

# Corporate governance a process for business performance

*Academische zitting, 26 april 2003*

*Toespraak Graaf Maurice Lippens, Voorzitter Fortis*

## INLEIDING

Met name sinds het Enron-drama, zo steekt Graaf Lippens van wal, staat corporate governance in het centrum van de aandacht en maakt deze thematiek het voorwerp uit van talrijke en diverse wettelijke initiatieven en reglementeringen.

Deze initiatieven beantwoorden duidelijk aan de noodzaak het vertrouwen van het publiek in de ondernemingen te herstellen, zeker in een wereld waar de media aanzienlijke macht hebben - media die niet altijd alles zeggen en twee zaken al wel eens op één hoopje durven gooien, wat de zaak er niet bepaald gemakkelijker op maakt.

De spreker deelt zijn exposé op in twee luiken. In het eerste behandelt hij de sleutelvoorwaarden die moeten worden vervuld om de soliditeit, de duurzaamheid en de efficiëntie te verzekeren van het financiële systeem en van de organisaties en ondernemingen die op nationaal en internationaal vlak deelnemen aan het economische leven.

Graaf Lippens neemt daarbij voornamelijk de situatie in de financiële sector als uitgangspunt.

*Graaf Maurice Lippens was één van de opgemerkte gastsprekers op het academische gedeelte van de Algemene Vergadering. Hij ging, vanuit zijn ervaring als Fortis-voorzitter, dieper in op het thema “corporate governance”. Het “behoorlijk vennootschapsbestuur” is niet alleen een brandend actueel en uitermate belangrijk maar ook een bijzonder moeilijk thema. Graaf Lippens ging de uitdaging tóch aan en deed dat – hoeft het gezegd – met veel overtuiging. U vindt hierna de krachtlijnen van zijn exposé.*

Vertrekkend vanuit de vaststelling dat de context waarbinnen ondernemingen zich ontwikkelen, steeds meer wordt gekenmerkt door complexiteit en onzekerheid, formuleert hij vervolgens in het tweede deel een aantal ruimere bedenkingen waarmee hij doordringt tot de essentie zelf van Corporate Governance.

## **1. VOORWAARDEN DIE MOETEN WORDEN VERVULD OM DE DUURZAAMHEID, DE SOLIDITEIT EN DE EFFICIËNTIE VAN HET FINANCIËLE SYSTEEM TE VERZEKEREN**

Graaf Lippens ziet vier voorwaarden die absoluut vervuld moeten zijn om de duurzaamheid, de soliditeit en de efficiëntie van het financiële systeem in het algemeen en in het bijzonder deze van zijn acteurs – banken, verzekeringsmaatschappijen en andere financiële intermediairs – te verzekeren:

- de individuele en collectieve integriteit,
- een diepgaande capaciteit tot leadership,
- een efficiënt reglementair kader, gebaseerd op pragmatisme,
- een rigoureuze werking van de markten.

### 1.1. Integriteit

De spreker schuift integriteit naar voor als de belangrijkste voorwaarde. Integriteit maakt deel uit van de morele elementen, elementen die “soft” worden genoemd maar essentieel zijn in het leven en de ontwikkeling van een onderneming, van de financiële diensten in het bijzonder en van het financieel systeem in het algemeen en die vandaag de dag door iedereen – onder meer ook in de bedrijfswereld – meer dan ooit au serieux worden genomen.

Hij benadrukt eerst en vooral het belang van individuele integriteit, die inhoudt dat men zijn persoonlijke agenda niet verwacht met deze van de instelling of van de onderneming waarvoor men werkt. De persoonlijke agenda, zo stelt Graaf Lippens, bevat mogelijk een verlangen naar macht en/of bezit, en daarin schuilt een groot gevaar voor het bestaan, ja zelfs voor het overleven van de onderneming. Hoeveel bedrijfsleiders menen inderdaad niet dat de onderneming hun ten dienste staat, in plaats van andersom...

