

Rijnland werkt

Rijnland werkt

In gesprek met ondernemers

Christelijk-sociaal 2030 • Deel 7

Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie

Carola Schouten en Geert Jan Spijker



Buijten & Schipperheijn *Motief* - Amsterdam

Colofon

Eerste druk: februari 2017

© 2017 Carola Schouten en Geert Jan Spijker

Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteursrechthebbende en de uitgever.

ISBN 978-90-5881-938-3

Inhoudsopgave

Voorwoord – <i>Jan van der Stoep</i>	7
Inleiding – <i>Geert Jan Spijker</i>	9
‘Het Rijlands model is gebaseerd op gerechtigheid’ – <i>Dirk Duijzer</i>	21
‘Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken’ – <i>Ben Tax</i>	31
‘De polder bestaat niet meer’ – <i>Henk Willem van Dorp</i>	41
‘Geld moet een gezicht hebben’ – <i>Gert-Jan Huisman</i>	51
‘Verantwoord ondernemen dwingt tot innovatie’ – <i>Ton van der Giessen en Jan van Werven</i>	61
‘Er is geen beter model dan het Rijlandse’ – <i>Rein Willems</i>	73
‘Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?’ – <i>Risco Balkenende en Reind Breman</i>	83
‘Waar kun je je verwondering nog kwijt?’ – <i>Cees van der Meij</i>	93
‘Biologisch boeren is meer ontspannen’ – <i>Leanne Spans</i>	103
‘Juist ondernemers hebben de sleutels in handen om de wereld te verbeteren’ – <i>Martin Schuurman</i>	111
‘Hoe klein kunnen we blijven?’ – <i>Koos van Oord</i>	121
Rijland en christelijk-sociale politiek – <i>Carola Schouten</i>	130
Personalia	144

Voorwoord

Meer dan een eeuw geleden bracht de vermaarde socioloog Max Weber het calvinisme in verband met een kapitalisme dat succesvol was door discipline. Vandaag de dag worden christenen vaker geassocieerd met een ‘Rijnlands’ kapitalisme, met ‘polderen’.

Die associatie is bepaald geen schande. Rijnlands kapitalisme sluit hard werken en winst maken niet uit. Het betekent evenmin dat conflicten tegen elke prijs vermeden moeten worden. Achter de christelijke-sociale omarming van de polder schuilt een diepe overtuiging. De overheid alleen kan geen vrede stichten in de samenleving. Vrede en recht zijn een opdracht aan die samenleving zelf, ook aan bedrijven.

Juist daarom dacht het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie er goed aan te doen niet alleen vanuit de politiek te schrijven, maar de samenleving zelf aan het woord te laten. In dit boek delen dertien bevlogen ondernemers hun ervaringen.

Het Wetenschappelijk Instituut spreekt graag haar dank uit aan ChristenUnie-Tweede Kamerlid Carola Schouten en WI-medewerker Geert Jan Spijker die op zoek zijn gegaan naar inspirerende verhalen uit het bedrijfsleven en in dit boek hun ontmoetingen beschrijven en conclusies delen. Een woord van dank gaat ook uit naar Remco van Mulligen, voor zijn redactionele bijdragen aan dit boek en aan de meelezende curatoren Albert van der Horst, Wilhelm Kolkman en Werner van Westering.

Tot slot bedanken we op deze plaats graag de geïnterviewde ondernemers, voor hun tijd, openheid en de manier waarop zij invulling geven aan hun waarden in de praktijk van alledag.

Jan van der Stoep,
voorzitter Curatorium
Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie

Inleiding

Geert Jan Spijker

1 In gesprek met ondernemers

Er is iets vreemds aan de hand in Nederland. De economische crisis lijkt achter de rug: de werkloosheid neemt af, de huizenmarkt trekt aan, de economie groeit. Genoeg reden voor een positieve houding, zeker als we ons realiseren dat Nederland relatief weinig inkomensongelijkheid kent. Toch is er veel onvrede en onbehagen bij mensen. Wat is er aan de hand? Mensen voelen zich onzeker over hun toekomst: de vaste baan is op zijn retour, inkomensonzekerheid neemt toe en een goed pensioen lijkt, zeker voor zzp'ers, op de tocht te staan. De vraag voor veel Nederlanders is: krijgen mijn kinderen het nog wel zo goed als ik? Volgens Paul Schnabel was de afgelopen jaren het motto: 'Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht'. Het nieuwe motto zou kunnen zijn: 'Met mij gaat het redelijk, met onze kinderen straks slecht.' Grote ontwikkelingen als individualisering en globalisering leiden er volgens velen toe dat werk en inkomen steeds onzekerder worden.

In deze studie wil het WI op een bijzondere manier aandacht geven aan deze problematiek: niet met een doorwrochte, theoretische studie, maar door middel van een bundeling van interviews met ondernemers, afgenomen door Carola Schouten en ondergetekende. Deze ondernemers worstelen in de praktijk van alledag met genoemde vraagstukken en juist dat maakt het interessant kennis te nemen van hun ervaringen. Hoe vertalen zijn hun principes en – soms hooggestemde – idealen in hun bedrijfsvoering? Hoe is het mogelijk om op een waarden-volle manier te blijven ondernemen in het leven van alledag? Op die manier is dit boek een aanvulling op de eerder verschenen WI-publicatie *Coöperatief kapitalisme* (2015), een meer abstracte beschouwing over werk, geld en groei. Beide boeken passen in de serie Christelijk-sociaal 2030, waarin het WI op zoek is naar een juiste verhouding tussen overheid, markt en samenleving.

2 Een christelijk-sociale visie op ondernemerschap

Sommige lezers zullen wellicht verrast zijn dat de ChristenUnie zich richt op ondernemers. Moet de partij niet vooral aandacht hebben voor de minderbedeelden in de samenleving? Ze is toch christelijk-sociaal? Dat laatste is zeker

het geval, maar de vraag is wat dat inhoudt. Het betekent in ieder geval niet: grote verwachtingen van de overheid hebben en uitsluitend opkomen voor de kwetsbaren in de samenleving door nivellerend beleid. Christelijk-sociaal beleid houdt – gezien vanuit de traditie van de ChristenUnie – allereerst in dat je recht doet aan de diversiteit in de maatschappij, waarin allerlei verbanden, *ook bedrijven*, hun eigen plek hebben, met een eigen rol en verantwoordelijkheid. Evenals scholen, gezinnen, kerken en de overheid hebben ondernemingen een unieke plek in de samenleving en een eigen karakter en bestemming. Het gaat erom dat al die afzonderlijke verbanden, dus ook bedrijven, tot hun recht kunnen komen, met het oog op de bloei van mens en samenleving. Dit is de reden dat verbanden elkaar niet moeten overheersen. Concreet komt dat erop neer dat de overheid niet te veel hooi op haar vork moet nemen en het maatschappelijk leven voldoende ruimte zal laten. De markt op haar beurt mag bijvoorbeeld domeinen als zorg en onderwijs niet gaan domineren. Christelijk-sociaal denken begint bij besef en erkenning dat er verschillende verbanden zijn met verschillende karakters en verantwoordelijkheden. De overheid heeft als speciale taak om te zorgen voor een evenwicht van belangen en waarden in het publieke leven, met als doel om te komen tot een rechtvaardige ordening (publieke gerechtigheid). Wordt er recht gedaan aan mens en schepping? Zijn mensen binnen elk verband in staat hun verantwoordelijkheid te nemen? Worden kwetsbaren beschermd?

De overheid wordt in deze benadering dus niet op een links voetstuk gezet en de markt wordt niet op rechtse wijze verheerlijkt. Het gaat om en-en-en: samenleving, markt èn overheid, elk met een eigen waarde en bestaansrecht.¹

Wat is dan het eigene van een onderneming? Een onderneming begint meestal met een individu, de ondernemer, die een idee heeft voor een product of service, waarmee hij toegevoegde waarde creëert voor klanten, die om die reden zijn product of service willen kopen. Er is dus aanbod en vraag. Om een onderneming te starten is geld nodig, voor materiaal, werknemers, huisvesting, etc. De ondernemer kan zelf kapitaal inbrengen of lenen bij een bank of in zijn netwerk. Wat ook kan is via aandelenemissie geld ophalen op de markt. In het eerste geval blijft de onderneming vaak een familiebedrijf, in het laatste geval is het een N.V. of B.V. Als de ondernemer een product of dienst met toegevoegde waarde levert, zijn klanten, personeel en stakeholders tevreden houdt en zijn onderneming goed bestuurt, zal hij vaak winst maken. Hij kan dan lonen uitbetalen, rente afdragen aan de bank, de aandeelhouders dividend uitkeren, etc. Zo kan hij blijven ondernemen en wellicht groeien en nog meer waarde creëren.

Het gebeurt nogal eens dat een bedrijf wordt gezien als een 'winstmachine'. Dat is gezien het voorgaande nogal kort door de bocht. In een christelijk-

sociale visie geldt eerder het omgekeerde: het maken van winst is ‘slechts’ een (noodzakelijk!) middel en de activiteiten en diensten van de ondernemingen vormen haar bestaansrecht. Het doel van een bedrijf ligt niet in geld verdienen, maar in de productie van nuttige goederen en het leveren van waardevolle diensten. De kwaliteit van de goederen en diensten bepaalt de betekenis. De econoom Roel Jongeneel schreef eerder in een publicatie voor het WI van de RPF: “Dat betekent dat de onderneming ten principale niet op zichzelf gericht is als ‘*profit centre*’, maar naar anderen en zich afhankelijk en verantwoordelijk weet ten opzichte van haar klanten en afnemers en haar werknemers.”²

Ondernemingen hebben primair een economisch karakter. Willen ze echter tot volledige bloei komen, dan moet dat economische ook een morele diepte laag krijgen. We kunnen daarbij denken aan “het bevorderen van harmonie in de economische organisatie en verhoudingen en het streven naar economische gerechtigheid in de inkomensverdeling. (...) Zonder deze harmonie en deze gerechtigheid is het economisch leven ook mogelijk, maar kan het zich niet ontplooiën.”³ Kortom, in een christelijk-sociale benadering wordt waarde gehecht aan bedrijven en ondernemers en wordt hun grote belang benadrukt. Ondernemerschap verdient het voluit ruimte te krijgen, ook van de overheid. Daarbij is er oog voor de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken: gaan werkgevers goed om met hun mensen, met het milieu?

In dit boek staan ondernemers centraal. Hoe kijken zij aan tegen de economie en het bedrijfsleven? Hoe geven zij invulling aan hun verantwoordelijkheid? Dragen zij bij aan sociale rechtvaardigheid? Wat verwachten zij van de overheid en andere partijen in de samenleving? Een van de centrale vragen die wij hebben gesteld is wat het Rijnlands model anno nu voor betekenis heeft voor ondernemers in Nederland. ‘Werkt’ het model nog? Onze veronderstelling en – misschien meer nog – onze hoop was dat dit zo is, maar sluit dit aan bij wat ondernemers ervaren en wenselijk vinden? Het Rijnlands model was lang dominant in Nederland en droeg de afgelopen eeuw sterk bij aan een economisch klimaat waarin welvaart gekoppeld werd aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. De vraag is of dit model nog bij de tijd is en overeind kan blijven onder druk van individualisering en globalisering. Hoe moeten Rijnlanders antwoorden op de toenemende dominantie van het Angelsaksische model?

3 Rijnlands vs. Angelsaksisch

Introductie

Om de bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden onderzoeken we eerst wat typerend is voor beide modellen. Het was de Fransman Michel Albert die begin jaren negentig in zijn klassieker *Kapitalisme contra Kapitalisme* het

Rijnlands model als zodanig benoemde en het contrasteerde met het Angelsaksische. Het kapitalisme⁴ had na de val van het communisme gewonnen (ofwel het communisme had verloren), maar wat betekende dat? Welk kapitalisme had gewonnen? Dat van Reagan en Thatcher of dat van Duitsland en onder meer Nederland? Het Angelsaksische of het Rijnlandse?⁵ Een model waarin geld, snelle winst, marktdenken en aandeelhoudersbelangen centraal staan (Angelsaksisch) of een model dat nadruk legt op samenwerking en afstemming van alle belangen met het oog op de lange termijn (Rijnlands)?⁶

Het Angelsaksische model

Het Angelsaksische model vindt zijn oorsprong in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Michel Albert wijst op het beleid van de Amerikaanse president Ronald Reagan in de jaren tachtig. De overheid trok zich terug uit economie en maatschappij, belastingen gingen omlaag, allerlei bezuinigingen op sociale voorzieningen werden doorgevoerd, zorg en energie moesten geprivatiseerd. Het individu kreeg zoveel mogelijk de vrije hand, ook in zijn economische activiteiten. De overheid moest klein zijn en zich zo weinig mogelijk bemoeien met de markt en bedrijven zo min mogelijk regels opleggen.

Typerend voor Angelsaksische bedrijven is dat zij aandeelhouderswaarde (*shareholder value*) centraal stellen. De doorgaans machtige *chief executive officer* (CEO) van het bedrijf moet vooral oog hebben voor de belangen van de aandeelhouders, in de vorm van dividend (lange termijn) en aandelenkoers (korte termijn). Aandeelhouders focussen vaak op de korte termijn, waardoor er een grote gerichtheid op beurskoersen ontstaat en zij zich meer als ‘aandelenwisselaar’ gaan gedragen. Als gevolg hiervan draait het bij ondernemingen om geld en groei, zo nodig met behulp van fusies en overnames. Werknemers worden geprikkeld door bonussen en zijn sterk prestatiegericht.⁷

Dit model heeft zeker voordelen.⁸ Er is volstrekte duidelijkheid over wat belangrijk is, namelijk het financiële resultaat. Het gaat om de cijfers en daarmee is deze vorm van ondernemen erg controleerbaar en transparant. Weten is meten. Het model werkt sterk prestatiebevorderend en is flexibel en dynamisch. Bovendien is helder wie de baas is: de CEO. Die hoeft op zijn beurt maar op één partij te letten: de aandeelhouder.

Nadelig is dat deze manier van ondernemen door de sterke hiërarchie leidt tot volgzaamheid en bureaucratie - en daardoor mogelijk minder ondernemerschap.⁹ De focus op snelle winst bevordert bovendien hebzucht en is moreel nogal eendimensionaal, want alles draait om geld (ten koste van mens en milieu en andere belangen en waarden). Het risico van cijfermanipulatie ligt op de loer. De cultuur is gebaseerd op wantrouwen. Dikke contracten en grote hoeveelheden bedrijfsjuristen zijn daarvoor illustratief. De effecten van fusies en overnames zijn – tot slot – vaak weinig positief.¹⁰

Het Rijnlands model

Centraal in het Rijnlands model staat samenwerking met alle belanghebbenden. Niet alleen de belangen van de aandeelhouder worden meegenomen, maar ook die van de werknemer (baanzekerheid, medezeggenschap, etc.), klant, leverancier, samenleving en overheid. Er is voortdurend overleg en een gerichtheid op consensus. Ondernemen gaat niet alleen om geld, maar ook om andere waarden, zoals duurzaamheid. Het bedrijf wordt gezien als een gemeenschap, niet als organisatie van losse individuen. Menselijke maat en kleinschaligheid zijn belangrijke waarden. De overheid heeft een actieve rol, ook in de bescherming van de werknemer en inkomensherverdeling.¹¹

Voordelen van dit model zijn de waardering van wederzijdse afhankelijkheid en waarden als trouw. Er is veel oog voor gemeenschapsgevoel binnen een bedrijf en aandacht voor de mens op de werkvloer. Er is minder hiërarchie en daardoor meer ruimte voor vakmanschap. Er wordt vanuit vertrouwen gewerkt. Er is een gerichtheid op de lange termijn en de continuïteit van het bedrijf, waarbij het bedrijf wordt gezien als meer dan handelswaar (hetgeen mogelijk is doordat er minder druk is van de kapitaalmarkt). Zodoende past het Rijnlands model beter bij kleine en middelgrote familiebedrijven (die geworteld zijn in die gemeenschap en vaak geleid worden door ondernemers die eigenaar/directeur zijn) dan bij grote multinationals (die vaak geen lokale wortels meer hebben en geleid worden door professionele managers).

Veelgehoorde nadelen zijn dat de nadruk op overleg leidt tot oeverloos gepraat en trage besluitvorming, en daarmee tot gebrek aan ondernemerschap en eenduidigheid – er worden immers meerdere doelen gediend. Het model zou middelmatigheid bevorderen. De professional wordt weliswaar vrij gelaten maar dit hoeft niet tot hoge prestaties te leiden. Het kan ook hobbyïsme in de hand werken. Daarnaast kan er misbruik van onderlinge afhankelijkheid worden gemaakt, zeker bij een gesloten cultuur.

Balans: Rijnland bij de tijd brengen

De focus op geld en economische groei heeft ons de afgelopen decennia blind gemaakt voor andere waarden dan financiële. Michel Albert was buitengewoon kritisch op het Angelsaksische model, juist vanwege deze valkuil. Winst “houdt de ‘motor’ van het kapitalisme draaiende”, stelt hij. Het is slechts de ‘benzine’.¹² Als alles gaat om geld, verdwijnt het morele besef dat het kapitalisme “broodnodig (heeft) om goed te kunnen functioneren”.¹³ Albert voert een pleidooi voor het Rijnlands model. Dat heeft minder directe financiële voordelen voor managers, is minder mediageniek dan het Angelsaksische en spreekt daardoor minder tot de verbeelding, maar is veel mensvriendelijker. Het is niet alleen sociaal rechtvaardiger, maar ook economisch doelmatiger. Albert toont dat aan met cijfers, waarbij hij alle verborgen, op de maatschappij

afgewentelde kosten meeneemt. Rijnland werkt. Niet alleen maatschappelijk en moreel gezien, maar in allerlei opzichten, waaronder financieel-economisch.

Het boek van Albert is 25 jaar oud, maar zijn analyse snijdt nog steeds hout. Ook recente literatuur laat tekortkomingen zien van het Angelsaksische model en roept op tot herwaardering en actualisering van het Rijnlands model. Arie de Geus bijvoorbeeld laat in zijn boek *De levende onderneming* allerlei tekortkomingen van het eerste model zien. Uit langdurig onderzoek naar succesvolle ondernemingen blijkt, zo toont hij aan, dat de capaciteit om winst te maken op investeringen van aandeelhouders *niet* belangrijk is voor een succesvol en lang bestaan van een bedrijf. Hij laat zien dat bedrijven met managers die zich laten leiden “door de economische activiteit van het produceren van goederen en diensten, en vergeten dat de ware aard van hun organisaties een gemeenschap van mensen is”, vroegtijdig ter ziele gaan.¹⁴ Andere auteurs die belangrijk werk hebben geleverd in het debat over de meerwaarde van Rijnlands boven Angelsaksisch denken zijn onder meer oud KLM-topman Donald Kalff en de hoogleraar organisatiekunde Mathieu Weggeman.¹⁵

Bedrijf: plas of rivier?¹⁶

Arie de Geus beschrijft in zijn boek *De levende onderneming* twee typen bedrijven: plas- en rivierbedrijven. Het eerste vertegenwoordigt het ‘economische bedrijf, een bedrijfsmachine die in de eerste plaats bestaat om winst te maken. “Het enige doel is de productie van rijkdom voor een kleine besloten groep managers en investeerders. Het bedrijf voelt geen verantwoordelijkheid voor de leden als geheel. Het vormt geen gemeenschap voor de werknemers en managers, behalve als een bijproduct van z’n hoofddoel: rendement op investeringen in (kapitaal en menselijke) middelen.” De Geus vergelijkt dit bedrijf met een plas regenwater, die snel groter kan worden na regen. Gevaar is dat de plas verdampt bij warmte... Het tweede model is “georganiseerd rond het doel zich te bestendigen als een zich voortdurend ontwikkelende gemeenschap. Dit type bedrijf heeft de lange levensduur van een rivier.” Een rivier past in het landschap, is in beweging, kan groeien en krimpen, maar er moet heel wat gebeuren wil ze echt verdwijnen. Rivierbedrijven staan open voor de wereld, voor nieuwe ideeën, en er is samenhang door gedeelde waarden. Tegelijk kan er veel diversiteit zijn tussen lokale onderdelen, zoals in een coöperatie of een mondiale kerk.

Sinds de kredietcrisis horen we een nieuwe roep om revitalisering van het Rijnlands model. Die is begrijpelijk en terecht. Het Angelsaksische model heeft tot uitwassen geleid en voor oogkleppen gezorgd, ons eenzijdig naar winst en korte-termijnresultaat laten staren. Winsten werden geprivatiseerd, verliezen gesocialiseerd. Banken, woningcorporaties en multinationals bleken *too big to fail*, zodat ze niet failliet gingen maar door de overheid (de belasting-betaler) gered moesten worden in plaats van door de aandeelhouders.

De recente crisis, maar bijvoorbeeld ook de klimaatproblematiek, heeft de nadelen van een doorgeschoten Angelsaksisch model erg duidelijk gemaakt. Er is echt een betere balans nodig tussen *'people, planet, profit/prosperity'*. Desondanks is Nederland de afgelopen decennia Angelsaksischer geworden. Dit uit zich in het bedrijfsleven – zie de discussies over de bonuscultuur – en strekt zich uit tot allerlei publieke instanties, getuige de economisering van zorg en onderwijs. Dat is geen vrijblijvende ontwikkeling. Albert legt zelfs een verband tussen het Angelsaksische model en sociaal verval, dat in de VS al decennia enorm is.¹⁷ Hoort dat bij een Angelsaksische georiënteerde sociaaleconomische orde? Is dat ons voorland?

Realiteit is dat laatmoderne trends als globalisering en individualisering de marges van Rijnland ook in Nederland hebben versmald. Door globalisering moeten Nederlandse bedrijven concurreren met ondernemingen wereldwijd. Nationale overheden hebben minder beleidsruimte om eigen sociale voorzieningen te treffen en afspraken te maken met sociale partners. Er moet rekening worden gehouden met goedkope arbeidskrachten van over de grens, vooral uit Oost-Europa. Individualisering uit zich onder meer in het feit dat steeds minder werknemers lid worden van een vakbond. De onderlinge solidariteit tussen bevolkingsgroepen neemt af. Kortom, onze cultuur is veranderd en politici, ondernemers en consumenten moeten daar op reageren, juist om genoemde Rijnlandse principes overeind te houden.

4 De opzet van het boek

In dit boek zoeken we naar een actualisering van het Rijnlands model. Onze hypothese is dat het model goed past en deels zelfs voortvloeit uit de christelijk-sociale traditie, met oog voor een verantwoorde omgang met mens en milieu, besef van verantwoordelijkheid, lange termijn *en* economische prestaties! De interviews zullen zich daar ook met name op richten: wij als interviewers hebben vanuit een christelijk-sociaal perspectief een positief beeld bij Rijnlandse principes, maar werken ze ook voor de ondernemer? Hoe geeft hij in de praktijk handen en voeten aan deze principes, welke dilemma's spelen daarbij? Welke kansen en bedreigingen ziet hij? Welke verantwoordelijkheden ziet men voor ondernemers, consumenten en overheden?

Met opzet is gekozen voor een grote diversiteit aan ondernemers, van boer tot baggeraar en bankier. Zo onderzoeken we hoe de Rijnlandse principes uitpakken in heel uiteenlopende terreinen van de markt. Als we een ondernemer definiëren als ‘iemand die met eigen geld iets oppakt en gaat ondernemen’, vallen strikt genomen niet alle geïnterviewden hieronder. Wel zijn zij allen actief als leidinggevende in een bedrijf. De keuze voor juist deze ondernemers is verder gemaakt op basis van een aantal criteria. Ten eerste: heeft iemand een eigen visie op ondernemen en de uitwerking ervan in het bedrijf? En daarnaast: weet iemand doordacht te reflecteren op de ervaren spanning tussen het Angelsaksische en Rijnlands model? Daarbij zochten we, zoals aangegeven, naar een diversiteit aan bedrijfstakken om zoveel mogelijk vernieuwende en aanvullende visies te horen. De selectie van bedrijven is niet gemaakt op basis van het succes van een specifiek bedrijf, al zorgt succes natuurlijk vaak wel voor bekendheid. Tot slot hebben veel ondernemers een christelijke achtergrond, maar dat was geen voorwaarde bij de selectie. Het vloeide logisch voort uit de netwerken van de interviewers.

De vragen die we hebben gesteld (op hoofdlijnen):

- Hoe bent u in het bedrijfsleven terechtgekomen? Waarom bent u ondernemer geworden?
- Wat is voor u de waarde van het Rijnlands model? Welke sterke en zwakke kanten ziet u?
- Hoe brengt u dat in praktijk in uw bedrijf? Hoe uit zich dat in eigen bedrijfsvoering, waar het gaat over personeel, beloningsbeleid, arbeidsvoorwaarden, reorganisaties, de rol van de ondernemingsraad, duurzaamheid, etc.?
- Hoe gaat u om met *stakeholders*? Wie zijn die voor uw bedrijf?
- Hoe ziet u de rol van vakbonden en sociaal overleg?
- Welke bedreigingen ziet u voor het Rijnlands model?
- Ziet u de druk van het Angelsaksisch model? Is die te weerstaan?
- Hoe ziet u de rol van de overheid? Wat verwacht u ervan?

De gesprekken leveren stuk voor stuk een boeiende inkijk op in het leven en werken van ondernemers. Zonder uitzondering hadden ze veel van de Rijnlandse principes hoog in het vaandel, alleen de vertaling ervan naar de actualiteit en in hun dagelijkse praktijk verschilde vaak. Ruimte om Rijnlands te ondernemen was zeker aanwezig, ook al bleken de marges soms erg smal te zijn, zeker in een multinationale setting.

Het eerste interview is met Dirk Duijzer, directeur Coöperatie en Besturing bij

Rabobank Nederland. Hij zet op een heldere manier uiteen wat de grondslagen van het Rijnlands model zijn. Het gaat volgens hem in dit model om niets minder dan gerechtigheid. Hij durft daarom zelfs de stelling te verdedigen dat het Rijnlands model een Bijbels model is. Ook vertelt Duijzer hoe het coöperatief gedachtegoed vandaag in praktijk te brengen is.

Ben Tax is een van de leidinggevend en eigenaren van Rijk Zwaan, de grootste Nederlandse groenteveredelaar. Bijzonder aan Rijk Zwaan is dat het gros van het personeel in vaste dienst is. Terwijl steeds meer werkgevers hun mensen laten werken in een flexibele baan, zet Rijk Zwaan – vanuit een principieel doordachte filosofie - in op het bedrijf als gemeenschap, met loyaliteit als basiswaarde.

Henk van Dorp, voorman van Van Dorp Installaties, worstelt met het systeem. Hij ziet de polder afbrokkelen en probeert als individuele ondernemer te zoeken naar manieren om verantwoord om te gaan met mens en schepping. Hij vertelt op persoonlijke wijze over de druk die het huidige systeem uitoefent op mensen, inclusief hemzelf.

Als vierde komt Gert-Jan Huisman aan het woord. Zijn jonge bedrijf Anders Invest richt zich op verantwoord investeren. Is anders ondernemen zelfs mogelijk in de wereld van *private equity*, van snel en veel geld? Een spannende vraag die hij vol overtuiging weet te beantwoorden, vanuit een brede visie op economie.

Het bedrijf Van Werven houdt zich onder meer bezig met recycling. Mede-eigenaar Jan van Werven en directeur Ton van der Giessen vormen een interessant gespreksduo over dit thema. Van Werven komt direct uit de familie, Van der Giessen komt van buiten, van een beursgenoteerde onderneming. Wat zijn de verschillen tussen beiden, wat zijn sterke en zwakke kanten van een Rijnlands familiebedrijf in vergelijking met een beursgenoteerde onderneming?

Rein Willems was tot zijn pensionering voorman van Shell Nederland. Hij blikt terug op zijn werkzame leven bij Shell. Is het Rijnlands model hanteerbaar in een door de beurs geregeerde omgeving, of is het toch vooral iets voor familiebedrijven? Willems blijkt een groot voorstander van het model en geeft aan dat het ook bij een multinational als Shell mogelijk is om Rijnlandse principes toe te passen.

Uniek is ook het verhaal van Installatiebedrijf Breman, verteld door Risco Balenende en nestor Reind Breman. Met vuur vertellen zij het verhaal over de ideologie van het bedrijf, die zelfs een eigen naam heeft gekregen: het Bremanisme. Centraal daarin staat onder meer dat er gedeelde zeggenschap is: menselijk kapitaal en financieel kapitaal verdienen een gelijke behandeling.

Cees van der Meij, directeur-groootaandeelhouder van de internationale groothandel in planten en bloemen Royal Lemkes, gaat uitvoerig in op de economische situatie waarin we beland zijn na de crisis. Hoe kun je nog ondernemen

in een nieuwe realiteit, met behoud van je waarden en normen? Dat is hard werken, maar Van der Meij is ook een dromer, die zichzelf – en ons – fundamentele vragen stelt: ‘Waar verwonderen we ons nog over?’

Leanne Spans runt samen met haar man Hermen sinds enige tijd de biologische boerderij Weidevol. Dat kwam niet voort uit hoge idealen, maar was geboren uit nood, om te overleven in de agrarische sector. Nu ze deze weg eenmaal zijn ingeslagen, willen ze niet meer terug en blijkt biologisch boeren veel voldoening te geven en ook nog rendabel te zijn.

Martin Schuurman, volbloed ondernemer en utopische systeemdenker, ziet ondernemers als degenen die bij uitstek de sleutels in handen hebben om te werken aan een betere, duurzame toekomst. De oprichter van MKB Brandstof is ervan overtuigd dat we als samenleving een omslag moeten doormaken. We moeten volgens hem zowel onze complexe sociaalfiscale stelsels als onze groeiverslaving terugdringen.

De serie interviews sluit af met Koos van Oord, de voormalige CEO van baggeraar Van Oord. Hij vertelt hoe dit oer-Hollandse familiebedrijf zich heeft kunnen ontwikkelen tot mondiaal opererend maritiem concern. Wat was zijn rol erin? Van Oord gaat uit van een *no-nonsense* benadering, maar dan wel met een hart. Hij pleit voor realisme, want in deze zondige en complexe wereld zijn de marges waarbinnen we verschil kunnen maken smal.

Aansluitend op de elf interviews volgt een slotbeschouwing, geschreven door Carola Schouten. Welke lessen kunnen we leren uit de gesprekken? Wat kan de politiek – in het bijzonder de ChristenUnie – ermee? Kan en moet dit vertaald worden in overheidsbeleid?



Dirk Duijzer

“Het Rijnlands model is gebaseerd op gerechtigheid”

Interview met Dirk Duijzer (Rabobank), september 2016

Dirk Duijzer, gewetensvol bankier bij de Rabobank, komt oorspronkelijk uit de wereld van de land- en tuinbouw. Dat is nog te zien aan zijn woning, een karakteristieke boerderij in Odijk. Te midden van grote boekenkasten vertelt Duijzer vol vuur over christelijk-sociale waarden. Hij predikt ze niet alleen, hij brengt ze ook in praktijk. Of het nu gaat om gastvrijheid voor vluchtelingen of betrokkenheid op zijn buurtschap, het gaat om woorden en daden. Hij benadrukt: “Het gaat in de Bijbel niet om liefdadigheid, maar om gerechtigheid.” Dat sluit in zijn ogen direct aan op het Rijnlands model, waarin recht wordt gedaan aan kwetsbare groepen in de samenleving. Duijzer vindt dat goede maatschappelijke structuren belangrijk zijn voor een stabiele samenleving. Daar is het Rijnlands model voor nodig. “In Nederland vindt menigeen dit model achterhaald, maar intussen hoor ik niemand zeggen dat de beginselen niet goed zijn.”

U heeft studie gedaan naar de geschiedenis van het Rijnlands model. Hoe is het ontstaan?

“Dat gebeurde rond 1920. De eeuw ervoor was een eeuw met een uit de hand gelopen industriële revolutie en als gevolg daarvan gigantische ongelijkheid. Er was overal discussie: wat gaat er gebeuren? Er was angst voor vergaande sociale onrust. Hoe om te gaan met deze sociale kwestie en de schrijnende armoede? Ik heb gekeken naar het Duitse Westerwald, net boven Frankfurt. Dat was rond 1860 het armste gebied van Europa. Kinderen van 10 werden verkocht aan handelaren omdat ouders ze niet meer konden voeden, waarna ze over de hele wereld gesleept werden. Zo arm was men toen! In dat gebied leefden twee mensen, de filosoof Karl Marx en de oprichter van de boerenleenbank Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Ze werden geboren in hetzelfde jaar, 1818, en zagen dezelfde ellende. De een koos vervolgens voor revolutie, de ander wilde de armoede aanpakken midden in de samenleving met het coöperatieve model. Hij richtte de boerenleenbank op, zoals de Rabobank er nu ook een is.”

VIJF GRONDSLAGEN

Hoe was de situatie toen in Nederland?

“Rond 1900 was er ook in ons land veel onrust over de maatschappelijke situatie - denk aan de revolutie van Troelstra in 1917. De vraag was: hoe verzoen je het conflict tussen werkgevers en werknemers? Uiteindelijk zag iedereen in dat langdurige stabiliteit alleen mogelijk is als de inkomensverschillen in een land niet te groot zijn en als je met elkaar samenwerkt. Toen kreeg het Nederlandse poldermodel vorm en dat bestaat nog steeds. Denk aan cao's, publiekrechtelijke bedrijfsorganisaties, de SER en de Raad van Arbeid. Alleen maar uitingen van het poldermodel, waarvan de grondslagen destijds zijn geformuleerd. Mensen kennen die grondslagen vaak niet meer, maar ze zijn nog steeds volkomen herkenbaar. En ten diepste staan ze niet ter discussie.”

Over welke grondslagen heeft u het concreet?

“Allereerst dat bestuurders, ook van vennootschappen, een integrale verantwoordelijkheid hebben. Ze moeten opkomen voor alle belanghebbenden, niet alleen voor aandeelhouders. Dat zie je verder nergens. Ten tweede dat werknemers iets te vertellen hebben, zo ver zelfs dat zij in structuurvennootschappen een commissaris mogen benoemen. Dat vinden Amerikanen absurd. Een derde punt is dat de kloof tussen arm en rijk beperkt moet zijn. Een vierde is dat er een basisvoorziening moet zijn voor de allerarmsten. Huidige discussies gaan alleen over de hoogte van deze voorzieningen, niet over het bestaansrecht. En tot slot: het belang van onderwijs voor iedereen. Dus geen particuliere universiteiten en scholen, maar scholen die toegankelijk zijn voor iedereen. Werkgevers- en werknemersorganisaties werden destijds door de overheid gesteund om overal scholen op te richten en dat deden zij ook alleen maar. Zo richtte men vanuit de landbouwsector tal van plattelandsscholen en huishoudscholen op.”

En Nederland is uniek in de wereld met deze principes?

“Op al deze vijf punten wijken wij sterk af van alle andere landen, in het bijzonder Engeland en Amerika. Welk land heeft een Eerste Kamer die in de huidige tijd unaniem een wet voor topinkomens heeft vastgesteld? Dat vind je nergens, dat is toch bijzonder. We mogen best wat trotser zijn op deze beginselen. Zet ze herkenbaar in je partijprogramma. Ze zijn heel eenvoudig te verbinden aan christelijke principes.”

VERSCHUIVINGEN

U zegt dat de beginselen niet ter discussie staan, maar is dat echt zo?

Het Rijnlands model is gebaseerd op gerechtigheid

“Er zijn wel allerlei verschuivingen, maar de basis is er nog en die is er al honderd jaar. Dat is bijzonder.”

Maar de vraag is: blijft het ook zo?

“Dertig jaar geleden zeiden ze al: het Angelsaksische model heeft de meeste invloed en zal het Rijnlandse denken verdrijven. Maar als ik kijk naar de werkelijkheid, dan worden die grondslagen nog steeds onderschreven. Vraag aan de bevolking of het minimumloon weg moet, dan zal het antwoord ‘nee’ zijn. Dat hoogte en omvang bij al die regelingen ter discussie staat, vind ik begrijpelijk. Maar niemand hier zegt: we willen geen voorziening meer voor werkloosheid of voor ziekte. Het omgekeerde is het geval! Als 800.000 zzp’ers geen verzekering hebben, dan vinden we dat we dat moeten oplossen.”

U bent optimistisch. Is er dan geen vuiltje aan de lucht?

“Het grootste pijnpunt zie ik bij de universiteiten. Daar wordt vrijwel niet meer gedoceerd volgens het Rijnlands model. Mijn drie zoons en ik hebben op drie universiteiten gezeten. We hebben er niets van teruggezien. Dat heeft mede te maken met het feit dat universiteiten op Engelstalig onderwijs zijn overgeschakeld. Vanuit Duitsland komt vrijwel niets onze universiteiten meer binnen. Studenten die bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen gaan werken, zijn bijna allemaal Angelsaksisch geschoold. Jongeren moeten weer gevormd worden in Rijnlands denken. Dat begint in het gezin en gaat verder op scholen en universiteiten. Anders is die kennis in een generatie verdampt.”

