

# Zelfsturend vermogen biedt meeste rendement

*Prof. Van Luijk en de ethiek van het ondernemen*

door Arthur Olof

**H**et Bolkestein-paviljoen detoneert op de campus van de bedrijfsuniversiteit langs de Vecht in Breukelen, die in 1946 werd opgericht op initiatief van toenmalige topmensen van AKZO, KLM, Philips, Shell en Unilever. De meeste andere gebouwen hebben meer de allure van Bommelstein. Het noodgebouw, vernoemd naar de minister van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen G. Bolkestein (ja, vader van), was naar schatting acht jaar lang nodig, maar heeft het 25-jarig jubileum alweer een decennium achter de rug. Het gaat schuil in het groen achter het dertiende-eeuwse kasteel en huisvest het European Institute for Business Ethics (Ethiek van het ondernemen), waaraan Henk van Luijk verbonden is als hoogleraar.

## Efficiency

Gevraagd naar de meest sociaal-liberale benadering van *corporate governance* (letterlijk 'bedrijfsbeleid', ook wel vertaald als 'maatschappelijk ondernemen'), bepleit hij zo veel mogelijk terughoudendheid van de overheid. Van Luijk: 'We hebben het over de interne verantwoordelijkheden en de verdeling daarvan binnen een bedrijf. Idealiter zou dat een taak moeten zijn waarvoor de organisatie zelf voorzieningen treft uit een besef van de eigen verantwoordelijkheid en de noodzaak van een zekere, toereikende mate van openheid en transparantie. Er is niks op tegen als dat ondersteund kan worden door een wettelijke regeling die voor iedereen geldt, zodat niet iedere onderneming weer zelf het wiel hoeft uit te vinden, want dat zou toch wat bezwaarlijk zijn. Maar de bedrijfsleiding en het bestuur van de organisatie moeten zich afvragen wat er van hen verwacht kan worden en wat zij bereid zijn aan verantwoordelijkheden op zich te nemen. Is dat sociaal-liberaal genoeg? U moet me maar wat afremmen als ik te ver door-

***Heel aardig dat het bedrijfsleven zelf het initiatief nam tot een commissie die het toezicht en bestuur bij bedrijven kritisch onder de loep nam, vindt Nyenrode-professor Henk van Luijk. Maar deze commissie-Peters verloor de brede context van het 'verantwoordelijkheidsmanagement' uit het oog en kwam met vrijblijvende aanbevelingen. Niet dat er dus wetten moeten komen. Het proces kan beter 'meanderen'. Van Luijk plaatst corporate governance in een breder perspectief.***

schiet', vervolgt hij, 'maar als u mij vraagt corporate governance te bezien vanuit het perspectief dat ik gewend ben, dan hebben we het niet zozeer over politiek-ideologische motieven, maar veel meer over motieven van efficiency. Ik ben ervan overtuigd dat waar een organisatie zichzelf reguleert, op basis van gedeelde overtuigingen, dat daar het effect langduriger is dan wanneer zij zich laat reguleren. Dat is betrekkelijk simpel en het heeft met politiek niet zo verschrikkelijk veel te maken.'

Van Luijk bestrijdt niet dat het uitblijven van wetgeving kan betekenen dat ondernemingen rustig afwachten wat komen gaat en intussen misstanden en scheve verhoudingen laten voortbestaan. Maar dat doen ze dan met gevaar voor eigen leven, want een onderneming is meer dan een kapitalistische, louter winstgenererende machine. Om het met D66-Kamerlid Jan van Walsem te zeggen: 'Het goede imago van een bedrijf straalt af op zijn werknemers. Zijn producten worden door kritische consumenten graag gekocht. Het is eigenlijk een nieuw public-relationsbeleid.' Dat blijkt te meer

