

## 'De moderne onderneming drijft steeds verder af van wat mensen waardevol vinden'

Hij maakt zich druk over de 'moderne slaven' van Uber. Over besluiten waarbij enkel de pegels een rol spelen. Jaap Winter, adviseur van commissarissen, ex-De Brauw-advocaat en net afgezwaaid als bestuursvoorzitter van de VU, is 'on a mission'.

30-12-2017

Het was afgelopen zomer in Londen dat Jaap Winter kennismakte met de taxi-app van Uber. Hij vond hem onweerstaanbaar. 'Benjamin is uw chauffeur, hij is zestien minuten van u vandaan en de rit kost u £15', las hij op zijn smartphone. Gemak en transparantie in één, goedkoper dan een normale taxi, welke consument wil dat nou niet?

Dertig minuten later zag Winter op de achterbank van de taxi hoe Benjamin zich verbeterde een weg baande door het vastgelopen verkeer. Toeterend, soms vloekend. De stoep gebruikend om hoekjes af te snijden en zo enkele meters te winnen. 'Ik vroeg me af waarom hij zich zo gedroeg', vertelt Winter, enkele dagen nadat hij na één termijn van vier jaar afscheid heeft genomen als bestuursvoorzitter van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Zijn conclusie liegt er niet om. 'Benjamin is wat je een moderne slaaf kunt noemen. Hij heeft geen enkele invloed op het systeem dat zijn werk bepaalt. De opbrengst van mijn rit lag vast, ongeacht hoe lang hij erover deed. Het financieel risico ligt geheel bij hem. Hij is overgeleverd aan de permanente feedback van zijn taxi-klanten. Eén negatieve recensie en het systeem plaatst hem achterin de wachtrij voor een nieuwe rit. Arbeidsrechtelijke bescherming heeft hij niet. Intussen is er in Silicon Valley een kleine groep die heel veel geld verdient aan deze app.'

### **Eigen gewin**

Is dit rechtvaardig? Is dit de samenleving die wij willen?, hield Winter studenten aan het begin van het academisch jaar voor. Voor hem is Uber een voorbeeld van het klassieke economische denken in een nieuw jasje, waar een kleine groep een technologische innovatie maximaal uitbaat voor eigen gewin, ongeacht de sociale kosten voor de maatschappij van mensen met vrijwel geen enkele zekerheid, nog los van zaken als privacy of belastingmoraal.

Het is een opmerkelijk geluid voor iemand die behoort tot de Nederlandse bestuurselite. Als advocaat bij het prestigieuze kantoor De Brauw Blackstone Westbroek stond Winter jarenlang ondernemingen bij in overnames. Hij zat in diverse commissies voor goed ondernemingsbestuur. Tegenwoordig is hij vertrouweling en klankbord van veel bestuurders

en commissarissen, houdt hij zelf toezicht bij onder meer Randstad en evalueert hij het functioneren van raden van commissarissen

Het vraagstuk van de maatschappelijke rol van bedrijven houdt hem al enige jaren bezig. 'Het verhaal van de moderne onderneming is steeds minder in balans', zegt hij zelf. 'Omdat die moderne onderneming steeds verder afdrijft van haar doel voor een samenleving en van wat wij als mensen waardevol vinden.' Hij ziet de 'worsteling' van bestuurders die grote aandelenpakketten vragen en zich tegelijkertijd verzetten tegen het idee dat zij de huurlingen van aandeelhouders zijn. Van bestuurders die bescherming vragen tegen belagers terwijl zij een decennium eerder zelf op overnamepad waren.

Het lezen en denken culmineerde in oktober in een presentatie voor een van de elite-opleidingen voor bedrijfsmanagers: Insead in Fontainebleau. 'Hoe maken we de onderneming weer menselijk?' was de prikkelende titel waarmee hij er zijn hoogleraarschap corporate governance aftrapte.

### **Wat is een ontzielde onderneming?**

**'In onze formele rollen conformeren we onszelf soms op een beangstigende manier aan veronderstelde wetmatigheden die we thuis niet zouden steunen'**

'Een onderneming waar menselijke waarden en inspiratie er niet toe doen. Besluiten worden enkel ingegeven door financiële parameters en de eisen van het kapitaalmarktsysteem, of bij andere grote organisaties door andere meetbare output. Kennen jullie de film *The Company Men* met Ben Affleck? Die gaat over een Amerikaanse scheepswerf die vanwege de recessie en prijsconcurrentie uit Japan en Korea elk jaar honderden mensen ontslaat. Op een bepaald moment moet de man die iedereen ontslaat er zelf uit. Als hij verhaal haalt bij de ceo, zegt deze: "Dit is wat aandeelhouders van mij verwachten. Dit is hoe de markt werkt." Die conversatie in de megalomaan grote kamer van de ceo is ontluisterend.'