GERECHTIGHEID

Verwacht u dat we in de toekomst die Angelsaksische kant op gaan?

“Angelsaksisch geschoolde mensen binnen de Rabobank zeggen dat pensioenfondsen hun langste tijd hebben gehad. Dan zeg ik: ‘Weet je wat de oorspronkelijke bedoeling van pensioenfondsen was?’ Dat weten ze niet - politici overigens vaak evenmin. Pensioenen waren bedoeld om ongelijkheid tegen te gaan. Aan de onderkant kunnen mensen niet sparen. Als het netto loon iets hoger wordt, wordt alles opgemaakt. Dus dat pensioentje is voor mensen met een huurwoning heel belangrijk. In de rest van Europa zie je dat de armste mensen tot hun tachtigste als postbode werken. Dat is in Nederland gelukkig niet nodig. Ten diepste is het verschil tussen Rijnlands en Angelsaksisch denken dat het eerste is gebaseerd op gerechtigheid en het tweede op liefdadigheid.”

Kunt u dat toelichten?

“Veel Angelsaksische ondernemers willen hun bedrijf *lean and mean* maken: internationaliseren, groeien, overnemen, cashen en dan met je vermogen aan

liefdadigheid gaan doen. Dat is het Amerikaanse model. Gerechtigheid is daarentegen: geef werknemers een salaris dat hun toekomt. Dat gebeurt in het Rijnlands model, waar arbeid op waarde wordt geschat. Veel mensen kijken jaloers naar allerlei *foundations* van succesvolle ondernemers die gecasht hebben, maar daar kijk ik kritischer naar. Eerst geld ‘roven’ van je eigen medewerkers en daarna een *foundation* voor goede doelen beginnen. Daar houd ik niet van.”

Gerechtigheid is een heel Bijbels begrip. Zijn het Rijnlands model en een Bijbelse samenlevingsvisie aan elkaar te koppelen?

“Ik durf wel te zeggen dat het Rijnlands model een Bijbels model is. Er zitten veel Bijbelse elementen in: ongelijkheid tegengaan, respect hebben voor elkaar, het jubeljaar en het sabbatsjaar in ere houden. Allemaal elementen om een stabiele samenleving te creëren. Het woord ‘gerechtigheid’ komt eendeloos voor in het Oude en Nieuwe Testament. Weduwen, wezen en vluchtelingen hebben rechten en mogen geen slachtoffer worden van willekeur. In Nederland is dat nu goed verankerd. Veel christelijke organisaties zouden zich moeten schamen dat ze in het verleden principieel kozen voor liefdadigheid in plaats van gerechtigheid.”

BANK

Wat betekent het Rijnlands denken voor financiële instellingen als de Rabobank?

“Heel veel. Een bank zou bijvoorbeeld een pensioenverzekering kunnen maken voor zpp’ers. Anders laat je 800.000 mensen met een probleem zitten dat alleen maar groter wordt. Een bank kan hierin iets betekenen, een product maken en mensen motiveren die verzekering af te sluiten. Datzelfde kan gelden voor extra aandacht voor het faciliteren van het bouwen van zorgwoningen.”

U hebt flinke kritiek geuit op de bonuscultuur bij banken. Waarom deed u dat?

“Veel mensen hebben in de gouden jaren tot 2008 de bank niet gezien als een nutsbedrijf, maar als een profitbedrijf. Daar hangt het allemaal aan vast. Banken dachten soms zelf een onderdeel van de vrije economie te zijn. Consumenten wilden profiteren en veel kunnen lenen. De politiek vond het ook goed dat de bank zich als bedrijf gedroeg en winst maakte. Bonussen zouden de werkgelegenheid stimuleren. Daar denken politici nu wel anders over. Overigens gedraagt een deel van de financiële wereld zich weer zoals voor de kredietcrisis. Dat geldt zeker voor de grote Amerikaanse banken.”

Was het voor de Rabobank mogelijk om niet mee te doen aan dit soort praktijken?

“Voor de kredietcrisis kon dat moeilijk, want vrijwel niemand deed het. Tegenwoordig zijn er nieuwe inzichten en nieuwe kaders. De toezichthouder

Het Rijnlands model is gebaseerd op gerechtigheid

en de politiek spelen daar een belangrijke rol in. Als banken, bedrijven en consumenten teveel ruimte krijgen, kiezen ze niet automatisch voor het goede.”

Eigen verantwoordelijkheid is ook een Bijbelse notie, toch?

“Zeker, maar partijen in een samenleving kunnen dat niet alleen. Bankiers, toezichthouders en politici hebben in dit opzicht een belangrijke taak, bijvoorbeeld door voor goede financiële producten te zorgen. Maatschappelijke instellingen moeten zorgen voor duurzame structuren - en uiteindelijk wetgeving - die het goede bevorderen, want mensen die uit zichzelf goed blijven, daar zijn in de Bijbel weinig voorbeelden van.”

Kunnen ook beursgenoteerde bedrijven het Rijnlands model hanteren?

“Beursgenoteerd of niet, coöperatie of niet: dat is niet het onderscheid. Het gaat om de context. Als je beursgenoteerd bent in een Angelsaksische omgeving, dan geloof je in de tucht van de markt en wens je geen overheidsbemoeienis en extern toezicht en dan ga je economisch los. Dat betekent verlies aan verantwoordelijkheidsbesef en aan morele grenzen.”

En als je beursgenoteerd bent en je aandeelhouders zitten wereldwijd? Kun je dan moreel verantwoord ondernemen?

“Dat hangt af van de kracht van Raad van Commissarissen en directie. Je kunt best een goed beursgenoteerd bedrijf zijn, maar als de aandeelhouder kaal en alleen regeert en het alleen om de winst gaat, ben je uitgerangeerd. Dan stuur je alleen op dat ene. Dan heb je toezichthouders nodig die op een andere wijze kunnen ingrijpen, op kwaliteit en op de omgang met klant en personeel.”

COÖPERATIEF

De Rabobank is niet beursgenoteerd, maar coöperatief. Ze probeert nu die coöperatieve structuur weer opnieuw vorm te geven. Lukt dat?

“Dat is hartstikke lastig. Net als alle andere banken hebben we veel narigheid weg te werken. We hebben Libor gehad, de derivaten, en we moeten nog veel dossiers op orde brengen. In 1990 hadden we een balanstotaal van 100 miljard euro, twintig jaar later was dat liefst 750 miljard euro. Alle banken ontploften in die periode, wij ook. Dat zijn we nu aan het restaureren. We houden inmiddels weer wat adem over om ons af te vragen wat we nu echt willen. Wat willen we met de coöperatie? In die goede jaren, tot 2008, is ook de coöperatieve gedachte weggedrukt. Coöperatie beperkte zich tot ‘een beetje leuke dingen doen in de samenleving’. Maar daar gaat het niet om. Het is prima om maatschappelijk actief te zijn en subsidies te geven, maar dan maak je van het coöperatieve

een randzaak, terwijl het onze *core business* moet zijn. We onderzoeken nu hoe die coöperatie weer echt iets kan betekenen.”

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

“Alle gemeenten hebben momenteel een tekort aan zorgwoningen en het aantal ouderen groeit nog. Daar kunnen we als bank iets aan te doen. We kunnen een hypotheek maken die ruimte schept om beneden in bestaande woningen slaapkamers te bouwen en we kunnen er bij gemeenten op aandringen bestemmingsplannen te veranderen. Dat vind ik een maatschappelijke opdracht, passend bij een coöperatie. Dan ga je praten met gemeenten, ouderenbonden en andere partijen en je maakt een product dat daarbij past. Of we maken een arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zzp'ers. Dát is de coöperatie: je pakt een maatschappelijk probleem op, maakt het zakelijk, neemt de doelgroep erbij en lost het op.”

Het beursgenoteerde ABN-AMRO zou dat niet zo kunnen doen?

“Als ze het zouden kunnen, zou ik het prachtig vinden. Als iedereen zich coöperatief zou gedragen: schitterend! Maar gezien de Angelsaksische scholing van de gemiddelde bankier ben ik daar sceptisch over. Bankiers hebben geleerd om financiering voor een individuele klant te regelen. In de coöperatieve benadering kijk je breder. Is er een maatschappelijk probleem? Kan ik er wat mee als bank? Ligt het in mijn invloedssfeer? Vinden mijn klanten en leden dat ook? Zo ja, dan gaan we ermee aan de slag. De meeste bankiers hebben dit denken afgeleerd. Ze kijken alleen naar de wensen van de individuele klant. In het coöperatieve denken gaat het echter niet over individuen en ook niet over klanten! Want een klant is iemand die een product koopt. Hier gaat het over betrokken mensen, leden en maatschappelijke problemen. Het gaat over wat je als bank daarin kunt betekenen met nieuwe producten en financiering.”

Is er bij Rabo-medewerkers animo voor deze 'doorstart' van het coöperatieve denken?

“Ik merk dat mensen het mooi vinden om anders te denken. Ze willen in de kern best de maatschappelijke problematiek meenemen in hun kijk op de zaken, maar ze zijn het afgeleerd. Rabo deed met alle directoraten mee met landelijke Doedagen. Ik zei toen: ‘Ga nou gewoon op zondag met je oude moeder rondrijden. Dan hoef je niet naar die Doedag toe.’ Het gaat niet om één keer per jaar incidenteel bezig zijn, maar om structurele gedragsverandering. Goed doen is geen nevenfunctie voor een moment: het is de kern!”

In de nieuwe structuur van de Rabobank hebben lokale banken minder invloed dan voorheen, ten koste van het hoofdkantoor in Utrecht. Is dit wel te verenigen met het coöperatiemodel?

Het Rijnlands model is gebaseerd op gerechtigheid

“Coöperatie is niet hetzelfde als ‘decentraal’. Er zijn hartstikke veel centrale coöperaties – zie bijna alle grote agrarische coöperaties, zoals Friesland/Campina en Agrifirm. Rabo was en is decentraal. Ik heb zelf aan de wieg gestaan van de nieuwe *governance*-structuur van de Rabobank en ik ben voorstander van de centralisatiebeweging die we hebben gemaakt. In de nieuwe structuur zijn de 105 lokale banken afdelingen met leden en een eigen rechtspositie. Dus binnen de centrale organisatie hebben we een decentraal model gebouwd. Veel bevoegdheden liggen nog steeds bij lokale banken. Ze hebben een eigen directie en eigen benoemingen. Daar zitten kansen om in die lokale gemeenschap eigen verantwoordelijkheid te dragen.”

De Rabobank heeft veel leden. Zijn die actief?

“We hebben 1,9 miljoen leden verspreid over de lokale banken en die kiezen allemaal hun eigen ledenraad. Die ledenraden gaan we opnieuw activeren, zodat ze betrokken zijn bij het bancaire beleid en de scholing, om een betere verbinding met de samenleving te bewerkstelligen. Als er bijvoorbeeld ergens een zorgkantoor moet komen, dan gaan we met de ledenraad kijken hoe we kunnen helpen. Dat is de *mindset*. Bankiers kunnen niet automatisch de taal van de samenleving spreken. Daar kunnen de ledenraden bij helpen. Als ik op de gang in Utrecht loop, denk ik dat er weinig mensen op de SP of PVV stemmen. Dus intern moet de Rabobank zich er bewust van zijn dat ze de helft van de samenleving niet kent.”

LIBOR-AFFAIRE

Na de Libor-affaire, die het gevolg was van het manipuleren van rentes ten behoeve van hogere winsten en bonussen, werden er lokaal overal vergaderingen belegd, waar lokale Rabobank-bestuurders verantwoording moesten afleggen aan klanten. Daar bleek het mooie van de coöperatieve structuur: de bank kende de mensen. Is er met de nieuwe structuur niet het risico dat de Rabobank meer op de rest gaat lijken?

“Nee, de ledenraad blijft en de lokale directies blijven ook. Je blijft dus middenin de samenleving staan. Maar het is ingewikkeld. Ik heb ook voor die zalen gestaan. Ik kende de mensen in de zaal niet, maar ik stond daar en was verantwoordelijk. Mensen vroegen: gebeurt dit nooit meer, meneer Duijzer? Tja, wat moest ik zeggen. Het interne toezicht is aangescherpt, maar in een bedrijf met meer dan 40.000 werknemers kun je niet alles garanderen.”

Hoe kon het gebeuren dat de Libor-affaire - een uitwas van het Angelsaksische model in optima forma - bij nota bene de enige coöperatieve bank plaatsvond?

“Ik heb het verklaard vanuit een geweldige naïviteit. Wij dachten als vriendelijke bank die handelaren aan te trekken en in te passen in de cultuur. Zo van

‘dat gaat wel goed’. We hebben niet gezien dat die mensen met een totaal andere *mindset* binnenkwamen en dat ze er zaten voor hun eigen belang. Toen het schandaal naar buiten kwam, waren ze al lang weer weg naar de volgende bank. Dat type handelaren kun je alleen maar hebben als je ze omringt met toezicht en controles. En dan nog is het de vraag of je er überhaupt aan moet beginnen.”

Het was dus gewoon: meedoen met de rest ...

“Ja. En onze grote klanten wilden dat graag. Die wilden ook een uitgebreid internationaal netwerk van kantoren. Vandaag zien wij de risico’s daarvan: verschillende markten, culturen, wetgeving, toezicht...”

NEDERLAND EN EUROPA

Hoe ziet u de rol van de overheid en toezichthouders?

“Een toezichthouder kan in de kern net zo Angelsaksisch zijn als de Angelsaksische wereld en zelfs een Angelsaksische cultuur afdwingen. De Autoriteit Financiële Markten zegt bijvoorbeeld: als je een zzp’er verzekert, dan moet je eerst in kaart brengen wat er met diegene aan de hand is: huis, pensioenen, banen, bezit, erfenissen. Zo’n advies kost meer dan 2000 euro. *Mind you*, die zzp’er is dan al lang weg - zonder verzekering!”

De overheid kan het Angelsaksische model dus bijna afdwingen. Gebeurt dat?

“Ja, dat gebeurt voor een deel. De Nederlandse bank, de AFM en de Europese Centrale Bank zeggen: bouw de pensioenen af, want dan heb je weer een gelijk speelveld ten opzichte van de rest van Europa. In Europa is het pensioen per inwoner immers een tiende van het pensioen in Nederland. In die situatie is er meer spaargeld en hoeven de Nederlandse banken minder op de kapitaalmarkt te lenen. Pensioenen zijn juist zo belangrijk voor de groep aan de onderkant, voor mensen die een minimumloon hebben. Als ik geen pensioen krijg, ga ik wel sparen. Maar diegene die 14.000 euro bruto verdient, die houdt daar niets van over. In Nederland is er minder armoede en ongelijkheid, mede dankzij pensioenen. Liberalisatie van de pensioenwetgeving betekent: je mag het zelf weten. Maar wie is de dupe?”

Er is wel scepsis over pensioenfondsen. Alsof het ‘graaiers’ zijn en er over dertig jaar geen geld meer in die fondsen zit.

“Ja, die boodschap komt elke dag voorbij. En dan ga je het vanzelf geloven als burger. Terwijl het natuurlijk onzin is. Met de lage rente van vandaag kan geen enkel publiek fonds goed winst maken. Fenzelfde discussie kun je over Europa voeren. Ik kom uit een Europa van na de Tweede Wereldoorlog, dat oplossingen bracht voor de voedselvoorziening. Ik ben hartstikke blij dat we

Het Rijnlands model is gebaseerd op gerechtigheid

met Europese subsidies de dictatoriale regimes van Griekenland, Spanje en Portugal 'weggemanaged' hebben. Er is nooit zo lang achter elkaar vrede geweest! Belangrijke rechten van de mens zijn alleen op Europees niveau geregeld, maar niemand zegt dat nog. Sceptici noemen alleen dat Europa teveel geld kost en te bureaucratisch is. Maar in de kern is het begonnen als een waardengemeenschap."

Mensen denken dat de EU, vooral dankzij de zuidelijke landen, alleen maar geld kost. "Wij hebben als land met onze landbouw en export het meeste verdiend aan Europa. We verdienen ook vandaag nog aan Griekenland, Spanje en Portugal en we doen net alsof we het zuiden eraf kunnen knippen. Een bizarre redenering."

Zijn de cultuurverschillen niet gewoon te groot? In het noorden zeggen we 'afpraak is afspraak', in het zuiden kijkt men daar anders tegenaan.

"Alsof er in Nederland alleen maar betrouwbare mensen wonen. Gaan wij nou zorgvuldig met vluchtelingen om? We zijn vanaf 1800 groot geworden met leenarbeid vanuit het oosten. We zijn sterk geworden met de mensen die vanaf 1560 vanuit Gent en Brussel kwamen als vluchteling. We zijn krachtig geworden met de Hugenoten. Nu zeggen we ineens: vluchtelingen zijn stom en weg ermee en stop ze in kampen. Dat kan ik totaal niet begrijpen, nog afgezien van het christelijk motief."

Omdat mensen daar angst in zien.

"Ja, en dat voeden we ook allemaal. Ik zie er totaal geen angst in. Ik ben soms bang voor mezelf dan voor die vluchtelingen."

DIRK DUIJZER

Dirk Duijzer is directeur Coöperatie en Besturing bij Rabobank Nederland. Daarvoor was hij onder andere directeur van LTO Nederland. Hij is als toezichthouder betrokken bij het Bedrijfspensioenfonds voor de landbouw en is voorzitter van het Centraal Orgaan Kwaliteitszorg in de Zuivel. Hij is maatschappelijk actief als voorzitter van de cliëntenraad van het Prinses Maxima Centrum en als voorzitter van de stichting Kerkelijke gelden.

RABOBANK

De Rabobank is een Nederlandse bank. De bank telt in Nederland ruim 700 vestigingen ongeveer 7,5 miljoen klanten. Wereldwijd heeft de Rabobank circa 56.000 formatieplaatsen.



Ben Tax

“Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken”

Interview met Ben Tax (Rijk Zwaan), augustus 2016

Steeds meer werkgevers bieden hun personeel alleen nog maar flexibele banen aan. Hoe anders gaat dat bij Rijk Zwaan. Bij deze onderneming, wereldwijd een van de grootste groenteveredelaars, werkt vrijwel iedereen in vaste dienst. Ze doet dat niet om pragmatische redenen, maar vanuit een principiële bedrijfsfilosofie, met het oog op het welzijn van de medewerker. Uiteindelijk pakt dat ook nog goed uit voor de omzet en de winst. Tegen de achtergrond van een naderende overname van concurrent Monsanto door het Duitse Bayer praten we over de voordelen van vast werk in tijden van flexibilisering en over het belang van een duidelijke identiteit voor een onderneming. Zijn er eigenlijk grenzen aan groenteveredeling? Mogen we vierkante tomaten op de markt brengen of gaat dat te ver?

HISTORIE

Rijk Zwaan heeft momenteel een omzet van 400 miljoen euro. Hoe is het bedrijf ooit ontstaan?

“Rijk Zwaan is in 1924 begonnen met een winkeltje in zaden. Hij spaarde daarmee wat geld en kon vervolgens een aantal jaar later in Bergschenhoek een selectiebedrijf - een voorloper van een veredelingsbedrijf - starten. Geleidelijk aan kon hij toen wat mensen aannemen. Het bedrijf begon met sperziebonen, later kwam er sla bij en dat is toen successievelijk uitgebreid. Lange tijd waren er wereldwijd best veel veredelingsbedrijven, wel honderden.”

Hoe zou u in het kort aan een leek uitleggen wat groenteveredeling is?

“Het ontwikkelen van nieuwe rassen van groentegewassen, voornamelijk middels kruisen en selecteren. De nieuwe rassen vormen een verbetering ten opzichte van bestaande rassen doordat de planten bijvoorbeeld een hogere opbrengst hebben, beter smaken of een grotere weerstand hebben tegen ziekten, waardoor minder gewasbeschermingsmiddelen gebruikt hoeven te worden in de teelt.”

Lange tijd waren er veel veredelingsbedrijven, vertelde u. Inmiddels zijn er niet veel meer over. Wat is er gebeurd?

“Vanaf de jaren tachtig is er een concentratieslag geweest. Er zijn nu nog maar negen groenteveredelingsbedrijven over die gezamenlijk wereldwijd zo'n 80 procent van de markt in handen hebben. En er staat een grote overname op stapel: het Duitse Bayer wil het Amerikaanse Monsanto overnemen – beide bedrijven staan in de top vijf. Ik denk dat dat goedgekeurd gaat worden, omdat ze zich met verschillende dingen bezighouden. Monsanto is niet echt een gewasbeschermingsmiddelenbedrijf zoals Bayer, maar vooral groot in landbouwzaden. Bayer is daarentegen nog niet zo groot in landbouwzaden. Dus vermoedelijk levert het geen grote problemen op.”

CULTUUR

Rijk Zwaan heeft een heel specifieke visie op het doel van een bedrijf. Wat is er zo eigen aan?

“Toen ik economie studeerde in de jaren zeventig kreeg ik een heel specifieke definitie van een onderneming mee. Die luidde: een onderneming is een organisatie van productiefactoren die door de ondernemer zodanig gecombineerd worden dat dit leidt tot winstmaximalisering. Zo werd dat toen uitgelegd op de universiteit en nog steeds is het de gangbare definitie. Het werkt tot de dag van vandaag door in de economische wetenschap en in het bedrijfsleven.

In het verlengde van genoemde definitie kun je allerlei mooie sommetjes maken. Als je de variabelen kent, kun je uitrekenen hoe je komt tot winstmaximalisatie. Je kunt uitrekenen hoeveel personeel en welke productiecapaciteit je nodig hebt. En welke verkoopprijs je moet vragen. Dat is natuurlijk leuk om te berekenen. Vandaag de dag kun je met computers leuke simulatiemodellen maken. En er zijn games op de markt: wie maakt de meeste winst? Dat doel - winst maken - zit diep geworteld in de economische wetenschap. Op zich is dit binnen de economische wetenschap ook wel degelijk interessant. Als bedrijfseconoom leer je aan welke knoppen je kunt draaien om de winst te beïnvloeden en dat is belangrijk en nuttig. In de praktijk moet je, naar mijn oordeel, winst echter niet voorop stellen en zeker niet zien als enig doel van een bedrijf.”

Wat was uw alternatief?

“Toen wij in 1986 de nieuwe directie vormden van Rijk Zwaan, waren we eerst onderdeel van olieconcern BP. We hebben vervolgens een *management buy out* gedaan en van Rijk Zwaan weer een familiebedrijf gemaakt. We hebben ons toen afgevraagd: wie willen we zijn? Wat is naar onze mening een onderneming? Is dat een onderneming volgens de gangbare definitie, op winst gericht? Wij zagen - en zien - een onderneming als een gemeenschap van mensen. We gebruiken ook niet het woord ‘organisatie’ en we praten niet over

Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken

de ‘productiefactor’ arbeid, maar over mensen. Mensen die gezamenlijk een doel nastreven, namelijk het ontwikkelen van een product of een dienst, die een toegevoegde waarde heeft voor haar afnemers. Zo zien wij een onderneming en zo hebben wij Rijk Zwaan gestalte gegeven.”

MENSVISIE

Wat inspireerde u om het anders te doen? Hoe kwam u bij die alternatieve kijk? Er moet toch heel wat voor nodig zijn om het volstrekt anders te gaan doen dan de rest.

“Ik vroeg me af: ‘Wat wil ik eigenlijk?’ Ik kon er voor kiezen om mijn hele leven die sommetjes te gaan maken, wat overigens ook leuk is, want ik houd van cijfers en sommetjes. Maar dan zie je de mens dus als de productiefactor arbeid. Dan heb je fte’s in een Excelsheet staan en kijk je naar het optimum. Dat staat op gespannen voet met mijn mensvisie. Ik ben er namelijk van overtuigd dat de mens een persoon is met een ziel, een wezen dat het verdient om aandacht te krijgen, dat tot ontplooiing gebracht moet worden. De mens is zozeer de moeite waard dat je die niet kunt reduceren tot een Excelsheet en een productiefactor arbeid die mag bijdragen aan de winst. Dat wilde ik niet en dat wilden mijn mededirectieleden evenmin.”

U ziet een bedrijf als een gemeenschap van mensen. Komt dat voort uit uw katholieke achtergrond?

“Het sluit aan bij een christelijke opvatting en de sociale leer van de kerk heeft me zeker geïnspireerd, maar niet uitsluitend. Je moet dit soort dingen ook kunnen onderbouwen zonder een beroep te doen op het christendom of op de Bijbel. Ik vind wel dat het niet tegenstrijdig moet zijn. Ik zou geen dingen doen die tegen mijn geloofsopvatting ingaan. Maar ik vind wel dat de argumentatie van wat ik doe zoveel mogelijk op een niet per se christelijke wijze verdedigd moet kunnen worden. Dan spreekt het ook veel meer mensen aan en zo zou het ook moeten zijn. Want als je echt in het verhaal van het christendom gelooft, in God gelooft, dan houdt dat in dat je God ziet als een persoon die oneindig wijs is. Het zou heel vreemd zijn als dat tegen allerlei verstandige dingen ingaat.”

U zegt eigenlijk: dit model is in zichzelf het beste model en niet omdat het specifiek christelijk is.

“Ja. Ik denk dat het juist een uitdaging is om meer te zeggen dan alleen ‘het staat in de Bijbel en daarom doen we dit’. Het gaat erom goede redenen te benoemen die ook mensen overtuigen die niet zo veel hebben met het christendom.”

IN VASTE DIENST

Kun je stellen dat bedrijven die uitgaan van deze alternatieve mensvisie ook succesvoller zullen zijn?

“We zijn nu alleen nog maar bij de vraag ‘wat zijn wij?’. Vervolgens kun je, als je de identiteit scherp hebt, kijken naar de doelstelling. Is dat winstmaximalisatie? Nee dus. Wat wij als doel hebben geformuleerd is onze medewerkers een prettige baan bieden. De mensen die de identiteit uitmaken een zo prettig mogelijke en zinvolle, zekere baan bieden.”

Wat houdt dat concreet in bij Rijk Zwaan?

“Dat betekent voor ons *life time employment*. Wij hebben vrijwel alleen maar mensen in vaste dienst.”

Dat klinkt in deze tijd als een sprookje.

“Het is toch echt waar. Als mensen hier gaan werken dan krijgen ze vrijwel direct een vast contract. Sterker nog, nieuwe medewerkers moeten de intentie uitspreken om hier te blijven werken. Dat vraagt veel van onze afdeling *human resources*, die met vijftien mensen dan ook behoorlijk groot is. Cruciaal is wel dat er vooraf een heel zorgvuldig selectieproces plaatsvindt. We hebben een hele strenge selectie aan de poort. Maar als mensen eenmaal bij ons werken dan gaan ze in principe niet meer weg. We groeien momenteel met 200 mensen per jaar en daarvan blijven veruit de meesten hier werken. Er is slechts 1 procent uitstroom. Uit alles blijkt: mensen zoeken stabiliteit en zekerheid.”

De achterliggende filosofie is dus dat een bedrijf een duurzame gemeenschap is?

“Precies, ons bedrijf is geen club waar je in en uit kan vliegen. Het gaat ons om een hechte en betrokken gemeenschap. We doen dus ook geen grote overnames, want dan zou je ineens bijvoorbeeld 500 werknemers erbij krijgen, wat de identiteit en de gemeenschap plotseling zou veranderen. We voeren een holistisch beleid, dat voortvloeit uit onze visie op wat een onderneming is. Daar kun je niet ineens een onderdeelje uit halen, want dat zou gevolgen hebben voor het hele bedrijf.”

Dus jullie hebben ook in het buitenland alleen vaste krachten?

“Jazeker. We hebben wel een aantal seizoenkrachten en projectmedewerkers, maar het overgrote merendeel is ook buiten Nederland in vaste dienst.”

Uw benadering staat haaks op de tijdgeest. Tegenwoordig is de trend in toenemende mate gericht op flexibilisering. Uw benadering staat daar haaks op. Het lijkt een hele uitdaging, om daar als Rijk Zwaan aan vast te houden.’

Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken

“Het vereist dat we de markt goed kennen en zo goede mensen binnenhalen.”

En vasthouden. Want mensen willen graag jobhoppen tegenwoordig...

“Binnen onze onderneming is natuurlijk heel veel mogelijk. We zijn een groot bedrijf waarbinnen mensen zich goed kunnen ontwikkelen en waarbinnen er veel uiteenlopende taken zijn, in binnen- en buitenland. Het is voor ons de uitdaging om het voor iedereen spannend en leuk te houden.”

Geldt die loyaliteit en behoefte aan zekerheid ook voor hoogopgeleiden?

“Ja. Je moet ze natuurlijk wel genoeg uitdaging geven. Maar we investeren flink in onze mensen, onder meer door onze interne opleidingen.”

En het is financieel haalbaar?

“Dat is niet onze eerste zorg, want we werken vanuit een principiële benadering. Maar het moet gezegd dat onze benadering bedrijfseconomisch goed uitpakt. Dat heeft er onder meer mee te maken dat we maar weinig uit hoeven te geven aan wervingskosten. Ook lekt er weinig bedrijfsinformatie naar buiten. En - wat het belangrijkste is - uiteindelijk zijn veruit de meeste werknemers tevreden. Men wil toch vooral stabiliteit in het werk, weten waar men aan toe is. Mensen presteren het beste zonder te hoge druk en vanuit een houding van loyaliteit. De econoom Fred Reichheld heeft onderzoek gedaan naar het zogeheten *loyalty effect* en hij laat zien dat uiteindelijk alle stakeholders baat hebben bij loyaliteit. Iedereen profiteert ervan! Neem als voorbeeld een bank. Je kunt overstappen bij elk nieuw renteververschil, maar wat doet dat met relaties, met betrouwbaarheid? Dat werkt uiteindelijk averechts.”

Hoe werkt die holistische gemeenschapsvisie verder door? Kunt u concrete voorbeelden geven?

“Wij proberen de hele mens te zien en hebben daarom ook oog voor iemands privésituatie. Als er thuis problemen zijn, dan werkt dat immers in het werk door. We vragen dan of we als bedrijf kunnen helpen. Als ik over de gangen van het bedrijf loop, let ik op of er op afdelingen wel wordt gelachen. Dat klinkt misschien gek, maar als er niet wordt gelachen, is dat toch een slecht teken. Dan is er kennelijk iets mis met de werksfeer. Thuiswerken doen we niet bij Rijk Zwaan. We moeten elkaar in de ogen kunnen kijken, niet alleen maar van afstand mailen en appen. We hechten aan het samen eten in de kantine. En uiteraard hebben we in het bijzonder oog voor zieken. Die worden bezocht en krijgen veel aandacht. Als iemand ernstig ziek wordt, krijgt die gewoon zijn loon doorbetaald. Het zou wat zijn als je na een ziekte ook nog wordt gestraft met ontslag!”

Hoe is de rol van de ondernemingsraad bij jullie?

“De directie had eens een overleg met de ondernemingsraad. Een buitenstaander vroeg toen: ‘Wie is hier eigenlijk de directeur?’ Dat was veelzeggend. We hebben allemaal hetzelfde belang: de medewerker staat voorop. We hebben dus ook nooit een conflict gehad met de OR, laat staan stakingen. Medewerkers hebben veel invloed. Als ze bepaalde kosten te hoog vinden, doen we daar wat mee. Het staat of valt met het doel dat je samen voor ogen hebt. Bij veel bedrijven is dat winstmaximalisatie, bij ons gaat het om het medewerkersbelang.”

Hoe kijken buitenstaanders tegen jullie medewerkersbeleid aan?

“Ze kijken er van op. Op een cursus werd mij eens gevraagd of Rijk Zwaan zijn HR-beleid niet eens zou moeten professionaliseren en een uitgebreid systeem van schriftelijke beoordelingen met cijfers moet invoeren. Ik zei: ‘Waarom?’ Men bracht in dat je dan beter zicht op het beleid zou hebben. Ik bleef echter doorvragen naar de achterliggende reden. Uiteindelijk kwam de aap uit de mouw: dossiervorming voor eventueel ontslag. Dat is dus niet onze lijn. Als een medewerker niet goed functioneert, gaan we een persoonlijk gesprek met diegene voeren. Dan kijken we elkaar eens goed in de ogen. Uiteraard wordt er weleens een waarschuwing gegeven en we kunnen streng zijn als het nodig is. Maar het draait om de persoonlijke benadering.”

BEURS

Kan deze alternatieve benadering van bedrijf en mens ook bestaan in een beursgenoteerd bedrijf?

“Misschien kennen jullie IFRS. Dat is een internationale standaard voor financiële verslaggeving. Hiermee wordt uniformiteit in de financiële verslaggeving beoogd. Op zich is dat goed voor gebruikers van die informatie, in het bijzonder de beleggers. Opvallend is dat in de overwegingen bij het tot stand brengen van deze belangrijke standaard als argumentatie werd genoemd dat hierdoor beleggers beter in staat zullen zijn om de meest winstgevende sectoren te kiezen in hun beleggingsbeleid en dat daardoor een optimale allocatie zal plaatsvinden. Hiermee wordt het streven naar winst als een maatschappelijk goed gepresenteerd. Dat is echter op zijn minst een eenzijdige benadering. Er kunnen heel goed bedrijven zijn die op andere terreinen veel beter scoren. Daarnaast hebben institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen, veel invloed op de CEO. Door deze insteek en ook door het persoonlijke belang dat directies vaak hebben bij het stijgen van de beurskoers wordt het beleid van de onderneming daar wel sterk door beïnvloed. Er zijn natuurlijk uitzonderingen, maar laten we niet naïef zijn: de koers is voor die bedrijven erg belangrijk.”

Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken

Rijk Zwaan is zelf eind jaren tachtig in handen geweest van een beursgenoteerd bedrijf, BP...

“Ja, al was dat heel kort. Ik weet nog dat ik onze filosofie voorlegde aan BP, dat wij medewerkers voorop wilden stellen in het bedrijf. Zij zeiden toen: ‘Interessant Ben, maar wordt er ook winst gemaakt?’ Ik gaf aan dat het mijn diepe overtuiging is dat winst juist volgt uit deze benadering. Daar moesten ze toen even over nadenken. Uiteindelijk zijn we snel daarna onafhankelijk geworden.”

En jullie blijven dat, aldus jullie website.

“Klopt. Drie families hebben het bedrijf - grotendeels - in eigendom en dat blijft zo.”

Jullie concurrenten zijn beursgenoteerd. Doen die het minder goed?

“Daarvoor heb ik te weinig data, daar kan ik niet goed over oordelen. We hebben wel medewerkers die van concurrenten afkomstig zijn en aangeven dat het er bij Rijk Zwaan echt anders aan toe gaat.”

Is er toekomst voor familiebedrijven en het Rijnlands model? In deze globaliserende, neoliberale tijd lijken vooral beursgenoteerde bedrijven te gedijen.

“Beursgenoteerde bedrijven worden in belangrijke mate beheerst door de ontwikkeling van de beurskoers. Beleggers en speculanten spelen daar een belangrijke rol in. Soms heeft die ontwikkeling van de koers te maken met de prestatie van het bedrijf, soms gaat het om heel andere zaken. En bedenk wel dat het niet alleen om aandelen gaat; er zijn allerlei financiële afgeleide instrumenten. Een aandeel is gemiddeld nog maar een zeer korte tijd in eigendom van een aandeelhouder. Beurzen beïnvloeden op deze manier belangrijke bedrijfsbeslissingen. Ik ben er van overtuigd dat dit zal stuklopen. Beursgenoteerde bedrijven in de huidige vorm hebben hun beste tijd gehad.”

U draait het om!

“Absoluut. Bedenk dat beursgenoteerde bedrijven helemaal nog niet zo oud zijn. Honderd jaar geleden hadden ze een belangrijke financieringsfunctie en was het begrijpelijk dat ze er waren. Maar nu? Het hele systeem is ontaard, teveel gericht op louter geld en kortetermijnwinst.”

En te weinig op medewerkers.

“Ja, soms wel. Bedenk overigens wel dat onze holistische benadering over meer dan alleen medewerkersbeleid gaat. Het heeft ook betrekking op het in stand houden van een goede cultuur, van zaken als openheid en eerlijkheid. Een hoogstaande moraal in de volle breedte is voor ons bedrijf van centraal belang.”

Dat klinkt logisch. Wil niet ieder bedrijf zo'n cultuur?