Naast individuele integriteit, moet ook collectieve integriteit aanwezig zijn, aldus Graaf Lippens. Er moet meer bepaald een bedrijfscultuur bestaan die de menselijke, sociale en maatschappelijke waarden respecteert en toepast. Enkel het respect voor deze waarden maakt op termijn de convergentie mogelijk tussen de typische belangen van een onderneming en de omgeving waarin zij haar activiteiten uitoefent.

### 1.2. Bekwaamheid tot leadership

Individuele en collectieve integriteit moeten in wisselwerking treden met sterk leiderschap.

Volgens Graaf Lippens berust “leadership” op drie pijlers, met name: de bekwaamheid om te *anticiperen* op veranderingen, het vermogen om situaties en risico’s te *beoordelen*, te evalueren (inschattingsvermogen), en de bekwaamheid zelf *verantwoordelijkheid te dragen* en het bedrijf en zijn werknemers te *responsabiliseren*, “accountable” te maken, zowel voor successen als tegenslagen.

Deze noodzakelijke bekwaamheid tot leadership moet uiteraard kunnen rijmen met het dagelijkse

leven van de onderneming. Daarom ook is het essentieel om een beleid van corporate governance te ontwikkelen en dat continu bij te stellen. Enkel zo kan het bedrijf worden geleid en beheerd op een “alomvattende” – “*comprehensive*” is de Engelse term, – consistente, effectieve en efficiënte wijze. Drie dimensies zijn hierin van grote waarde, aldus Graaf Lippens: structuren, mensen en processen.

Wat dit laatste betreft, moet de onderneming strikte interne controlesystemen en efficiënte *processen* ontwikkelen voor risicobeheer, het zogenaamde “risk management”.

De spreker formuleert eerst de sleuteleigenschappen van een streng intern controlesysteem.

Een streng intern controlesysteem moet toelaten:

- de kwaliteit van de informatie die door het bedrijf wordt verstrekt, te controleren;
- fouten of onregelmatigheden te detecteren en te controleren of er adequate maatregelen worden genomen om deze toestanden te verhelpen – niet alleen genomen, maar ook in de praktijk uitgevoerd en opgevolgd;
- veranderingen binnen de onderneming te stimuleren, wettelijke en reglementaire bepalingen evenals de ethische gedragscode van het bedrijf te doen respecteren (in Nederland werd met het oog hierop de functie van “compliance officer” in het leven geroepen).

Risk management, vervolgens, heeft recenter zijn intrede gedaan in het ondernemingsbeleid en is intussen van fundamenteel belang geworden om de toekomst van bedrijven te kunnen beheersen. Risk management omvat systemen die het mogelijk maken *risico’s te identificeren* die voortvloeien uit de activiteiten van het bedrijf, ze te *meten, aanvaardbare risiconiveau’s vast te leggen* en de noodzakelijke processen uit te tekenen om dit alles te bewerkstelligen.

Dit houdt het bestaan en de permanente aanpassing in van structuren, middelen, informatiesystemen en de ontwikkeling van specifieke competenties.

Eén van de moeilijkste vragen in het kader van een efficiënt – en dus coherent en “*comprehensive*” – systeem van Corporate Governance is deze van *relevante informatie*. Welke zijn de gebeurtenissen, de ontwikkelingen, de risico’s, de genomen en te

## STERK LEIDERSCHAP EN RAAD VAN BESTUUR

In het kader van de “bekwaamheid tot leadership” maakt Graaf Lippens een belangrijke kanttekening bij de rol, de samenstelling en de werking van de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur draagt de verantwoordelijkheid om de strategie van het bedrijf goed te keuren, te verwerpen of te bepalen. Hij moet een aanvaardbaar risiconiveau vastleggen, kapitaal toekennen, zich verzekeren van de toepassing van de interne controlesystemen, de “key executives” kiezen en beslissen over hun vergoeding, de financiële situatie vaststellen en rekenschap geven aan de aandeelhouders.

In een omgeving die onzeker en complex is, zoals dat vandaag het geval is, wordt de lat ten aanzien van de Raad van Bestuur nog hoger gelegd naarmate de onderneming internationale dimensies aanneemt.