### **U bedoelt dat managers van beursgenoteerde ondernemingen geen eigen wil hebben, maar onderworpen zijn aan de eisen van de financiële markten?**

'Er is constante druk om te "leveren", elke maand, elk jaar opnieuw, ook al ontwricht het gezinnen, samenlevingen en het milieu. Als advocaat stond ik eens de Nederlandse commissarissen van sigarettenproducent BAT bij. Zij verzetten zich tegen sluiting van de fabriek in Zevenaar en verplaatsing van het werk naar Polen omdat arbeid daar goedkoper is. De helft van het dorp werkte in die fabriek. Het besluit had een directe impact op vijfhonderd gezinnen. Dat zijn mensen waar je bij sluiting niet voor zorgt, waar je je niet betrokken bij voelt. Financieel is het allemaal verstandig, maar past het bij wat je thuis aan je kinderen vertelt over waar het leven over gaat, wat er echt toe doet?'

'In onze formele rollen conformeren we onszelf soms op een beangstigende manier aan veronderstelde wetmatigheden die we thuis niet zouden steunen. Dan vertellen we onszelf: er zit niets anders op, dit is nu eenmaal het systeem. Op die manier raken we van onszelf vervreemd. Sociaal-psycholoog Erich Fromm noemde dit in zijn magistrale boek *The Sane Society* in 1955 al een teken van een zieke samenleving.'

### **Zijn we ons oordeelsvermogen verloren?**

'Organisaties worden meer en meer gedictieerd door regels: de eerder genoemde veronderstelde wetmatigheden van de financiële markten die niet ter discussie worden gesteld, maar ook de harde regels (als tegenstelling met *soft rules*, red.) van de toezichthouders, van de politiek. Al die regels tezamen bepalen de werkelijkheid waarin het bedrijf moet proberen succesvol te zijn. Ik zie het bij de universiteit. We zijn een verantwoordingsmachine geworden. Kwaliteit van onderwijs wordt alleen nog met toetsbare dossiers en verslagen vastgesteld, met een zogeheten kwaliteitswaarborgingssysteem. Het gaat niet meer over de kwaliteit van de docent.'

'Huisartsen zijn 40% van hun tijd bezig met administratief werk voor de zorgverzekeraars. Tijd die ze niet bezig zijn met patiënten. Banken en verzekeraars bezwijken bijna onder de regeldruk en naleving van wetten en regels, terwijl er een aantoonbaar afnemend grensnut (de wet van de afnemende meeropbrengst, red.) is aan regelgeving.'

### **Regels zijn toch nodig om een organisatie laten functioneren?**

'Ik zeg niet dat er helemaal geen regels nodig zijn, maar een overdaad aan regels ontslaat mensen van de plicht tot zelf nadenken en het nemen van verantwoordelijkheid. Het probleem is dat we er zelf om vragen. Wij willen regels als we verantwoordelijkheid detecteren en niet weten hoe we die verantwoordelijkheid moeten invullen. Als we de regels volgen, lopen we geen gevaar aangesproken te worden.'

'Maar wat gebeurt er? Toen de bankiers van Goldman Sachs moesten getuigen over een derivatenportefeuille die ze aan cliënten hadden verkocht maar waar de bankiers zelf tegen speculeerden, zeiden ze dat ze geen enkeleregel hadden overtreden. Ze wisten dat zij eraan zouden verdienen en dat de klant geld zou verliezen, maar hun verantwoordelijkheid ging volgens henniet verder dan het volgen van de regels.'

### **Bij de VU heeft u het denken proberen te veranderen.**

'De accountant zei in mijn eerste week als bestuursvoorzitter dat we aan risicomanagement moesten doen. Ik heb gezegd: dat is goed, maar ik wil geen handboek, geen model dat we dan mechanisch volgen. We praten als bestuursteam op alle niveaus in de organisatie over wat er verkeerd kan gaan, of we dat acceptabel vinden en wat we eraan kunnen doen. We houden "risicodialogen" die bepalen hoe we met risico's omgaan.'

'We hebben de zogenoemde Kafka-knop ingevoerd voor regels en procedures waarvan niemand meer weet waarom zij moeten worden gevolgd en die docenten en onderzoekers beknellen in hun werk. Die schaffen we af. Het is beter dat docenten bij elkaar in de klas zitten en elkaar bevragen over kwaliteit van het onderwijs in plaats van te volstaan met een pro forma *mid-term*-kwaliteitsverslag.'

### **U introduceerde het begrip Bruto Academische Waarde bij de VU. Wat is ervan terecht gekomen?**

'We wilden ons bevrijden van het alleen maar sturen op meetbare parameters als aantallen studenten, diploma's en proefschriften. Op dergelijke KPI's sturen maakt ons tot een

koekjesfabriek, vonden de docenten en ze hebben gelijk. We wilden in beeld krijgen waar het ons werkelijk om gaat, wat de samenleving van een universiteit mag verwachten.'