“Was het maar zo! Die waarden zijn echt niet vanzelfsprekend in het bedrijfsleven. Ik sprak eens een directeur van een concurrent en die gaf aan wel eens te liegen voor zijn bedrijf. Ik zei: ‘Ik lieg nooit.’ Hij zei: ‘Dat was dan je eerste leugen.’ Maar ik herhaalde dat ik echt nooit lieg. Hij kon er niet bij. Eerlijkheid is een centrale waarde voor ons bedrijf, natuurlijk ook voor de directie. Onze mensen volgen een specifiek voor en met ons ontworpen cursus *Company culture and business ethics* bij IESE in Barcelona.”

VEREDELING

Technisch is er heel veel mogelijk met zaadjes. Straks willen mensen nog vierkante tomaten! Bent u niet bang voor God te gaan spelen?

“Nee, dat zie ik niet zo. Alleen God kan iets uit niets maken, dat kunnen wij mensen niet. We kunnen inderdaad veel met zaadjes, maar er zijn grenzen. Voorop staat: doe wat je zegt. Zaden zijn erg belangrijk voor tuinders. Aan een zaadje kun je van de buitenkant echter niet zien of die goed is. We checken en dubbelchecken, hebben allerlei kwaliteitszorg. En als een ras van een concurrent beter is dan zeggen we dat gewoon.”

Jullie werk – gewasveredeling – is niet onomstreden, ook vanwege vermeende praktijken van de Amerikaanse gigant Monsanto. Zorgt dit bij jullie voor ethische dilemma's?

“Veel kritiek op onze sector is gerelateerd aan genetisch gemodificeerde organismen, ggo's. Die zitten bijvoorbeeld in sommige rassen van maïs en soja. Ze zijn controversieel, omdat het om rassen gaat waar eigenschappen niet op een natuurlijke manier in te kruisen zijn. Bij groente zijn ggo's echter niet in zwang. Wij geloven er ook helemaal niet in dat dit voor groente nodig is. De grote biodiversiteit die in groente zit, is immers ruim voldoende om te veredelen. Sommigen zeggen dat ggo's nodig zijn in groenten omdat we anders de wereld niet kunnen voeden, maar dat is onzin, een leugen. We zouden iedereen op deze wereld nu al kunnen voorzien van groente als er geen oorlogen, terrorisme en corrupte regeringen waren. Die belemmeren dat. Maar puur technologisch gezien is het mogelijk een einde te maken aan de honger. Er is genoeg te eten voor iedereen op deze aarde.”

Kunt u nog een voorbeeld geven van wat ethisch onacceptabel is?

“Niet acceptabel is bijvoorbeeld het betalen van steekpenningen. In sommige landen krijg je eerder een bouwvergunning als je steekpenningen betaalt. Daar doen wij dus niet aan mee. Nu vragen we die bouwvergunning twee jaar eerder aan.”

Het doel van ons bedrijf is de medewerker gelukkig maken

Bent u tevreden over de Nederlandse overheid? Zijn er zaken die beter kunnen?

“De toegankelijkheid kan nog beter. Wij hebben doorgaans een goede toegang, maar soms moeten we zoeken naar het juiste loket; bijvoorbeeld rond vergunningen. Over het geheel genomen ben ik echter tevreden over onze overheid. Horizontaal toezicht vind ik echt fantastisch, dat doen we al jaren met de belastingdienst. Wij zijn volkomen transparant in wat we doen, de fiscus kan er zo bij. We overleggen over zaken die overleg behoeven en hebben daarbij hetzelfde doel als de belastingdienst. In goed overleg komen we zo tot rechtvaardige belastinginning.”

Wat is uw doel voor de komende jaren met Rijk Zwaan?

“Dat volgt eigenlijk logisch uit dit gesprek: de medewerker gelukkig maken. Dat is allereerst een intern bedrijfsdoel, maar het heeft externe gevolgen: goede producten bijvoorbeeld. We willen zo al onze stakeholders gelukkig maken, naast de medewerkers ook klanten, adviseurs, de overheid. Het gaat erom iedereen respectvol te behandelen.”

BEN TAX

Ben Tax studeerde economie en accountancy en werkte onder meer bij de belastingdienst. In 1986 ging hij werken bij Rijk Zwaan, dat hij in 1989 samen met twee partners gekocht heeft. Hun families bezitten circa 90 procent van de aandelen.

RIJK ZWAAN

De totale markt in groentezaden is wereldwijd zo'n 4,7 miljard euro. Rijk Zwaan heeft het afgelopen boekjaar een omzet gerealiseerd van 400 miljoen, dus circa 8,5 procent van het totaal. Van de negen grote bedrijven staat Rijk Zwaan op de vijfde plaats, gelet op de omzet. Rijk Zwaan heeft 2.600 werknemers, is het grootste Nederlandse groenteveredelingsbedrijf en het grootste familiebedrijf in groentezaden. Er zijn naast Rijk Zwaan twee andere grote Nederlandse groentezaadbedrijven.



Henk van Dorp

“De polder bestaat niet meer”

Interview met Henk van Dorp (Van Dorp Installaties), juni 2015

Henk Willem van Dorp kijkt graag ver, niet alleen in tijd maar ook in ruimte. Hij had eigenlijk moeten verhuizen naar het gebouw aan de overkant van de straat, maar vanwege het uitzicht is hij op zijn huidige werkkamer blijven zitten. Hij heeft onlangs de Zoetermeerse watertoren gekocht, om op te knappen en om er misschien later te gaan wonen. Enthousiast laat hij de tekeningen en foto's zien: “Prachtig hè!” Minder blij - soms bijna moedeloos - wordt hij van de invloed van “het systeem”, maar optimisme en hoop winnen het uiteindelijk.

Hoe bent u dit bedrijf begonnen?

“Ik heb het in 1985 gestart als klein bedrijf. Destijds werkte ik bij een onderneming - de voorloper van het huidige Imtech - van circa 1.200 mensen, maar dat vond ik te groot, te massaal. [Lachend] Nu werken er bij Van Dorp ook zo'n 1.100 mensen. Maar: ik ken de meesten nog steeds, twee derde zelfs bij naam. Dat vind ik belangrijk. We hebben helaas de afgelopen weken van een paar mensen afscheid moeten nemen en dat raakt me echt diep.”

De crisis is nog niet voorbij voor Van Dorp?

“De bouw is ‘laatcyclisch’, dus we zijn er nog niet. Ik denk wel dat we voorbij het dieptepunt zijn. Tegelijk is dit geen groeisector. Er zijn te veel gebouwen en daardoor is er is minder werk. Onze branche krimpt. Wij proberen de taart te vergroten door nieuwe technieken toe te passen - we zijn bijvoorbeeld actief in *E-health*. Mede daardoor krimpen wij minder hard dan de bouwbranche. Maar we zullen het ermee moeten doen. De economie verandert sowieso fundamenteel.”

GEMEENSCHAP

Wat verandert er dan? Wat zijn de grote uitdagingen van onze economie?

“De eerste grote uitdaging ligt in het omgaan met een basisfout in onze economie, namelijk de tegenstelling tussen inclusief en exclusief. Inclusief denken betekent dat iedereen erbij hoort, dat iedereen mag meedoen. Dat denken in termen van gemeenschap is heel christelijk. Het hoort bijvoorbeeld bij het familiegebeuren: iedereen hoort erbij, iedereen mag mee op vakantie en er is

een natuurlijke taakverdeling - de een rijdt, de ander doet de afwas. Dit staat tegenover exclusief denken, dat in het bedrijfsleven dominant is. Als het slecht gaat met je bedrijf dan stoot je als ondernemer een onderdeel met een aantal werknemers af. In een gewone gemeenschap, zoals een familie of een kerk, is dat onmogelijk. Daar hoor je er altijd bij. Dat zijn andere, meer inclusieve gemeenschappen.”

Maar een bedrijf is toch ook een soort gemeenschap?

“Dat is op zich waar en dat proberen we ook vorm te geven. We zien ons bedrijf als meer dan een organisatie om geld te verdienen. Het is een gemeenschap met een ziel en bepaalde waarden, waar je lid van bent. Maar er is wel een ontwikkeling gaande die deze denkwijze sterk onder druk zet. Door internet, globalisering, schaalvergroting en de focus op efficiency worden zaken steeds meer gericht op exclusiviteit. We optimaliseren en maaien de randen van de akker. Er is een bepaalde versnelling en verharding opgetreden - noem het de Angelsaksische invloed.”

Hebben jullie zelf te maken met globalisering?

“Een installatiebedrijf is regionaal georiënteerd, maar onze fabrieken concurreren wereldwijd, onder andere met China. Onderdelen kunnen daar goedkoop worden gehaald. Voorheen gebeurde dit alles lokaal, nu is het internationaal, met alle gevolgen van dien voor toegevoegde waarde in de keten, de werkgelegenheid en de prijzen. Ik noem een voorbeeld: vroeger kostte een boormachine 250 euro. Dat waren de kosten voor de fabriek, het transport en de groothandel. Toen kwam de Gamma en ging de groothandel er tussenuit en kostte de boor nog 225 euro. Vervolgens kwam Hornbach uit Duitsland en werden de effecten van schaalvergroting zichtbaar: 200 euro. En nu kopen we onze boor bij Amazon - of zelfs bij het Chinese Alibaba - voor nog geen 130 euro, zonder tussenpersoon.”

Mooi toch, een goedkopere boormachine?

“Het wordt goedkoper doordat er minder tussenschakels, mensen, zijn. Er is minder arbeid nodig en dat is problematisch, want arbeid draagt bij aan de waardigheid van mensen. De terugloop van arbeid zie je in allerlei sectoren. In de verzekeringsbranche werkten eerst 150.000 mensen. Nu zijn dat er nog maar 50.000. Ook de banken gaan halveren qua personeel. Arbeid is meer *foot loose* geworden, vrij van plaats. De vraag is: hoe kunnen we in deze tijd werk genereren voor elke Nederlander?”

Is hier iets tegen te doen? Of is het gewoon de nieuwe realiteit?

“Ons huidige model biedt geen oplossing. Al jaren roep ik dat we de loonkos-

ten moeten verlagen. Als arbeid goedkoper is kunnen meer mensen aan de slag en ontstaat er ander werk. Daarnaast is herverdeling van arbeid nodig, al is dat lastig. Sommige mensen werken te veel, zoals ik, waardoor er voor anderen geen werk meer is. Mijn opa, destijds een vermogend man, werkte in de crisistijd bewust niet. Hij wilde geen werk afpakken van anderen die het hard nodig hadden. Hier ligt wereldwijd nog een enorme uitdaging voor de toekomst. Misschien moet er toch een basisinkomen komen?”

Gelukkig hebben we in Nederland nog de polder om dit soort problemen aan te pakken...

“De polder bestaat niet meer. Vakbonden zijn helaas niet meer representatief voor de werknemers. Ze vertegenwoordigen maximaal 15 procent van die groep en zijn alleen nog maar bezig met de bescherming van de gevestigde belangen van een kleine groep oudere werknemers, onder andere door seniorenraden te organiseren. Jongere werknemers voelen zich niet meer door hen vertegenwoordigd. Of het nu gaat om de cao, de bedrijfsvereniging of de pensioenen: ons sociale stelsel valt om als een kaartenhuis. Ook de overheid en de werkgevers kunnen daar weinig aan veranderen.”

VERSCHIL MAKEN

Hoe moet het dan verder? Waar liggen dan de mogelijkheden tot verandering?

“Christenen zullen dat moeten doen. Zij moeten verschil maken door met elkaar een paar zaken opnieuw uit te vinden.”

U bent christen en werkgever. Probeert u als christelijke werkgever verschil te maken?

“Zeker. Door het goede voorbeeld te geven laten we waarden doorwerken onder medewerkers. Ik heb altijd nagedacht over hoe ik als christen leiding kan geven aan een niet-christelijk bedrijf. Wat typeert christelijk leiderschap? Cruciaal is: integer en mild zijn. Ook mijn lokale leidinggevendenden hebben een belangrijke voorbeeldfunctie. Zij moeten de ethiek van Van Dorp uitdragen. Mensen geloven vooral wat je doet, niet zozeer wat je zegt.”

Even concreet: jullie investeren veel in duurzaamheid. In het jaarverslag staat: ‘Het milieu is ons ding’. Kunt u voorbeelden geven?

“Wij proberen continu onze voetafdruk te verkleinen. Allereerst doen we dat, heel simpel, door te werken met zuinige auto’s. Wij halen daarnaast al meerdere jaren het hoogste niveau van de CO₂-prestatieladder. Daar ben ik trots op. We willen de wereld beter achterlaten dan toen we erop kwamen. Wij zijn immers allemaal rentmeesters. We lenen de aarde van de volgende generatie en staan op de schouders van onze ouders. Die gedachte vind je natuurlijk niet

alleen onder christenen. Veel mensen zijn het hiermee eens, ook binnen Van Dorp. Dat zijn de mensen van goede wil. Daar zit overtuiging en idealisme achter, maar ook realisme: het gaat zo niet langer, we zullen echt naar een andere, circulaire economie toe moeten. Met onze Duurzame Meerjaren Onderhoudsplannen werken we hier ook effectief aan bij klanten.”

Hoe gaat u om met kritiek?

“Intern probeer ik machtsafstand klein te houden en zelf tegenspraak te organiseren. Luisteren en luisteren, vooral via informele informatiesystemen. Maandverslagen zijn leuk, maar het echte verhaal hoor ik van mijn chauffeur en de receptionistes.”

Hoe krijg je die cultuur tussen de oren?

“Door er veel over te praten. Praten, praten en schrijven. Preken eigenlijk. Ik heb net weer een voorwoord voor ons personeelsblad geschreven. Dat wordt zeker gelezen. Zo probeer ik een cultuur uit te dragen, mensen aan het denken te zetten. Op verschillende niveaus natuurlijk. Een vmbo’er denkt in dagen, een mbo’er in weken, een hbo’er in maanden, een universitair geschoolde in jaren en een visionair in decennia. Ik heb de denker Jeremy Rifkin uitgenodigd om over een paar maanden te komen spreken. Hij is een echte visionair. Hij heeft verschillende spraakmakende boeken geschreven en is onder meer adviseur van Angela Merkel. In zijn boek *De derde industriële revolutie* zegt hij dat de wereld sterk verandert door het verduurzamen van de energievoorziening met als gevolg het verdwijnen van de olie-economie. En in *The zero marginal costs society* beschrijft hij de gevolgen van de wereldwijde schaalvergroting en de opkomst, dankzij internet, van vernietigende nieuwe verdienmodellen. Dit geeft ook weer kansen. Met de deeleconomie (*share economics*) kunnen we meer doen met minder grondstoffen.”

Genoeg kansen, al met al, om toch verschil te maken.

“Ja inderdaad, maar laten we het ook niet overschatten. Werkgevers - ook christelijke - hebben beperkte speelruimte. Ze zitten gevangen in het huidige systeem, in een juridische en economische ordening die weinig ruimte biedt en waar ze weinig grip op hebben. De marges zijn smal, er zijn alleen kleine stapjes mogelijk. We moeten de randen van de akker maaien om winst te kunnen maken. Als wij minder werk hebben, kan ik niet ineens tegen mijn medewerkers zeggen: jullie krijgen allemaal iets minder salaris tot het weer goed gaat. Dan heb ik de rechter en de vakbonden op mijn nek. Nu moeten we mensen ontslaan. De prikkels richting werkgevers zijn soms ook verkeerd. Het is gek genoeg aantrekkelijker en goedkoper om een potentieel zieke werknemer, zoals een stevige roker met flink overgewicht, nu op staande voet te ontslaan

dan om diegene in dienst te houden. Die medewerker wordt straks immers onvermijdelijk ernstig ziek en zal een grote kostenpost en dus een risicofactor voor een bedrijf zijn. Onlangs heb ik een man aangenomen die werkloos was en een TIA gehad heeft door onder meer verkeerde medicijnen. Dan krijg ik ernstige waarschuwingen vanuit personeelszaken: zou je dat wel doen? Raar, maar zo is het wel. Het evenwicht tussen het bedrijfsmatige risico en het sociale risico is verstoord. De bedrijven krijgen dat op hun bordje. Die kunnen helaas weinig anders dan met hun voeten stemmen.

Maar het is dus wel mogelijk.

Zeker, op menselijk niveau kun je een verschil maken. Een voorbeeld: enkele jaren terug heb ik gesproken met onze schoonmaaksters en hun gevraagd wat voor leven zij nu leiden. Een van hen vertelde dat ze 's morgens om 5.30 uur op de fiets naar het eerste schoonmaakadres gaat, om 8.30 uur weer op de fiets naar huis gaat om de kinderen op te halen, die ze om 8.45 uur af moet leveren op school. Manlief heeft dan met de kinderen gegeten en gaat naar zijn werk. Om 11.30 uur gaat ze naar de snackbar voor het tweede baantje. Dat duurt tot 15.00 uur, waarna ze snel de kinderen uit school haalt en eten maakt. Als haar man thuis komt, staat het eten klaar en gaat zij van 17.30 uur tot 20.30 uur aan het werk voor het derde baantje. 's Avonds, als ze thuis komt, liggen de kinderen al op bed en gaan ze zelf ook maar vroeg slapen – het is immers snel weer dag. Hoe rijm je dat met de Bijbelse opdracht: de arbeider is zijn loon waardig? Dat verhaal liet mij niet los en ik ben op zoek gegaan naar oplossingen. Nu heb ik afgesproken dat er onder werktijd schoongemaakt mag worden en zijn de schoonmaaksters om 17.30 uur klaar. Op vrijdagmiddag hoeven ze niet te werken: dat mag op zaterdagmorgen. Soms komen ze dan met het hele gezin. Ze zijn nu ook lid van de personeelsvereniging en krijgen een kerstpakket. Ze zijn herkend en dus erkend.”

Dan komt het dus aan op de moraal van de ondernemer.

“Er is een filmpje over een fabriek uit de negentiende eeuw. Die fabriek heeft twee poorten. De arbeiders moeten eerst door poort 1 en dan door poort 2. De eerste gaat om 7 uur open, de tweede sluit tien klokslagen later. Het gevolg: zwakken en zieken hadden geen werk, want die haalden de tweede poort niet op tijd. Onze selectie aan de poort is veel subtieler maar wel vergelijkbaar. Het systeem is incriminerend. Stel dat een medewerker ernstig ziek wordt. Dan betaalt het bedrijf zijn salaris twee jaar lang door. Na twee jaar wordt de arbeidsovereenkomst ontbonden en betaalt het bedrijf een transitievergoeding. Maar de komende tien jaar betaalt het ook nog eens een boetepremie aan het UWV.”

De polder is dood, stelt u. Het Rijnlands model ook?

“Het mooie van het Rijnlands model vind ik de nadruk op ‘samen’. We moeten het samen doen. Het model gaat uit van een inclusieve benadering. Daar geloof ik in. Iemand die bij Van Dorp werkt is mentaal eigenaar van dit bedrijf. Ik ben dan wel directeur-groootaandeelhouder, maar dat is maar één manier van eigenaar zijn. Het Rijnlands model gaat ervan uit dat je iedereen een positie geeft. Respect voor alle stakeholders staat centraal, met pas als laatste de aandeelhouder.”

GELD

Juist die aandeelhouders bedreigen het Rijnlands model, door de grote waarde die tegenwoordig gehecht wordt aan hun belangen en de focus op kortetermijnwinst, snelle groei en kapitaal. Hoe kunnen we dat veranderen?

“Het geldvraagstuk is een van de grote uitdagingen van deze tijd. Geld moet weer gewoon een nutsfunctie krijgen, een ruilmiddel worden. Laten we geldhandel en virtuele geldsystemen afschaffen. Flitskapitaal zorgt voor een buitengewoon labiele financiële wereld en dat is nergens goed voor. De verbinding met de reële economie staat op de tocht. Er gaat zoveel geld rond, de zaak is fundamenteel instabiel. Er wordt ook geen waarde gecreëerd in deze wereld: dat moet door de gewone wereld opgebracht worden. Helaas is er niks veranderd na de financiële crisis. Geld speelt nog steeds een even grote rol.”

Bent u in het geheel tegen handel op aandelenbeurzen?

“Handel in aandelen op beurzen is prima. Maar het moet wel anders, meer gereguleerd. Een aandeelhouder moet geen aandelhandelaar zijn. In mijn optiek moet hij een aandeel minimaal drie maanden tot een jaar bezitten voor hij het verkoopt. Hij moet het dus niet meteen doorverkopen. De bedoeling van de beurs was oorspronkelijk: verschaffing van vermogen aan bedrijven. Door het flitskapitaal is dat nu volstrekt anders. Het moet echter niet gaan om geld, maar om het bedrijf, om vermogensverschaffing. Als geld het belangrijkste is, dan worden mensen instrumenteel, want dan gaat het om cijfers. Mensen zijn koud als ze begraven worden, maar in zulke Angelsaksisch ingerichte financiële systemen zijn ze ook ‘koud’. Het draait te veel om alleen economie in de samenleving.”

EIGEN ACADEMIE

U heeft een eigen opleiding opgericht: de Van Dorp Academie. Waarom? Voldeed het bestaande onderwijsaanbod niet?

“We zijn niet tevreden over de huidige onderwijskwaliteit. InHolland gaf bij-

voorbeeld onlangs aan dat ze er trots op is dat ze in een bepaalde opleiding 50 procent uitval heeft, want daarmee heeft ze aan de normen voldaan. Stel je eens voor dat 50 procent van onze producten afgekeurd zou worden. Dat is toch te gek om los te lopen! Daarnaast: het gat tussen leerling en bedrijf werd bij ons te groot. Leerlingen moeten een volledig beeld van het bedrijf krijgen, en niet alleen maar op pad worden gestuurd. Belangrijk is verder dat ze mensen leren kennen. Daarnaast kunnen we de eigen opleiding naar onze hand zetten en onze kernwaarden een plek geven.”

Kunt u daar een concreet voorbeeld van geven?

“Met een docent heb ik een lesmodule over *burn-out* ontwikkeld. Dat is dé ziekte van deze tijd. Ik ken dat van dichtbij, want vier van mijn zeven jeugd-vrienden is het overkomen. Ze waren begin veertig en opgebrand. Met deze cursus willen we mensen helpen dat te voorkomen.”

Heeft u er zelf last van gehad?

“Ik heb tweemaal op het randje gezeten. Als ik het nu bij mezelf herken, schakel ik terug en ga een paar weken ‘gewoon’ werken, normale werkweken maken. Dus niet stoppen met werken, maar terugschakelen, dat is de kunst. En veel wandelen en sporten. En ik ga minder lezen. Ik lees alles wat los en vast zit en op onmogelijke tijdstippen. [Lachend] Dat is niet altijd verstandig. Ik heb de neiging om altijd maar door te gaan. Dat komt omdat ik onder werktijd - op een boerderij - ben geboren. Dat is gewoon niet handig. Het is op een gemengd bedrijf het hele jaar druk. Er is altijd wat. Dat zit ook in mij. Naast mijn werk ben ik altijd wel actief in andere besturen, zoals de kerkenraad en brancheorganisaties. Dat is wel een valkuil, maar het is ook een opdracht om iets in de maatschappij te doen.”

Hoe weet u wanneer u moet terugschakelen?

“Een *burn-out* kent een bepaald patroon. Het begint met vergeetachtigheid. Als je naar het kopieerapparaat loopt en je denkt ‘wat doe ik hier?’, dan is het al foute boel. Je vergeet afspraken, hebt kleine briefjes nodig bij het bellen – ‘waar ging het over?’. Je krijgt onnodige ongelukjes met de auto. Vervolgens komen de emoties, je wordt prikkelbaarder, snel boos en krijgt concentratieproblemen. En tot slot, dat is de laatste fase, zijn er paniekaanvallen: je wilt een vergadering niet meer in, gewoon uit angst. Dan ben je eigenlijk al te laat.”

Hoe gaat uw bedrijf om met langdurig zieken?

“Als iemand ziek is, organiseren we bezoek. Geloof het of niet, maar 70 procent van de langdurig zieken in deze maatschappij hoort tijdens ziekte niks van de werkgever, of hooguit voor controles. Ze worden vanuit wantrouwen

benaderd, als instrumenten. Bij ons regelt de afdelingssecretaresse dat iemand minimaal een keer per twee weken bezoek krijgt. Als iemand bij ons langer dan een paar maanden ziek is, gaat een van de directeuren langs. Dat gebeurt niet heel vaak, slechts een paar keer per jaar, maar het wordt erg op prijs gesteld.”

Ondernemers zijn vaak wat sceptisch naar de overheid. Welke rol dicht u de overheid toe?

“De overheid heeft last van bloemkoolgedrag: steeds groter en steeds meer. In combinatie met het gelijkheidsbeginsel wordt alles in ‘recht’ gevat. De consequentie is dat er geen ruimte meer is voor gerechtigheid en dat vervreemdt. Ook is de overheid niet meer altijd democratisch. Er zijn vele zelfstandige bestuursorganen die zelf boetes mogen opleggen en leven van de opbrengsten. Vroeger heetten dat ‘roofriders’, nu ‘autoriteit’. Veel Nederlanders zien de overheid als tegenpartij, mede dankzij het liberale denken. Helaas. De overheid is van en voor ons allemaal. We moeten van een ‘de overheid’ terug naar een ‘wij overheid’. Hoe? De overheid moet bemenst worden door tijdelijke krachten. Iedereen zou 10 à 15 procent van zijn carrière voor de overheid moeten werken, als een maatschappelijke dienstplicht. Zo kunnen we de verbinding tussen overheid en samenleving herstellen. We zijn een gemeenschap. Inclusief! Mijn vader verkocht ooit voor een zacht prijsje een lap grond aan de overheid. Waarom voor een lage prijs? Omdat het voor de gemeenschap was. Dat is een andere manier van denken dan we vandaag gewend zijn. Nu zouden we de hoofdprijs vragen en eigenbelang voorop stellen.”

Er is minder werk en het economisch systeem zet ons onder druk en sluit mensen uit. Moeten we dit gesprek optimistisch of pessimistisch eindigen?

“Als christen ben je altijd hoopvol en optimistisch. We zijn immers op weg naar een betere wereld. We worden geacht iets van boven te weerspiegelen. Het grootste bezwaar tegen christenen is dat je soms niet ziet dat achter het chagrijn een fantastisch geloof schuilgaat. Een geloof dat volgens mij eenvoudig samengevat kan worden met Micha 6,8: ‘Er is jou, mens, gezegd wat goed is, je weet wat de HEER van je wil: niets anders dan recht te doen, trouw te betrachten en nederig de weg te gaan van je God.’”

HENK VAN DORP

Henk Willem van Dorp is de oprichter en directeur-grootaandeelhouder van Van Dorp Installaties. Hij heeft diverse nevenfuncties op bestuurlijk, kerkelijk en politiek gebied. Op dit moment is hij voorzitter van TVVL. Van Dorp heeft gestudeerd aan de Business Universiteit Nyenrode en aan de Wharton University in Philadelphia.

VAN DORP INSTALLATIES

Van Dorp bestaat als installatiebedrijf sinds 1985 en is gevestigd in Zoetermeer. Ze begonnen met tien mensen en tegenwoordig zijn er circa 900 medewerkers en dertien autonome en gespecialiseerde vestigingen verspreid over het hele land. Als totaalinstallateur biedt Van Dorp een breed pakket aan technische diensten. Alle techniek in gebouwen wordt zelfstandig ontworpen, gerealiseerd en beheerd. Het bedrijf biedt duurzame concepten aan voor de utiliteitsbouw en past duurzaamheid toe binnen de eigen organisatie. Naast het installatiebedrijf omvat de Van Dorp-groep onder de naam Orange Climate tegenwoordig vier fabrieken met ongeveer 200 medewerkers: Verhulst, Vespi, Waterloo en Autarkis. Hier worden duurzame klimaatconcepten en –componenten geproduceerd.



Gert-Jan Huisman

“Geld moet een gezicht hebben”

Interview met Gert-Jan Huisman (Anders Invest), juni 2016

Private equity roept niet bij iedereen positieve associaties op en dat is nog zacht uitgedrukt. Is het mogelijk om op een verantwoorde manier in deze sector bezig te zijn? Kun je in deze wereld van snel en veel geld moreel overeind blijven? Gert-Jan Huisman vindt van wel, hoewel hij erkent dat het moeilijk is. Ons huidige systeem is kapitalistisch, stelt hij, “en dit is soms het ergste van het ergste en dan ook nog met veel slachtoffers”. Juist daarom, beklemtoont hij, is het de uitdaging om in dat systeem actief te zijn en te laten zien dat het anders kan. Precies daarom noemde hij zijn bedrijf Anders Invest. Het bedrijf is, heel toepasselijk, ook nog eens gevestigd op een prachtig landgoed in Maarsbergen met de naam Anderstein. Waarin onderscheidt Huisman zich van andere investeerders?

U heeft altijd voor andere bedrijven gewerkt, zoals Centrotec. Waarom bent u nu voor uzelf begonnen met Anders Invest?

“Ik heb veel ontvangen en van daaruit voel ik me verantwoordelijk om iets terug te doen voor de samenleving. Dat heb ik ook in vorige banen gedaan, maar nu kwamen er een aantal dingen bij elkaar. Ten eerste weet ik dat ik een zeker talent heb voor investeren in andere bedrijven, deze sterker maken, relaties aangaan met mensen die deze ondernemingen leiden en hierbij op een goede manier sturen. Ten tweede constateerde ik dat er iets mis gaat in onze samenleving. Bedrijven hebben meer eigen vermogen nodig, dus het is goed om daarvoor te zorgen. Maar vaak gaan mensen zo eenzijdig met geld en macht om, dat dit veel kapot maakt. Dat zie ik vooral in Engeland en Amerika, maar ook in Nederland zijn er veel mensen die alleen maar voor het snelle geld gaan. Dat maakt ontzettend veel kapot binnen die bedrijven. Ik wil een tegengeluid laten horen, laten zien dat het anders kan en dat je uiteindelijk ook dan prima rendement kunt maken. We zijn geen *soft money* of *social venturing*, maar gewoon normaal *private equity*. Maar wel anders.”

Wist u uw hele leven al dat u een investeringsmaatschappij wilde?

“Nee. Alle stappen die iemand in zijn carrière neemt, zijn een combinatie van geluk hebben, hard werken en het pakken van kansen die toevallig

langskomen. Bij Centrotec waren er allerlei partijen - de Raad van Commissarissen, investeerders - die het bedrijf een bepaalde kant op wilden sturen. Wat ik nu doe is iets wat nog sterker van mezelf is en aansluit bij wat ik zelf kan. Het past beter bij mijn eigen agenda.”

En wat is die agenda? Wat doet Anders Invest precies?

“We gaan verantwoord om met het geld dat ons is toevertrouwd en zorgen dat daar een goed rendement uit komt. We hebben 47 externe investeerders die in ons geïnvesteerd hebben en we hebben nu drie bedrijven in de portefeuille. Het derde bedrijf, dat er net bij is gekomen, is al honderdzesentwintig jaar oud. Dat voelt bijzonder: dit mag niet kapot gaan, het moet weer honderd jaar door kunnen. In die drie bedrijven zitten we ook operationeel, betrokken op dagelijkse werkzaamheden, maar niet op de stoel van het management. Ze hebben elk zo’n vijftig man personeel, maar soms ontbreken bepaalde competenties. Die brengen wij dan in. Met één bedrijf hebben we een heel dealernetwerk opgezet.”

Dus enerzijds trekt u kapitaal aan voor uw fonds, anderzijds zoekt u bedrijven om in te investeren en bent u daar vervolgens nauw bij betrokken.

“Ja. We hebben nu een fonds van tien miljoen euro en we verwachten dat dit binnen een paar jaren wel naar dertig tot vijftig miljoen euro zal doorgroeien. Ons team bestaat uit mensen die geen achtergrond hebben in de financiële sector, maar in de industrie.”

Hebben jullie groeiambities?

“Jawel en die zijn ook noodzakelijk. Er is een bepaalde omvang nodig om hier een boterham mee te kunnen verdienen. Misschien groeien we wel naar honderd miljoen euro. Dan zitten we hier op een gegeven moment met vijftien mensen. Dat zou ik geweldig vinden.”

ECHT ANDERS

Anders Invest bestaat nu uit vijf medewerkers, die ook allemaal partner zijn. Hoe werken jullie samen? Er is niet echt een leidinggevende...

“Tot nu toe werken we als team op hetzelfde niveau, al geef ik er wel wat sturing aan. Er staat weinig op papier en als er iets op papier stond zouden we er niet eens naar kijken. We praten met elkaar op basis van argumenten en komen zo tot consensus. We kunnen in principe zelf besluiten tot bepaalde investeringen. Alleen hele grote beslissingen leggen we voor aan onze Raad van Advies. Naar buiten toe zetten we ook zo weinig mogelijk op papier. We werken met een laag juridisch profiel en er zijn geen gedetailleerde contracten. Op

dat vlak vind ik het Angelsaksische model buitengewoon kwalijk: het versterkt het wantrouwen. Wij werken met kortere contracten en onderhandelingen die we insteken vanuit wederkerigheid. We leggen alles op tafel en komen met een voorstel dat alles meeneemt. Wij moeten zelf supertransparant zijn, maar verwachten dat ook van de bedrijven. Ik ga het niet accepteren als ik niet mag spreken met de medewerkers in een fabriek en dat alles via de directeur moet. Zo proberen wij echt een andere investeringsmaatschappij te zijn.”

Werken vanuit vertrouwen in plaats van controle en wantrouwen. Is dat niet te romantisch?

“Natuurlijk hebben we ook managementrapportages en andere vormen van verantwoording. Toch willen we een kracht zijn tegen de vervreemding van aandeelhouders en bedrijven. Geld moet een gezicht hebben, moet verantwoording afleggen over de macht die het heeft. We willen bedrijven niet alleen dicht bij ons brengen, maar ze moeten ook de investeerders kennen zodat ze zien waar hun geld naartoe gaat. Ze kunnen ook rechtstreeks contact hebben. We hebben vaak *events*, waarbij we investeerders uitnodigen bij de bedrijven. We laten dan alles zien, ook de werkvloer, en vertellen wat de plannen zijn. Zo wordt hun betrokkenheid groter. Dan ontstaat er vertrouwen en synergie, dat werkt echt zo. Het zorgt dat iedereen rustig blijft nadenken wanneer het een keertje tegenvalt. Er zit bovendien kennis bij die investeerders, die ze dan kunnen inbrengen.”

Is het ongebruikelijk wat jullie doen?

“De manier waarop we dit doorvoeren is inderdaad ongebruikelijk. Er zijn meer fondsen die zeggen: we zijn op de lange termijn gericht en houden rekening met de belangen van alle *stakeholders*. Bijna alle fondsen hebben echter toch een looptijd van acht tot twaalf jaar. Dat betekent dat vrijwel alle investeringsmaatschappijen vanaf dag één bezig zijn met de vraag: hoe kunnen we weer uit dit bedrijf komen? Hoe krijgen we ons geld er weer uit? Dat heeft ongelooflijk veel gevolgen voor de betrokkenheid. Je weet als bedrijf dat er iemand in zit die weer weg wil, liefst zo snel mogelijk. Dat is gewoon niet goed. Wij hebben daarom een structuur in ons fonds gecreëerd die het ons mogelijk maakt echt ‘anders’ te zijn. Er is bij ons geen einde van de looptijd. Er is dus geen discussie over hoe we de exit organiseren. Dan kun je afspreken: we gaan samen een fantastische groei neerzetten en we zien wel hoe we er uiteindelijk – bijvoorbeeld door dividend – uit komen. Dat is plezieriger en opent uiteindelijk ook deuren naar de beste kansen. Die deuren blijven voor andere investeringsmaatschappijen gesloten. We zetten dat door in de relatie met de investeerders. We maken een netwerk met mensen die deze gedachte delen. Dat zie ik nergens anders terug.”

Hoort u dat ook terug van betrokkenen? Dat mensen zeggen dat het echt anders is?
“Tijdens ons openingsevenement met Jan Peter Balkenende en Jan Aalberts kreeg ik van meerdere potentiële investeerders te horen dat zij vonden dat er een goede sfeer heerste. Men vond het opvallend dat bij ons niet de zelfgenoegzaamheid overheerste, die je vaak ziet wanneer je honderd succesvolle ondernemers bij elkaar zet. Investeren heeft sterk te maken met vertrouwen. Je geeft voor heel lange tijd je geld aan een club. Je moet er dus vertrouwen in hebben dat er wat goeds mee gebeurt en dat het weer terugkomt. Het is opmerkelijk dat ons als jong bedrijf toch veel vertrouwen werd geschonken.”

Je zou zeggen: het is onmogelijk om in die context ook echt anders te blijven?