waar andere belanghebbende maatschappelijke krachten (de *stakeholders*) het veranderingsproces, ook tegen de keer, toch in gang zetten. Van Luijk: 'Natuurlijk, van rechtstreekse beïnvloeding dromen we allemaal, maar onderschat de gecombineerde invloed niet die uitgaat van openbaarheid, herhaling en vraagstelling. We hebben het hier over het zelf op zoek gaan naar je verantwoordelijkheden, ook waar ze nog niet zijn gedefinieerd, of waar de praktijk ze wat uit zicht heeft laten verdwijnen. De publieke opinie kan hier een duidelijk eigen instrument zijn van sturing, en ook belangorganisaties en groeperingen die specifieke informatie of zeggenschap opeisen, zullen op de stoep blijven staan waar de interne bereidheid en de externe regelgeving nog niet toereikend zijn.





Foto: Wim van der Ende

Nyenrode-professor Henk van Luijk

Dat hele spel moet gespeeld worden, en dat is een multivocaal proces. Stokjes worden overgegeven, bondgenootschappen komen en gaan. En hetzelfde geldt voor de vraag hoe je je feitelijke *work force* betreft in dit hele proces. Het is een gecombineerde strategie van *frapper toujours*, mensen binnen de onderneming die het aan de orde stellen, de politiek die zich erover buigt, acties van belangengroepen om medewerkers duidelijk te maken waar ze bij betrokken zijn, of ze het nu weten of niet. Er is niet een vertrekpunt en een aankomtpunt en een set instrumenten die bij het juiste gebruik vanzelf de weg opleveren. Vergeet het maar.'

### Wakker

Van Luijk behaalde academische titels in de psychologie, sociologie, filosofie en theologie. Hij draait de hand dan ook niet om voor de sociaal-wetenschappelijke vraag hoe je vorderingen op dit vlak dan kunt toetsen. Of, om het met VVD-minister Zalm van Financiën en de commissie-Peters te zeggen: 'meten is weten.' Van Luijk: 'Feit is in elk geval dat in de afgelopen tien, vijftien jaar het bewustzijn onmiskenbaar gegroeid is. Het is dus niet hopeloos, het is niet zo dat iedere keer opnieuw is gebleken dat je tegen een muur oploopt. Nee, de verhoudingen liggen niet meer zo zwart-wit als tijdens de vorige generatie. Ik heb redelijk veel vertrouwen in de vereende krachten van de publieke opinie, de organisaties en de politiek, en in het wakker worden van het management zelf. Op den duur weet je niet meer wie nu wie wakker heeft gemaakt. Maar vraag dus niet naar de rechte weg. Dit is, en ik zeg niet een zwalken, maar een meanderen langs versterkingen van de

bewustwording, langs de eisen van de samenleving, langs schandalen die je niet nog een keer in de krant wilt hebben. De niet aflatende druk van de samenleving moet ervoor zorgen dat er voortdurend aanpassingen worden afgedwongen, voor zover ze al niet gegeneerd worden uit een redelijke mate van eigen inzicht in het belang ervan. En na tien, vijftien jaar merken we opeens dat we een heel eind zijn opgeschoten. Maar hoe we er precies gekomen zijn...'

De inbreng van de eigen *work force* is voor een deel door de overheid gereguleerd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Minister Zalm noemde bij de presentatie van het tweede rapport van de commissie-Peters, het zogenaamde monitoring-rapport, de Ondernemingsraad (OR) een 'belangrijk intern forum' waar het bestuur verantwoording heeft af te leggen. Maar Van Luijk is niet onder de indruk van de praktijk met dit medezeggenschapslid: 'Precies waar het gaat om dit soort vrij fundamentele zaken, heb ik niet de indruk dat de OR een voorloperspositie inneemt. De raden hebben tal van mogelijkheden maar een beperkt blikveld. Ze laten mogelijkheden liggen. Op papier zijn ze de aangewezen gesprekspartner voor het bestuur, maar ze vullen hun rol niet goed in. Er is natuurlijk de eeuwige strijd tussen vakbond en OR, maar ik vind dat de raden in Nederland door de bank genomen geen markante positie innemen als het gaat om meer dan de onmiddellijke belangen van de mensen in de organisatie, die natuurlijk ook behartigd moeten worden. Als je ergens een stem kunt laten horen, dan moet je dat ook doen.'