Graaf Lippens hecht in dit kader dan ook veel belang aan de samenstelling van de Raad van Bestuur. Idealiter wordt zulk orgaan bemand door “non executive” Bestuurders die (voldoende) *onafhankelijk*, (voldoende) *competent* en (voldoende) *beschikbaar* zijn. “Onafhankelijk”, zo stelt de spreker, betekent objectief, met een goed inschattingsvermogen, behoedzaam en met een sterk karakter; “competent” verwijst naar het blijk geven van inzicht in de sleutelementen die de activiteiten van de onderneming, haar omgeving, haar risico’s en haar opportuniteit (zullen) beïnvloeden.

De uitdaging voor elke Raad van Bestuur bestaat er volgens de spreker in een passend evenwicht te vinden tussen de *expertise* en de *onafhankelijkheid* van de bestuurders, wat lang niet altijd evident is.

Een andere dimensie in de samenstelling van de Raad van Bestuur is die van de *complementariteit* van de Bestuurders: enerzijds is er nood aan Bestuurders met een brede algemene, internationale ervaring en anderzijds moet men kunnen beroep doen op Bestuurders gespecialiseerd in bepaalde domeinen zoals bijvoorbeeld accounting (IAS), financiën (Bazel II, Derivatives, Structured Finance, ...), IT, rechten, communicatie, enz.

Vermits de omgeving, het institutionele en gereguleerde kader en de beroepen tegenwoordig velerlei – vaak substantiële – wijzigingen ondergaan, moeten niet alleen de algemene competenties, maar ook de specialisaties binnen de Raad van Bestuur mee-evolueren.

Bovenop dit alles moeten Bestuurders voldoende *beschikbaar* zijn, zij moeten voldoende tijd kunnen besteden aan hun bestuursfunctie. Dat zal hen helpen de steeds groter wordende risico’s die inherent zijn aan de uitoefening van een bestuursfunctie in een méér en méér conflicterende omgeving, beter in te schatten.

Uit deze overwegingen besluit Graaf Lippens dat, met betrekking tot de samenstelling van de Raad van Bestuur, de vraag naar de onderlinge complementariteit van de Bestuurders véél belangrijker is dan die naar hun onafhankelijkheid. Deze vaststelling, zo stelt hij nog, zal vermoedelijk leiden tot het hertekenen van de criteria voor de samenstelling van de Raden van Bestuur die momenteel, naargelang het land, in uiteenlopende vormen bestaan en waarvan de bestuurders als het ware als vanzelfsprekend, vanuit hun bevoegdheid, gemachtigd zijn tot het deel uitmaken van dat orgaan.

## Visie

nemen maatregelen, de financiële toestand, enz. die in de “informatie” over het bedrijf moeten worden opgenomen, meer bepaald letterlijk “vorm moeten geven aan” het bedrijf en dus méér moeten zijn dan loze mededelingen zonder vorm, noch betekenis.

De kwaliteit en de efficiëntie van goede Corporate Governance, kan, aldus Graaf Lippens, worden gemeten aan de kwaliteit en efficiëntie van de informatiesystemen en de relevantie van de informatie die eruit voortvloeit: analytische informatie als dat nodig is

*“Een teveel aan regels kan verstikkend werken op aanpassingsvermogen, zin tot vernieuwing en creativiteit.  
Dat geldt niet alleen op het niveau van de KMO's maar ook op dat van de grotere bedrijven.”*



en op het juiste moment, synthetische informatie op andere momenten of voor andere doeleinden; in een “vorm” die “informeert”. Gesitueerd in de juiste context en het juiste perspectief. Duidelijk aangevend dat zij wordt verstrekt “ter informatie”, “ter discussie” of “met het oog op het nemen van een beslissing”.