“Je krijgt de investeerders die je verdient. Door grootse beloftes van hele hoge rendementen krijg je een ander type investeerder dan wanneer je - zoals wij - aangeeft dat je het Rijnlands model serieus neemt en dat je dus soms winstkansen laat liggen als je denkt dat het goed is voor de lange termijn of voor een eerlijke weging van belangen die ook goed zijn voor het bedrijf. Daar hoort een ander type investeerder bij. We willen er ook geen pensioenfondsen in hebben, want die houden het kortetermijndenken in stand. Misschien worden ze daartoe deels gedwongen door regelgeving, maar toch. Zij dwingen korte fondslooptijden en exit-gedreven beloningsstructuren af. Pas nadat er veel *exits* geweest zijn, ga je goed verdienen. Je krijgt een beperkt basissalaris en pas wanneer je het hele fonds verkocht hebt met een rendement van minimaal 8 procent per jaar, ga je als management goed verdienen – en gelijk ook echt schandalig veel. Dat prikkelt dus om het in de bedrijven geïnvesteerde geld er snel weer uit te halen. Zo lang een aantal bedrijven uit de portefeuille niet verkocht is, weet je niet wat het rendement wordt en krijg je desnoods tien of vijftien jaar lang geen bonus. Zo lang wil je niet wachten op je rijkdom. Het systeem dwingt dus tot de verkoop van bedrijven, ook wanneer dat eigenlijk niet goed is voor het bedrijf. Bij ons zijn de investeerders zelfstandige ondernemers die zelf bepalen wat ze met hun geld doen. Rendement mag van hen ook via dividend in plaats van *exits* komen.”

Je moet een enorme innerlijke motivatie hebben om dit zo anders aan te vliegen. Wat beweegt u daarin?

“Ik heb de overtuiging dat we allemaal geroepen zijn om de wereld een beetje beter achter te laten dan we ‘m aantreffen. Ik kan op dit terrein, met de door mij ontvangen gaven, een beetje verschil maken. Dat geeft verantwoordelijkheid om daar goede dingen mee te doen. Dat is mijn *drive*. Ik zie om me heen dat het werkt om vertrouwen te geven. *Du moment* dat je een medewerker vertrouwen geeft, is hij gelukkig en loyaal. Daar geniet ik van.”

RIJNLAND

Private equity brengen we vooral in verband met snel geld verdienen: Angelsaksische praktijken. Jullie koppelen het meer aan het Rijnlands model. Hoe zou u dat model definiëren?

“Het gaat uit van een evenwichtige weging van alle belangen. Een bedrijf heeft meer eigenaren dan alleen de juridische eigenaren. De werknemers, de samenleving, de leveranciers en de klanten: ze hebben allemaal hun belangen en bouwen mee aan het bedrijf. Het Rijnlands model brengt die op een evenwichtige manier bij elkaar en zoekt de win-win in een sfeer van vertrouwen en tegen de achtergrond van het gezamenlijke doel. Ik zie dat model vooral bij bedrijven met maximaal honderd tot tweehonderd werknemers. Veel bedrijven zijn zo groot geworden dat individuen heel moeilijk de cultuur kunnen bepalen. Dan worden geld en nut de kleinste gemeenschappelijke noemer. Alles moet uitgerekend worden en bijdragen aan de winst. In familiebedrijven kan moraliteit een grotere rol spelen, omdat daar individuele mensen, zoals de eigenaarsfamilie, een stempel op het bedrijf kunnen drukken. Soms werkt dat overigens verkeerd, want er zijn ook boevenfamilies.”

Dus het Rijnlands model werkt niet bij grote ondernemingen?

“Het kan wel. Unilever heeft bijvoorbeeld echt wel iets neergezet. Maar meestal zijn de krachten die rendement en bonussen willen hebben zo sterk, dat er over die andere belangen wel gesproken wordt, maar dat er in de praktijk weinig van terecht komt. In mijn tijd bij McKinsey heb ik vaak met grote bedrijven te maken gehad. Dan kon je alleen over moraliteit spreken in de context van reputatierisico. En dat gaat eigenlijk ook weer over geld. Als dat je motivatie is om een ethisch kompas te hebben, is dat wel heel eenzijdig.”

Hoe kun je een bepaalde moraliteit een plek geven?

“Bruno Roche, boegbeeld van de denktank van het bedrijf Mars, maakt onderscheid tussen financieel, natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal. Al die vier vormen moeten onderhouden worden en toenemen om als bedrijf te groeien. Dat noemt hij de economie van wederkerigheid. Achter die vier vormen van kapitaal zitten belanghebbenden en die dien je te behandelen zoals je zelf behandeld zou willen worden. Roche is momenteel bezig met de vraag hoe je dit kunt operationaliseren en meten. Van financieel kapitaal weten we hoe dat moet, maar de andere vormen vinden we ingewikkeld. Vertrouwen is een onderdeel van sociaal kapitaal en is volgens mij ook meetbaar.”

Wat is het belang hiervan?

“Dat je laat zien dat vertrouwen, en ook liefde in de zin dat mensen fouten

mogen maken, een economische grootheid is en een bron van welvaart. Ook een kapitalistische economie kan niet zonder samenwerking. In bedrijven werken mensen samen die ergens goed in zijn, die gespecialiseerd zijn. Dat kan alleen in zo'n samenwerkingsverband. Als er daarin geen sprake is van liefde en vertrouwen, dan is er geen innovatie, geen ondernemerschap, geen durf om stappen te nemen. Dan krijg je verborgen agenda's en is iedereen alleen nog bezig met interne politiek. Mensen gaan angstig naar hun werk, komen niet tot goede arbeidsprestaties, er is veel ziekteverzuim. Liefde en vertrouwen vormen de motor van vooruitgang; niet alleen van welzijn maar ook van welvaart."

Hoe breng je die moraal, die nadruk op liefde en vertrouwen, terug in het economisch leven?

"De manier waarop economie op de universiteit wordt gedoceerd, is een van de dingen die moeten veranderen. De economen van honderd tot tweehonderd jaar geleden waren enthousiast over de markt, maar waren vaak theoloog en zetten die markt altijd in een moreel kader. Friedman en Hayek hebben dit veranderd en gezegd dat ondernemingen alleen als doel hebben om geld te verdienen. Daarbij vond men ook dat de wetenschap neutraal moet zijn. Dit is in vijftig jaar tijd geperverteerd. De omgeving moet nu met cijfertjes beheerst worden en er is maar één doelstelling: winst maken. We hebben vast ook weer vijftig jaar nodig om dit te herstellen.

Ons kapitalistisch systeem is een geniale uitvinding, want het maakt gebruik van de egoïstische drijfveer van de mens en kanaliseert die door te zeggen dat je alleen diensten en producten aanbiedt die zo waardevol zijn dat een ander ze wil kopen. Vervolgens zijn er echter ook kaders nodig. Anders ontsporen die menselijke drijfveren."

REGELWOEDE

De overheid vervult hier een belangrijke rol. Hoe ziet u die rol concreet?

"De overheid - ook de Europese - brengt een kader aan door wetten, maar ook door mededingingsautoriteiten. Die zijn echt onmisbaar. Zonder marktordening ontstaat er een tendens naar monopolies. Ons systeem zit helemaal vol met allerlei ingrepen die gebaseerd zijn op normatieve principes en die dus niet neutraal zijn. Iedere ingreep van de overheid is gebaseerd op wat we goed en niet goed vinden. Neem accijnzen. Veel belastingwetgeving is gericht op het verminderen van kwade effecten en het stimuleren van het goede. Achter de keuze voor een landelijk minimumloon zit ook een mensvisie."

Jullie willen als investeringsmaatschappij op een andere manier opereren. Sluit het

huidige overheidsbeleid hierbij aan of werkt dat eerder belemmerend? Jullie verzetten je in zekere zin tegen de tijdgeest.

“Er is een stroom die een bepaalde kant opduwt. Er zijn nauwelijks advocaten die meegaan in hoe wij het graag willen hebben. Ze vinden het oprecht onverstandig om weinig dingen contractueel vast te leggen. Ze zitten vast in het denken dat alle risico’s uit wil sluiten. Beheersingsdenken zie je ook vaak bij de overheid. Kijk naar ons onvermogen om de regelwoede te beperken. De overheid moet in haar rol als werkgever het goede voorbeeld geven. Ze moet meer vertrouwen op vakmanschap, in plaats van alles te willen controleren met als doel een ‘nul-risico-samenleving’. Geef mensen vertrouwen en benoem op managementposities alleen diegenen die uit het vak omhoog komen. Anders krijg je vervreemding tussen een bestuurslaag die met *spreadsheets* werkt en de werkvloer.”

Wat zou de overheid concreet moeten doen aan regelgeving in deze tijd?

“De overheid moet consumptie, en met name luxeconsumptie, veel meer belasten dan arbeid. Veel spullen zijn belachelijk goedkoop geworden en diensten zijn te duur geworden. We moeten ook hard werken aan de kloof op de arbeidsmarkt, door mensen eerder vaste contracten te geven en het minimumloon te verhogen. Werk toe naar een minimum uurstandaard die ook geldt voor zzp’ers. Dan wordt het eerlijker. De arbeidsinkomensquote is de laatste twintig jaar alleen maar naar beneden gegaan. Dat is fijn als je een investeringsmaatschappij bent, maar het zou voor de samenleving goed zijn als een groter deel van het inkomen niet naar de bedrijven gaat, maar weer terecht komt bij de arbeider. Ook andere regelgeving maakt arbeid duur. Ondernemers moeten twee jaar doorbetalen bij ziekte. Daar ben ik enorm verontwaardigd over. In Duitsland is dit zes weken! Er ligt ontzettend veel risico bij de bedrijven. Als we minder sociale lasten betalen op arbeid, creëer je ruimte om aan de onderkant via het minimumloon meer te betalen. Dan krijg je minder ruimte voor al die nieuwe businessmodellen die zijn gebaseerd op studentenbaantjes, marginale uurtjes en nul-urencontracten. We moeten niet voorop willen lopen met lage-loon-businessmodellen, maar juist met techniek en superslimme producten. Dit alles moet je niet revolutionair invoeren, maar in stapjes over een periode van tien tot twintig jaar.”

OPTIMISME

U constateert dat er sterke Angelsaksische tegenkrachten zijn. Welke toekomst heeft het Rijnlands model?

“Ik ben optimistisch. Systematisch onderzoek laat zien dat familiebedrijven door de bank genomen best succesvol zijn - vooral in Duitsland, maar ook in

Nederland. Klein wint vaak van groot, ook al zeggen alle *investment banks* dat het groter moet. Telkens komen er kleine bedrijven op die het veel beter doen dan de grote. Kijk naar de verwarmingsmarkt, die ik goed ken. Daar zie je fusies van bedrijven die een cv-fabrikant opkopen en dan ontstaat er snel een sfeer van 'je moet mee'. Als je goed kijkt, zie je dat er tijdens die fusiegolf ook honderden nieuwe bedrijven ontstaan zijn die houtgestookte ketels, warmtepompen en zonnecollectoren maken. De snelst groeiende bedrijven zijn juist de kleintjes. Ook in volwassen markten zie je telkens bedrijfjes opkomen die het de grote lastig maken. Ik zie voldoende ruimte voor familiebedrijven, kleine bedrijven, eigenaargestuurde bedrijven. Juist daar heerst veel sneller een gevoel van zingeving: we willen iets bereiken, we hebben een bepaald gevoel over wat goed is voor klanten en dat gaan we de wereld laten zien. Ik zie dus een *revival*, maar wel binnen dat perspectief van die vijftig jaar."

Kunnen Nederland en de EU ook wat leren van Angelsaksische landen?

"We doen vaak hooghartig over de VS, alsof die het niet goed geregeld hebben. Op de meeste terreinen is Amerika juist strenger dan wij, bijvoorbeeld als het gaat om consumentenrechten en handhaving. De schandalen in de automobiellindustrie werden ontdekt in de VS. Het is schandalig hoe men in Europa met deze industrie is omgegaan en hoe de lobby alles gecorrumpeerd heeft. Een BMW is gewoon viezer dan dezelfde BMW van tien jaar geleden, omdat ze met slimmigheidjes en techniekjes alle regels hebben weten te omzeilen. We zouden ook veel kunnen leren van het Amerikaanse boetesysteem bij economische criminaliteit. Een Europese boete is soms kleiner dan het voordeel dat een bedrijf weet te behalen met het flessen van het systeem. Toch ben ik optimistisch. Er groeit bij veel mensen een bewustzijn dat een samenleving met een verkeerde moraliteit niet leefbaar en houdbaar is. Hebzucht en zelfgerichtheid staat menselijk geluk in de weg. Ik zie een herwaardering van menselijke relaties en duurzaamheid ontstaan. In die zin heeft Anders Invest de tijdgeest misschien juist wel mee."

GERT-JAN HUISMAN

Gert-Jan Huisman is gepromoveerd econoom en oprichter/ partner van Anders Invest. Eerder was hij vijf jaar consultant bij McKinsey en ruim veertien jaar CEO van Centrotec, een beursgenoteerde fabrikant van verwarmings- en ventilatieproducten die onder zijn leiding groeide van 13 miljoen naar 530 miljoen euro omzet. Hij is commissaris bij Van Dorp Installaties en bij de technische groothandel Rensa en doet bestuurlijk werk voor onder meer de EO en een nieuw te starten internationaal christelijk *university college*.

ANDERS INVEST

Anders Invest is een investeringsmaatschappij die zich richt op het Nederlandse midden- en kleinbedrijf met een technisch karakter en een bewezen omzet- en winstcapaciteit. Zij stelt risicodragend kapitaal ter beschikking van 0,5 tot 10 miljoen euro, ten behoeve van zowel minderheid- als meerderheidsbelangen. Het fonds heeft reeds geïnvesteerd in drie snelgroeiende ondernemingen: gAvilar, Metalura en Stackdoor. De aanpak van Anders Invest onderscheidt zich door een focus op de lange termijn, duurzame waardeontwikkeling (*slow equity*), praktische en actieve management ondersteuning (*supportive equity*) en een eerlijke en transparante benadering (*straight equity*).



Jan van Werven



Ton van der Giessen

“Verantwoord ondernemen dwingt tot innovatie”

Interview met Jan van Werven en Ton van der Giessen
(Van Werven), juni 2015

Van Werven ziet brood in afval. Het bedrijf begon ooit met verhuur van bemande landbouw- en grondverzetmachines, maar tegenwoordig groeien ze vooral door afvalinzameling en recycling. Ze composteren groen afval, breken puin en sorteren van alles. Met biomassa zorgen ze er mede voor dat Lelystad en Purmerend het hele jaar door de stadsverwarming kunnen stoken. We gaan in gesprek met Jan van Werven, de voormalige algemeen directeur en mede-eigenaar van het bedrijf, en met Ton van der Giessen, de huidige algemeen directeur, die afkomstig is van een beursgenoteerd bedrijf. Van der Giessen: “In het Angelsaksische model hebben de drie P’s een andere volgorde dan in het Rijnländs model.”

HET BEDRIJF

Hoe bent u in het bedrijf terechtgekomen?

Van Werven: “Ik ben erin geboren. Het pand waar ik nu aan het werk ben, was vroeger een boerderij. We zijn in 1978 een B.V. geworden en daar zijn we met drie broers in gekomen: Gerrit, Hendrik en ik. Ik moest nog wel eerst de MTS afmaken. Ik heb tegen mijn vader gezegd: ‘Reserveer maar een plekje voor mij. Als ik 21 ben beslis ik wat ik doe.’”

Hoe was de samenwerking tussen de broers?

Van Werven: “We waren een soort drievoudig snoer. Gerrit was goed in planning, Hendrik deed de handel en ik was met de papierwinkel bezig. We waren een sterk bedrijf. Maar toen Hendrik verongelukte, ontstond er spanning tussen de bestuurders. We konden niet meer door één deur. Na zeven jaar namen we afscheid van elkaar. Gerrit en zijn beide zoons zijn uit het bedrijf gestapt. We waren aan het nadenken over de opvolging toen Ton op ons pad kwam.”

Van der Giessen: “Ik ben benaderd om te helpen bij een bedrijfsactiviteit die niet goed liep. Ik heb onderzocht hoe dat deel van het bedrijf winstgevend gemaakt kon worden. Jan zei toen: ‘Prima, je krijgt een jaaropdracht.’ Toen dat goed ging kwam van het een het ander.”

De directeur is nu een 'buitenstaander', een niet-Van Werven. Is dat lastig voor de familie?

Van Werven: "Onder mijn broers was dat ondenkbaar, maar ik vind dat kwaliteit wordt bepaald door wat je doet, niet door je achternaam. Bovendien kan ik me nu als directeur Onroerend Goed en Projecten vooral bezig houden met de leuke dingen."

Hoe was dat om als relatieve buitenstaander zo'n familiebedrijf te leiden?

Van der Giessen: "Eind 2010 droeg Jan de sleutels van de kluis en de pasjes van de bank aan mij over en dat symboliseerde ten overstaan van het personeel de overgang. Het liet ook zien welk vertrouwen door de familie in je handen wordt gelegd. Het voordeel was dat we elkaar goed hadden leren kennen in het jaar waarin ik hier voor de kunststofactiviteiten als interim-directeur werkzaam was. Anders was het bijna onmogelijk geweest. Ik moest weten waar ik in stapte, maar nog belangrijker was dat zij wisten wie ze binnenhaalden."

RECYCLING

Wat is jullie belangrijkste activiteit?

Van der Giessen: "De verhuur van onze 350 machines is de grootste divisie, maar komt inmiddels redelijk in balans met kunststofrecycling. Dat laatste doen we nu negen jaar en is een sterk groeiende activiteit, ook internationaal."

Hoe gaat dat in zijn werk? Wat doen jullie met afval?

Van der Giessen: "We halen huishoudelijk afval op bij een paar gemeenten en zamelen bedrijfsafval en bouw- en sloopafval in. We composteren groen afval, breken puin en hout, sorteren meerdere afvalstromen en verwerken kunststofafval tot een nieuwe grondstof. We streven continu naar een zo groot mogelijke mate van recycling, zodat grondstoffen opnieuw kunnen worden ingezet in de economie. Dat is een activiteit die ook iets positiefs oplevert voor de maatschappij. Plasticrecycling heeft inmiddels zo'n grote omvang dat we hebben besloten deze activiteit in een aparte divisie onder te brengen."

Zitten jullie vooral in de regio of zijn jullie ook internationaal actief?

Van der Giessen: "We zijn regionaal actief, met hier en daar een uitschieter. Het afvalbedrijf is op de regio georiënteerd, de *biobased products* meer landelijk. Machineverhuur zat in de regio en is nu naar het oosten en westen uitgebreid."

Van Werven: "Een binnen ons bedrijf ontwikkelde activiteit is diepploegen. Dat doen we vooral bij boeren in de polder die de klei naar beneden en het zand naar boven willen krijgen. Tot 180 centimeter diep kunnen wij dat in een

keer omdraaien. Onlangs hebben we dit nog in Engeland gedaan en er een zeer tevreden boer als klant aan overgehouden.”

Van der Giessen: “Kunststofrecycling is echt een internationale markt geworden. We hebben diverse vestigingen in het buitenland: in Engeland vlakbij York en in België in Antwerpen en Lanaken. We werken samen met partners in Frankrijk, Duitsland en Denemarken en hebben nu samen met onze Poolse partner een bedrijf opgezet in Polen. Afgedankte kunststoffen worden hier in Biddinghuizen tot nieuwe grondstof gerecycled. Die verkopen we weer in heel Europa, van Litouwen tot Ierland en van Italië tot Zweden.”

Van Werven: “We produceren maalgoed, stukjes van 12 millimeter. Die kunnen andere bedrijven weer smelten om er nieuwe producten van te maken.”

Komt het door de prijs van grondstoffen dat nu eerder naar recycling gekeken wordt?

Van der Giessen: “Nee, eerder speelt mee dat de prijs van afval hoger wordt. Men gaat zoeken naar alternatieven omdat er meer en meer belasting op het storten en verbranden van afval wordt geheven. Daar komt bij dat men tegenwoordig veel waarde hecht aan een circulaire economie. De grondstoffenprijs laat nog geen stijgende trend zien. Een lage olieprijs maakt het ons ook niet makkelijker.”

Hebben jullie last van de crisis?

Van der Giessen: “We hebben er juist voordeel van gehad! De afgelopen vijf jaar zijn we in de afval- en infrasector meer dan 50 procent gegroeid en dat zijn nou niet sectoren waar de cijfers omhoog gingen. Onze omzet groeide door ons anticyclische denken - we deden vijf overnames. Daarnaast heeft de sterke groei van de kunststofactiviteit daar zeker een bijdrage aan geleverd. Alle divisies zijn in deze periode gegroeid.”

Hoe zijn jullie ooit met recycling begonnen?

Van Werven: “Mijn vader ging destijds bezig met grondverzet. Als je dat doet, heb je wel eens een karretje puin. Zo is van het een het ander gekomen. Hij heeft toen van de nood een deugd gemaakt. Mijn vader is in 1983 overleden. Naast het huis was er vroeger een zandput. Daar hebben wij onze eerste recyclinglocatie van gemaakt.”

In die tijd was dat misschien innovatief.

Van Werven: “Ja, dat was het zeker. Ik wilde graag iets doen met wat een ander weggooit. Weggooien vind ik zonde.”

Waar kwam die houding vandaan?

Van Werven: “Zuinigheid. Deels. Ook wil ik graag dat mijn kinderen straks

nog op deze aardbol kunnen bivakkeren. Die *drive* zit er ook achter, maar als elk project zoveel startkapitaal zou vragen als kunststofrecycling, waren we al lang failliet geweest. We doen het erbij, maar het is een uitdaging om het voor elkaar te krijgen. In 1997 vroeg de provincie wat wij van plan waren op het gebied van groene energie. Toen heb ik geantwoord: biomassa, zonnepanelen en windenergie. Dat vond men mooi. Maar er blijft veel weerstand, bijvoorbeeld tegen windmolens.”

POLEN

Er werken relatief veel Polen bij jullie. Een bewuste keuze?

Van der Giessen: “Ja. We hebben 180 Poolse medewerkers. Nederlanders zijn moeilijk te krijgen en zijn ook duurder. De Polen zijn echter wel bij een Nederlands bedrijf in dienst, krijgen het minimumloon en dragen belasting af. Ze werken hier drie weken en zijn dan drie weken thuis. In drie weken in Nederland verdienen ze meer dan met zes weken werken in Polen. Ze wonen tegen de Oekraïense grens en als ze daar al werk kunnen vinden, ver van hun huis, zijn ze om de twee weken een weekend thuis. Nu zijn ze om de drie weken drie weken thuis.

Een belangrijk punt is ook dat Nederlanders dit werk niet willen doen. De Poolse cultuur is vergelijkbaar met onze cultuur in de vijftiger jaren. Toen was men blij dat er werk was. Nederlanders zijn kritischer geworden en daardoor is het moeilijk om mensen gemotiveerd te krijgen voor dit werk. Dat is een gevolg van onze welvaartsmaatschappij. De vraag is hoe lang we dit ons nog kunnen veroorloven.”

Wat bedoelt u met ‘dit werk’?

Van der Giessen: “Ze moeten met de hand kunststoffen sorteren in twintig verschillende soorten.”

Van Werven: “In Polen hadden ze al ervaring met deze manier van sorteren. Bovendien willen ze graag uren maken. Tot de dag van vandaag hebben we er geen spijt van.”

Is globalisering voor jullie een positieve ontwikkeling?

Van der Giessen: “Voor onze internationaal georiënteerde kunststofactiviteiten wel. We lopen tegen veel verschillen in regelgeving aan. Die wet- en regelgeving vormt een belangrijke basis voor ons *business model*. Het maakt nogal uit of je voor 10 euro kunt storten op een stortplaats in Polen of voor 100 euro in Engeland. Als storten heel duur wordt, dan wordt er immers eerder gerecycled.”

Stelt globalisering jullie ook voor dilemma's?

Van der Giessen: "In Denemarken waren we, net als hier in Biddinghuizen, heel enthousiast begonnen met Poolse werknemers. Maar vanuit de Deense overheid kwam er druk, dat dit eigenlijk Deense arbeidskrachten moesten zijn. Daardoor zei onze partner in dat land: 'Ik stop ermee, want een Deense kracht is niet te vinden en die is bovendien voor deze activiteit onbetaalbaar.' Sindsdien brengt de gemeente Kopenhagen het kunststofafval naar Biddinghuizen en wordt het alsnog door Polen gesorteerd."

MEER REGELS

Er wordt door ondernemers nogal eens geklaagd over teveel overheidsregulering. Hoe kijken jullie daar tegenaan?

Van der Giessen: "Een van mijn standaardcredo's in de afval- en recycling-sector is: *every rule is revenue*. Zonder regels had er geen afvalindustrie bestaan. De eerste regels zijn er pas eind jaren zeventig gekomen en voor die tijd was er geen afvalindustrie. Toen werd alles bij een boer gebracht. Die dacht: 'Als ik mijn land een meter ophoog en ik vang wat geld, dan is dat een mooie oplossing.' Aan de andere kant kan wet- en regelgeving ons behoorlijk beperken, bijvoorbeeld die uit Europa."

Van Werven: "Van regelgeving kun je ook gebruik maken. Je creëert er een marktpositie mee waardoor je een fatsoenlijke boterham hebt. Je moet kijken waar je iets kunt doen wat anderen niet direct kunnen doen."

Je moet dus overal alles bijhouden.

Van Werven: "Kennis is goed, maar niet veel waard zonder kennissen. Stel dat je veel hebt geleerd, maar je bent alleen. Dan kun je er weinig mee. Als je kennissen hebt waarmee je kunt delen wat je weet, dan heb je er iets aan. Dan kun je groeien."

Welke rol heeft de overheid in jullie ogen?

Van der Giessen: "Ik vind de politiek te terughoudend als het gaat om duurzaamheid. Het mag best ambitieuzer, sneller. Het probleem in de afvalsector is alleen dat de gemeenten autonoom zijn. Er zijn er die het heel goed doen, maar meerdere gemeenten, met name grote steden, verschuilen zich achter het gegeven dat alles daar anders is, bijvoorbeeld door hoogbouw. De Rijksoverheid zou hier meer bovenop moeten zitten en die steden moeten dwingen tot meer recycling."

Wat doet de huidige groei met de cultuur van het bedrijf? Blijft de identiteit bewaard?

Van Werven: "Dat gaat ons wel lukken."

Van der Giessen: “Op directieniveau zijn we daar zeker mee bezig. We vinden het belangrijk dat een man die als machinist binnen de infratak werkt, zich in die identiteit blijft herkennen. We proberen de groei zo min mogelijk ten koste te laten gaan van het kleinere, het herkenbare.”

Van Werven: “We zijn een familiebedrijf, niet alleen omdat de eigenaar een familie is. Er is een soort gemeenschap. Een paar jaar geleden is er een busje verongelukt met een paar Poolse medewerkers. We hebben tijdens ons 65-jarig jubileum geld ingezameld voor de nabestaanden, de weduwen. Dat kregen zij toen uitgekeerd. En we zijn naar de begrafenisdienst geweest. Wij gingen daar naar de kerk, zoals zij bij ons wel naar de kerk in Oldebroek gaan. Het Onzevader klonk in het Pools en in het Nederlands. Indrukwekkend. Ik probeer in de bedrijfscultuur mensen geen nummer te laten worden. Ik probeer ze te laten voelen dat ze een van ons zijn.”

EERDER INVESTEREN

Hoe kijken jullie aan tegen het Rijnlands model?

Van der Giessen: “Van Werven heeft nooit de keus gemaakt voor een model, maar we zitten erg in de Rijnlandse hoek, gelet op onze activiteiten, onze bedrijfscultuur en onze langetermijnvisie. Het grote verschil tussen een beursgenoteerde multinational en een familiebedrijf is: een multinational kijkt drie maanden vooruit, want de manager heeft zijn targets, maar een familiebedrijf denkt een generatie vooruit, want ook je zoon of dochter wil misschien met de organisatie verder. Als iets nu geld kost, maar je kinderen hebben er in de toekomst iets aan, dan blijf je dat nu toch gewoon doen.”

Is het onmogelijk dat een multinational een generatie vooruit denkt?

Van der Giessen: “Dat is moeilijk, omdat beursgenoteerde organisaties vaak veel financieel gedreven aandeelhouders hebben. Daardoor is er meer kortetermijndenken. Dit geeft weer kansen voor familiebedrijven, en daarmee misschien wel een mooi evenwicht in de markt.”

Zouden jullie meer kunnen verdienen als jullie bepaalde waarden niet zo hoog in het vaandel hadden?

Van Werven: “O, ja. Honderd procent.”

Is dat een verleiding?

Van der Giessen: “Dat is het in mijn arbeidzaam leven bij Van Werven niet. Vóór die tijd wel. Ik werkte bij een beursgenoteerde, meer Angelsaksisch geleide organisatie en daar stonden de drie P's van *people, planet* en *profit* in een andere volgorde dan bij ons.”

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Van der Giessen: “Zij gaan veel langer door met materieel. Met een vrachtwagen doen wij gemiddeld rond de vier, vijf jaar. Ik heb voor bedrijven gewerkt waar dat wel twaalf tot vijftien jaar was. Zij gebruikten daardoor andere motoren en modellen, met meer verbruik en meer uitstoot. De vraag is: durf je eerder te investeren? Onlangs hebben we zes nieuwe Scania’s gekocht. We hadden dat kunnen uitstellen. Ze zijn zuiniger en het scheelt iets in de kosten, maar dat staat vanuit kortetermijndenken niet in verhouding tot de investering. Als je echter nu de mogelijkheid hebt, investeer je daarmee ook voor de lange termijn.”

En ten aanzien van het personeelsbeleid?

Van Werven: “Als we geen familiebedrijf waren, hadden we misschien van veel vaste mensen afscheid genomen en goedkopere krachten in dienst genomen, zoals zzp’ers. Maar zo ga je niet met je mensen om, vinden wij. Ook nu de wet veranderd is, waardoor je in plaats van drie keer maar twee keer een tijdelijk contract mag geven, nemen wij mensen aan in vaste dienst. En ja, dat kost meer, maar dat zij dan maar zo. Het geeft ook continuïteit aan onze onderneming.”

Is het bewust beleid om mensen die niet zo ‘rendabel’ zijn toch een plek te geven?

Van Werven: “Het is niet eens beleid, we doen het gewoon zo. Een jongen die een ongeluk heeft gehad met een kraan kon lange tijd niet meer lopen. Die hebben we ander werk geleerd en hij werkt nu weer vier dagen per week. Een andere medewerker moest zijn onderbeen laten amputeren vanwege botkanker. Daar hebben we ook een oplossing voor gevonden: zijn vrachtwagen is aangepast en hij is nu een zeer gemotiveerde chauffeur.”

Maar je moet ook blijven concurreren...

Van Werven: “Dat kan ook met moderne machines en goed opgeleide mensen. Door verantwoord bezig te zijn word je gedwongen om te innoveren.”

Je bent dus eigenlijk genoodzaakt om innovatiever te werken?

Van der Giessen: “Er is verschil met bedrijven die in de crisis alleen op kosten hebben gekort. Die zitten nu soms nog maar op de helft van hun oude omzet! Van Werven heeft andere keuzes gemaakt. Onze omzet is juist gegroeid en daardoor hebben wij nog steeds een positief resultaat. Maar we werken vanuit een heel andere visie. Wij hebben niemand ontslagen tijdens de crisis in de infra- en afvalsector. Als je meer wilt verdienen door mensen te ontslaan, doet iemand als laatste een keer het licht uit. Wij hebben altijd gedacht: als het moeilijk is, moet je meer omzet hebben. We hebben gewerkt aan verruiming van activiteiten en vergroting van ons werkgebied.”

ANGELSAKSISCH

U komt uit een Angelsaksisch bedrijf. Hoe was de overstap naar dit familiebedrijf?
Van der Giessen: “Het was een bewuste keuze om weg te gaan. Ik paste niet meer in de organisatie. Ondernemen vanuit mijn eigen visie was in dat bedrijf niet meer mogelijk. De *finance*-afdeling ging meer en meer bepalen of je op de markt iets kon doen. Die afdeling geeft de voorkeur aan zekerheden en risicobeheersing. Ook waren er veel overlegstructuren. Dan zat ik met twintig mensen aan tafel en het ging nooit meer over klanten of operationele zaken.”

Dus in een Angelsaksisch bedrijf wordt eigenlijk meer overlegd dan in een Rijnlands bedrijf?

Van der Giessen: “Nou en of. Ik was veertig uur per week aan het overleggen en moest daarnaast nog reizen en gewoon mijn werk doen. Hier is het andersom: intern overleg kost nog geen dag in de week. Natuurlijk komt dat mede door de kleinschaligheid. Het echte ondernemen schoot er bij dat andere bedrijf echter wel bij in.”

Zijn er zaken die ‘Rijnlanders’ kunnen leren van het Angelsaksische model? Of moeten ze beiden maar gewoon hun ding blijven doen?

Van der Giessen: “Een extreem voorbeeld van het Rijnlands model is: als er genoeg geld in de portemonnee zit, kopen we het en als dat niet zo is, kopen we het niet. Er zijn echter best andere manieren van financiering mogelijk, waardoor je meer buffer creëert en andere dingen kunt doen. Gelukkig staat Van Werven er niet zo in dat alles uit eigen middelen moet worden betaald.”

En de familie kan gaan dwarsliggen...

Van Werven: “Daar is een spreekwoord voor uitgevonden: de vader zet het bedrijf op, de zoons bouwen het uit en de kleinkinderen breken het af. Daarna komt de volgende generatie, maar daar ken ik geen spreekwoord voor. Ik ken iemand die zei: ‘Wat mijn vader in veertig jaar heeft opgebouwd, heeft mijn zoon in vier jaar afgebroken.’”

Van der Giessen: “De kinderen van de vierde generatie zijn nu nog veel te jong. Maar dat gaat ooit veranderen. Drie neven van Jan zitten nu in het directieteam en zijn betrokken bij de dagelijkse leiding.”

SAMENLEVING

Jullie zijn aanwezig in de samenleving, onder andere door sponsoring van het amateurvoetbal en het marathonschaatsen. Een bewuste keuze?

Van der Giessen: “Zo heb ik het bedrijf aangetroffen en met plezier voortgezet.

Elke week komen er daardoor mensen op ons af die hier willen werken.”

Van Werven: “Iemand die bij ons werkt, had een jongen thuis die moeilijk kon leren. Die jongen vroeg of hij een keer vriendje mee mocht nemen. Ik vroeg aan dat vriendje: ‘Wat wil je later worden?’ Zegt hij: ‘Ik wil bij Van Werven gaan werken.’ Dat vind ik prachtig. Zo staan wij bekend. We hoeven geen advertentie te plaatsen als we personeel nodig hebben.”

Het bedrijf heeft de Linnaeusprijs gewonnen. Waar was dat voor?

Van der Giessen: “Die onderscheiding zegt iets over de wijze waarop een bedrijf in de samenleving staat. Ze wordt uitgereikt door De Maatschappij, een van de oudste netwerkorganisaties in Nederland. Bestaat al sinds 1777. Wij kregen de prijs naar aanleiding van de wijze waarop wij ons hebben ontwikkeld, met oog voor de circulaire economie, het terugdringen van CO₂-uitstoot (we zijn meer dan elf keer CO₂-neutraal), de toepassing van alternatieve energiebronnen en de wijze waarop we met ons personeel omgaan. We hebben 120 medewerkers die hier meer dan twaalfenhalf, vijfentwintig of veertig jaar werken.”

Van Werven: “Dit jaar hebben we voor het eerst iemand die hier vijftig jaar werkt. Prachtig, toch!”

JAN VAN WERVEN

Jan van Werven was tot 2010 algemeen directeur van Van Werven. Momenteel is hij er directeur Onroerend Goed en Nieuwe Projecten. Hij is bezig met de bouw van vier windmolens en 13.000m² zonnepanelen op gebouwen. Als directeur-grootaandeelhouder Lid STAK Van Werven Groep is hij actief in Malawi in de ontwikkelingshulp in de landbouw. Jan van Werven deed de MTS Weg- en Waterbouw. Hij was oprichter van Zorglandgoed Je Maintiendrai, een dagbesteding voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel.

TON VAN DER GIESSEN

Ton van der Giessen heeft veel ervaring in de sector van afvalinzameling en recycling. Naast zijn functie als *managing director* bij Van Werven Plastic Recycling is hij actief als voorzitter van de brancheorganisatie BRBS Recycling. Via PUM Netherlands Senior Experts is hij regelmatig betrokken bij het realiseren van recyclingprojecten in landen als India en Afrika. Vanuit zijn rol bij de Holland Circular Hotspot is hij een promotor voor het inzetten van Nederlandse recyclingkennis en -expertise in Europese landen die zich nog in de beginfase bevinden van de circulaire economie.