Van Luijk sluit niet uit dat het gebrek aan betrokkenheid bij de bredere ontwikkelingen van de gemiddelde OR voor een belang-



rijk deel te wijten is aan de beperkte bevoegdheden. Maar als dat zo is, aldus Van Luijk, dan 'moet je dat zichtbaar maken, dan moet je ook zeggen dat een OR meer moet hebben dan een adviserende stem. Dan moet je je eisen verhelderen en met kracht op tafel leggen. Het is inderdaad een overheidstaak om de wet dan aan te scherpen. Maar het is ook een ervaringsfeit dat het nodige gebeurt waar mensen in hun eigen werksituatie serieus genomen worden en verantwoordelijkheden krijgen. Dus je hoeft ze niet in discussiegroepen te zetten, het gaat om praktische zaken. Om die groepen te mobiliseren is dat een van de meest effectieve wegen. Durf het aan om je verantwoordelijkheden werkelijk te delegeren, durf het aan om de manier waarop het wordt uitgevoerd niet alleen af te vinken en hiërarchisch te controleren maar laat dat in een proces van onderlinge verantwoording zichtbaar worden en maak daar een leerproces van. Dat is toch een van de basisgegevens van de organisatiekunde.'

### De excuus-commissaris

Aan het andere eind van het spectrum, helemaal bovenin, waar de werkelijke macht zetelt, zit die andere discussiegroep, waar de commissie-Peters uitgebreid aandacht aan heeft besteed in haar exercitie over corporate governance: de toezichhoudende Raad van Commissarissen (RvC). De Raad benoemt zijn eigen leden volgens een systeem van coöptatie en controleert en adviseert de Raad van Bestuur, het management. De OR en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) kunnen de benoeming van een commissaris slechts bekrachtigen of verwerpen. En omdat het niet ongebruikelijk is dat managers bij hun vertrek als bestuurder promoveren tot commissaris, dringt het beeld van een *old boys' network* zich op. Moeten de werknemers dat netwerk doorbreken met eigen commissarissen, zoals bijvoorbeeld in Duitsland gebruikelijk is? Of mondt dat uit in de excuus-commissaris? Van Luijk: 'Het is een beetje *piece meal engineering*, je kunt heel veel stappen zetten. Maar hoor eens, we weten helemaal niet of werknemersvertegenwoordigingen en Raden van Commissarissen dat willen. Als de vakbeweging daar een duidelijk oordeel over heeft, dan is het in eerste instantie aan haar om dat kenbaar te maken, in gesprekken met VNO-NCW. Het kan zijn dat betrokkenen er verschillend over denken en dat is op zichzelf al een reden om niet te snel met wetten en regelingen te komen. De FNV staat volgens mij helemaal niet vooraan om vertegenwoordigers in de Raden van Commissarissen te krijgen, die hebben andere contacten met een minstens even grote effectiviteit. Dus als iemand roept dat de samenstelling van de RvC onevenwichtig is, dan vind ik dat hij maar met zijn alternatief moet komen en daarvoor medestanders moet zien te krijgen. Zijn die er niet, dan is de kans dat je op het juiste spoor zit toch betrekkelijk gering. Als de politiek zoiets gaat opleggen, legt ze dat dus op aan mensen die daar blijkbaar niet om vragen. Dat vind ik een verkwisting van energie.'