### 1.3. Een efficiënt gereguleerde omgeving

Een derde voorwaarde, noodzakelijk voor de solide, duurzame en efficiënte ontwikkeling van de financiële sector en zijn bedrijven – sector die een sleutelrol speelt in de werking van de moderne economische en sociale systemen, – zo vervolgt Graaf Lippens, is die van de ontwikkeling van een efficiënt gereguleerde omgeving.

Het belangrijkste objectief van de “reglementering” die de werking en het gedrag van ondernemingen uit de financiële sector vastlegt – en dus banken in het bijzonder – is ervoor te zorgen dat de markten eerlijk, transparant en efficiënt functioneren en erover te waken dat de diverse acteurs de regels van het spel respecteren.

De uitdaging voor de regelgevers bestaat erin om het juiste evenwicht te vinden tussen de noodzakelijke orde en wanorde in de samenleving.

Normen, zo stelt Graaf Lippens, moeten het gemeenschapsleven mogelijk of toch alleszins makkelijker maken. Dat geldt zowel voor normen die de maatschappij in het algemeen als actiegerechtigden hebben als voor normen die de werking van een particuliere organisatie moeten regelen. Zo zou het zonder boekhoudkundige regels onmogelijk zijn om het economisch verkeer effectief te laten functioneren zonder terug te keren naar een systeem van ruilhandel.

Anderzijds moet ook wanorde zijn plaats in het leven behouden. Graaf Lippens denkt dan in de eerste plaats aan “positieve” wanorde: dat wat resulteert uit individueel of collectief initiatief en uit wetenschappelijke ontdekkingen.

In de praktijk evenwel, willen de politiek en de media niets liever dan “wanorde” beheersen, door normen en regels uit te vaardigen.

De spreker wijst er evenwel op dat een teveel aan regels verstikkend kan werken op aanpassingsvermogen, zin tot vernieuwing en creativiteit. Dat geldt niet alleen op het niveau van de KMO's maar ook zelfs op dat van de grotere bedrijven.

De VSA ontsnappen nochtans aan deze logica: het is het land dat in absolute termen en per inwoner het grootste aantal regels kent en ontwikkelt – de Sarbanes Oxley Act en de regels ontwikkeld door de SEC zijn wat dat betreft zeer illustratief – zonder dat dit ontwikkeling en innovatie afremt. De Verenigde Staten kennen inderdaad het grootste economische dynamisme en overstijgen vandaag en sinds lange tijd, de rest van de wereld op het vlak van wetenschappelijke uitvindingen en de toepassingen ervan.

Deze paradox moet volgens Graaf Lippens verklaard worden aan de hand van de specifieke Amerikaanse cultuur en hij waarschuwt dan ook tegen het zonder meer doortrekken van het Amerikaanse model naar de rest van de wereld en naar Europa in het bijzonder. De landen die deel uitmaken van Europa hebben alle hun eigen sociale, economische en culturele behoeften.

De individuele en collectieve behoeften zijn verschillend. Elke behoefte vraagt een specifieke oplossing, eigen aan het land, maar tegelijkertijd ook ondersteund door Europese projecten. Europa kan – en moet – bijdragen aan de ontwikkeling van zijn globale, economische en sociale ruimte met respect voor die verschillen.

De uitdaging voor Europa bestaat er dan ook in, zo betoogt de spreker verder, voor elk van zijn lidstaten een eigen – gemeenschappelijke – visie te ontwikkelen omtrent het juiste evenwicht tussen de noodzakelijke “orde” en de zogezegde “wanorde” van de samenleving, zonder daarom uit principe het Amerikaanse model te verwerpen, maar ook zonder het als het enige en het beste model te aanvaarden.

Graaf Lippens past zijn visie toe op het vakgebied van de economische beroepsbeoefenaars: hij bepleit meer bepaald een kritische benadering door de economische professionals van de IAS/IFRS-normen. Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat de sector zich zou verzetten tegen de dominantie van de “fair value”-benadering, omdat deze aanpak risico's inhoudt voor de stabiliteit van het systeem en meer bepaald voor de ontwikkeling van de Europese economieën. Deze benadering hoeft anderzijds een sterke ontwikkeling, ondersteuning en toepassing van de IAS-regels niet in de weg te staan.