VAN WERVEN

Van Werven heeft 345 mensen op de loonlijst. Daarnaast zijn er nog dagelijks 180 andere mensen actief bij het bedrijf. Het bedrijf houdt zich bezig met *Biobased Products* (biomassa voor warmte en energie en grondverbeteringsproducten), *Infra en Recycling* (bemande verhuur van 350 machines in de wegenbouw en woningbouw en de inzameling en recycling van huishoudelijk-, bedrijfs- en bouw- en sloopafval) en *Plastic recycling* (recycling van harde post consumer kunststoffen).



Rein Willems

“Er is geen beter model dan het Rijnlandse”

Interview met Rein Willems (ex-Shell), juni 2016

Veel ondernemers in deze bundel zijn actief in familiebedrijven. Maar is het Rijnlands model eigenlijk ook hanteerbaar in een beursgenoteerde omgeving? Rein Willems werkte 38 jaar voor Shell, onder meer als president-directeur van Shell Nederland. Inmiddels is hij met pensioen, maar hij volgt het bedrijf en de Nederlandse economie op de voet. Zijn opmerkingen over Shell zijn gebaseerd op zijn werkervaring tot 2008. Kennis over de periode daarna heeft hij via de media verkregen. Volgens Willems is het voor een beursgenoteerd bedrijf wel degelijk mogelijk om, ondanks de druk van aandeelhouders, verantwoord te ondernemen. Hij verdedigt de stelling dat het Rijnlands model veruit het beste model is, maar het moet dan wel op een meer eigentijdse manier verwoord en gepresenteerd worden. “Rijnland moet weer op iets nieuws lijken.”

BEURS EN BONUS

Om met de deur in huis te vallen: is Rijnlands ondernemen, met oog voor lange termijn en alle belanghebbenden, wel mogelijk voor een bedrijf als Shell? Is de druk van de aandeelhouders niet zo groot dat er alleen maar op hogere beurskoersen gestuurd kan worden?

“Shell heeft altijd al best veel Rijnlandse elementen gehad. De neoliberale invloeden kwamen pas twintig jaar geleden. Eind jaren negentig kreeg bij Shell het Angelsaksische model steeds meer invloed. De salarissen gingen gigantisch omhoog. Die werden allemaal aangepast aan internationale normen. Veel Nederlandse werknemers zeiden: ‘Moet dat allemaal? Worden we daar echt beter van, gaan we nu harder werken?’ Maar de trend was niet te stoppen. Een bedrijf als Philips was ons toen al ver vooruit, daar verdiende de CEO anderhalf keer zoveel als bij Shell. Persoonlijk maakte ik me er niet zo druk om, maar we moesten erin mee.”

Wat was de oorzaak van die verandering eind jaren negentig?

“Het belangrijkste was dat de Amerikaanse tak van Shell steeds meer geïntegreerd werd met de rest van het bedrijf. Dat paste in een beweging waarin het bedrijf, als gevolg van druk van klanten, als geheel meer een globale dan een

set van nationale ondernemingen moest worden. Daardoor vond men dat je met salarissen niet te veel uit de pas kon gaan lopen. Eind jaren negentig was er bovendien grote druk van de *stock exchange*, van de aandeelhouders, vooral omdat BP het almaar beter leek te doen. De druk op Shell nam toe. Overigens deed BP het in werkelijkheid niet veel beter dan wij. Alleen de financiële cijfers zagen er beter uit, maar later bleek dat hun lagere kosten (ook voor veiligheid) hen in grote problemen brachten. Ook Shell had toen een probleem. In 2004 bleek dat we 20 procent van onze reserves niet op de formele manier hadden weergegeven. Managers hadden, mogelijk met het oog op een hogere bonus, de oliereserves veel te hoog ingeschat. Dat is toen het grote ‘reserveschandaal’ geworden. Ik was toen net aangetreden als president-directeur van Shell Nederland en kreeg meteen alles over me heen.”

Dat was geen fijne start...

“Gelukkig werd in diezelfde periode Jeroen van der Veer aangesteld als bestuursvoorzitter van Shell. Ik kende hem goed en was ongelooflijk blij met zijn komst. Hij kwam uit een cultuur waar ik me als christen goed thuis voelde. Hij is volslagen integer en werkte altijd vanuit een basis van vertrouwen. Hij heeft belangrijke wijzigingen doorgevoerd in Shell. Zo heeft hij het bonussysteem rigoureuus veranderd. Gelukkig maar, want bonussen zetten mensen in een bedrijf alleen maar tegen elkaar op. Van der Veer zei: ‘We zitten hier om samen te werken, dus de ene divisie moet niet tegen de andere divisie worden opgezet.’ Die cultuurverandering heeft gigantisch veel goed gedaan.”

SHELL EN RIJNLAND

Wat vindt u van het Rijnlands model, bekeken vanuit het perspectief van een grote beursgenoteerde multinational?

“Het zou zeer verstandig zijn als er in de politiek veel meer aandacht voor dit model komt. Donald Kalff, auteur van onder andere *Onafhankelijkheid voor Europa*, heeft aangetoond dat het een idiotie is dat Amerikaanse, Angelsaksisch georiënteerde bedrijven het beter zouden doen dan Europese. Hij laat zien dat allerlei sociale kosten - zoals voor pensioenen voor werknemers - niet worden meegenomen in de bedrijfskosten in de VS. Als je die er wel bij betreft, blijkt dat Europese bedrijven het, in tegenstelling tot wat velen denken, veel beter doen dan Amerikaanse. Daar zit een principiële punt van verschil in bedrijfsvoering tussen Rijnlandse en Angelsaksische bedrijven. De vraag is: welke sociale verantwoordelijkheid neem je als bedrijf voor je mensen en de omgeving?”

Hoeveel ruimte heeft Shell daar zelf voor? Aandeelhouders kijken toch naar snelle groei, terwijl het Rijnlands model van de lange termijn uitgaat, met oog voor die

maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat lijkt een onmogelijke spagaat.

“Shell is er altijd op gericht geweest dat aandeelhouders *return* ontvangen. Je krijgt altijd dividend uitbetaald en dat zal Shell ook blijven doen. Aandeelhouders zijn belangrijk. Tegelijk is het mogelijk gebleken om, vooral in Europese vestigingen, een eigen ruimte en een eigen cultuur in stand te houden met Rijnlandse aspecten. De salarissen zijn dan wel sterk gestegen, maar vergeleken met Amerika valt het nog steeds mee. Ik moest aan de ondernemingsraad het salaris van de CEO uitleggen. Dat was alles bij elkaar (inclusief maximaal te verkrijgen bonus) acht miljoen euro per jaar. Ik heb gezegd: ‘Als je kijkt naar de CEO’s van Exxon (36 miljoen) en BP (18 miljoen), dan is dit een bescheiden bedrag. Dat zullen jullie toch met me eens zijn. En als jullie naar jullie salarissen kijken, dan zitten jullie in de topkwartiel van wat jullie *peers* verdienen.’”

Dus de discussie was overdreven...

“Ik vind het salaris van de CEO nog steeds een hoog bedrag, maar we leven in een wereld waarin we niet direct alles naar onze hand kunnen zetten. Familiebedrijven kunnen hier gemakkelijker tegenin gaan dan beursgenoteerde bedrijven. Die zouden uitgesprokener mogen zijn en ethisch meer geprofileerd. Helaas gaan ze te vaak mee met ‘de lijstjes’. Als het ene familiebedrijf meer gaat betalen, dan moet het andere mee. Toch zie je nu discussie ontstaan over de exorbitante salarissen, zelfs in de VS.”

Kunnen we concluderen dat Shell beperkte marges heeft om te opereren, maar dat de bedrijfsvoering, zeker in Europa, goed samen gaat met het Rijnlands model?

“Ik heb zelf ondervonden dat er geen beter model is dan het Rijnlandse. Dat geldt zeker voor de vraag hoe je om moet gaan met de mensen in je bedrijf. De ondernemingsraad is daarom bij Shell erg belangrijk, die praat echt mee. Daar hechten wij zeer aan - overigens meer dan aan vakbonden, want die snappen zo’n multinational niet goed. Amerikanen begrijpen niet dat wij zoveel belang hechten aan een ondernemingsraad. Dat heb ik aan den lijve ervaren. Toen ik een keer een team met Amerikanen leidde, vonden ze het maar tijdrovend, die betrokkenheid van de OR. Ze begrepen niet dat als je dingen gedaan wilde krijgen, het dan zinvol was dat je het hele proces met een ondernemingsraad door moest. Na een paar jaar konden ze er wel begrip voor opbrengen. Ze zagen in dat het helpt bij de implementatie, ook al kost het wat meer tijd. Als mensen worden meegenomen in het proces, hebben ze meer begrip voor het besluit. Ze hebben het zich eigen gemaakt. In de VS worden besluiten van bovenaf medegedeeld en pas daarna begint de interne discussie. Amerika is wat dat betreft veel hiërarchischer, er is minder debat. Maar als er een gebrek aan draagvlak is, kunnen mensen naderhand wel gaan tegenwerken. Dan ben je verder van huis.”

Bij Shell wordt dus gepolderd. Geldt dat alleen voor Shell Nederland, of ook voor vestigingen in andere landen?

“Duitsland heeft een soortgelijk systeem, maar het werkt daar iets minder goed dan hier. Dat komt doordat daar in de Raad van Commissarissen formeel benoemde werknemerscommissarissen zitten. Daardoor zijn de zaken vaak al voorgerekookt en gaat het over de hoofden van de mensen heen. Ik heb dat nooit begrepen, want er spreekt wantrouwen uit jegens de werknemers. In Frankrijk werken ondernemingsraden niet goed. De vakbeweging is er nog sterk, met een systeem uit de jaren zeventig. Daar moet nog eens een Margaret Thatcher overheen. Die heeft in Engeland veel goed werk gedaan. Dat land was destijds lamgelegd door de vakbeweging. Toen wij er in de jaren zeventig woonden, was er op een bepaald moment geen suiker en melk meer verkrijgbaar. Altijd was er wel iemand aan het staken. Thatcher heeft dat rigoureuus gebroken.”

Bent u niet te positief over Thatcher? Zij wordt ook wel gezien als een van de politici die het neoliberalisme vrij baan heeft gegeven.

“In feite is die neoliberale wind eind vorige eeuw pas echt gaan waaien, dus na Thatcher. Het probleem is dat er niet genoeg tegenwicht aan is gegeven. Begrijp me goed: rijkdom en een goed inkomen zijn op zich prima. Maar laat dat geld wel terechtkomen bij de mensen die het verdienen, bij degenen die echte risico's dragen: de ondernemers. Dat zijn de mensen die echt nieuwe waarde creëren. Zij nemen risico's en zijn creatief. Dat mag beloond en gestimuleerd worden, ook al doen de meeste innovatieve mensen het niet voor het geld. Laten we dus onderscheid maken tussen enerzijds ondernemers en anderzijds werknemers en managers die 'gewoon' voor een onderneming werken.”

MILIEU

Het Rijnlands model hecht aan verantwoordelijkheid nemen voor het milieu. Hoe gaat Shell daar als olie- en gasconcern mee om? Moet het bedrijf meer het voortouw nemen in een overgang naar een tijd van andere energiebronnen?

“Veel mensen binnen Shell zijn ervan overtuigd dat er iets moet gebeuren. Tot 2004 noemden we nieuwe energiebronnen de 'potjes op het vuur': zonne-energie, windenergie, waterstofenergie, *bio fuel*. Maar we moeten ons realiseren dat fossiele brandstoffen de komende vijftig jaar nog een grote rol zullen spelen. Kolen moet je wel gaan uitfaseren, maar olie in mindere mate en gas nog niet. Gas groeit zelfs. De energietransitie heeft tijd nodig. Waarom? Om een simpele reden: de bevolking van Azië en Afrika wil naar ons westerse niveau van energieverbruik. Die groeiende vraag naar energie los je domweg niet op met alleen wind en zon. Binnen Shell ziet iedereen dat. Ik verwijs graag naar het Shell-boekje *A better life with a better planet* dat in mei 2016 verscheen.”¹⁸

Is dat niet te gemakkelijk geredeneerd? Er zijn critici die, met het oog op duurzaamheid, meer radicaliteit verwachten en noodzakelijk achten.

“Ik heb een discussie gevoerd met de radicale transitiedenker Jan Rotmans, auteur van *Verandering van tijdperk*. We deden studie naar het Rijnmondgebied, wereldwijd de tweede uitstoter van CO₂. Daar moet men de komende dertig jaar echt aanpassingen doorvoeren, want dit kan zo niet verder. We concludeerden dat het veel efficiënter moet. Men moet inzetten op warmtehergebruik en *bio based energy*. Rotmans was het daar helemaal mee eens. Maar, zei ik, als je dit allemaal wilt doen, moet je wel een paar kolencentrales openhouden - in ieder geval de nieuwste twee of drie. Dat vond hij lastig te verkroppen. Maar uiteindelijk zag hij in dat ze voor de groei van de *bio based* chemie inderdaad wel eens tijdelijk onontbeerlijk konden zijn. Kortom, een transitie is nodig en goed, maar de verandering moet ook geleidelijk gaan.”

Discussie en overleg met alle betrokkenen: ook dat is Rijnland.

“Zeker, dit is typisch een voorbeeld van polderen: inhoudelijk goed overleg voeren met andersdenkenden, geven en nemen, alle belangen en perspectieven meenemen. Nederland is vaak een microkosmos waar dit polderen plaatsvindt, daar zijn we uniek in. We hebben het zelfs geëxporteerd, eind jaren negentig, toen de toenmalige premier Wim Kok naar het Midden-Oosten ging. Landen als Oman en Singapore kijken sindsdien sterk naar Nederland en naar ons overlegmodel.”

OVERHEID EN MACHT

De overheid speelt een belangrijke rol al het gaat om regelgeving, ook voor bedrijven. Hoe verhoudt zich dit tot een multinational als Shell? Laat Shell zich, als onderneming die landsgrenzen overschrijdt, met een omzet waar veel landen jaloers op zijn, wat gezeggen door natiestaten?

“Er zijn natuurlijk allerlei ontwikkelingen die zich niet laten beperken door nationale regelgeving. Denk aan technologische vernieuwingen als genetische modificatie. Daarvan kan de overheid hoogstens zeggen dat ze maatschappelijk onacceptabel zijn. Tegelijk heeft Shell zich aan nationale en Europese regelgeving te houden. Het bedrijf staat niet boven de wet. Op financieel en fiscaal gebied heeft de natiestaat nog steeds maximale invloed op bedrijven.”

Daar wordt tegenwoordig ook gretig misbruik van gemaakt.

“Veel landen maken zich schuldig aan fiscale regelingen die erop gericht zijn om bedrijven binnen de landsgrenzen te houden. Ik heb gelukkig bij een bedrijf gewerkt dat zei: in elk land betalen we onze belastingen, we trekken niet van het ene naar het andere land op zoek naar het meest gunstige fiscale klimaat.

Midden jaren negentig, toen we meer met de Amerikanen gingen samenwerken, kwam er vanuit de VS een plan. Amerikaanse fabrieken zouden eigendom worden van Shell Duitsland, want dat zou fiscaal voordeliger zijn. We werden daar in 1999 als divisie chemie bij betrokken. In Londen waren veel mensen er ongelukkig mee en er was opluchting toen we er mee stopten. Binnen bedrijven zelf moet de overtuiging ontstaan dat fiscaal optimaliseren niet goed is. Ook in Amerika is dat nu aan het opkomen. Grote aandeelhouders, zoals pensioenfondsen, mogen best wat meer druk uitoefenen.”

PERSOONLIJK

U hebt uw hele arbeidzame leven voor Shell gewerkt. Waarom koos u destijds juist voor dit bedrijf?

“Ik studeerde scheikunde in Delft, maar was er lang niet zeker van of ik daar verder mee wilde. Ik zat bij de christelijke studentenvereniging CSR, net als Egbert Schuurman. Dat waren allemaal heel degelijke nette christelijke mannen (en een enkele vrouw). Zelf was ik aan de lichte kant, want ik was synodaal-gereformeerd. In mijn bestuursjaar heb ik theologie en filosofie gestudeerd bij onder meer professor Berkouwer. Ik liep colleges aan de VU en in Kampen. Ik heb er toen serieus over gedacht om naar theologie over te stappen, mede door mijn betrokkenheid bij een grote conferentie van IFES in Engeland. Mijn oom drong er echter op aan om eerst mijn studie scheikunde af te maken en pas daarna eventueel van studie te veranderen. Dat heb ik gedaan. Toen merkte ik dat je in de techniek en het bedrijfsleven ook heel andere, minder technische banen had, zoals marketing en leidinggeven. Een half jaar voor mijn afstuderen benaderde Shell me. Ze zeiden: we kunnen je direct naar Australië sturen, dan word je opgeleid voor een bedrijf in Moerdijk. Voordat je bij Shell bedrijfsleider werd, kreeg je namelijk eerst tien jaar lang een uitgebreide training. In Australië had ik een fantastische tijd. Daarna ben ik nooit in Moerdijk terecht gekomen.”

Heeft u nooit de behoefte gehad om Shell te verlaten?

“Eén keer. Toen we op de Filippijnen zaten, ging het minder goed met onze oudste dochter. Ze miste ons, ze was alleen en afgestudeerd. We wilden daarom terug naar Europa, maar Shell had besloten dat ik naar Brazilië moest. Toen heb ik laten weten dat ik dat niet ging doen. Vervolgens werd me, alsof het leiding van boven was, een andere baan aangeboden door Shell. Weliswaar niet in Den Haag, maar in Londen. Daarna ging het gelukkig met onze dochter ook weer goed. Een keer per maand kwam ze over naar Londen.”

TOEKOMST

Bent u hoopvol over het Rijnlands model?

“Ja, dat ben ik wel. Ik denk wel dat het verstandig is om een ander *frame* te verzinnen. Verzin een andere naam voor Rijnland. Het moet weer als iets nieuws lijken, zodat ook de voordelen van het ordeningsmodel duidelijk zijn. Veel mensen, vooral niet-christenen, associëren het Rijnlands model met belemmeringen en een gebrek aan ondernemerschap. Je moet het model ook niet associëren met polderen, maar eerder met het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, en dan niet noodzakelijkerwijs door de overheid. Vergelijk het met hoe we via verzekeringsorganisaties de zorg hebben geregeld in Nederland. Ik ken geen beter model in de wereld! Wij hebben de beste methode om de zorg te *managen* en de kosten te beheersen. Je zou allerlei mensen bij elkaar moeten zetten die uitleggen waarom het Rijnlands systeem zo goed werkt. Ik ben er van overtuigd dat de vraag naar een goede vertaling van Rijnlandse principes niet alleen maar in christelijke kringen speelt.”

Rijnland is toch niet typisch christelijk?

“Zeker niet, maar het heeft wel christelijke elementen. Het nemen van de eigen verantwoordelijkheid is ongelooflijk belangrijk, een centrale christelijke opdracht. Rijnland is niet rechts of links, kapitalistisch of socialistisch. Het model gaat ervan uit dat de markt niet alles kan en de overheid ook niet. Laat mensen vooral zelf hun verantwoordelijkheid nemen. Het is 125 jaar geleden ontstaan met het Christelijk Sociaal Congres. Lees Psalm 8: God heeft de mens bijna goddelijk gemaakt. We kunnen veel meer dan we denken. En vertrouw dus ook op ondernemerschap en minder op de staat.”

Hoe zou die persoonlijke verantwoordelijkheid ingevuld moeten worden?

“Je moet in de wereld staan en niet van de wereld zijn. Pak de uitdaging op om te zorgen dat we hier op een leefbare wijze met elkaar om kunnen gaan en tegelijkertijd iets van Gods koninkrijk laten zien. Maatschappelijk gezien betekent dit dat wij heel creatief moeten zijn met de wijze waarop onze samenleving is ingericht, in een wereld die steeds opener wordt. De wereld staat open voor van alles - zie internet - en daar moet je op een inventieve manier op reageren. Wat dat betreft staat de samenleving voor een behoorlijke uitdaging.”

REIN WILLEMS

Rein Willems werkte 38 jaar bij de Koninklijke Shell Groep, onder andere in Australië, op de Filippijnen en in Groot-Brittannië. Van 2003 tot 2007 was hij president-directeur van Shell Nederland. Van 2007 tot 2011 was hij senator voor het CDA. Momenteel is hij onder meer commissaris bij Essent, Van Leeuwen Buizen en Caldic. Daarnaast is hij voorzitter van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek.

SHELL

Shell is een Nederlands-Britse multinational die behoort tot de zes grootste staatsonafhankelijke oliemaatschappijen ter wereld. Het bedrijf heeft een omzet van circa 400 miljard dollar en zo'n 94.000 werknemers in dienst in bijna 140 landen. Daarmee is het een van de grootste private ondernemingen van de wereld.



Risco Balkenende

‘Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?’

Interview met Risco Balkenende en Reind Breman (Breman Installatiegroep), juni 2015

De crisis heeft de bouw flink getroffen, en is nog niet voorbij. Toch hebben ze bij de Breman Installatiegroep nog geen man (er werken inderdaad vooral mannen) hoeven ontslaan. Wat is hun geheim? We voeren om te beginnen een gesprek met algemeen manager Risco Balkenende, over het ‘Bremanisme’. Hij moet kapitaal en arbeid, dat wil zeggen de aandeelhouders en werknemers, bij elkaar houden. Balkenende: “Meer maatschappelijke verbolgenheid is welkom!” Reind Breman, de architect van het gedachtegoed en de Bremanstructuur, schuift later aan. In de tweede helft van dit interview is hij aan het woord.

Breman is momenteel een succesvol installatiebedrijf met vestigingen door het hele land. Kunt u vertellen hoe het ooit is begonnen?

“Het begon in 1925 in Genemuiden met een rijwielherstelbedrijf, een soort ‘Winkel van Sinkel’ met alle toeters en bellen die je in een dorp nodig hebt, van snoep tot potten en pannen. Pas na de oorlog werd het door toedoen van de vijf zonen van oprichter Tiempjen Breman een echt installatiebedrijf. De winning van aardgas zorgde er vanaf de jaren zestig voor dat het installatiewerk een hoge vlucht nam. In de jaren zeventig moesten honderden woningen tegelijk gasvoorzieningen krijgen, zoals cv-ketels. Dat vroeg om seriematig werken met veel prefabricage en dat is nog steeds een van onze centrale activiteiten.”

Ging dat goed met die vijf zonen?

“De zonen hadden allemaal een gelijke positie in het bedrijf, maar ook verschillende rollen. Reind was wel duidelijk de *primus inter pares*. Hij was de man met visie, de leider. Hij was overigens ook een man met veel vertrouwen in zichzelf en in de zaak. [Lachend] Nog voordat het bedrijf groot werd ging hij al nadenken over de vraag hoe je rijk kunt zijn zonder er last van te hebben. En inderdaad begon Breman flink te groeien. De zoons hebben het aandeelhouderschap inmiddels al doorgegeven aan hun kinderen. Deels is dat zelfs alweer overgegaan op hun kleinkinderen.”

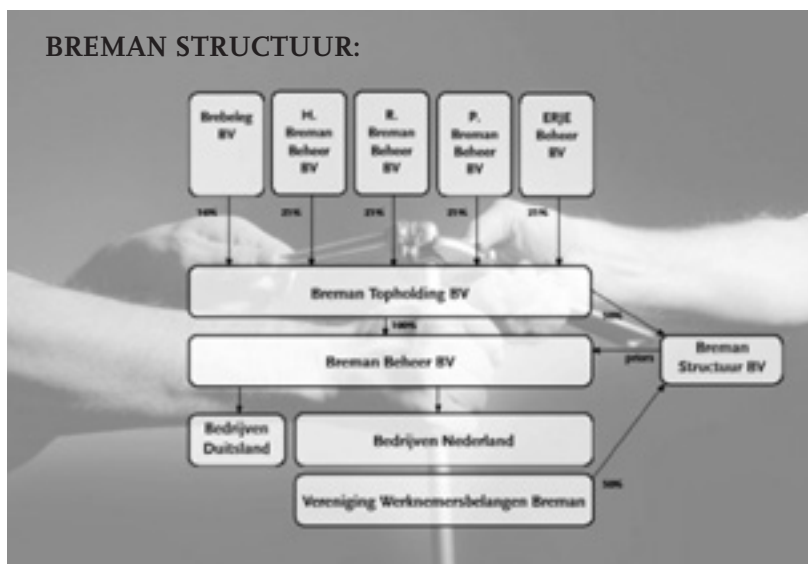
Hoe bent u hier zelf terechtgekomen?

“Ik werk hier nu ruim twaalf jaar. Binnen de familie vond men geen opvolger

voor Reind, dus zocht men iemand van buiten. In de advertentie stond dat ze een ‘dienend leider’ zochten. Dat vond ik bijzonder. Daar voelde ik me door aangesproken.”

STRUCTUUR EN CREDO

Breman heeft een heel eigen structuur en cultuur. Er wordt zelfs wel van ‘Bremanisme’ gesproken. Is dit bedrijf echt anders dan de bedrijven waarvoor u eerder werkte? “Bij familiebedrijven kunnen allerlei zaken spelen: opvolging, vererving, de toename van rijkdom. Dat kan allemaal leiden tot gedoe en Reind wilde dat voorkomen. Hij benaderde het vraagstuk fundamenteeler: hoe voorkomen we dat we last krijgen van rijkdom? Als geld je gaat beheersen, beperkt het je denkruimte. Dan gaat het fout. Bezit is niet erg, maar het moet je niet gaan beheersen. Deze benadering was een vrucht van christelijk-sociaal denken - alhoewel ook filosofen uit de oudheid hier al over hebben nagedacht. Pas redelijk recent is het bezitsdenken verbonden aan aandeelhouderschap en zeggenschap.”



Hoe speelde dat christelijk-sociale verder een rol?

“Centraal staan bij ons rentmeesterschap en gedeelde zeggenschap. Menselijk kapitaal en financieel kapitaal verdienen gelijke behandeling. Zowel kapitaalverschaffers als werknemers moeten als rentmeesters omgaan met dat wat

Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?

hun ter beschikking is gesteld. Bezit is je geschonken, geld is je toevertrouwd. Dat vertaalde zich in de Bremanstructuur: vermogen is er wel, maar de aandeelhouders leven er niet van. Ze krijgen wel een deel van de rente die een jaar later komt. Als er winst is, vloeit die terug in het bedrijf en groeit het vermogen. De helft van de winst gaat naar het vermogen, de andere helft naar de medewerkers.”

Daar zijn zowel aandeelhouders als werknemers tevreden mee?

“Zeker. Deze benadering zorgt voor continuïteit van het bedrijf en voor arbeidsvreugde bij werknemers. Als er winst is, is dat mooi en wordt die dus verdeeld. De medewerkers hebben dan extra geld te besteden. De nadruk op gedeelde zeggenschap laat zien dat we elkaar nodig hebben en dat geeft veel ontspanning. Er wordt best hard gewerkt, maar er is tegelijk een enorme rust in onze organisatie. Als het rendement daalt hoeven wij niet halsoverkop te reorganiseren.”

Dat klinkt prachtig: iedereen gelukkig aan het werk, iedereen inspraak, niemand ontslagen, veel ontspannenheid en arbeidsvreugde. Zijn andere bedrijven jaloers?

“Ik denk dat er veel bedrijven zijn die op ons willen lijken. Wij zijn veertig jaar geleden gestart en hebben toen, volgens het principe van de zeven vette en de zeven magere jaren, met de winsten een pot opgebouwd. Breman heeft dankzij die gevulde pot een goede solvabiliteit ontwikkeld. Als bedrijven nu beginnen, in de magere jaren dus, kunnen ze geen pot met vermogen opbouwen. Wij hebben in de jaren tachtig een hele zware periode meegemaakt, nog zwaarder dan nu, maar we zijn er dankzij die pot doorheen gekomen. Ook nu komen we redelijk ongeschonden door de crisis. Zowel toen als nu hebben we niemand hoeven ontslaan vanwege de crisis.”

STROPERIG?

Hoe werkt die samenwerking tussen aandeelhouders en medewerkers?

“Stel, we willen een bedrijf kopen. Dan is instemming van beide partijen nodig. Ik pendel als algemeen manager heen en weer om de belangen van beide kanten recht te doen en om te *matchen*, draagvlak te creëren. Dat polderen zit in onze genen. Het doet een appel op de betrokkenen om beide perspectieven te zien en aan te voelen.”

Een Amerikaan of Brit zou zeggen: wat een stroperigheid, wat een traag gedoe; dat kan niet goed gaan.

“Tja, dat kan hij zeggen, maar het werkt wel. Wij zijn nu nog steeds een gezond bedrijf, dat ondanks de crisis mensen aanneemt, investeert en winst

maakt. Het polderen legt ons geen windeieren. We komen er altijd uit. Het duurt wel iets langer door dat overleg, maar er is daardoor veel draagvlak en *commitment*. Medewerkers voelen zich gerespecteerd en zijn loyaal. Ze worden ook serieus genomen als er minder rendement is. De tijd die wij vooraf steken in de besluitvorming rondom investeringen, strategie en projecten voorkomt dat we achteraf veel moeten rechtbreien. Het kan heel goed zijn om ergens een nachtje over te slapen. Het kost inspanning, maar het is het ons waard.”

De Fransman Michel Albert schrijft in Kapitalisme contra kapitalisme (1991) dat het Rijnlands model wellicht minder spannend is, maar wel meer resultaat oplevert. Het Angelsaksisch model heeft een goede pers, maar leidt tot minder goede prestaties. Jullie lijken een typisch voorbeeld te zijn van het Rijnlands model.

“Ik omschrijf het Rijnlands model als het model waarin de twee centrale stakeholders van het bedrijf even belangrijk zijn: kapitaal en arbeid, oftewel aandeelhouders en werknemers. Beide groepen vormen de werkgemeenschap en moeten niet tegen elkaar worden uitgespeeld. Dat proberen wij vorm te geven en dat komt iedereen ten goede. Want wat willen de medewerkers? Heel simpel: ze willen een gezond bedrijf en prettig werk, ze willen een volwaardige installateur zijn, ze willen een salaris en een beetje winst als het meezit. Aandeelhouders zeggen dan: als dit allemaal gebeurt, is dat precies wat wij willen.”

Ziet u Angelsaksische invloeden in Nederland?

“Ik zie die invloeden in toenemende mate en dat verontrust me. Niet zelden gaat winst van bedrijven naar anonieme aandeelhouders, die dat elders investeren. Het onttrekken van veel vermogen aan een onderneming en het afhankelijk zijn van grote externe financieringen levert voor aandeelhouders mogelijk extra rendement op, maar het bedrijf als geheel raakt verzwakt. De terugval van het rendement wordt vervolgens veelal gevolgd door saneringen, ten koste van werkgelegenheid. Aandeelhouders hebben daar baat bij, maar het gaat ten koste van de werknemers.

De kloof tussen rijk en arm neemt wereldwijd toe. Dat gaat ten koste van de middenklasse en de welvaart. In de Verenigde Staten is dit veel erger, maar helaas groeit die kloof ook in Nederland. Thuiszorgmedewerkers worden ontslagen en moeten als zzp'er solliciteren naar een versnipperde baan voor weinig loon. Wat betekent dat voor gezinnen, voor de samenleving?

De druk om alles vanuit een rendementsperspectief te benaderen is groot. Zelfs in de zorg en het onderwijs gaat het om cijfers, om afrekenen, om beheersing. Het economische is echter maar één aspect van de werkelijkheid. Wat is er - vanuit het perspectief van de aandeelhouder - erg aan om 95 in plaats van 100 te verdienen?”

Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?

Zijn jullie gericht op groei?

[Gedecideerd] “Nee. Wij willen vrucht dragen. Groei is geen doel, maar kan wel gevolg zijn van gemaakte keuzes. Het is niet erg om af en toe wat krimp te hebben. Groeidenken zet alleen maar druk op de organisatie. Breman bestaat uit veel relatief kleine bedrijven, die lokaal geworteld zijn en die betrokken zijn op hun omgeving, hun markt. Daar vindt innovatie plaats, daar gebeurt het. Daar is ook wil om te overleven, om te ontwikkelen. Aandeelhouders en werknemers hebben dus een gedeeld belang. Het gaat om rendement en, belangrijker nog, om continuïteit van werkgelegenheid.”

WERKNEMERS MET BEPERKINGEN

Jullie hebben een eigen sociale werkplaatsvoorziening. Hoe kwam dat zo?

“Dat begon als een privéproject van Reind. Jaren nadat hij met pensioen ging is de voorziening bij Breman ondergebracht. Het past ook prima bij onze filosofie: de hoeken van het land niet maaien en opkomen voor de weduwe en de wees. Reind had een zwak voor mensen met beperkingen en wilde hen graag ondersteunen door hen iets te laten doen. Juist actief zijn en werk hebben geeft mensen waardigheid.”

Tegenwoordig is er vanuit de overheid een verplichting om een bepaalde percentage mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Terecht?

“Ik vind het jammer dat dat nodig is. Wij hebben veel mannen van middelbare leeftijd op een bus. Er is niets mis mee om daar een jongere naast te zetten om die een beetje te coachen. Op onze bedrijfsschool zit een docent die soms meer vader dan leermeester is voor die jongens. Hij coacht hen op allerlei terreinen van het leven en brengt menigeen zo door de puberteit heen. Het is heel burgerlijk, maar uiteindelijk willen al die jongens hetzelfde: een huis, een vrouw en een vaste baan.”

Tegenwoordig wordt vooral flexwerken gestimuleerd, zo lijkt het. Hoe kijken jullie daar tegenaan?

“Wij willen 90 tot 95 procent van ons personeel in vaste dienst. Dat is best een uitdaging. Voor veel werknemers is dat echter het beste. Zij willen vaak helemaal niet veranderen van werkgever. Ze willen rust en zekerheid hebben.”

Jullie gaan met alles tegen de tijdgeest in, lijkt het wel.

“Wat is de tijdgeest? Het lijkt wel of er juist nu veel aandacht is voor ons model. Men wordt zich steeds breder bewust van de invloed van het kapitaaldenken. Denk aan de impact van de boeken van Piketty en Luyendijk. De flexibilisering

van de arbeid gaat overigens nog steeds sterk door. Daarin wijken wij af van de trend.”

Het kan dus wel...

“Wij willen werk creëren dat past bij de mogelijkheden van mensen. Op een gegeven moment was 10 procent van onze medewerkers WAO’er. Zij draaiden in alles volwaardig mee, ook in de winstdeling. Door nieuwe wetgeving werden zij toch tweederangs werknemers en konden ze niet meer meedelen in de winst. Als ondernemer zeggen we: het graan moet overal even hoog zijn, we willen een goede installateur zijn. Koop niet bij ons vanwege onze mooie gedachten, maar heb wel oog voor de hoeken van het land. Men vraagt mij wel eens: ‘Wat mag dat dan kosten? Hoeveel rendement moet het kapitaal laten rusten, wil je als maatschappij allerlei problemen opgelost hebben?’ Tja. Is 10 procent voor de kapitaalverschaffer redelijk? Of 5 procent? Wat is redelijk als het gaat om het ontslaan van mensen? *Is dat wel redelijk?* Het ter discussie stellen van die paradigma’s vind ik uitdagend. Ik merk dat ik steeds enthousiaster word over ons gedachtegoed. De laatste jaren heb ik alleen maar een diepere bewondering gekregen voor de keuzes die Reind heeft gemaakt en voor de vruchten ervan. We zijn volop actief op de markt, maar met andere motieven. We willen concurrerend zijn, met een sociaal hart.”

Julie geven werknemers een stevige positie binnen het bedrijf. Wat vindt u van de vakbonden? Ook zij komen op voor werknemersbelangen.

“Toen Breman zijn systeem ontwikkelde, in de jaren zeventig, snapte de vakbond er niets van: ‘Inpraak van werknemers is mooi, maar kan dat op initiatief van een aandeelhouder en ondernemer?!’ De vakbonden zouden de grote vragen meer moeten oppakken: hoe om te gaan met kapitaal en hoe met flexcontracten? Dat zou de maatschappelijke discussie kunnen verdiepen. Ze hebben het echter vooral over de kleine vragen, bijvoorbeeld over salarisverhoging. Een langetermijnvisie op werkgelegenheid vergt andere discussies dan die over seniorendagen.”

TAM

Welke rol ziet u weggelegd voor de overheid ten aanzien van het bedrijfsleven?

“Het is nu te gemakkelijk om als bedrijf na een faillissement meteen weer opnieuw te starten, in een nieuw jasje en met gezonde projecten. Juridisch gezien kan dat, maar wij vinden het moreel niet altijd juist en bovendien maatschappelijk onwenselijk als winsten van eerdere jaren naar de onderneming gaan en de met reorganisaties gepaard gaande kosten worden afgewenteld op de publieke zaak, waarna winsten die daarop volgen weer voor de ondernemer

Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?

zijn. Dat is de situatie waarin wij moeten concurreren! Dat is geen *level playing field*. Als overheid kun je vaak niet meer doen dan de juiste randvoorwaarden stellen, maar het is ook belangrijk om het goede voorbeeld te geven. Denk aan aanbestedingen. Als de overheid zelf voor de laagste prijs gaat, beïnvloedt dat de moraal van andere partijen in de markt.”