Een omstreden voorziening van de RvC voor haar bestuurders was de optieregeling voor de leden van de Raad van Bestuur

(RvB). Toen bank-verzekeraar ING hierover vorig jaar meer openbaar maakte, brak een storm van kritiek los. Een fraai voorbeeld van Van Luijks vrije spel van maatschappelijke krachten. Volgens critici, zoals premier Kok, betrof het hier 'exorbitante' en 'exhibitionistische zelfverrijking'. Voorzitter P. de Vries van de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) had het over 'een verrijking niet op basis van prestatie, maar presentatie'. Akzo-topman C. van Lede sprak van 'perverse bedragen' en Ahold-president C. van der Hoeven was het daarmee eens (*De Telegraaf*). Toenmalige RvB-voorzitter Aad Jacobs verdedigde de bonus op de aandeelhoudersvergadering als volgt: 'Met name in Angelsaksische landen kreeg



Foto: Wim van der Ende

**Van Luijk: 'De zeggenschap van aandeelhouders zet ik niet hoog op de agenda'.**

ING veel vragen van beleggers in de trant van "U prijst ons wel het aandeel ING aan, maar hoeveel aandelen heeft u eigenlijk zelf?" Ik antwoordde dan altijd dat ik helemaal geen aandelen ING had. ING was namelijk van mening dat een lid van de Raad van Bestuur geen aandelen van het eigen bedrijf in bezit hoort te hebben en dat paste ook in de Nederlandse opvattingen. In Amerika en in het Verenigd Koninkrijk werd dat echter opgevat als een gebrek aan vertrouwen van het management in de eigen onderneming. Wij konden deze houding niet volhouden en hebben



daarom de optieregeling op verzoek van buitenlandse aandeelhouders ingevoerd.' Onder druk van de kritiek halveerde ING de regeling overigens niet veel later.

Henk van Luijk nuanceert de uitbarsting van de minister-president, maar hij is het in essentie eens met de kritiek: 'Deze spontane uitroepen dienen vooral ter nadere tekening van het imago van Kok; het was verkiezingstijd. Je kunt het toch moeilijk een overheidsstandpunt noemen. Maar op zichzelf vind ik het prima dat hij dit soort uitspraken doet, ook al spreekt hij soms een beetje snel. Het is niet de aankondiging van allerlei maatregelen, maar één stem in dat koor van "willen we dit nu eigenlijk?". En dan heeft de overheid een eigen geluid. Natuurlijk is dat sturend, het geeft bepaalde groeperingen zeker een steun in de rug. Eerst wil je weten wat er precies gebeurt, daarna vraag je je af of dat de spuigaten uitloopt. Op gronden die ik privé nog steeds niet vermag sluitend te vinden, vind ik het grote flauwekul dat vanwege de vergelijking met het buitenland deze optieregeling nodig zou zijn. Het aantal Nederlandse leden van Raden van Bestuur dat naar het buitenland wordt weggekocht is op de vingers van twee handen te tellen, en het aantal buitenlanders in Nederland is niet veel groter. Daar is geen levendige markt en geen heen-en-weer-beweging, dus dat argument is gezocht. En het argument dat je op die manier mensen aan de organisatie bindt, nou, als het op deze manier moet... Wat er nu gebeurt, na suggesties van VNO-NCW, is dat je mensen niet aan de organisatie moet binden maar aan de prestaties van de organisatie. Dat is verheldering nummer één. Misschien is het mijn leeftijd, maar die getallen worden zolangzamerhand zo verschrikkelijk groot dat het er ook niet zo vreselijk veel toe doet. Of je nu vier miljoen of zes miljoen per jaar overhoudt. Zolang je daarover maar vijftig of zestig procent belasting betaalt, zal het me verder een zorg wezen. Daar kun je betrekkelijk laconiek over doen, wat kunnen ze er nog meer mee doen, hun hele huis nog een keer beveiligen? Dat is toch niet zo interessant.'