**Het risico  
vandaag schuilt  
in de overvloed  
aan informatie,  
die enkel  
nog door  
ingewijden  
wordt  
begrepen.**

Graaf Lippens besluit dit aspect van zijn uiteenzetting met de volgende twee bemerkingen:

- een sterk gereguleerde omgeving kan pas efficiënt zijn als zij tot stand komt in nauwe samenwerking tussen de “regelgevers” en de “economische spelers”, met dezelfde transparantie, openheid en nauwgezetheid, kortom volgens een attitude die in het economische leven ook van ondernemingen wordt verwacht. Op dit punt, zo stelt de spreker, zijn nog belangrijke wijzigingen nodig op Europees vlak en zijn ook substantiële verbeteringen op het Belgisch vlak onontbeerlijk;

- regelgevers moeten essentieel toekomstgericht denken en

bezig zijn met de uitdagingen van morgen.

#### 1.4. Strikte werking van de markten

Met betrekking tot deze voorwaarde die moet worden vervuld om de soliditeit, duurzaamheid en efficiëntie van het algemeen financieel systeem te verzekeren, beperkt Graaf Lippens zich tot het benadrukken van het belang van de ontwikkeling van een cultuur en communicatiepraktijken, waarbij alle informatie pertinent is, “alomvattend” en verstaanbaar, een aspect dat hij hoger al uiteenzette.

Dit thema roept op zich vele vragen op. Het risico vandaag houdt echter niet een tekort of een volledige afwezigheid van informatie in. Het risico dat

vandaag op dit vlak bestaat, schuilt integendeel in de overvloed aan informatie, die enkel nog door ingewijden wordt begrepen. En dat kan zelfs leiden tot een zeker wantrouwen ten opzichte van de informatieverstrekker...

### 2. COMPLEXITEIT EN ONZEKERHEID

In het tweede onderdeel van zijn uiteenzetting staat Graaf Lippens stil bij een aspect dat Corporate Governance sterk beïnvloedt en waarmee, naar zijn mening, vandaag te weinig rekening wordt gehouden tijdens de debatten over het onderwerp. Het betreft meer bepaald het gegeven dat de wereld waarin de bedrijven werken méér dan ooit wordt gekenmerkt door *onzekerheid en complexiteit*.

Dat gegeven stelt ons voor heel wat uitdagingen: hoe kan men in dergelijk kader adequate oplossingen aanreiken voor vragen die rijzen bij het begeleiden van ondernemingen en de controle op diezelfde ondernemingen? Hoe bewerkstelligt men, in zulke omgeving, dat ondernemingen verder bouwen aan hun eerste missie, namelijk het creëren van rijkdom door innovatie? Hoe moet men ervoor zorgen dat ze tegelijkertijd hun reglementaire verplichtingen beheersen en respecteren? En dat ze uiteindelijk bekwaam zijn om op adequate wijze te anticiperen op de nieuwe situaties die voortvloeien uit een onzekere en complexe omgeving?

De antwoorden op deze uitdagingen, die, aldus Graaf Lippens, de ontwikkeling vergen van andere



*V.l.n.r. Eerste Minister Guy Verhofstadt, IAB-Voorzitter Johan De Leenheer, Rik Carpentier, adjunct-kabinetschef van Minister Daems en Paul Van Geyt, adviseur, FOD Economie.*

soorten kennis en tegelijkertijd de herontdekking van het absolute belang van bepaalde ethische, sociale en morele waarden, worden niet verkregen door eenvoudigweg de regels van deugdelijk beheer, zoals we die vandaag kennen, na te leven: veel belangrijker is het processen te ontwikkelen waardoor, via Corporate Governance, veranderingen kunnen worden beheerst en zelfs gestuurd. De nieuwe factoren “complexiteit” en “onzekerheid” vergen telkens een grondige aanpassing van de wijze waarop men Corporate Governance benadert. De wil en het vermogen om deze aanpassing effectief door te voeren, vormen dan ook een *condicio*

*sine qua non* opdat Corporate Governance niet zou worden herleid tot een statisch geheel van na te leven regels, maar een echt “Process for Business Performance” zou blijven.