En burgers? Welke verantwoordelijkheid hebben die in het geheel?

“Wat me opvalt, is dat consumenten zo tam zijn, bijvoorbeeld richting de banken. Er mag wel iets meer maatschappelijke verbolgenheid zijn. We hebben meer onrust nodig, meer debat, meer uiting van ongenoegen over de toenevende ongelijkheid. Denk aan het jubeljaar: gelijke kansen voor iedereen, voor elke generatie! Denk eens om. Dat kan heel verfrissend zijn.”

U straalt arbeidsvreugde en trots uit. Bent u inmiddels ook een Bremanist?

“Ik herinner me dat ik bezig was met de overname van een bedrijf. Ik onderhandelde op het scherp van de snede toen Reind langskwam en zei: ‘Die man is zijn levenswerk aan het verkopen, houd je daar even rekening mee?’ Die kleine opmerking zette de onderhandelingen in een heel ander licht. Dat gaf een enorme ontspanning en we waren er vervolgens snel uit. Als je oog hebt voor de ander, heb je iets van jezelf overwonnen. Het is heel bijzonder om dat terug te zien in dit bedrijf. Ik vind het een verademing om hier deel van uit te maken. Telkens zullen we terug moeten gaan naar die basisovertuiging: hoe kwam het dat Reind die stap kon zetten?”

REIND BREMAN

Na het gesprek met Risco Balkenende krijgen we de gelegenheid om door te praten met Reind Breman, die deze werkwijze in de jaren zeventig uitdokterde en in praktijk bracht. Hij is een imposante, charismatische persoonlijkheid, die wethouder was voor de ARP en later raadslid werd voor de ChristenUnie. Hij is een echte ondernemer, met oog voor de kwetsbaren en met heldere uitspraken: “Het kapitalisme faalt, omdat het dwingt tot slecht handelen.” En: “Het centrale probleem is de eenzijdige macht van het kapitaal. De arbeiders kregen via de vakbeweging wel iets voor het zeggen, maar het kapitaal maakte de dienst uit. Marx zei: ‘Maak van arbeiders kapitalisten.’ Bij Breman zeggen we echter: ‘Geef kapitaal en werknemers *beiden* zeggenschap over bezit en beleid.’ Het gaat dus niet alleen om het kapitaal, maar ook niet alleen om de arbeiders.”

“Het Bremanisme heeft twee achtergronden”, zegt Breman. Allereerst zit er een uitgesproken christelijke overtuiging achter. “Daarbij spelen Bijbelse noties mee, zoals het opkomen voor de weduwe en de wees en het idee van het jubeljaar. God zegt dat je je niet moet hechten aan bezit. Je moet afscheid



Reind Breman

kunnen nemen. Dat hebben we toen geregeld. Ik ben wel rijk, maar ik heb er geen last van!”

Het Bremanisme komt ten tweede voort uit praktische noodzaak, om gedoe in de familie te voorkomen. Bij familiebedrijven speelt altijd het ‘verervingsprobleem’, maar bij Breman Installatiegroep niet. “Bij ons worden de kinderen niet automatisch directeur. Een aandeelhouder mag alleen in ons bedrijf werken na goedkeuring door het personeel. Dan weten we zeker dat diegene gewaardeerd wordt. En als het nodig is, wordt hij of zij ontslagen. Wij kiezen onze CEO samen met de werknemers. We halen ook geen winst uit de onderneming, maar alleen de rente op het vermogen, op de vervangingswaarde - van harde stenen, auto’s en dergelijke. Als er winst wordt gemaakt, zeggen we als aandeelhouders: ‘Risco, je moet investeren!’ Geld moet de economie in. Dat zorgt voor werkgelegenheid en dus voor koopkracht in de regio. Genemuiden is een van de weinige Nederlandse gemeenten waar de middenstand bloeit. De crisis raakt ons niet.”

Oefent het Angelsaksische model druk uit op Breman en het Bremanisme? “De opkomst van dat model is niet tegen te houden. De macht van het kapitaal dringt overal door. Wij hebben het echter dermate dichtgetimmerd dat

Hoe kun je rijk zijn zonder er last van te hebben?

Breman niet kan omvallen. Onze werkmaatschappijen zijn kale kikkers. Daar kunnen aandeelhouders geen geld uit halen. Als men Breman wil overnemen, moet het hele systeem worden overgenomen. Dat ligt vast. De structuur is sterker dan kapitaal.”

“Het draait in het leven niet om geld en groei”, besluit de nestor van het bedrijf. “Weet je wat volgens de Bijbel het summum is van gelukkig ouder worden? Dat is: rustig buiten op je bankje zitten en naar je kleinkinderen kijken.”

RISCO BALKENENDE EN REIND BREMAN

Risco Balkenende is voormalig algemeen manager van de Breman Installatiegroep, Voorzitter van de Raad van Toezicht van Hogeschool VIAA en Commissaris bij participatiemaatschappij Wadinko.

Reind Breman, inmiddels met pensioen, was de architect van het gedachtegoed en de Breman structuur.

BREMAN INSTALLATIEGROEP

De Breman Installatiegroep telt veertig bedrijven, gevestigd in Nederland en Duitsland, waar circa 1500 medewerkers werkzaam zijn. De jaaromzet bedraagt ruim 200 miljoen euro. Die veertig bedrijven zijn onder meer gespecialiseerd in het aanleggen van werktuigbouwkundige en elektrotechnische installaties, brandbeveiligings- en rookgasafvoersystemen en bitumineuze dakbedekkingen in zowel de woningbouw- als de utiliteitsmarkt. Daarnaast is Breman een belangrijke speler in de service- en onderhoudsmarkt voor woningen. De holding is gevestigd in Genemuiden.



Cees van der Meij

“Waar kun je je verwondering nog kwijt?”

Interview met Cees van der Meij (Royal Lemkes), juli 2015

“Daar gaat de zomer.” Het is juli, maar buiten slagregent het. Een slechte dag voor de handel van Cees van der Meij. De eigenaar van Royal Lemkes, een internationale groothandel in planten en bloemen, ontvangt ons in zijn werkkamer onder de rook van Bleiswijk. Op zijn bureau staat een grote Rembrandtbijbel. We gaan met hem in gesprek over moreel verantwoord ondernemen onder nieuwe omstandigheden. “Het wordt niet meer zoals het was voor de crisis. Dit is het nieuwe normaal.” Vandaar zijn zoektocht naar nieuwe verdienmodellen: “Wij verkopen geen planten, maar dienstverlening.” Af en toe heeft hij een vriendelijke tip voor de politiek: “Gebruik begrijpelijke taal en breng de rijksbegroting terug tot het huishoudboekje van de *many people*.”

Hoe bent u in het bloemenbedrijf terechtgekomen?

“Ik ben dertig jaar geleden voor mezelf begonnen. Als kwekerszoon kom je snel in aanraking met het bloemenvak. De handel sprak me meer aan dan het kwekersbestaan. Met een dosis doorzettingsvermogen en gezond boerenverstand kun je in het leven ver komen. De eerste jaren heb ik eigenlijk alles gedaan wat mijn hand vond om te doen. Na enige jaren ben ik me gaan specialiseren op de beleving van een supermarktketen in Duitsland. Het beeld van de rol van supermarkten was in die tijd geheel anders dan nu. Net als alle vakmensen dachten de bloemist, de slager, de bakker en de groenteboer dat het zo’n vaart niet zou lopen met die supermarkten. Toch bleek hun macht groter dan menigeen had kunnen vermoeden. Onze eerste klant had 26.000 buurtsupers, verspreid over heel Duitsland. Specialisatie was het sleutelwoord geworden. Keuzes maken en weten wat je wel en vooral wat je *niet* wilt of kunt doen. Ik ben nieuwsgierig, lees graag over andere sectoren en spreek graag met hen. Ik observeer en probeer dan te bedenken waarom en voor wie we het op onze manier doen. Er moet geen routine in sluipen, want dan ben ik snel verveeld.”

Hoe bent u bij Royal Lemkes gekomen?

“In 1999 heb ik Edelman Green gekocht. Dat bedrijf is gesticht in 1897 en was generaties lang in handen van de familie Edelman. Zij hadden het bedrijf

echter in 1992 verkocht aan een beursgenoteerde onderneming. Deze deed na enige jaren een strategische heroriëntatie en besloot een aantal activiteiten af te stoten, waaronder Edelman Green. Toen de overname een feit was, zijn alle activiteiten verhuisd naar Bleiswijk. Edelman Green had toen recent een nieuw bedrijfspand betrokken, dat was gebouwd samen met de Koninklijke tuinbouwbedrijven Lemkes.

Na een aantal jaren, toen de routine dreigde toe te slaan, kwam ik in contact met 'buurman' Lemkes, die wegens het ontbreken van bedrijfsopvolging een goede toekomst zocht voor zijn bedrijf. Dat werd op dat moment geleid door de vierde generatie van de familie Lemkes. Er was wederzijds vertrouwen tussen hen en ons, er was een gedeelde cultuur, een eensgezinde toekomstvisie en we hadden dezelfde christelijke waarden. Overnames lopen vaak stuk op de verschillende culturen, omdat niemand zijn identiteit wil prijsgeven. Pas later spraken we over de financiële kant van de zaak. De discussie over de naam was niet echt een issue. Een koninklijk embleem is weinig bedrijven gegeven. Daarom hebben we Hare Majesteit verzocht om het embleem te verhangen naar een bovenliggende holding. En na een grondig onderzoek heeft het haar behaagd om ons die gunst te verlenen. Daarom zijn we nu één familie onder de paraplu van de Koninklijke Lemkes groep. Een nieuw tijdperk brak aan, met een andere leidinggevende en een nieuwe identiteit om trots op te zijn."

BEDRIJFSCULTUUR

Waar doelt u op met 'christelijke waarden'? Hoe uit zich dat in een onderneming als de uwe?

"Het belangrijkste was de sociale cohesie in huis. Dat staat niet op de jaarrekening, maar is wel cruciaal: de verbondenheid van mensen met het bedrijf. Hoe staan je mensen erin, hoe is de sfeer? Is er respect voor elkaar? Dat is niet hetzelfde als lievigheid. De afgelopen dertig jaar heb ik best wel eens mensen moeten ontslaan of van functies moeten halen. Maar ik deed dat altijd met respect, een handdruk en open vizier. Als ik die mensen dan later tegenkwam, zeiden vaak: 'Dank voor de gevolgde route. Het was pijnlijk, maar het heeft me ergens gebracht.' Verandering is niet altijd een bedreiging, maar kan ook goed zijn voor iemand. Als je maar de tijd neemt en goed beargumenteert waarom je iets verandert."

Hoe werkt dat in de praktijk?

"Je moet mensen meenemen in een proces. Dat is best ingewikkeld. Je moet jezelf altijd afvragen: 'Wat zou mijn reactie zijn op het moment dat dit mij zou overkomen?' Ik probeer me te verplaatsen in die situaties en indien nodig denk ik tussenoplossingen. Een cultuur bewaak je door die zelf voor te leven.

Waar kun je je verwondering nog kwijt?

Wij zijn in die zin echt een familiebedrijf: je mag zijn wie je bent, net als in een echte familie. Ik hecht eraan iedereen te kennen, oprechte interesse te tonen in de medewerkers, op niemand neer te kijken en tegen niemand op te zien.”

Hoe werkt die ‘verantwoorde bedrijfscultuur’ verder door?

“Ik neem gerust de jaarrekening mee naar klanten en laat zien wat financiële degelijkheid voor ons betekent, of hoe we omgaan met arbeidsgehandicapten. Welke keuzes maken we met bouw en verbouw van het pand? Wat doen we met verwarming en verlichting? Inmiddels produceren we meer energie dan we gebruiken, doordat we ruim 3500 zonnepanelen, electropompen, duurzame verlichting en dergelijke hebben. Dit zijn bij ons geen randzaken, maar kernwaarden. Zo willen wij zaken doen, want we hebben tenslotte een verantwoordelijkheid te dragen. Een half jaar geleden was er ophef over gifstoffen die tot bijensterfte leiden. Ik heb meteen gezegd dat wij ons moeten inzetten om binnen enkele jaren neonaticidenvrij te zijn. We moeten niet wachten tot het verboden is, of tot de retailers onder druk van de media beginnen te klagen omdat consumenten en Wakker Dier gaan protesteren. Nee, we komen direct in actie, omdat wij dit als Koninklijke Lemkes zelf belangrijk vinden. Het gaat om de cultuur en moraal in eigen huis en dat is niet iets waar je even een commissietje op zet, of een afdeling voor optuigt, zoals een kerk die evangelisatie uitbesteedt aan een evangelisatiecommissie. Onze moraal is verbonden aan onze identiteit. Wij vinden de verantwoordelijkheid die we hebben gekregen om goed om te gaan met mensen, de wereld en het milieu erg belangrijk.”

U kunt het als eigenaar belangrijk vinden om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, maar hoe laat u het doorwerken in de organisatie? Hoe wordt die cultuur gevormd? Denkt de gemiddelde werknemer er net zo over als u?

“Belangrijk is: voortdurend het verhaal vertellen, allereerst aan mijn managers. Ik organiseer zeepkistsessies, op een afdeling of voor het gehele bedrijf. Tegen het managementteam zeg ik: ‘Jullie moeten doceren en doseren.’ Je moet dus niet meteen je totale vakkennis over iemand uitstorten, maar je team geleidelijk meenemen. Leg uit waarmee je bezig bent en waarom, zonder jargon te gebruiken. Dat kan ik overigens ook aan politici aanraden: breng maatschappelijke problemen terug naar de leefwereld van de toehoorder, in begrijpelijke taal, en doseer je verhaal. Breng de rijksbegroting terug tot het huishoudboekje van de *many people*. Spreek niet meer over tientallen miljoenen en / of miljarden. Mensen maken zich thuis druk over de hoogte van de premie van de autoverzekering en de eigen bijdrage van de ziektenkostenverzekering. Praten in termen van miljarden is te abstract en gaat over de hoofden van mensen heen. Hun eerste reactie is dan toch: ‘Ze doen maar, daar in Den Haag.’”

NIEUWE ECONOMIE, NIEUW VERDIENMODEL

Waar toe is Lemkes op aarde? Waar verdient het bedrijf zijn geld mee?

“We hebben drie kerncompetenties: de handel, dus in- en verkoop (*trading*), het hele logistieke proces van kweker tot retail (een fijnmazige distributie over heel Europa) en advies (*retail development*). Vroeger was de handel het belangrijkste. Daar verdienden we ons geld mee. De retail wil nu echter steeds dichterbij de bron zitten, en vice versa. De supermarktketen wil graag weten waar haar bloemkool vandaan komt. Daar moet niet een groothandel tussen zitten, want dan is het circuit niet transparant. Op zich is dat prima, maar dan is er voor ons wel een nieuw verdienmodel nodig. Bij ons worden daarom advies en logistiek steeds belangrijker.”

De handel staat dus steeds minder voorop. Wat komt er voor in de plaats?

“Ik heb onlangs tegen mijn mensen gezegd: ‘Wij verkopen geen planten, maar dienstverlening.’ Met alleen handel komen we er niet meer. We moeten ons onderscheiden door de dienstverlening. Dat is een zoektocht die nog steeds gaande is. Onze sector is sterk gedomineerd geweest door vraag en aanbod, waarbij de prijs bijna altijd leidend is geweest. Maar de prijs is pas stap zeven! Het gaat erom het juiste product op de juiste tijd op de juiste plek te hebben. Daar moet je vakman of vakvrouw voor zijn, je moet kunnen overtuigen, met voldoende kennis van zaken. Het goedkoopste product hoeft niet altijd het beste verkoopresultaat te geven. Het lijkt op politiek: kun je het verhaal van je onderneming, van je product, begrijpelijk vertellen? En wek je daarmee vertrouwen? Vertrouwen ontstaat door een verhaal te vertellen.”

Eenzijds wilt u op een verantwoorde manier een bedrijf leiden en inrichten, anderzijds staat het oude verdienmodel onder druk. Ervaart u op dit gebied een spanning? Zet de crisis een druk op die ‘hoge moraal’?

“Die spanning ervaar ik, dat staat buiten kijf. Toen de crisis uitbrak, sloeg de angst me om het hart. Eerst ging ik rationaliseren en kwantificeren, kijken naar kosten, processen en mensen. We moesten overbodige ballast afwerpen: waarom doen we dit en dat nog? Hoe kunnen we als keten de kosten drukken? Toen volgde de vraag: waar gaat het ten diepste eigenlijk om in dit bedrijf? Ons antwoord was: het gaat om nieuwe toegevoegde waarde! We hebben ons opnieuw moeten uitvinden en moeten nadenken over onze toegevoegde waarde. Dat is een proces waar we nog steeds middenin zitten.”

Is de crisis al voorbij voor Lemkes?

“De eerste vijf jaar na 2008 dacht elke ondernemer: ‘Wanneer wordt het weer normaal? Wanneer klinkt het verlossende woord: de crisis is voorbij?’ Maar in

Waar kun je je verwondering nog kwijt?

die jaren is het verdienmodel voor iedereen veranderd: voor taxibedrijven, voor *bed-and-breakfasts*, voor banken, voor supermarkten, et cetera. Dit is het nieuwe normaal! We klagen over wispelturige klanten, maar dat is de nieuwe realiteit. Henry Ford zei: ‘Alle kleuren auto’s zijn leverbaar, als ze maar zwart zijn.’ Dat kan niet meer. Als je nu een auto koopt, kun je hem *customizen* tot aan de kleur van je spiegels toe. Voor de productie is dat natuurlijk een ramp, want het is veel efficiënter en goedkoper om grote series te draaien. Commercieel is het een briljante zet om te luisteren naar je klanten en een behoefte te creëren. Mensen zich laten dan identificeren met je merk, waardoor ze ook gelijk je ambassadeur worden.”

Dus het wordt niet meer zoals het was. Is er nog wel toekomst voor de bloemenhandel?
“Zeker wel. Mensen willen best allerlei producten kopen en daar geldt voor neerleggen, maar het is niet meer als vanouds. Een kilo bananen kost tegenwoordig slechts 99 cent. Mensen verbazen zich daar niet eens meer over. Daar kun je als ondernemer echter niet van leven. Waarvan wel? Wees creatief: er worden bananen-*smoothies* verkocht voor 2,99 en die gaan grif van de hand. Op bananen verdienen ze niks, maar op *smoothies* heel veel. En die zijn banaanloos! Dat is dus een nieuw verdienmodel. Bij de grote discounter koop je een kilozak appels voor 79 cent. Bij de AH To Go koop je een appel, geschild en in partjes, voor 89 cent. De boer uit Zeeland kreeg de voorgaande jaren tussen de drie en vijf cent per kilo uien, terwijl een ons gesneden uien 99 cent kost. Voor ons geldt hetzelfde: het gaat niet meer om louter bloemen, maar om de beleving ervan. Daarom hebben we nu een *creative lab*, waarin we op zoek gaan naar toegevoegde waarde. Vergelijk het met koffie: vroeger betaalden we gemiddeld zes cent voor een kopje koffie, nu 34 cent! Dat heeft puur met de beleving van het product te maken. Kortom, de consument wil best geld uitgeven, maar aan andere dingen dan vijftig jaar geleden. Daar moeten ondernemers op inspelen.”

Dat vergt veel van ondernemers...

“Naast het klassieke *plan, do, check, act* komt er nu het ‘altijd flexibel zijn’. Een en dezelfde consument gaat naar de harde discount voor de dagelijkse boodschappen en is bereid veel geld uit te geven aan belevingsproducten. Ik sta er versteld van hoe het uitgavepatroon van de gemiddelde consument de afgelopen jaren is veranderd. Mensen geven hun geld anders uit. Als ondernemer moet je je er nooit over verbazen dat het niet meer zo gaat als in de tijd van je vader, want dan kun je je toko sluiten. Vroeger deden mensen bedrijfsinvesteringen voor dertig jaar, later voor tien jaar en nu voor drie tot vijf jaar. Voorspellen is steeds lastiger geworden. Er is één constante, en dat is de voortdurende verandering. We kunnen niet meer zoals vroeger gewoon voortzetten

wat onze voorouders deden. Niet de grootste, maar de meest wendbare onderneming zal overleven. Kijk hoeveel moeite grote bedrijven, zoals de banken, hebben gedaan om zich aan te passen aan de huidige situatie. Al die bedrijven kondigen al jaren achtereen reorganisaties aan en ze zijn er nog steeds niet. Dat biedt kansen, maar je moet ze wel zien en de mogelijkheid en het lef hebben om ervoor te gaan.”

RENTMEESTERSCHAP

U vervoert bloemen en planten door heel Europa. Hoe doet Lemkes dat op een verantwoorde manier? Regelmatig komen Poolse vrachtwagenchauffeurs en hun slechte werkomstandigheden en lage loon in het nieuws. Speelt dat bij u ook?

“Van onze vrachtwagenchauffeurs is circa 90 procent buitenlander. Wat maakt het uit of een Pool of een Nederlander de bloemen naar München rijdt? Wat voor waarde voegt iemands taal toe als hij naar Spanje rijdt? Het gaat om efficiëntie en snelheid, niet om de nationaliteit van de chauffeur. Uiteraard moeten er wel goede arbeidsvoorwaarden zijn. Wij controleren onze vervoerders op allerlei gebieden. We moeten weten hoe zij omgaan met hun personeel en met hun materiaal. Met cowboys doen we geen zaken. We zijn verantwoordelijk voor onze daden kunnen ons niet verschuilen achter drogredenen. De verantwoordelijkheid voor wat er nu gebeurt met deze wereld, ligt alleen bij ons.”

In uw sector zijn er allerlei technologische ontwikkelingen die die wereld heel direct raken. Ziet u grenzen in het omgaan met de schepping?

“Technische middelen zie ik primair als een zegen. Zo kun je in het voorproces tot betere producten en hogere kwaliteit komen. Ze kunnen zelfs een klein tomatenzaadje in de scan beoordelen op hoe de groei zal zijn, dat is toch bijzonder! Maar dat betekent dat dit straks ook kan bij menselijk zaad. Als je daarin genetisch kunt manipuleren, zoals bij soja, dan vind ik dat eng. Kan je straks een kind op bestelling krijgen dat geselecteerd is op onderdelen zoals IQ, kleur ogen, kleur haar, et cetera? Dit is technisch al mogelijk, maar de vraag is of de mens deze verantwoordelijkheid aankan. De geschiedenis leert dat dit bijna onmogelijk is. We willen nu eenmaal liever God spelen dan de aarde beheren.”

POLITIEK

Moet de politiek hierbij een rol spelen? Hebt u verwachtingen van de overheid op dit punt?

“De overheid kan zaken deels faciliteren, maar laten we daar niet teveel van verwachten. De overheid kan de economie niet op gang krijgen: dat moeten

Waar kun je je verwondering nog kwijt?

ondernemers doen. Ze kan wel wetten eenvoudiger maken en bepaalde kosten verlagen. En ze moet regelen dat er goede zorg en goed onderwijs is. Dat dit complex is, zien we bij de decentralisaties in de zorg: niemand is verantwoordelijk, iedereen wijst naar elkaar. Daardoor verlies je als overheid je geloofwaardigheid. Politici moeten weer meer de taal van het volk gaan spreken en meer praten vanuit het hart in plaats van het hoofd.”

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

“Kijk naar hoe staatssecretaris Van Rijn destijds over de zorg voor zijn moeder sprak. Hij verdedigt zijn beleid met de taal van de ratio en de *spreadsheet*, maar hij had zijn hart moeten laten spreken. Dan hadden mensen hem begrepen. Hij had moeten zeggen: ‘Ik vind het schandalig dat dit gebeurt en ik ga er mee aan de slag, maar ik kan het niet binnen een week veranderen.’ Dat was overgekomen. Dat is *story telling*. De belangen van de politiek en de burger liggen echt niet ver uiteen. Uiteindelijk wil iedereen goede zorg.”

Ondernemers vinden vaak dat de overheid te veel regels stelt. Vindt u dat ook?

“Dat is helaas echt zo. We willen veiligheid garanderen via regels, maar dat is schijn. Het eerste wat ik als ondernemer denk bij de introductie van nieuwe regels is: ‘Hoe kom ik hier onderuit?’ Regelzucht benauwt. Neem al die certificeringen: dat is gewoon een nieuw businessmodel geworden. Wat lossen al die strengere regels op? Wat is de toegevoegde waarde? Buiten het feit dat het ons misschien wel honderdduizenden euro’s kost, verandert er niks, want accountants schrijven in het jaarverslag nog steeds hetzelfde. We hebben een cultuur ontwikkeld waarin we ons allemaal vrij willen pleiten door een stempel te hebben, zodat we ‘de ander’ eventueel de schuld kunnen geven. Een ondernemer weet dondersgoed waar hij over de schreef gaat. Dat kan hij niet doorschuiven naar de controlerende accountant die het wellicht niet constateert. Het is de wereld op z’n kop om PWC te betichten van slechte controle als een ondernemer fraudeert. Er is in mijn ogen niets ergers dan regels uitschrijven die je niet kunt controleren. De sleutel ligt bij de handhaving. Als je iets afspreekt, doe dan aan handhaving. Als je niet kunt handhaven, maak dan geen regels maar adviseer mensen. Het is goed dat je niet mag bellen achter het stuur, maar handhaaf daar dan ook op. Anders ontstaat er gedoogbeleid. Probeer dat eens uit te leggen aan een buitenlander. Gedoogbeleid is een typisch Hollandse poldermodelterm. Het is niet meer van deze tijd. Wees duidelijk.”

DROOM

U bent een dromer, zei u eens. Wat is uw droom? Marktleider blijven?

“Marktleider zijn vind ik niet interessant. Dat is ook vluchtig. Succes is niet

mijn streven, want dan word je meedogenloos, zoals veel topmensen. Mijn droom is dat ieder mens op zijn eigen manier mag groeien, met zijn gaven en talenten, en dat er aandacht is voor iedereen. Niets is mooier dan om te zien dat mensen tot meer in staat zijn dan je veronderstelde. Dat betekent soms ook dat ik in het bedrijf kan zeggen: 'Je zit boven je macht te werken.' Mijn grootste droom is dat ik als christen daar iets in kan betekenen. Dat is het mooie van een familiebedrijf: je neemt je beslissingen ook voor de volgende generatie en niet alleen om je eigen zakken te vullen."

Beperkt die droom zich tot uw bedrijf of gaat het breder?

"Het gaat erom wat voor impact je hebt op alle mensen om je heen, alle naasten. Ik houd van Afrika en we hebben daar als bedrijf mooie projecten. Ook direct om ons heen zie ik echter veel leed en is er een hoop te doen. Ik ben daarom een zorgherberg gestart, Herberg Welgelegen, een plaats van herstel. Je moet als ondernemer je eigen ego temperen. Voor je het weet sta je op een podium te roepen hoe succesvol je bent. Dat is een natuurlijke neiging van mij en van veel ondernemers. Iedereen wil graag iemand zijn, bevestiging zoeken, en je wilt dat graag met prestaties en succes laten zien. De kunst is jezelf te blijven, gewoon je werk te doen, en niet af te wijken van je geloof. We willen graag in ons eigen beloofde land wonen, maar we leven net als Daniël in ballingschap."

Hoezo als Daniël? Wat bedoelt u daarmee?

"Daniël deed gewoon zijn werk, ook al was het voor een boosaardige koning. Hij deed goed zijn werk en in een niet-christelijke samenleving verloochende hij niet waar hij voor stond. Ook wij zijn zeker niet in het beloofde land en dus in ballingschap. We kunnen ons best doen, zoals Daniël: driemaal daags het raam opendoen naar het oosten, de overheid respecteren, impact proberen te hebben en meedoen met behoud van eigen gewoonten. Intussen blijf je je verwonderen over wat er in die maatschappij gebeurt, over wat nodig is."

Waar verwondert u zich over?

"Goede vraag. Wanneer verwonderen wij ons nog? Ik ben net opa geworden, dat is prachtig. Alles is perfect geregeld, er lopen vijf mensen rond om te zorgen voor moeder en kind. Ik vind dat bijzonder. Mijn dochter van 29 vindt dat normaal, maar is dat wel zo? Of kijk op tv naar de bootvluchtelingen, die we laten verrotten op een mediterrane eiland: hoe verwonderd zijn we nog? Aleppo, Ethiopië, noem maar op. Hoe verwonderd zijn we nog? En waar kun je die verwondering nog kwijt? We hebben behoefte aan dromers, idealisten en leiders. Pak dus die verwondering op. Daar begint ook de verandering."

Waar kun je je verwondering nog kwijt?

ROYAL LEMKES

Royal Lemkes is een internationaal bedrijf dat voornamelijk potplanten, bomen en seizoensproducten verhandelt. De omzet is ongeveer 250 miljoen euro. Lemkes heeft 185 fte in dienst en maakt daarnaast gebruik van flexibel inzetbare arbeidskrachten - wat per seizoen kan verschillen van tussen de 50 en 250 fte.

CEES VAN DER MEIJ

Cees van der Meij is directeur-groootaandeelhouder van het bedrijf. Hij probeert rentmeester te zijn in zijn bedrijf en daarbuiten.



Hermen en Leanne Spans

“Biologisch boeren is meer ontspannen”

Interview met Leanne Spans (Weidevol), september 2016

Op een prachtige plek in Nederland hebben Hermen en Leanne Spans een boerderij. Vanuit een moderne stal met een enorme glazen wand kijken we uit over de omgeving van Zwartsluis. De natuur is schitterend, maar de vele regelgeving in dit gebied en de bijbehorende onduidelijkheid voor de toekomst bemoeilijken het boeren enorm. Het echtpaar ging over op biologisch boeren, niet vanwege idealen maar puur om te overleven. ‘Gangbaar’ boeren was op deze plek niet meer rendabel. Nu hebben ze een biologisch bedrijf met 230 koeien op terrein dat gedeeltelijk eigendom is van Natuurmonumenten. We spreken met Leanne. “Ik zou niet meer terug willen. Deze bedrijfsvoering past beter bij ons.”

Kunt u iets vertellen over het bedrijf?

“We zitten midden in Natura 2000, een moeilijk gebied om in te ondernemen. De overheid heeft allerlei labeltjes op dit gebied geplakt die ondernemers als wij beperken. Er zijn hier allerlei vogels, diertjes en plantjes die bescherming genieten en dat beperkt onze mogelijkheden om te boeren. Men wil meer natuur in Nederland. Dat is mooi, maar maakt het boeren lastig, zeker omdat het al sinds 1996 onduidelijk is wat er verder gaat gebeuren. Op onze oude locatie, waar we nu nog wonen, konden we echter niet meer goed ondernemen en daarom zijn we naar dit gebied gegaan.”

Jullie werken nu nauw samen met Natuurmonumenten. Gaat dat goed?

“Natuurmonumenten en boeren liggen nooit op één lijn. Zij willen goed bruikbaar land omzetten in natuur en dat vindt een boer zonde. Je kunt de natuur als bedreiging zien, maar je kunt er ook een kans van maken. Dat laatste hebben wij geprobeerd. Daarvoor moesten we wel een drempel over. Een boer wil gewoon plankgas ondernemen: zoveel mogelijk gras van het land halen, de koeien zoveel mogelijk melk laten geven. Dat moet ook wel, want anders is het niet rendabel. In de gangbare sector is het vanwege de lage melkprijs lastig om te overleven. Wij hebben zelfs overwogen om het melkveebedrijf te stoppen, alles weg te doen en iets anders te zoeken.”

Hoe is het jullie gelukt te overleven?

“Dat heeft vooral te maken met het emotionele, met je mens-zijn: wat ga je dan doen en wat wil je? Boeren is hard werken, maar het is ook afwisselend. Je hebt iedere dag iets anders. Hermen wilde dat niet missen, dus zijn we op een gegeven moment met Natuurmonumenten gaan praten. Uiteindelijk hebben we samen besloten om de boerderij gedeeltelijk te verplaatsen, naar de plek waar we nu zitten. We huren nu land van Natuurmonumenten en tegelijk hebben we onze andere locatie gewoon aangehouden.”

Jullie hebben hier een erg opvallende stal laten bouwen met veel glas. Waarom?

“Ik ben zelf niet van boerenafkomst en heb niet echt een klik met koeien. Ik miste het contact met de mensen. Daarom besloten we een open stal van glas te bouwen. Dat is uitnodigend: kom maar kijken in de keuken van de boerderij, dan laten wij zien waar we mee bezig zijn! We hebben die opdracht aan een architect meegegeven: we willen een opvallende stal, maar wel positief opvallend, dus geen megastal. De gemeente Zwartewaterland was gelijk enthousiast. Je kunt in deze stal ook vergaderen en zakelijke bijeenkomsten houden.”

En ze weten jullie ook te vinden?

“Toen we openden, hebben we in kranten gestaan, daar lift je op mee. Nu is de vraag wat we moeten doen. Dit is echter niet ons hoofdkomen, daar zorgen de koeien voor. Het is natuurlijk mooi als het wat opbrengt. Er wordt nu regelmatig vergaderd. De meeste mensen hebben de stal van boven gezien, vanuit de vergaderzaal, en vinden dat genoeg. Het romantische van bij de boer vergaderen op stropakken, dat willen mensen niet meer. Je kleren gaan ernaar ruiken en zodra er vliegen op de lunch gaan zitten, wil men het niet meer.”

Wordt het boerenleven geromantiseerd?

“Zeker, maar het is kneiterhard werken. Als de melkprijs 25 cent is en de kostprijs 32 cent, dan moet je bij iedere liter geld bijleggen. Dat houd je niet lang vol. En veel boeren worden zeer zwaar gefinancierd.”

BIOLOGISCH

Jullie zijn omgeschakeld naar biologisch boeren. Was dat een bewuste keuze?

“In 2009 was de melkprijs slecht. Toen hebben we tegen elkaar gezegd dat we iets anders moesten gaan doen, omdat we het anders niet zouden redden. Naar biologische melk is veel vraag en er is weinig aanbod. Dus zijn we gaan omschakelen. Dat was spannend. Het kost twee jaar, want grasland is pas aangepast na twee groeiseizoenen. Een biologische boer mag veel dingen niet:

geen kunstmest gebruiken, geen bestrijdingsmiddelen en zo min mogelijk antibiotica. Maar het is gelukt.”

Dus het was niet uit idealisme, maar eerder economisch gemotiveerd?

“Dat klopt. Omdat we al natuurland pachtten via Natuurmonumenten, lag het voor de hand. Maar de laatste stappen waren pittig. In het laatste half jaar van de omschakelingsperiode moet je je koeien al biologisch voeren, terwijl je nog niet de biologische opbrengst hebt en dus nog de gewone melkprijs krijgt. Dat was best een zware tijd, want biologisch voer is een stuk duurder. Voor ons was het een investering van een ton. Intussen hebben de koeien tijd nodig voor de omschakeling. We leveren inmiddels al drie jaar volledig biologische melk en nu kunnen we zeggen: onze koeien zien er goed uit, ze doen het goed, ze worden makkelijk weer drachtig. Ze zijn gezond en zitten lekker in hun vel.”

Merkt u dat de productie minder is?

“Ja. We zaten nooit op een heel hoge productie. Onze koeien produceerden 9000 liter en nu is dat 7000 liter. We missen daardoor inkomsten. Daar staat tegenover dat de koeien langer meegaan. Omdat je minder van ze vraagt, zijn ze minder topsporters. In de gangbare situatie vraag je veel van je koeien. Ze moeten zo veel mogelijk melk produceren, dat kost hen kracht; en hun weerstand is minder goed. Dus heb je hogere veeartskosten en meer medicijngebruik. Tijdens de overgang moesten de koeien wennen aan hun voer. Vergelijk het met een mens die overgaat op suikervrij of glutenvrij. Je moet dan afkicken van die stoffen. Zo moet ook een koe wennen aan minder eiwitten, want door kunstmest zitten er meer eiwitten in je gras. We merkten ook dat het land hier schraler is, dus we hebben afspraken met biologische akkerbouwers in de Noordoostpolder om dat op een verantwoorde manier aan te pakken.”

Je komt als biologische boer in een heel nieuwe wereld terecht...

“Nu is het land aan de nieuwe aanpak gewend, maar in de beginjaren kijkt het geel toe en denk je: er moet snel een bak kunstmest op. Maar wat je nu maait is ook echt gras. Met kunstmest groeit het heel hard. Dan maai je het en ligt het een dag, en dan is het een heel eind gekrompen. Dat heb je nu niet meer. Wat je maait, haal je ook echt op. Dat zijn dingen die je wel moet leren. Deze polder is door Natuurmonumenten ingericht als een weidevogelgebied en ook dat heeft gevolgen voor het maaien. We hebben percelen die je pas op 15 juni of 1 juli mag maaien.”

