn oorsprong in het boek *The Modern Corporation and Private Property* van Aldof Berle en Gardiner Means, gepubliceerd in 1932. Berle & Means hebben de toon gezet voor de verhouding tussen het Amerikaanse publiek en grote, beursgenoteerde ondernemingen: onder zekere waarborgen kan de burger wel zijn kapitaal toevertrouwen aan een onderneming door het kopen van aandelen of kopen van

obligaties, maar de bestuurder dient vervolgens steeds onderworpen te worden aan een constructief wantrouwen, al was het alleen maar omdat de motieven van bestuurder en investeerder nooit geheel sporen.

Toen Berle en Means hun boek schreven waren onderneming en vennootschap aan elkaar identiek. De grenzen van die twee entiteiten vielen met elkaar samen. De juridische grens van de onderneming kon eenvoudig bepaald worden aan de hand van de fysieke activa waarover de onderneming beschikte en waarvan de eigendomstitel bij de vennootschap beruste. Omdat kennis van medewerkers dankzij het machinegebonden, op het Taylorisme georganiseerde arbeid die medewerkers geen machtspositie verschafte had het management alle macht volledig over de residual claim te beschikken. Dus concentreerde het vraagstuk van corporate governance zich op de *agency costs* tussen de RvB en de aandeelhouders (Rajan & Zingales, 2000).

In de wat Castells noemt informational economy (Castells, 1996) liggen deze zaken geheel anders. De contracten die de onderneming afsluit met toeleveranciers en met afnemers hebben in toenemende mate een meer langdurig karakter dan het traditionele eenmalige transactie contract in de economie van fysieke goederen. Steeds vaker is er geen sprake van overdracht van eigendomsrechten, maar van dienstverlening of toegang tot iets over een langere periode (Rifkin, 2000). De juridisch-economische implicatie hiervan is dat de waarde van de onderneming niet langer meer uitsluitend bepaald kan worden op basis van de activa, en de juridische grens van de onderneming valt niet langer samen met de economische afbakening van de onderneming (Rajan *et al.*, 2000).

Dit laatste heeft vergaande implicaties voor de informatie die in het proces van corporate governance aan RvC en ava verstrekt zal moeten worden. Maar vooral ook: de bepaling van de waarde van contracten met toeleveranciers en afnemers gaat het domein van competenties van accountants te buiten. De met de voorgestelde regels voor een betere corporate governance gecreëerde additionele bureaucratie binnen ondernemingen kan dus nooit een oplossing vormen voor het probleem van volledige en juiste informatie.

Het is dus niet uitgesloten dat de regels die nu zijn en worden opgesteld over disclosure en rapportage geen antwoord kunnen bieden op het vraagstuk van een

adequate corporate governance, eenvoudig omdat de antwoorden op de vragen die gesteld worden niet meer gegeven kunnen worden, of juist dat er antwoorden worden gegeven op vragen die er niet meer toe doen.

Een tweede ontwikkeling is dat in de moderne onderneming er sprake is van een toenemende machtspositie van de medewerker. Anders dan in de economie van de tweede industriële revolutie, doet de kennis van de individuele medewerker er in een toenemend aantal bedrijven wel toe (Rajan *et al.*, 2000). Waar de corporate governance zoals gedefinieerd door Berle en Means en de daarop volgende literatuur, maar in het bijzonder ook de management control, gebaseerd is op de exploitatie van codificeerbare kennis en op algemene marktkennis, is er nu sprake van exploitatie van kennis die niet codificeerbaar is, persoonsgebonden en er wordt gebruik gemaakt van specifieke marktkennis (Jensen, 1998).

Persoonsgebonden kennis, zo scheef Weber al in zijn opvattingen voor de beginselen van de organisatie van de rechtsstaat, is eigendom van het individu, niet van de werkgever. Zeker is het zo dat voor exploitatie van die kennis de werknemer-eigenaar afhankelijk kan zijn van collega's, en van een door een werkgever opgezette infrastructuur. Verschillende cases hebben aangetoond dat professionals tegenover hun werkgever over een macht beschikken die maakt dat de werkgever geen volledige controle en zeggenschap meer heeft over wat er in zijn onderneming gebeurt (Rajan *et al.*, 2000).

Dit heeft twee effecten: het vraagstuk van de agency costs is verschoven van de relatie ava-RvB naar binnen de organisatie; de aandeelhouder heeft niet langer recht op honderd procent van de *residual claim* (Zingales, 2000). We zien dat daar waar ondernemingen tot soms wel 10% van hun winst aan medewerkers ter beschikking stellen in de vorm van bonussen, optieregelingen of andere beloningen boven het salaris. Het tweede effect is dat er sprake is dat de vennootschap met aandeelhouders (de onderneming in het industriële tijdperk) qua feitelijke macht steeds meer op een coöperatie of maatschap gaat lijken (Zingales, 2000). In de *informational society* zal er sprake zijn van een convergentie van eigendom en control (Burton-Jones, 1999). Uiteraard proberen werkgevers de economisch macht van professionals in te perken. Ze doen dit hoofdzakelijk via twee wegen, de eerste is via systemen voor *knowledge*