In dit kader is het belangrijk om in te zien dat de huidige bedrijfsomgeving wordt gestuurd door een snel evoluerende “Information Technology” en dat, onder invloed daarvan, de wereld van vandaag, en méér nog die van morgen, niet meer zal evolueren zoals de wereld van het industriële tijdperk dat deed.

Graaf Lippens licht deze thesis als volgt toe. De bestaande structuren en de klassieke beleidsprocessen van de ondernemingen gaan alle terug op die voorbije periode van het industriële tijdperk.

Sinds de industriële revolutie hebben “besturen” en meer nog “Corporate Governance” een “mechanistische” ondertoon gekregen. Toegepast op de piramidale structuur van bevoegdheden levert dat het volgende plaatje op: bovenaan staan de aandeelhouders, die hun bevoegdheden delegeren aan de Raad van Bestuur; deze laatste geeft, op zijn beurt, het Management de opdracht om de onderneming te besturen.

Dit type van bestuur en deze vorm van Corporate Governance, welnu, zijn niet meer afgestemd op de huidige toestand waarin ondernemingen zich bevinden, een toestand, zoals hoger gezegd, van onzekerheid en complexiteit. Ondernemingen, zo stelt Graaf Lippens, hebben altijd al gefunctioneerd in gecompliceerde omstandigheden – dat is ook nu nog zo. Ingewikkelde omstandigheden gaan vaak gepaard met ingewikkelde oplossingen. Zo brengt het beheer van een grote groep de oprichting van gecompliceerde structuren met zich mee.

Maar er is een fundamenteel verschil tussen “gecompliceerd” en “complex”. In een complex systeem is het aantal variabelen onbekend. Het aantal interacties ligt hoger en het wordt moeilijker

om het precieze effect van beslissingen vast te stellen. Bedrijven kunnen functioneren in een gecompliceerde omgeving maar ze zijn niet gewapend om te functioneren in een complexe wereld.

Tegenover wat complex is, zijn de denkwijzen, de organisatie en de controle veelal verschillend. In een complexe omgeving gaat het erom de onderneming te beheren, niet zozeer door het bepalen en verduidelijken van de te behalen objectieven maar eerder door het ontwikkelen van een cultuur die het de

onderneming mogelijk maakt om op haar beurt te anticiperen, risico's te evalueren, zich permanent aan te passen zonder haar eigen waarden prijs te geven. In zulke omstandigheden is het belangrijker om processen in constante beweging uit te tekenen, eerder dan een welbepaalde toestand te bepalen. Deze processen moeten, anticiperend op de uitdagingen van morgen, toelaten dat wat vandaag onbespreekbaar lijkt, bespreekbaar wordt en opnieuw in vraag kan worden gesteld.

In deze context bestaat de uitdaging er vandaag in, enerzijds, om de toepassing van een deugdelijk bestuur dat nog beroep doet op structuren en op het gebruik van

duidelijke verantwoordelijkheden, – en dus teruggaat op de industriële revolutie – te verzoenen met de onzekerheid en de complexiteit van een wereld waarbinnen de onderneming moet werken, en anderzijds, er concreet voor te zorgen dat het bestuur van ondernemingen een sleutelement wordt in het sturen van verandering.

Hoe dat moet aangepakt worden, staat niet in de wet te lezen... Het is de roeping en de rol van elke organisatie met enige invloed, zo besluit Graaf Lippens, om hierover na te denken en referentiepunten te formuleren voor actie en vorming – zoals het IAB dat overigens doet: deze inspanningen zijn immers cruciaal voor de toekomst van onze ondernemingen en dus voor de toekomst van onze economische en sociale omgeving. ¶

Er is een fundamenteel verschil tussen “gecompliceerd” en “complex”. Bedrijven zijn niet gewapend om te functioneren in een complexe wereld.