Biologisch boeren lijkt goed aan te sluiten op jullie relatie tot Natuurmonumenten. Of staat dat los van elkaar?

“Het staat inderdaad los van elkaar, maar toen we zeiden dat we erover dachten

om biologisch te worden vond Natuurmonumenten dat wel een plus. En wij vonden dat zelf ook. Wil je zoiets bereiken, dan moet je ondernemen. Het waren allemaal puzzelstukjes, en in het totaalplaatje is het een prachtig project geworden. Wij hadden dat tien jaar geleden ook niet verwacht. Zoals Natuurmonumenten met de natuur omgaat, daar kunnen wij christenen heel wat van leren.”

Hoeveel koeien hebben jullie?

“Toen we kwamen hadden we 106 koeien en nu 230. Dat is veel. De meeste biologische boeren hebben er ongeveer zestig.”

Heeft u last van het melkquotum?

“Nee, maar wel van de fosfaatrechten. Er worden nu allerlei inspanningen gedaan om de derogatie - de mogelijkheid af te wijken van de norm - te behouden, maar de biologische sector maakt daar geen gebruik van. Wij vinden het oneerlijk dat we mee moeten doen met maatregelen voor een uitzondering waar wij zelf niets aan hebben.”

INKOMSTEN

Is het bedrijf nu economisch rendabel?

“Naar biologische melk is veel vraag. We kunnen dat als biologische boeren in Nederland nog steeds niet aan. Wijzelf leveren veel meer melk dan vorig jaar, omdat we gegroeid zijn. Voor onze melk krijgen we nu 48 cent, dat is twee keer zoveel als de gangbare prijs op dit moment. Onze vervoerkosten zijn echter wel hoger en we produceren minder melk. Tegelijk: akkerbouwers moeten ons betalen als ze onze mest willen hebben, terwijl de gangbare boer juist moet betalen als hij mest wil afvoeren. Dus het is een totaal andere onderneming geworden. Biologisch en gangbaar kun je niet vergelijken.”

Maar jullie hebben geen spijt van de overgang naar biologisch?

“Nee. Het is nu veel gemakkelijker boeren. Je hoeft over een hoop dingen niet na te denken. Voorheen kreeg je, als de koeien minder melk leverden, direct de vraag: zullen we bijvoeren of de productie op een andere manier opkrikken? Koeien moesten echt topsporters zijn en op hun tenen lopen. Dat hoeft bij biologisch boeren niet. We letten nu goed op de nesten die vogels in het weiland maken. Zo zijn we constant bezig met het mooie van de natuur. Het is echt totaal anders dan gangbaar boeren. Als het weiland bij ons droog is, dan is het droog en kun je niet meer maaien omdat het gras niet groeit. Maar het komt altijd wel weer goed. Op een keer gaat het weer regenen en groeit het weer harder. Gemiddeld heb je dan dezelfde hoeveelheid voer.”

Dat klinkt enthousiast. Wilt u gangbare boeren overtuigen van het mooie en goede van biologisch boeren?

“Lang niet iedere boer is er geschikt voor om biologisch te zijn. Velen willen toch de ‘groene snelweg’ zien, zoals het in de Tweede Kamer wordt genoemd: groene grasvelden zonder onkruid. Sommige gebieden lenen zich ook niet goed voor biologisch boeren. Daarnaast is er een pragmatisch argument: als er te veel biologische landbouw komt is het economisch niet meer rendabel. Dat zie je met de gangbare melk. Het quotum is er net af, en de pakhuizen zitten alweer vol met melk.”

Bent u zich zelf ook bewuster van voedsel geworden?

“Ik ben wel zo realistisch om te zeggen: we hebben een gezin met vier kinderen en het moet wel betaalbaar zijn. Bovendien kan ik hier moeilijk aan biologisch voedsel komen. Dan moet ik naar Zwolle of naar Meppel. Biologische groenten zijn hier echt lastig te vinden. De bevolking is er nog niet aan toe. Veel mensen hebben een eigen moestuin. Zelf eet ik graag biologisch. Als je ziet hoeveel vergif er over aardappels gespoten wordt! Ga een dagje in de Noordoostpolder staan: je schrikt je echt lam hoeveel vergifspuiten je ziet. Vroeger letten we er niet op; het was normaal. Als je ziet hoeveel tijd een biologische akkerbouwer in zijn gewas stopt en hoe bewust hij met het milieu bezig is, dan krijg je daar respect voor.”

GROOTSCHALIGHEID

Hoe belangrijk zijn groei en winst voor een boer?

“Wil je ondernemen, dan moet je goede cijfers laten zien en winst maken. De bank werkt niet mee als je geen rendabel bedrijf bent. Tegelijk ligt bij een boer het winstgevendende niet zo sterk op de voorgrond als bij een doorsnee bedrijf. Een boer oefent zijn vak uit en vindt het lekker om in de natuur en met zijn vee bezig te zijn. Uiteraard moet er aan het eind van de streep geleefd worden, maar als er niks overblijft vinden veel boeren dat niet erg. Je werkt als boer tachtig uur in de week en dat doe je niet als je alleen aan geld denkt.”

Ziet u een trend richting meer grootschaligheid onder boeren?

“Nederland is niet geschikt voor heel grote bedrijven. Dan moet je naar Amerika, Canada of Nieuw-Zeeland gaan. Wij zijn meer een doorvoerland. We importeren kalfjes, die worden geslacht en vervolgens geëxporteerd. De troep - de mest - blijft echter wel hier. Daar zou de overheid iets aan moeten doen. We zouden alleen kalfjes moeten exporteren die hier geboren worden. Houd het kleinschaliger, maak niet van die megakalverstallen. Hier liggen zeker kansen voor boeren. Er bestaat nog geen biologische opfok voor jongvee. Kunnen we

daar niet iets mee doen? Ga ik mijn stiertje zelf houden, maak ik er een osje van en doe ik hem hier in het natuurgebied? Boeren moeten dichterbij hun eigen deur denken. Ze moeten niet zo grootschalig denken, want dat wil de maatschappij niet meer. Een boer denkt echter snel in termen van groeien en groter en meer, en niet zozeer in termen van ‘anders’. Dat is de uitdaging: hoe kan ik mijn onderneming anders maken? Nu zijn wij ook wel gegroeid, om de nieuwbouw te kunnen financieren. Tegelijkertijd zijn we echter ook bezig met natuurontwikkeling. Dat is waar de overheid naar toe wil.”

Moet een boer meer kijken naar wat de samenleving wil?

“In Nederland willen de mensen tulpen en klompen zien, en koeien in de wei. Nou, doe dat dan gewoon! Gooi die koeien lekker naar buiten, dat willen ze zelf ook het liefst. Soms hoor ik: ‘mijn koeien willen niet naar buiten’. Wat leggen die boeren binnen bij het voerhek? Een kind gaat ook pas buiten spelen als je zegt dat de iPad uit gaat. Anders blijft het zelfs nog binnen als het buiten dertig graden is. Dat is met een koe hetzelfde. Als wij tijdens het melken het hek achterin de stal open laten staan, staan ze weer buiten. Dat zit in de natuur.”

DE OVERHEID

Vaak is een boerderij een aanlooplek voor van alles en nog wat.

“We hebben het Agnieten College hier om de hoek zitten. Vorig jaar hebben ze een biologielesboek geschreven naar aanleiding van ons bedrijf. De ene keer hebben ze het over de bloemetjes in het veld, de andere keer over waterdiertjes. Nu hebben ze het over stroomverbruik. Dan komen scholieren kijken wat we hier doen. We werken door zonnecollectoren bijna energieneutraal. De ruimte waar we nu zitten heeft geen cv, maar wordt verwarmd met de warmte die uit de melk vrijkomt. Melk komt met 37 graden uit de koe en moet naar 4 graden in de tank. Er is dus een groot warmteverloop. Dat vangen we op voor de vloerverwarming en de huisverwarming.”

Werken er ook jongeren mee op de boerderij?

“Ik ben bezig met een zorgboerderij, maar dat is erg duur en daardoor nu niet haalbaar. Dat is jammer, want dit kan een prachtige locatie zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen ligt natuurlijk heerlijk in de mond, maar het moet wel kunnen.”

Hoe kijkt u aan tegen de overheid? Is zij een belemmerende factor of ervaart u als boer ook steun?

“We hebben gisteren het beheersplan gekregen: tweehonderd pagina’s lang, vol regels, eisen en randvoorwaarden. Ga daar maar eens op ondernemen. De

overheid hangt soms ineens ergens een labeltje aan. Als je als boer niet constant alert bent, is een vakje zomaar definitief ingekleurd - met alle belemmeringen van dien. Dat is lastig ondernemen. We wonen in een prachtig gebied en we genieten, maar het is er niet eenvoudig boeren.”

Hoe zou de overheid het beter kunnen doen?

“Het belangrijkste is dat er duidelijkheid komt over de bestemming van bepaalde gebieden. Anders kunnen boeren niet ondernemen. Kijk, als er dan toch fosfaat moet komen, gooi het er dan maar in. Dan weet je waar je aan toe bent en kunnen de mensen die dat niet zien zitten, stoppen met hun bedrijf. Daarnaast moet de overheid beter letten op de grote ketens, zoals AH en Jumbo. Zij hebben te veel zeggenschap, te veel macht. Als ondernemer moet je een normale prijs kunnen krijgen voor je product, zonder afgeknepen te worden door een machtige keten.”

Desondanks zijn jullie blij dat jullie zijn blijven boeren.

“Ja, vooral door een omslag in onze denkwijze. Het is niet zo dat het ons veel geld in het laatje brengt. Alles bij elkaar hebben we een rendabel bedrijf en kunnen we aan de mensen laten zien dat je op land dat afgeschreven is toch nog voedsel kunt maken. Daar haal je meer werkplezier uit. We hadden veel goedkoper kunnen bouwen, bijvoorbeeld met stalen spanten in plaats van dat glas. Alleen al zo'n wandje kost 60.000 euro. Maar goed, ze kunnen het wel zien en je laat het zien. We zijn blij met de huidige twee locaties, hier en thuis. Iedere dag kom je weer je bedrijf in en kun je zeggen: ‘We hebben het toch wel mooi voor elkaar.’”

LEANNE SPANS

Leanne Spans is getrouwd met Hermen. Ze hebben vier kinderen.

WEIDEVOL

Weidevol is een biologisch melkveebedrijf op twee locaties, in Zwartsluis en Sint Jansklooster. Hermen en Leanne Spans hebben het bedrijf in 2003 overgenomen van de ouders van Hermen. Op deze boerderij hebben ook zijn vader en stiefvader geboerd. Destijds had het bedrijf 85 melkkoeien en 95 hectare in gebruik, nu zijn dat 230 koeien en 180 hectare.



Martin Schuurman

“Juist ondernemers hebben de sleutels in handen om de wereld te verbeteren”

Interview met Martin Schuurman (MKB Brandstof), november 2016

Tom de Ridder, wie kent hem niet? De reclames van MKB Brandstof zijn overbekend voor wie regelmatig radio luistert. Het bedrijf is opgestart door Martin Schuurman en eigenlijk ‘per ongeluk’ ontstaan. We spreken de oprichter in een hip ingerichte ruimte in het Rotterdamse Groothandelsgebouw. Hij is vastbesloten om de massa mee te krijgen in de omslag die we als samenleving uit pure noodzaak moeten maken. Schuurman is fervent voorstander van een kleine overheid, juist met het oog op eenvoud en eerlijkheid. “We moeten de samenleving die is ontstaan ontknopen en ‘ontgroeien’. De complexe sociaalfiscale stelsels en onze groeiverslaving bedreigen de houdbaarheid van onze samenleving.”

Waarom bent u ondernemer geworden?

“Wat ik doe, doe ik als ondernemer, omdat dat nu eenmaal mijn signatuur is. Ik ken geen andere weg. Daarbinnen wil ik vervolgens relevant bezig zijn, waarde toevoegen aan de samenleving. Daarbij is mijn kijk op ondernemerschap in de loop der jaren aangescherpt. Ik geloof dat in deze tijd juist ondernemers kunnen bijdragen aan een betere wereld. Meer dan overheden en grote ngo’s zijn ondernemers met hun slagvaardigheid bij uitstek geschikt om grote veranderingen teweeg te brengen, of daar een leidende voorbeeldfunctie in te vervullen.”

WERELDVERBETERAAR

Voor u is ondernemen een middel om de wereld te verbeteren?

“Zeker. Ik ben daarin natuurlijk niet de enige. Ik ontmoet veel ondernemers, door alle markten en sectoren heen, die zich ervan bewust worden dat zij daarvoor in hun marktsegment de sleutels in handen hebben, dat ze met hun klantenportefeuille en hun product de slagkracht hebben om niet alleen zichzelf en de eigen organisatie te dienen, maar ook de samenleving. Dat zie ik breed gebeuren en daar wil ik graag aanjager in zijn.”

Wat voor ‘betere’ samenleving heeft u voor ogen?

“Ik wil bijdragen aan een eenvoudige, houdbare samenleving met een eerlijke economie. Een economie die weer draait om mensen, waarin toenemende

welvaart eerlijk wordt verdeeld, zonder de toekomstige generaties te belasten met financiële of ecologische schulden. Dat vraagt om een eenvoudige inrichting van de maatschappij, want van een complexe samenleving profiteert alleen de elite. We moeten onze complexe systemen, zoals de sociale en fiscale stelsels met hun overweldigende bureaucratie, terugbrengen tot hun eenvoudige essentie. Die systemen hebben ons in de vorige eeuw veel gebracht, maar ze zijn onhoudbaar geworden. Het is tijd voor een stevige herinrichting. Daar wordt iedereen beter van, want de huidige complexiteit kost enorm veel geld. Grote ongelijkheid is bovendien niet alleen onrechtvaardig, maar ook gevaarlijk. De geschiedenis leert dat een ongelijke verdeling van toenemende welvaart de vrede bedreigt. In onze tijd versterkt de voortwoekerende schulden crisis die ongelijkheid. Daarom moeten we nu de kracht weer naar boven halen in alles wat zwak geworden is.”

En bedrijven zijn als beste in staat om dat te realiseren?

“De vorm is secundair. De systeemdenker in mij ontwerpt nieuwe systemen en soms giet ik die in de vorm van een bedrijf. Ik werk nu bijvoorbeeld aan een nieuw bedrijf dat onderlinge hypotheeken gaat faciliteren. Dat zijn hypotheeken die mensen elkaar in kleine kring kunnen verstrekken. Daarmee vinden spaargeld en hypotheekschulden elkaar in een eerlijke rente, op een laagdrempelige manier, nu de grootbanken het laten afweten.”

Wat zijn uw belangrijkste activiteiten? Bekendheid verwierf u vooral via MKB Brandstof, met de reclamespots met Tom de Ridder.

“Ja, en daarnaast werk ik vooral aan de Change Club, een coöperatie van groei-ondernemers die tijd en geld steken in elkaars idealen. Ook ben ik actief voor LaatBloeien. Dat is een redactioneel platform met hoopgevende signalen van nieuwe initiatieven en inzichten. LaatBloeien vormt de voedingsbodem voor mijn activiteiten, maar MKB Brandstof is inderdaad ons meest bekende bedrijf. De autopas, met apps voor tanken, carwash en parkeren, verlost ondernemers van veel administratief gedoe. Zo houden zij zicht op hun ideaal. Vervolgens proberen we ook concreet bij te dragen aan de persoonlijke en zakelijke groei van die ondernemers, zodat ze dat ideaal concreet dichterbij kunnen halen. MKB Brandstof is *en passant* ontstaan. Het was een opportunistische stap. En het is *by accident* een groot succes geworden. Dat proberen we, door ondernemers sterker te maken, te vertalen naar toenemende maatschappelijke relevantie op ecologisch én sociaaleconomisch gebied.”

NIEUWE ECONOMIE

Wat bedoelt u daarmee?

“Ondernemers veranderen Nederland. Wij willen hen uitdagen om zich daar

nog bewuster van te zijn en te zoeken naar meer en meer betekenis - voor hun medewerkers, voor hun omgeving en voor onze samenleving. Daarnaast komen we met een vergelijkbaar initiatief voor particulieren, onder de naam Jip. Met die twee samen willen we een ecosysteem creëren van een paar honderdduizend mensen die in allerlei vormen autobezit en autogebruik met elkaar gaan delen.”

Delen: dat klinkt als ‘nieuwe economie’.

“Veel modellen uit de oude economie worden nu vertaald naar de nieuwe economie. De taxi wordt Uber, liften gaat via BlaBlaCar, auto’s huur je van elkaar met SnappCar. Wij streven ernaar om al die deelinitiatieven in één metaconcept aan te bieden. Ik kan dan jouw auto huren, of je meenemen naar het station, waar ik toch al naar op weg ben. Mijn bedrijf wikkelt dat vervolgens af als een microtransactie tussen onze deelnemers, waarbij ze elkaar iets betalen als bijdrage in de brandstofkosten. Het is ambitieus, maar we werken er met enthousiasme naartoe. Zo willen we iets ondernemen tegen de onhoudbare druk van onze automobilititeit op de ecologie en de infrastructuur.”

U doet heel uiteenlopende dingen. Is er een rode draad?

“Ik werk altijd aan concrete realisaties door mijzelf of door anderen. Ik wil denken omzetten in doen, via bedrijven die maatschappelijk relevant zijn en daarbij de dominantie van grote ondernemingen doorbreken. In de benzinemarkt drukken bijvoorbeeld de grote oliemaatschappijen de zelfstandig ondernemers uit de markt. Dat is niet goed voor de pomphouders en niet voor de markt, want daarmee blijven er vijf grote oliemaatschappijen over, en dan weten we wel wat er met de brandstofprijs gebeurt. Wij willen onze achterban - nu 50.000 ondernemers met 90.000 auto’s - als community mobiliseren om vaker te tanken bij hun collega-ondernemers.”

U bent kritisch over de grote bedrijven. Wilt u zelf als bedrijf niet groeien?

“Zeker wel. Groei is belangrijk voor onze schaalgrootte. We doen dat niet voor het geld, maar voor de maatschappelijke impact die wij nastreven. We hebben marktmacht nodig om onze markten te kunnen transformeren en mensen in beweging te brengen, maar we moeten geen beursgenoteerde multinational worden, nee...”

Vanwaar eigenlijk uw kritiek op de grote bedrijven?

“Vrijwel elke crisis van deze tijd is gerelateerd aan de dominante macht van de beursgenoteerde multinationals. Dat geldt voor de economische crisis, de ecologische crisis en de schulden crisis, en voor een belangrijk deel ook de morele en politieke crises. Volledig beursgenoteerde bedrijven worden in extreme mate door kortetermijndenken gedreven. Hun aandeel is dankzij de flitshandel

gemiddeld nog maar 23 seconden in handen van dezelfde aandeelhouder. En ze zijn grensoverschrijdend, zodat geen overheid hen meer binnen de lijnen houdt. Dat heeft allerlei gevolgen voor mens en milieu. Ik ben niet tegen grote bedrijven *an sich*. We danken veel welvaart aan hun economische schaalvoordelen. Ik ben echter heel kritisch over hun macht en invloed en over het allesoverheersende verlangen van hun aandeelhouders naar groei, groei, en nog meer groei. Die groei is onhoudbaar. We zitten in een doodlopende straat.”

Kunt u dat uitleggen?

“Om onze schuldenlast te dragen hebben we een economische groei nodig van een procent of twee boven de inflatie. Dat impliceert dat mijn kinderen straks 80 procent meer moeten consumeren dan ik. Dat kan misschien nog. Maar mijn kleinkinderen moeten drie keer meer consumeren. Nou, dat gaat niet gebeuren. Economische groei is alleen bestendig als die voortkomt uit een toename van de productiviteit. Sinds de jaren tachtig, de jaren van Reagan en Thatcher, nemen we echter in onze groei een voorschot op die productiviteit. Dat voorschot lenen we van toekomstige generaties en we putten de natuurlijke hulpbronnen uit. We consumeren ons te pletter om de economie maar te laten groeien, zodat we onze oplopende schulden kunnen blijven dragen. Dat werkt natuurlijk niet. Om weer van die schulden af te komen, moeten we terug naar het welvaartsniveau van vóór de eeuwwisseling, maar er is geen politicus die dat durft uit te leggen. Daarom moeten er alternatieven komen voor de kolossale bedrijven die ons voortjagen. Zij moeten tegenwicht gaan ervaren door collectieve krachtbundeling, of ze moeten bestendig worden gefinancierd. Zelf probeer ik *showcases* te creëren, die laten zien dat het anders kan.”

Benzine en tankpasjes: dat klinkt toch nog erg als oude economie en gevestigde orde. Moet u niet meer met duurzame varianten aan de slag, zoals elektrische auto's?

“Ik zou onze wereld inderdaad het liefst snel afhelpen van onze olieverslaving. Die bedreigt niet alleen ons klimaat, maar ook de wereldvrede. Bijna iedereen heeft nog steeds benzine nodig. Daar ligt mijn uitdaging: ik wil de massa mobiliseren. Om de massa die transitie te laten doormaken moet ze worden bereikt en georganiseerd. Dat is wat ik probeer. Ik heb groot respect voor de idealisten in de duurzame kopgroep, die uitdokteren waar we naar toe moeten. De uitdaging die ik mezelf geef is echter om het peloton te laten aansluiten bij die kopgroep. Daarom verzamel ik zoveel mogelijk klanten in het peloton. Op dit moment lukt dat beter met benzine dan met stroom. Wij verhandelen nu al anderhalf procent van alle autobrandstof in Nederland: 180 miljoen liter. Over vijf jaar kan dat vijf procent zijn. Als we met dat volume kunnen helpen bij de transitie naar duurzame mobiliteit, dan heeft dat impact.”

BEDRIJFSORGANISATIE

Hoe is uw bedrijf intern georganiseerd? Wat is de positie van uw personeel?

“We zijn totaal geen hiërarchisch bedrijf. Hiërarchie is simpelweg niet functioneel. Ik zie mezelf ook niet als directeur. Ik ben geen manager, maar ondernemer. Wij zijn meritocratisch georganiseerd: het beste idee of argument wint. We hanteren een actiegericht consensusmodel waarin de teamleiders binnen hun eigen verantwoordelijkheidsgebied een veto hebben. Het ultieme veto ligt bij mij, maar dat gebruik ik zelden. In de dagelijkse praktijk is er wel een spanningsveld hoor, want ik heb sterke opvattingen. Maar mensen die langer met me samenwerken, ontdekken dat ze mijn ideeën kunnen transformeren door feedback en input te leveren. Hoe meer, hoe beter. Ook dragen ze uit zichzelf concrete plannen aan. De belangrijkste worsteling is dat wij als groeiend bedrijf voortdurend nieuwe instroom van buiten hebben. Nieuwe mensen nemen telkens weer hiërarchisch denken mee vanuit hun vorige banen.”

Is deze platte en open bedrijfscultuur voor elke onderneming geschikt? Of misschien toch vooral voor een omgeving met veel hoogopgeleiden?

“Dit model is niet zomaar naar elk bedrijf te kopiëren. Het hangt sterk samen met hoe ik zelf in elkaar zit. Wij hebben veel kenniswerkers en die kunnen goed voor zichzelf zorgen. In een industriële omgeving, met massaproductie, geeft werk vaak minder voldoening. Daar hebben gezag en hiërarchie een functie. We hebben zelf ook wel lager opgeleide mensen in dienst, die het meer gestandaardiseerde werk doen, maar dat proberen we wel op hun persoonlijke talenten af te stemmen. Hun aandeel neemt langzamerhand af, doordat het werk steeds complexer wordt.”

Er is veel debat over flexibilisering van arbeid. Hoe kijkt u daar tegenaan? Hoeveel flexibiliteit kunnen werknemers aan?

“Flexibilisering past bij onze kenniseconomie. Als werkgever vind ik het mijn taak om veiligheid te bieden aan onze medewerkers. Ik investeer intensief in de ontwikkeling van hun talenten. Ik voel ook veel betrokkenheid bij medewerkers die in hun werkzame leven hun bestemming nog niet hebben gevonden. Het is echter aan hen zelf óf ze die willen vinden en of ze dat bij ons of bij een andere werkgever doen. Tegelijk vind ik, vanuit mijn totaalvisie op onze complexe samenleving, dat we de arbeidsmarkt zoveel mogelijk vrij moeten laten, om het prachtige systeem van vraag en aanbod zijn werk te laten doen. Marktwerving brengt een balans die niet kan worden bereikt met welk ingrijpen dan ook. Ik geloof echt, juist met mijn hart voor mensen, dat we allemaal beter af zijn als de overheid de arbeidsmarkt zo weinig mogelijk verstoort.”

Dat klinkt behoorlijk liberaal.

“Een grote overheid is simpelweg ineffectief en nodeloos complex. Die bureaucratie werkt niet, vergt enorm veel van onze middelen, beschermt de elite en is een doel op zichzelf geworden. We plakken pleister op pleister en raken verstrikt in een zuigend, onhoudbaar moeras van complexiteit. We moeten terug naar de kern, zodat we weer op systeemniveau kunnen gaan bijsturen - wat nu alleen nog maar op uitvoeringsniveau lukt.”

BASISINKOMEN

Maar u gelooft ook sterk in eerlijkheid. Kan de markt daar voor zorgen?

“Het is niet eerlijk om arbeid zwaar te belasten en mensen vervolgens maar bijstand te geven om weg te kwijnen, in plaats van hun capaciteiten vrij te mogen inzetten in een ongereguleerde arbeidsmarkt. Waarom hebben wij geen vrije straathandel en nemen welvarende particulieren niet thuis veel meer mensen in dienst? Het is allemaal weg gereguleerd. Waarom kan ik alleen in Nederland niet op straat mijn schoenen laten poetsen? Ongemerkt hebben we collectief besloten dat zulk werk mensonwaardig is en dat mensen beter af zijn als ze de hele dag SBS6 kijken.”

Hoe moeten we omgaan met arbeidsgehandicapten? Moeten er overheidsregels zijn om hen aan het werk te helpen? Of lost de markt dit wel op?

“De overheid moet zeker een schild voor de zwakken zijn, maar moet die verantwoordelijkheid invullen door zichzelf te halveren en iedereen een basisinkomen te geven. Dat biedt eenvoud, veiligheid en barmhartigheid. Ik pleit voor een basisinkomen zonder minimumloon en zonder enige belasting op arbeid. Alle arbeidsbelastingen en aftrekposten moeten we vervangen door één bronbelasting op producten en diensten, gelijk aan de sociale en ecologische waarde die zij onttrekken aan onze samenleving.

We willen niet minder arbeid maar méér, dus waarom zouden we arbeid met belastingen zo veel duurder maken? Er is in onze samenleving zoveel werk beschikbaar dat nu niet wordt ingevuld. Zelf heb ik in het buitenland geleerd om mensen in dienst te nemen die mij thuis kunnen helpen. Zo deel ik mijn welvaart met anderen. Dit gebeurt echter te weinig, omdat de overheid het onbetaalbaar maakt. Om één besteedbare euro in de portemonnee van ons huispersoneel te krijgen, moet ik in mijn bedrijf eerst vier euro verdienen. Onbegrijpelijk. Zodra we alle arbeidsbelastingen verleggen naar het onttrekken van waarde én het minimumloon vervangen door een basisinkomen voor iedereen, zorgt het marktevenwicht tussen arbeidsvraag en -aanbod ervoor dat er volledige werkgelegenheid ontstaat. Per definitie! Daar kan geen overheid tegenop. De wonderlijke, pure schoonheid van zuivere marktwerking moet wel-

haast impliceren dat onze Schepper ons niet alleen bestaanszekerheid heeft willen geven met natuurkundige wetten, maar ook met economische wetten.”

Heeft u Wajong-jongeren in dienst?

“Er werken hier inderdaad mensen via een stichting die Wajong-jongeren werkervaring biedt. We hebben ook mensen met een arbeidshandicap in dienst, maar die hebben we niet bewust gezocht; we hebben daar geen beleid op. We komen ze gewoon tegen en zijn niet bang om ze aan te nemen.”

Heeft u affiniteit met het Rijnlands model, waarin overheid, ondernemers en werknemers samen aan tafel zitten en overleggen? Of is dat voor u iets van vroeger, van de ‘oude economie’?

“Nederland is egalitair, mede dankzij allerlei cao’s, collectieve regels en afspraken vanuit dat Rijnlands model. Maar dat typisch Rijnlandse loopt wel op zijn laatste benen, is mijn inschatting, want het draagt bij aan de onhoudbare complexiteit. Het levert teveel pleisters op. Er zijn nieuwe systemen nodig die een eenvoudiger inrichting mogelijk maken, zoals een basisinkomen. Dat vergt geen ‘Rijnland’ maar juist moedig politiek leiderschap, met een mandaat voor tien jaar.”

PATERNALISME

Rijnland betekent dat je collectieve afspraken maakt over zaken als loon en pensioenen. Wat vindt u daarvan?

“Ik geloof niet dat ik als werkgever allerlei bestaanszekerheid moet gaan invullen nu de overheid dat steeds minder doet. Ik vind sowieso niet dat ik iets te maken heb met hoe mijn medewerkers hun salaris aanwenden. Een verschijnsel als vakantiegeld snap ik gewoon niet... Waarom moet ik als werkgever meebetalen aan jouw vakantie? Salaris achterhouden tot mei? Dat is paternalistisch, volledig achterhaald. Op eenzelfde manier vind ik het ook een grote vraag in welke mate ik als werkgever financieel verantwoordelijk ben voor de oude dag van mijn medewerkers.”

Maar moeten werknemers niet tegen zichzelf worden beschermd door hen verplicht te laten sparen voor hun pensioen? Ze overzien die lange termijn toch vaak niet goed?

“Ik leg die bal al jarenlang telkens opnieuw terug in mijn team: ‘Ik wil jullie niet een schijnzekerheid bieden. Het pensioenstelsel is onhoudbaar. Tegen de tijd dat jij van je pensioen wilt gaan genieten is er niks meer van over, want de overheid zal dat potje moeten leegroven. Dus kom maar met een bestendig alternatief, dat we collectief beter kunnen organiseren dan individueel.’ Ik kan me nog eerder voorstellen dat ik hen voor elk dienstjaar een hectare bos zou geven, dan dat ik geld ga verbranden in een systeem dat technisch failliet is.

Dan zou ik tenminste het gevoel hebben dat ik iets van blijvende, betrouwbare waarde geef. Daar wil ik over nadenken. Maar het begint voor mij met de basisvraag: ben ik verantwoordelijk voor jouw oude dag? Ik denk voorsnog dat het beter is als mensen voor zichzelf zorgen en zich niet afhankelijk maken van onbetrouwbare, onhoudbare regelingen.”

Heeft Rijnland dus zijn beste tijd gehad?

“Ik kies altijd voor de vlucht naar voren. Er is een nieuw en beter systeem mogelijk én nodig, juist in deze tijd, want het kan eenvoudiger en beter. We moeten dat wel op systeemniveau aanpakken en het niet laten hangen van individuele welwillendheid. Onze normen en waarden zijn dusdanig verzwakt dat we sociale zekerheid niet kunnen laten hangen van goede bedoelingen van individuele werkgevers. Het gaat erom een eenvoudig, houdbaar systeem in te richten dat basisveiligheid biedt aan iedereen. In een maatschappij die God niet kent en waarin geld letterlijk de wereld regeert, moet de maatschappelijke infrastructuur zo worden ingericht dat de uitkomsten niet pervers en oneerlijk kunnen zijn. Een barmhartige samenleving is nog steeds mogelijk, mits we breed gaan strijden voor het ontknopen en ‘ontgroeien’ van de systemen van de vorige eeuw.”

Dat lijkt wel architectonische maatschappijkritiek...

“Ik denk vanuit de utopie van een nieuw systeem en vanuit de overtuiging, gestoeld op ervaring, dat elke verbetering die denkbaar is ook werkbaar kan worden gemaakt. Ik weiger me neer te leggen bij het idee dat een systeemverandering niet meer kan worden gerealiseerd. Want die verandering zal er komen, linksom of rechtsom, en ik wacht liever niet af tot het kwaadschiks gaat, tot de elite met geweld uit haar macht wordt gezet.

Ik wil daarom pleiten voor een autonoom landsbestuur van wijze mensen die hun maatschappelijke ambities voorbij zijn, dat tien jaar lang de bevoegdheid krijgt om de olietanker Nederland negentig graden te draaien. We moeten draaien richting eenvoud, eerlijkheid en houdbaarheid. Dit is niet vrijblijvend. Als we de koers niet wijzigen, zal het systeem uiteindelijk instorten, met dramatische gevolgen. We *moeten* dus veranderen. Maar met de huidige parlementaire democratie gaat dat niet lukken.”

Wat zou u de ChristenUnie aanraden?

“Juist voor kleine partijen als de ChristenUnie liggen er kansen. Van buiten het centrum van de macht is het mogelijk om tot een grondige herbezinning op de maatschappij te komen en om grote en nieuwe visies te ontwikkelen. Mensen ontlenuen daar hoop aan. Alles is zo groot en overstijgend en onoverzichtelijk geworden dat men zich, al morrend, terugtrekt achter de voordeur. Je kúnt eigenlijk ook alleen nog maar verantwoordelijkheid voor jezelf nemen,

want het systeem is te groot en te complex geworden. Het is ons boven het hoofd gegroeid. Idealen zijn navenant klein geworden. De ChristenUnie zou moeten zeggen: 'Het kan wel!' Juist vanuit de marge van de politiek kun je met goede ideeën komen. Ook zou een integere partij als de ChristenUnie kunnen verlangen dat de parlementsleden zich op de hei terugtrekken voor een paar weken bezinning, nu het CBS heeft bekendgemaakt dat twee derde van de bevolking het parlement niet meer vertrouwt. Het verbijstert me dat Den Haag doorgaat met haar spel, zoals het orkest op de Titanic, terwijl het schip vergaat. Ons politieke bestel loopt op haar eind, zoals elke oude democratie uiteindelijk vastloopt in patstellingen en populisme."

U gaf aan dat uw drive is dat het altijd beter kan. Leunt u nooit eens achterover?

"Ik ben iemand die verveeld raakt op het moment dat het optimum in zicht is. Ik vergeet ook helaas om feestjes te vieren als een doel is behaald. Dat komt niet eens in mij op: ik zie de volgende vernieuwing al gloren, de volgende mogelijkheid tot verbetering. Ik denk groot en heb grote ambities, grote verlangens - niet omdat die bergtop de beste plek is om te zijn, maar omdat de weg er naartoe zo van belang is. Alles kan beter en wat beter kan, moet ook beter. Dat is mijn diepe overtuiging."

MARTIN SCHUURMAN

Martin Schuurman (46) is elektrotechnisch ingenieur en werkte als marketeer bij diverse multinationals. In 2000, op de dag dat de Nasdaq instortte, startte hij als internetondernemer met een inkoopcollectief voor particulieren. Het initiatief LaatBloeien is de basis voor zijn activiteiten als ondernemer. Hij is daarnaast oprichter en eigenaar van MKB Brandstof.

MKB BRANDSTOF en LAATBLOEIEN

MKB Brandstof biedt een autopas met apps voor tanken, *carwash* en parkeren. Het bedrijf heeft vijftig mensen in dienst en maakt een jaaromzet van 250 miljoen euro, bij een bruto marge van 7 miljoen. MKB Brandstof is één van de realisaties van LaatBloeien. Vanuit een grondhouding van verwondering wil LaatBloeien hoopgevende signalen over een eenvoudige, houdbare samenleving bij elkaar brengen. Andere realisaties van LaatBloeien zijn onder meer de Change Club, een coöperatie van groeiondernemers en een nieuw initiatief dat mensen helpt om hun hypotheek fiscaal en notarieel verantwoord onder te brengen bij vrienden en familie. Ook is LaatBloeien als aanjager betrokken bij Delft Hyperloop, dat werkt aan de realisatie van het futuristische transportsysteem van Tesla-oprichter Elon Musk.



Koos van Oord

“Hoe klein kunnen we blijven?”

Interview met Koos van Oord (Van Oord), november 2015

‘Baggeraar Van Oord boekt recordwinst over 2015’, kopte Het *Financieele Dagblad* op 15 maart 2016, de dag dat het gesprek met voormalig directievoorzitter Koos van Oord op papier moet worden gezet. Het gaat goed met het familiebedrijf, mede dankzij grote opdrachten zoals de verbreding van het Suezkanaal en de aanleg van windmolenparken op zee. De omzet steeg met ruim 20 procent naar 2,6 miljard euro en de winst groeide aanzienlijk. Door de aanhoudend lage olie- en gasprijzen zal de markt er in 2016 echter minder rooskleurig uitzien, terwijl de effecten hiervan in 2017 pas echt goed zichtbaar worden. Kortom, nieuwe uitdagingen voor Van Oord. Hoe heeft dit oer-Hollandse familiebedrijf zich kunnen ontwikkelen tot mondiaal opererend ‘maritiem concern’? En lukt het om de aloude familiewaarden overeind te houden in een veranderde cultuur? We gaan in gesprek met Koos van Oord over baggeren, groeien en een geheel eigen stijl van ondernemen: “*No-nonsense met een hart.*”

Van Oord is een bedrijf waarin ook een aantal familieleden werken. Wanneer besloot u zelf actief te worden in het bedrijf?