'We willen onderzoek doen waar de samenleving wat aan heeft, studenten afleveren die bijdragen aan de samenleving. Die als arts of advocaat niet omvallen bij een moeilijke, moreel-ethische vraag. We stimuleren studenten bijvoorbeeld om *community service learning* te doen, in een Amsterdamse wijk of in India waar ze met hun kennis mensen kunnen helpen. We hebben allerlei initiatieven gestart, maar het is een project van lange adem.'

### **Er wordt veel gezegd en geschreven over de millennials. Willen zij het anders?**

'Ik zie een groeiend aantal mensen dat betekenisvol wil zijn en voor wie materiële waarde niet voorop staat. Die een deelplatform bouwen en onderhouden voor een gemeenschap en tevreden zijn met een faire vergoeding. Mijn generatie (Jaap Winter is 54) is opgevoed door ouders die de oorlog hadden meegemaakt en hun hele leven aan het verwerven waren. Een huis, een tv, een auto, een vaatwasser. Onze kinderen zijn opgegroeid in een wereld van overvloed. Zij kijken heel anders tegen bezit aan.'

**In uw Insead-presentatie komt u met een nieuw governance-model volgens het aloude principe van de coöperatie. Niet alleen aandeelhouders en werknemers, maar ook klanten, leveranciers en vertegenwoordigers van de gemeenschap hebben in dat model stemrecht over de koers van een onderneming.**

**'Aan de Zuidas zijn mensen die zeggen: "Jaap, waar ben je toch mee bezig?"'**

'In het model van de kapitaalvennootschap is de kapitaalverschaffer uiteindelijk altijd de dominante partij. Bij bedrijven met een sterke sociale verankering - ik denk aan bedrijven met circulaire doelstelling, aan organisaties in de zorg en integratie, de zaterdagmarkt bij ons om de hoek, maar het kan ook gaan om een bank of verzekeraar – kunnen we voorkomen dat het maatschappelijk nut steeds ondergeschikt is aan de financiële waarde voor kapitaalverschaffers. En wel door behalve een stem ook echt stemrecht te geven aan alle belanghebbenden. We hebben in Nederland de mond vol van het Rijnlandse model, *kapitalisme met een menselijk gezicht*, maar dit is het echt. Het gaat dan niet om stemrecht over operationele details als de kleur van de verpakking, maar over fundamentele vragen als waar de onderneming voor staat, welke producten bij de missie passen en of je kunt samenwerken met een partij die de waarden van de onderneming niet deelt. De coöperatie is een heel flexibele rechtsvorm.'

### **Gelooft u dat partijen hierop zitten te wachten?**

'Het is zeker niet geschikt voor alle ondernemingen. Shell kun je misschien niet meer omvormen, dat zou wel heel complex zijn. Maar voor start-ups en scale-ups is het zeker een optie. Beleggers zijn in toenemende mate geïnteresseerd in *impact investing*: investeringen die bijdragen aan een betere samenleving. Als een bedrijf met deze rechtsvorm een relevant maatschappelijk doel nastreeft en structureel een rendement van 6% kan realiseren, waarom zou dat voor beleggers als APG en PGGM dan niet interessant zijn?'

**Staan we aan het begin van een trendbreuk, een revolutie misschien?**

'De discussies zijn eerder gevoerd, maar ik zie talloze bedrijven, organisaties en mensen die zich proberen te ontworstelen aan eenzijdige sturing op beperkte, meetbare uitkomsten en aan de verlamdende bureaucratie die mensen autonomie en verantwoordelijkheid onthoudt. Zij zijn op naar maatschappelijke betekenis. Ja, je kunt ook aan window dressing doen met je *sustainable development goals*, maar mijn indruk is dat er serieus zaken veranderen.'

'Op een governance-congres in Milaan stelde de Britse hoogleraar Colin Mayer onlangs dat de kloof tussen bedrijven en samenlevingen vraagt om een fundamentele heroriëntatie van bedrijven. Op Insead starten we met een groot business & society-programma. Er is echt iets aan het veranderen. Niet alleen in kleinschalige knusse organisaties, maar ook bij de big corporates.'

### **Wat vinden ze aan de Zuidas eigenlijk van uw gedachtegoed?**

'Er zijn er die zeggen: "Jaap, Jaap, waar ben je mee bezig?" Maar er zijn er ook velen die inzien dat het inderdaad anders moet.'

#### **CV**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>1963:</b>               | Geboren in Groningen  |
| <b>Opleiding:</b>          | Ondernemingsrecht, Groningen                                  |
| <b>1991 - 2013:</b>        | Advocaat/partner De Brauw Blackstone Westbroek                |
| <b>2008 - 2013:</b>        | Hoogleraar corporate governance, Duisenberg School of Finance |
| <b>2011 - heden:</b>       | Commissaris Randstad  |
| <b>2012 - heden:</b>       | Partner Phyleon governance & leadership                       |
| <b>2013 - 2017:</b>        | Bestuursvoorzitter Vrije Universiteit                         |
| <b>April 2017 - heden:</b> | Gasthoogleraar corporate governance Insead                    |