### Optimistische scharrelaars

Uit de optieperikelen blijkt dat de AvA zo op het oog toch een van de weinige fora is waar het old boys' network werkelijk verantwoording moet afleggen aan andere belanghebbenden. De eisen die gelden voor de jaarrekening die hier wordt gepresenteerd, zijn in de loop der tijd onder druk van Nederlandse en internationale regelgeving en richtlijnen (van de EU en OESO) ook steeds stringenter en explicieter geworden. Maar zelfs als de jaarrekening ondertekend is door externe accountants (*auditing*), zal een bedrijf niet het achterste van zijn tong laten zien. Niet alleen de privacy stelt grenzen, maar uiteraard ook de concurrentiepositie. Van Luijk heeft dan ook niet zo'n hoge pet op van de controlerende rol van de aandeelhouder, althans voor zover we het niet hebben over de grote, institutionele belegger maar over de kleine particulier. Van Luijk: 'Over de aandeelhouder in Nederland heb ik een wat ongebruikelijke opvatting en ik ben er niet zeker van of ik haar helemaal waar kan maken. Amerika is voor een belangrijk gedeelte gebouwd op particulier aandelenbezit, iedereen had er wel een paar aandelen in een envelop in een laatje liggen. Zo is de industrie in Amerika opgebouwd. Maar in West-Europa zitten de aan-

delen bij de grote beleggingsfondsen, bij de banken, pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen. En daar hebben we het niet over als we het over aandeelhouders hebben, die hebben zeggenschap genoeg. Als ze al niet hun eigen commissarissen hebben, dan zijn ze toch voortdurend in overleg met de RvB. Dat is een hele andere manier van sturing dan door een stem op een aandeelhoudersvergadering. De zeggenschap van de particuliere aandeelhouders in Nederland, en daarin is mijn standpunt dan misschien afwijkend, zet ik niet zo verschrikkelijk hoog op de agenda. Zeer velen van hen zijn gewoon optimistische scharrelaars die alleen geïnteresseerd zijn in het onmiddellijke rendement, nu opeens gebleken is dat op de beurs merkwaardige verveelvoudigingen van geleend kapitaal te behalen zijn. Ik ben niet de eerste die vind dat die mensen beschermd moeten worden, maar dat ze zeggenschap moeten hebben over het beleid van een organisatie, dat spreekt me niet zo geweldig aan. De aandacht van de politiek en

*'Ik ben sceptisch over de volstrekt afhankelijke positie van de gemiddelde particuliere aandeelhouder die met ieder stukje informatie blij moet zijn omdat hij het zelf niet kan genereren.'*

de commissie-Peters hiervoor is onevenredig groot. De AvA neemt nooit de beslissingen. Dat doen de banken en de grote pensioenfondsen, de verzekerings- en de beleggingsmaatschappijen. De particuliere belegger zegt: "Zorg voor openbaarheid, voorkom zoveel mogelijk calamiteiten, en verder veel succes ermee." Voor de onderonsjes van het bestuur van een onderneming met de grote investeringsmaatschappijen zijn talloze vormen ontwikkeld, die ook werken, daar kun je alleen van eisen dat ze transparant zijn. Dat gaat dus niet onder de vlag van aandeelhouderszeggenschap, maar van de transparantie, de toegankelijkheid en de openbaarheid.'

Elf beursgenoteerde bedrijven namen eind vorig jaar het initiatief tot oprichting van de zogenoemde Stichting Communicatiekanaal Aandeelhouders. Van Luijk is minder enthousiast dan minister Zalm over 'wederom een prijzenswaardig initiatief uit de private sector'. Van Luijk: 'Mijn oppervlakkige indruk is dat het inderdaad een aanpassing is naar die groep aandeelhouders die geen of nauwelijks enige toegang heeft tot de communicatie. Ik maak me sterk dat het voor de eigenlijke, invloedrijke beleggers volstrekt achterhaald nieuws zal zijn. Wat ik graag zou weten, is naar wie die communicatie gaat, en wat ze omvat. Natuurlijk, iets is meer dan niks, maar ik ben sceptisch over de volstrekt afhankelijke positie van de gemiddelde particuliere aandeelhouder die met ieder stukje informatie blij moet zijn omdat hij het zelf niet kan genereren. Op het feitelijke bestuurlijke niveau genereren intussen de grote beleggers die informatie wel degelijk mee, die gaan niet zitten wachten tot ze iets horen. Maar hoe daar doorheen te komen, hoe dat open te krijgen, dat gaat mijn krachten te boven. Dat daar een belangrijk punt ligt, daar is voor mij geen twijfel over.' ♦