management en de tweede is door het creëren van oligopolistische verhoudingen in de markt zodat de werknemer weinig mogelijkheden heeft over te stappen naar andere werkomgevingen. Met betrekking tot corporate governance is de consequentie van deze ontwikkeling dat in de eerste plaats het maximaliseren van aandeelhouderswaarde niet langer samenvalt met de maximalisatie van de waarde van de onderneming. De tweede consequentie is dat ook al zou de aandeelhouder, respectievelijk de aandeelhouder meer macht krijgen over de bestuurder, dat er dan in termen van control nog niets gewonnen is, eenvoudig omdat de bestuurder zelf ten opzichte van zijn medewerkers aan macht heeft ingeboet. Ook daar waar wordt gesproken over het herstellen van het vertrouwen van de kapitaalmarkt in ondernemingen zien we dus dat het een onvruchtbare weg is om uit te gaan van het bestaande vennootschapsrecht, eenvoudig omdat de grondslagen waarop deze is gebaseerd in steeds minder gevallen opgaan.

De vraag moet zelfs gesteld worden of de huidige roep om een betere corporate governance, meer macht voor de aandeelhouders en het herstellen van het vertrouwen van de kapitaalmarkt in het bedrijfsleven, ook niet een verzet is van de traditionele machthebbers tegen de afkalving van hun macht als gevolg van de structurele verandering in de economie zoals die al een tijd gaande is.

Conclusie

We zien dus dat het vraagstuk van vertrouwen in het bedrijfsleven, van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waarvan het vraagstuk van corporate governance een onderdeel is en niet andersom, enkel op het niveau van de samenleving aangepakt kan worden. Als we van de ander iets willen, moeten we eerst weten wat we zelf willen.

Van ondernemingen kan niet verwacht worden maatschappelijk verantwoord te zijn als die samenleving daarvoor de moraliteit niet creëert en niet eerst zelf aan haar eigen functioneren werkt.

De implicaties hiervan zijn dat willen weer een goed gevoel hebben bij ondernemingen we eerst ervoor moeten zorgen dat onze democratie zoals Giddens (1999)

dat noemt, gedemocratiseerd wordt. Direct daaraan verbonden is de opgave dat de rechtstaat weer gaat functioneren volgens Aristoteles' regel *the rule of law*, zodat de burger daarin weer vertrouwen heeft. Binnen die context zullen we onze collectieve realiteitszin van de economische werkelijkheid moeten herzien. Daarmee wordt een context voor ondernemingen gecreëerd waarin bestuurders weten waaraan ze toe zijn. Dan hebben ondernemers weer het vertrouwen dat ze op basis van een *fair deal* kunnen ondernemen.

Literatuur

- Beck, U. (1999). *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Buzan, B., & Segal, G. (1998). *Anticipating the Future*. London: Simon & Schuster.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Massachusetts: Blackwell.
- Dahrendorf, R. (2002). *Die Krisen der Demokratie: Ein Gespräch mit Antonio Polito* (R. Seuss, Trans.). München: Verlag C.H. Beck.
- Dahrendorf, R. (2003). *Auf der Suche nach eine neuen Ordnung: Vorlesungen zur Politik der Freiheit im 21. Jahrhundert*. München: Verlag C.H. Beck.
- Daily, M. N. (2002). *Macro Implications of the New Economy: 58*: Institute for International Economics.
- Danley, J. R. (1994). *The Role of the Modern Corporation in a Free Society*. London: University of Notre Dame Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Fukuyama, F. (2002). *Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution*. London: Profile Books.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Giddens, A. (1999). *Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives*. London: Profile Books.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, Mass.,: Harvard University Press.
- Kaysen, C. (Ed.). (1996). *The American Corporation Today: Examining the Questions of Power and Efficiency at the Century's End*. New York: Oxford University Press.
- Macy, G., Love, M. S., & Stark, J. B. 1999. ***Business in Society: Community, Creativity and Trust***. Paper presented at the Midwest Academy of Management Meeting Business and Society Track.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (2000). *The governance of the new enterprise*. Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.
- Rifkin, J. (2000). *The Age of Access: The new culture of hypercapitalism where all of life is a paid-for experience*. New York: Penguin Putnam.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.

- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sim, S. (2001). *Lyotard and the Inhuman*. Duxford, Cambridge: Icon Books.
- Spar, D. L. (2001). *Ruling the Waves: Cycles of Discovery, Chaos, and Wealth from the Compass to the Internet*. New York: Hartcourt, Inc.
- Sunstein, C. R. (2001). *Republic.com*. Princeton: Princeton University Press.
- Whitney, J. O. (1996). *The Economics of Trust: Liberating Profits & Restoring Corporate Vitality*. New York: McGraw-Hill.
- Yergin, D., & Stanislaw, J. (1998). *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace That Is Remaking the Modern World*. New York: Simon & Schuster.
- Yoffie, D. B. (1997). "Introduction: CHES and Competing in the Age of Digital Convergence". In D. B. Yoffie (Ed.), *Competing in the Age of Digital Convergence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Zijderveld, A. C. (2000). *The Institutional Imperative: The Interface of Institutions and Networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zingales, L. (2000). *In Search of new Foundations*.
http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=228472. Accessed: August, 3, 2000.