“Dat is voor mij nooit een *issue* geweest. Ik ben geboren op een woonboot in het haventje van Ouddorp, toen mijn vader verantwoordelijk was voor de aanleg van strandhoofden in zee. Daarna heb ik zeventien jaar in een bouwkeet gewoond, naast ons kantoor aan de rand van Utrecht. Vanaf jonge leeftijd ben ik met mijn vader meegegaan naar werken in uitvoering en op mijn dertiende ben ik in de zomervakantie op de projecten aan de kust gaan werken. Het was allemaal vanzelfsprekend. Ik heb er nooit een cent spijt van gehad. Als ik mijn loopbaan opnieuw mocht doen, zou ik hetzelfde doen, want dit vak is veel te mooi.”

Kunt u iets vertellen over de stappen die u heeft gemaakt binnen de onderneming?

“Na mijn studie en militaire dienst heb ik vijftien jaar in het buitenland gewoond en gewerkt. Mijn vader, een zeer doortastende man, was toen de directievoorzitter van de onderneming. Ik heb intuïtief aangevoeld dat ik niet in Nederland moest blijven. Ik ben in 1973 naar Spanje gegaan om te kijken of de markt mogelijkheden bood voor Van Oord. Vervolgens heb ik in Mexico en Singapore gewerkt. Toen ik in 1986 terugkwam in Nederland was mijn vader met

pensioen en was de onderneming fors gegroeid. Ik kreeg toen de leiding over een kleine *business unit*. Het was toen helemaal nog niet duidelijk dat ik ooit de hoogste positie in de onderneming zou gaan innemen. Dat gebeurde in 1995.”

Had u die ambitie wel?

“Ik wilde het wel, want ik ben ambitieus genoeg, maar ik zag op tegen de grote verantwoordelijkheid. Het waren lastige afwegingen. Later, in 2003, heb ik zo’n keuzeproces nog eens doorgemaakt. Dat was in de tijd dat er sprake was van een fusie met - feitelijk een overname van - een tweemaal zo groot bedrijf. Dat was voor de familie als aandeelhouder heel ingrijpend. Niet alleen *stretchte* het ons financieel tot aan de grens: de andere onderneming, Ballast Nedam Dredging, was heel anders van aard, want die had geen familiecultuur. Toen kwam de vraag aan de orde: moet Koos van Oord deze nieuwe onderneming gaan leiden of niet? Je kunt een goede leider zijn van een onderneming met een omzet van driehonderd miljoen euro, maar een onderneming gaan leiden met een bijna drie keer zo hoge omzet is echt iets anders. Het is te vergelijken met voetballen in een hogere divisie. Uiteindelijk ben ik tot 2008 directievoorzitter gebleven.”

GROEI

Van Oord begon als kleine onderneming in Utrecht. Wanneer kwam de groei, de doorbraak?

“Er zijn in de ontwikkeling van elk bedrijf periodes waarin het naar een hoger activiteitenplatform doorbreekt. Bij ons gebeurde dat door de dijkherstelwerkzaamheden die we deden na de watersnoodramp in 1953. Daarna werkten we in de jaren zestig en zeventig onder meer aan de Nederlandse snelwegen, de verbreding van het Amsterdam-Rijnkanaal en de bouw van de Sloehaven bij Vlissingen. Begin jaren zeventig zijn we voorzichtig begonnen in Europa en vervolgens daarbuiten. Dat was een periode van veel vallen en opstaan, maar nooit de moed opgeven. In de Dubai-periode, die volgde op de genoemde fusie van 2003, heeft de groei zich doorgezet naar 1,7 miljard euro in 2008. Zo hadden we in dat jaar alleen al in Dubai 2000 mensen werken en een omzet van 650 miljoen euro. Dubai is in november 2008 economisch geïmplodeerd, met als gevolg dat onze activiteiten er nagenoeg tot een eind kwamen. Momenteel is onze grootste activiteit nog steeds baggeren, maar wat sterk groeit is het installeren van windmolenparken op zee.”

Om te groeien moet je ontwikkelingen zien aankomen. Hoe doen jullie dat?

“We proberen steeds vooruit te kijken naar mogelijk nieuwe ontwikkelingen. Zo zijn we bijvoorbeeld heel vroeg begonnen in de *offshore* wind, meer bij toeval dan als gevolg van een bewuste strategie. Het was echt niet meteen een

succes, omdat er geen regelmatig aanbod van projecten was, maar we deden wel ervaring op en waren voorbereid toen de *offshore* windmolenmarkt echt uit de startblokken kwam.”

Wat was uw doel met de onderneming? Had u als directievoorzitter voor ogen welke kant u op wilde?

“De kernvraag was voor mij niet hoe groot we konden worden, maar eerder: ‘Hoe klein kunnen we blijven, terwijl we tegelijkertijd op het hoogste niveau in de concurrentiestrijd blijven meespelen?’ Toen ik directievoorzitter werd, werkten er bij ons ongeveer achthonderd mensen. Ik kende een groot deel van hen bij naam en van een flink aantal mensen kende ik ook hun privéomstandigheden. De vraag was of de menselijke maat door onze verdere groei niet in het gedrang zou komen. We waren niet op zoek naar groei, maar wilden wel in de ‘eredivisie’ mee blijven doen. Dat is het dilemma. Toen in 2003 Ballast Nedam Dredging in de verkoop kwam, hebben we heel diep moeten nadenken of we wel op die trein moesten stappen. Konden we als familie ook aan zo’n grote onderneming leiding geven? En moesten we dat überhaupt willen? Zaterdagvoetbal spelen, zoals we tot 2003 deden, is immers ook best mooi. Kijk maar naar Kozakken Boys uit Werkendam.”

IDENTITEIT

Waren groei en internationalisering noodzakelijk om te overleven?

“De groei in de Nederlandse markt kwam in de jaren zeventig ten einde, dus moesten we wel naar het buitenland. Groei is op zich niet noodzakelijk, maar was wel nodig om met de grote projecten mee te kunnen blijven doen. Die projecten vereisen namelijk een bepaalde schaalgrootte. Maar nogmaals, het was helemaal niet onze bedoeling om zo’n grote onderneming te creëren. Het moest vooral een goede en een fijne onderneming zijn.”

Wat is dat, een ‘goede en fijne onderneming’?

“Dat is een onderneming die zich ten nutte maakt voor de samenleving en - heel Rijnlands - rekening houdt met alle *stakeholders* en hun belangen in evenwicht houdt. Medewerkers, aandeelhouders en opdrachtgevers moeten zich er goed bij voelen. Daarnaast moet je ook nog winst maken. Zo simpel is het. Anders kun je de continuïteit van de onderneming niet veilig stellen.”

Hoe zorg je ervoor dat de cultuur in een alsmaar groeiend familiebedrijf behouden blijft?

“Daarvoor is een combinatie nodig van historisch besef, activiteiten en mensen. Het is essentieel om te weten waar je vandaan komt en waar je wortels liggen.

De activiteiten die je doet, bepalen in sterke mate het soort mens dat het leuk vindt om in zo'n onderneming te werken. Als bedrijf hadden we lang de slogan 'No-nonsense met een hart'. Dat vind ik nog steeds een mooie omschrijving: niet zeuren maar poetsen en vooral doen en plezier hebben met elkaar. Dat is een menselijke, fatsoenlijke benadering, vanuit het hart. Dus niet hard met een 'd', al kunnen we best streng zijn."

Komt die menselijke, no-nonsensebenadering ook voort uit de van oorsprong gereformeerde identiteit van Van Oord?

"Je moet onderscheid maken tussen twee dingen. Enerzijds is er de cultuur van de familie als aandeelhouder, die nog steeds werkzaam is in de onderneming. Anderzijds is er de cultuur van de onderneming zelf. Van Oord is een kleine multinational geworden, die elk jaar in vijftig tot zestig landen projecten uitvoert en die nog steeds een sterke Nederlandse inslag heeft. Er werken circa vijfduizend mensen van allerlei nationaliteiten en diverse religieuze achtergronden. Binnen elke onderneming spelen vele krachten die samen de cultuur vormen. Onze familie heeft wel een sterk ontwikkeld christelijk waardepatroon, dat doorsijpelt naar de onderneming. Rentmeesterschap en lange-termijndenken zijn daar een onderdeel van."

RIJNLANDS EN ANGELSAKSISCH

Wordt er in de wereld van het baggeren wel eens raar gekeken naar jullie bedrijfsmodel?

"Nee, helemaal niet, want in grote delen van de wereld is het familiebedrijf het toonaangevende bedrijfsmodel. In Zuid-Amerika en in het Verre en Midden-Oosten heb je als familiebedrijf juist een streepje voor. De familie wordt gezien als garantie voor continuïteit."

Als we jullie vergelijken met het beursgenoteerde Boskalis, de andere grote Nederlandse baggeraar, zijn er dan duidelijke verschillen?

"In grote lijnen is er geen verschil tussen de bedrijfsvoering van een beursgenoteerde onderneming en die van een familiebedrijf als Van Oord. Familieondernemingen zijn minder op de korte termijn en meer op de lange termijn geïnteresseerd. De verschillen zitten daarnaast in een aantal cultuuraspecten van de onderneming. Toen we als baggeraars in de jaren negentig werkzaam waren in Hongkong om een nieuw vliegveld in zee te bouwen, heb ik wel eens gezegd: 'Zet mij maar met een blinddoek op het vliegveld en laat de baggeraars langskomen, dan kan ik je zo vertellen bij welk bedrijf ze werken.' Dat kon ik op basis van gevoel, intuïtie. Boskalis, onze grote Nederlandse concurrent, is overigens een heel mooi bedrijf. Het hanteert wel een meer Angelsaksisch model, omdat het beursgenoteerd is."

Van Oord kan zich echter meer op de lange termijn richten, ook als het even tegenzit.
“Bij een beursgenoteerd bedrijf moet elk kwartaal goed zijn. De aandeelhoudersbelangen staan immers centraal. Bij ons is dat ook wel zo, maar het is geen ramp als het tijdelijk wat minder gaat. Als je niet elke dag de beurskoers in de gaten hoeft te houden, kun je je veroorloven anders te denken. Voor beursgenoteerde ondernemingen hebben negatieve koersen een grote impact. Hoe breng ik slecht nieuws? Hoe zorg ik ervoor dat de beleggers niet teleurgesteld worden? Die vragen zullen in hun bestuurskamer een belangrijke rol spelen. Wij hebben dat niet. Als wij een slecht kwartaal of een minder jaar hebben, wordt dat zeker serieus genomen en wordt er uiteraard ook van gedachten gewisseld over de vraag wat ons te doen staat. Vergeet niet dat het vooral de markt is die bepaalt of het met een bedrijf goed of minder goed gaat. Gezien onze lange-termijnorientatie kunnen we iets vrijer opereren dan een beursgenoteerde onderneming.”

Heeft een familiebedrijfsmodel ook nadelen?

“Het risico van een familiebedrijf is dat het te gezellig wordt en dat je niet meer scherp blijft. Dan ben je niet meer continu alert op ontwikkelingen die zich voordoen. Een ander gevaar is dat besluitvormingsprocessen te traag gaan. Je loopt het risico dat je te weinig druk voelt om je bedrijfsvoering aan te passen aan de veranderingen die zich aan je opdringen.”

Hebben jullie overwogen om een beursgenoteerde onderneming te worden?

“Nooit! Deze familie heeft niets te zoeken op de beurs, dat leidt alleen maar tot ellende. Te veel geld in de familieaandeelhouderskring is niet bevorderlijk voor de saamhorigheid en het welbevinden van mensen. Dat was al de visie van mijn grootvader en de generatie van mijn vader.”

Dat is heel uitgesproken, terwijl het bij Boskalis wel kan...

“In het verleden hebben wij ons als familie regelmatig afgevraagd of we de beurs niet nodig hadden om kapitaal te genereren voor de groei van de onderneming. Want besef goed: wij investeren jaar in jaar uit gemiddeld tussen 10 en 15 procent van onze omzet in nieuw aannemingsmaterieel - lees: werkschepen. In de loop van de tijd zijn er naast de beurs andere financieringsvormen beschikbaar gekomen. Tot op heden zijn we heel goed in staat geweest om buiten de beurs om in onze financieringsbehoefte te voorzien.”

Heeft u de indruk dat het Rijnlands model in de knel komt door het meer Angelsaksische zakendoen?

“Dat vraag ik mij af. Kijk, wat staat er in de krant en wat trekt de aandacht? Dat wat er op de beurs gebeurt! Dat veroorzaakt dat het Angelsaksische denken

ruime aandacht krijgt. De ruggengraat van het Nederlandse bedrijfsleven bestaat echter uit honderdduizenden familiebedrijven die gezamenlijk goed zijn voor ongeveer de helft van de werkgelegenheid en ons bruto nationaal product. Deze bedrijven zijn vaak zonder het zelf te weten aanhangers van het Rijnlands model.”

Hoe gingen jullie in Dubai met de lokale bouwplaatsmedewerkers om? In Nederland kennen we vakbonden, maar in dat land zijn werknemers vaker onbeschermd.

“De bouwplaatsmedewerkers in Dubai komen met name uit de omliggende landen, zoals Sri Lanka, Pakistan en India. Ze worden voor de duur van het werk ingehuurd via *labour contractors*. Deze mensen wonen en werken in vaak moeilijke omstandigheden en verblijven in kampementen buiten de bebouwde kom. Vergeet daarbij niet dat het in Dubai in de zomer ruimschoots boven de veertig graden kan zijn. Als onderneming hebben wij maar beperkte mogelijkheden om iets aan deze complexe omstandigheden te doen. Wij hebben in Dubai veel grote eilanden voor de kust aangelegd en hebben toen aan de opdrachtgever gevraagd of we op een van die eilanden een kamp voor de bouwplaatsmedewerkers mochten maken. Dat mocht dus niet. Wel konden we de lokale werkomstandigheden daar waar nodig iets verlichten, en dat hebben we ook gedaan. Ik geef een voorbeeld. Op de in aanbouw zijnde eilanden werden bijvoorbeeld veel grond en stenen verplaatst met grote vrachtauto's, zogenaamde *dumptrucks*. Ondanks de airco's in de chauffeurscabines van deze dumptrucks gebeurde het in de warmste zomerperiode, mogelijk mede door de hitte, met enige regelmaat dat een van die trucks van de weg af raakte. We hebben toen diverse containers met airco's aangeschaft en op de bouwplaats gezet, zodat de dumptruckchauffeurs een uurtje konden rusten in een normale temperatuur. Zo zoek je naar mogelijkheden om je mensen een fatsoenlijke werkomgeving te bieden. Maar je moet je niet inbeelden dat je als individueel bedrijf veel te vertellen hebt over de arbeidsomstandigheden in landen als Dubai.”

DE OVERHEID

Hoe kijkt u aan tegen de rol van de overheid? Hoe is de relatie van de Nederlandse overheid met het bedrijfsleven?

“De rol van de overheid is complex en veelomvattend. Belangrijk vind ik dat FB Ned, de vereniging van familiebedrijven in Nederland, over allerlei zaken veelvuldig overleg pleegt met de overheid. De grote werkgeversorganisatie VNO-NCW vertegenwoordigt toch met name de grote bedrijven. Ik wil pleiten voor meer specifieke regelgeving rond familiebedrijven. Accountancyregels zijn bijvoorbeeld ontworpen voor grote ondernemingen en in de loop van de

tijd ook op kleinere, veelal familieondernemingen van toepassing verklaard. In de VS heb je voor familiebedrijven deels andere wetgeving. Laten we familieondernemingen niet tezeer belasten met regels en toezicht, waardoor de lust tot ondernemen afneemt. Ik ben overigens niet tegen grote ondernemingen, want die zijn toch vaak de kamelen waarbij de kleine ondernemingen op de rug klauteren om zich te kunnen ontwikkelen.”

Wat zou de overheid verder kunnen verbeteren in haar opstelling naar ondernemers?
“De kennis over het bedrijfsleven is bij ministeries en hun ambtenaren betrekkelijk gering. Door het Topsectorenbeleid is er sprake van een toenemende samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstituten, met als doel de groei van de activiteiten van die laatste twee te stimuleren. Verder is het voor het bedrijfsleven van essentieel belang dat exportkredietfaciliteiten gehandhaafd blijven en waar mogelijk worden verruimd.”

Denkt u dat uw Rijnlands geïnspireerde ordeningsmodel een lang leven beschoren is?
“Ik denk het wel. Een niet onaanzienlijk deel van de samenleving heeft genoeg van de uitwassen van het neoliberale denken en het Angelsaksische aandeelhouderskapitalisme. We zijn op zoek naar het ordeningsmodel van de toekomst, maar wel met erkenning van het goede dat marktwerking ons gebracht heeft. De vraag is: hoe gaan we de samenleving, vanuit sociaal oogpunt, voor de komende honderd jaar inrichten? Ik ben niet pessimistisch over het Rijnlands model, maar we moeten het wel aanpassen aan de tijd om het duurzaam te maken. Dat betekent dat we moeten leren van goede elementen uit de Angelsaksische benadering, zoals dynamiek en voortvarendheid. Het Rijnlands model kan te traag en te polderend worden, te veel naar binnen gekeerd. Kijk naar de crisis rond Volkswagen.”

In het Rijnlands model past ook zorg voor de natuur. Gaat Van Oord bewust om met de omgeving en speelt rentmeesterschap daar een rol in?

“Als bouwers van de maritieme infrastructuur van morgen zijn wij per definitie verstoorders van het milieu. Bovendien gebruiken onze schepen veel brandstof en stoten ze CO₂ uit. Wanneer wij als bedrijf worden ingeschakeld bij het maken van het ontwerp van nieuwe infrastructurele projecten, proberen we de milieueffecten zoveel mogelijk te beperken. Aan de materieelkant zijn we heel bewust bezig met de vraag hoe we het brandstofverbruik en daarmee de uitstoot kunnen terugbrengen. Daarin investeren we fors. Een leuk voorbeeld van hoe innovatief we zijn in het beheren van de natuur is dat wij als onderneming - op bescheiden schaal - *frontrunner* zijn op het gebied van het kweken van nieuw koraal. Als we ergens in tropische gebieden een haven aanleggen in een omgeving waar koraal voorkomt, proberen we dat koraal te

verplaatsen of nieuw koraal in ontwikkeling te brengen. Dat blijkt op kleine schaal best mogelijk te zijn.”

Willen jullie koploper duurzaamheid zijn?

“Ik zou het te veel eer vinden om te claimen dat wij vanuit de gedachte van rentmeesterschap daarin steeds voorop hebben gelopen. Wel proberen we daar in toenemende mate een kartrekkersrol in te vervullen. Het belang van duurzaamheid staat buiten kijf.”

ZEGEN

Hebben de waarden en normen die op zondag in de kerk gepreekt worden, nog steeds een toepassing in de doordeweekse praktijk?

“Dat hebben ze, voor zover dat mogelijk is in deze zondige wereld. Onze wereld is enerzijds fantastisch mooi, maar anderzijds ook heel zondig en complex. Daar moet je als ondernemer je weg in zien te vinden. Ik heb vaak het idee dat onderschat wordt, ook in Den Haag, hoe ingewikkeld de wereld in elkaar zit en dat er te veel wordt uitgegaan van onze Nederlandse gedachtewereld.”

Kunt u een voorbeeld geven? Waar liep u in de praktijk tegenaan?

“Ik werkte enige decennia geleden in Mexico. Een van onze baggerschepen ging stuk en een onderdeel van een van de motoren moest uit Nederland komen. Na een week kwam dat onderdeel aan in Mexico. Een douaneambtenaar die het onderdeel moest inklaren liet toen via-via weten dat er voor een snelle inklaring van dit onderdeel een bedrag betaald moest worden. Dan zegt je geweten: ‘Dat doe ik niet.’ Je beseft tegelijk heel goed dat zo’n schip met alle mensen aan boord honderdduizenden euro’s per week kost. Wat ga je dan na een paar weken van stilliggen doen? Dat zijn persoonlijke gewetenskwesaties die ik destijds niet met mijn medewerkers heb besproken.”

Het gaat op veel vlakken goed met Van Oord. In het boek Een gedurfde onderneming wordt gesproken over de vreugde en dankbaarheid waarmee het werk gedaan mag worden. Ook het woord ‘zegen’ wordt in de mond genomen.

“Zo is het. Het woord ‘zegen’ wordt in de familie zeker gebruikt. In het bedrijf zelf moet je je christelijke achtergrond ook weer niet te veel profileren. Zo zei een van onze afdelingshoofden een paar jaar geleden tegen me: ‘Kooos, je hoeft in de onderneming niet te vertellen dat je christen bent, dat weten de mensen hier wel en dat zien ze toch ook aan je.’ Kijk, daar gaat het om.”

KOOS VAN OORD

Koos van Oord is heel zijn leven werkzaam geweest in het familiebedrijf Van Oord en was van 1995 tot 2008 directievoorzitter/CEO. Sinds zijn pensionering werkt hij als commissaris bij diverse ondernemingen en stichtingen. Zo is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van Stichting Red een Kind. In 2007-2008 was hij lid van de Tweede Deltacommissie (onder leiding van Cees Veerman) en in 2011 was hij boegbeeld van de Topsector Water.

VAN OORD

Van Oord is een grote waterbouwkundige aannemer die wereldwijd werkzaam is. De kern van haar activiteiten wordt gevormd door baggeren, het installeren van windmolenparken op zee en olie- en gasgerelateerde projecten. Van Oord was onder meer betrokken bij de aanleg van vliegvelden in zee in Hong Kong en Singapore, de bouw van Palm Jumeirah in Dubai, de aanleg van Maasvlakte 2 en de bouw van het Gemini windmolenpark voor de kust van Schiermonnikoog. Het bedrijf had in 2015 een omzet van 2,6 miljard euro.

Rijnland en christelijk-sociale politiek

Carola Schouten

Inleiding

Een centraal onderdeel van christelijk-sociale politiek is het recht willen doen aan iedereen. Iedere burger hoort erbij, iedereen verdient een waardig bestaan en bescherming. Daarin heeft de overheid een belangrijke taak, om te zorgen dat mensen niet buiten de boot vallen, dat de sterken de zwakken niet gaan onderdrukken. En juist daar toont zich de verwantschap tussen het christelijk-sociale en het Rijnlandse denken. Beide willen recht doen aan alle betrokkenen en ervoor zorgen dat ook groepen die minder sterk staan beschermd worden. De overheid heeft – samen met maatschappelijke partners – de taak om dit in duurzame arrangementen (instituties, regelgeving) te gieten. Alles met het oog op gerechtigheid in het publieke leven. Deze notie komt in het eerste interview, met Dirk Duijzer, al direct naar voren, maar veel andere geïnterviewden spreken er (impliciet) ook over. De samenleving moet niet slechts afhankelijk zijn van individuele weldoeners: er is behoefte aan maatschappelijke structuren die zorgen voor recht en gerechtigheid op de langere termijn. De overheid heeft daarbij een speciale rol, net als de sociale partners.

In dit hoofdstuk zoeken we de rode draad in de afgenomen interviews. Hoewel de ondernemers in het boek behoorlijk divers zijn, kwamen er wel een aantal constanten in de gesprekken naar voren. Deze zullen we onder woorden brengen, waarbij we uiteraard trachten recht te doen aan de geïnterviewden. Deze slotbeschouwing wordt afgesloten met enkele meer of minder concrete aanbevelingen: wat kan - of misschien moet - de politiek doen met de inzichten die ondernemers hebben aangereikt?

Rijnland leeft...

“We zien ons bedrijf als meer dan een organisatie om geld te verdienen. Het is een gemeenschap met een ziel en bepaalde waarden, één waar je lid van bent.”

Henk van Dorp, Van Dorp Installaties

Hoe is het gesteld met Rijnland onder ondernemers? Veel geïnterviewde ondernemers geven aan dat de onderliggende principes van het Rijnlands model actueler zijn dan ooit. Uiteraard is dit beeld gekleurd door onze selectie van geïnterviewden, maar het is toch hoopgevend. De smalle definitie van een onderneming als winstmachine wordt door niemand onderschreven. Juist termen als gemeenschap, onderlinge verbondenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid komen steeds terug. Bovendien bestaat de overtuiging dat het winst oplevert, op relationeel en op financieel gebied, wanneer belangen op een evenwichtige manier en in een sfeer van vertrouwen worden afgewogen. De meeste ondernemers in dit boek vinden in hun (christelijk) geloof inspiratie voor hun visie op de onderneming als gemeenschap, waarin mensen meer zijn dan productiefactoren en er een brede verantwoordelijkheid naar de samenleving wordt gevoeld. Daarmee is ondernemen op een Rijnlandse manier voor hen niet slechts het doorvoeren van een persoonlijke ethiek, maar ook het nastreven van een publiek belang - soms vanuit een uitgesproken visie op mens en samenleving. Naast een samenlevingsvisie is het Rijnlands model een beproefd businessmodel dat grote toegevoegde waarde genereert, niet alleen financieel, maar juist maatschappelijk.

...met de nadruk op werknemersbelangen en duurzaamheid...

Veel ondernemingen proberen de Rijnlandse principes vooral toe te passen waar het gaat om werknemersbelangen. Werknemers krijgen inspraak bij het nemen van besluiten, of ze krijgen de garantie van *life time employment* (Rijk Zwaan) en medezeggenschap (Bremman). Dat is een opvallend beeld, omdat flexibilisering van arbeid in onze samenleving juist de dominante trend lijkt te zijn geworden. De geïnterviewde ondernemers laten zien dat er ook andere keuzes kunnen worden gemaakt. Bij hen vind je dus geen TINA-denken (*there is no alternative*)! Er zijn verantwoorde alternatieven en die zijn levensvatbaar en financieel haalbaar. Dit vergt meer inspanning en kost op korte termijn mogelijk ook meer dan het snelle, flexibele Angelsaksische arbeidsmarktmodel. Het levert - naar eigen zeggen - de bedrijven echter ook loyale en gemotiveerde werknemers op. Het leidt er ook toe dat er in het personeel geïnvesteerd blijft worden, wat bijdraagt aan innovatie en kennisbehoud binnen het bedrijf. Hiernaast brengt de gemeenschapsgedachte met zich mee dat ondernemers een plek willen bieden aan mensen die niet vanzelf een baan vinden, onder meer vanwege een lagere arbeidsproductiviteit of vanwege ziekte.

Ze betrekken *stakeholders value* hiernaast vooral op het terrein van duurzaamheid. De notie dat we rentmeester zijn van deze aarde en dat we deze mogen bewerken en bewaren wordt breed gedeeld. Sommige bedrijven hebben zelfs tot doel hier met hun activiteiten een bijdrage aan te leveren (recycling, installatietechniek, biologisch boeren). Sterker nog: door te investeren in duurzaamheid

kunnen ondernemers juist bedrijfseconomisch een voorsprong creëren, omdat de markt erom vraagt en grondstoffen steeds schaarser en duurder worden. *Stakeholders value* genereren kan dus hand in hand gaan met het behalen van goede rendementen en het toevoegen van economische waarde.

...maar met minder vertrouwen in de overheid en het overlegmodel

‘De polder bestaat niet meer’, is de mistroostige conclusie van een van de geïnterviewden. Volgens deze analyse worden vakbonden geregeerd door deelbelangen, waarbij werknemers zich niet meer gerepresenteerd voelen. Een andere ondernemer stelt dat de bonden meer de grote vragen zouden moeten oppakken, in plaats van zich te beperken tot kleine kwesties als salarisverhogingen.

Het Rijnlands model onderkent de verschillende rollen van overheid, bedrijfsleven en vakbonden en legt de nadruk op het samenspel tussen die partijen. Ondernemers moeten de ruimte krijgen om te ondernemen. De overheid scheidt hiervoor voorwaarden, maar grijpt ook in wanneer de markt faalt en zorgt voor sociale arrangementen. De sociale partners stemmen op decentraal niveau de arbeidsvoorwaarden af, waarmee er rust op de arbeidsmarkt wordt gecreëerd. Het overlegmodel heeft Nederland op de kaart gezet als ‘poldernatie’. De rol van de overheid en de sociale partners is een wezenlijk onderdeel van het Rijnlands model, maar menig ondernemer geeft aan juist daar sceptisch over te zijn.

Ondernemers hechten zeker waarde aan een overheid die kaders stelt en normerend handelt, zodat er een eerlijk speelveld ontstaat. Ook het tegengaan van grote ongelijkheid in welvaart zien zij als een belangrijke taak van de overheid. In het Rijnlandse denken speelt vertrouwen een belangrijke rol, niet alleen binnen ondernemingen, maar ook tussen de *stakeholders*, waaronder de overheid. Het uitgangspunt is vertrouwen vooraf en toezicht achteraf. Ondernemers ervaren het samenspel tussen overheid en bedrijven als waardevol en ze willen ook werken vanuit wederzijds vertrouwen. Tegelijkertijd menen ze dat wantrouwen de overhand begint te krijgen in het overheidsbeleid, wat zich uit in regelzucht en complexe wet- en regelgeving. Hierdoor vindt er een verschuiving plaats richting ‘wantrouwen vooraf’, wat volgens veel ondernemers juist tot schijnzekerheid leidt. Dat bleek bij het gesjoemel met de uitstootgegevens door Volkswagen. Opvallend is dat veel ondernemers juist het toezicht uit het Angelsaksische model als een goede zaak typeren. Vertrouwen moet gepaard gaan met scherp toezicht en strakke handhaving. Hiernaast ervaart een deel van hen dat steeds meer risico’s, met name op het terrein van de arbeidsmarkt, overgeheveld worden naar bedrijven. Dit belemmert hen om hun maatschappelijke rol waar te maken, bijvoorbeeld bij het aannemen van personeel met een ziekte. Wanneer het loon van deze werk-

nemers langjarig doorbetaald moet worden als ze door ziekte toch niet meer kunnen werken, kan dat een gevaar voor de continuïteit van de onderneming vormen. Volgens ondernemers is door dit soort wetgeving de balans verstoord geraakt en moet de overheid juist op dit vlak weer meer zekerheid bieden aan - met name kleinere - bedrijven.

Familiebedrijven verdienen meer erkenning

“Een multinational kijkt drie maanden vooruit, want de manager heeft z’n targets, maar een familiebedrijf denkt een generatie vooruit.”

Ton van der Giessen, Van Werven Infra en Recycling

Bij een beursgenoteerde multinational ligt de nadruk op het optimaliseren van rendementen op korte termijn en staan de belangen van de kapitaalverstrekkers centraal. Bij familiebedrijven heeft de eigenaar (of de eigenaren) directe zeggenschap over de doelen en belangen van de organisatie. De doelen die zij nastreven, zijn op de lange termijn gericht en kunnen onder- of nevenschikt zijn aan het behalen van winst en rendement. De Rijnlandse principes passen daarmee beter bij de familiebedrijven - al zijn er binnen multinationals ook zeker aanhangers van dit model, zoals Rein Willems, de oud-directeur van Shell Nederland. Bij multinationals zal het model echter slechts bij onderdelen of divisies van het bedrijf toegepast kunnen worden, mits er hiervoor op nationaal niveau voldoende speelruimte bestaat. Met name bij Amerikaanse delen van Shell leidt het idee van *stakeholder value* nog vaak tot opgetrokken wenkbrauwen.

Familiebedrijven kunnen daarentegen ondernemen met een ‘hart’, zoals een van de geïnterviewden stelt. Daarmee zijn ze van onschatbare waarde voor de samenleving. Ze zijn ook een economische factor van belang. Zo’n 70 procent van de bedrijven in Nederland is een familiebedrijf¹⁹ en zij zorgen voor de helft van de werkgelegenheid en meer dan de helft van het BNP.²⁰ De rentabiliteit van investeringen is relatief hoog en de banenmotor draait nog volop. Tegen de crisis in, steeg de werkgelegenheid tussen 2010 en 2014 bij familiebedrijven met meer dan 100 werknemers zelfs met 8 procent en deze bedrijven leveren eveneens een substantiële bijdrage aan het opleiden van jongeren.²¹

Het Rijnlandse model is niet vanzelfsprekend...

“Het grootste pijnpunt zie ik bij de universiteiten. Daar wordt vrijwel niet meer gedoceerd volgens het Rijnlands model.”

Dirk Duijzer, Rabobank

Hoewel het Rijnlands model bij veel van de ondernemers die voor deze bundel zijn geïnterviewd leeft, worden de principes en uitgangspunten ervan zo goed als niet meer gedoceerd aan de universiteiten. Dat wordt door menig geïnterviewde beschouwd als een bedreiging van het model, ook omdat het model daardoor nauwelijks verder doorontwikkeld wordt. De Angelsaksische tegenkrachten, zoals het *shareholders value model*, worden daarentegen als blauwdruk opgevoerd bij businessopleidingen. In het economieonderwijs is winstmaximalisatie het uitgangspunt. Willen we dat de principes in het Rijnlandse model breder erkend, toegepast en doorontwikkeld worden, dan zal er in de curricula van universiteiten en hogescholen weer ruime en positieve aandacht aan gegeven moeten worden.

Naast het feit dat de Rijnlandse principes niet meer vanzelfsprekend zijn omdat ze vrijwel niet meer gedoceerd worden, is het werken vanuit het *stakeholders value model* ook niet altijd het meest rendabel - en daardoor niet vanzelfsprekend. Zeker in multinationals hebben managers, in vergelijking met het *shareholders value model*, vaak minder voordeel van deze manier van werken. De bonussen vallen, als die er al zijn, lager uit dan bij het Angelsaksische model en de mogelijke maatschappelijke status is daardoor lager. Er moet bij managers een intrinsieke motivatie, een echte overtuiging zijn om volgens Rijnlandse waarden te werken. Wanneer *peers* bij andere bedrijven meer beloning en aanzien krijgen, kan die motivatie onder druk komen te staan.

In de afgelopen jaren is gebleken dat ondernemingen die volgens Rijnlandse principes opereren (Rabobank, Volkswagen) niet immuun zijn voor schandalen. De interne waarden kunnen dus formeel gecommuniceerd worden, maar daarmee zijn ze niet automatisch gematerialiseerd. Rijnland kan niet zonder morele vorming en deugdzaamheid. Inderdaad, waarden en normen...

...en moet worden gerevitaliseerd (ondanks smalle marges)

“We moeten het Rijnlandse model aanpassen aan de tijd om het duurzaam te maken.”

Koos van Oord, Van Oord

Ondernemers geven aan dat de Rijnlandse manier van ondernemen steeds meer onder druk komt te staan door internet, globalisering, schaalvergroting en de focus op *efficiency*. Bovendien is de speelruimte beperkt. Bedrijven

draaien mee in een juridische en economische ordening die weinig ruimte biedt en waar ondernemers zelf weinig grip op hebben. De marges zijn smal, er zijn alleen kleine stapjes mogelijk. En als een bedrijf groeit, brengt dat ook weer nieuwe vragen met zich mee. Is het voor een onderneming mogelijk om haar cultuur, waarden en stakeholdergerichtheid intact te houden wanneer ze (internationaal) groeit?

De onderliggende principes van het Rijnlands model staan als een huis, maar de doorvertaling ervan in de verhouding tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappij heeft onderhoud nodig. We leven in een consumptie- en informatiemaatschappij. Afstanden spelen geen rol meer. De lokale economie is verweven met de wereldeconomie. Relaties en verbanden hebben een ander karakter gekregen. We ontmoeten elkaar niet meer alleen *in real life*, maar ook (en veelal) via sociale media, waardoor contacten vluchtiger worden. We leven in een vloeibare tijd zonder veel houvast, aldus de onlangs overleden socioloog Zygmunt Bauman.

Deze 'vloeibaarheid' vertaalt zich op de arbeidsmarkt in een voorkeur van sommige werkgevers voor meer flexibele, kortdurende contracten. Sociale arrangementen hebben een grote bijdrage geleverd aan de afname van armoede en ongelijkheid, maar tegelijkertijd hebben ze er soms toe geleid dat mensen onvoldoende werden uitgedaagd om eigen verantwoordelijkheid te nemen - een van de onderliggende waarden in het Rijnlands model. Dat leidde juist weer tot afhankelijkheid en inactiviteit. Ontwikkelingen als robotisering en de groeiende kenniseconomie hebben invloed op de werkgelegenheid en op de verdeling van arbeid. Tegelijkertijd wordt de rol van het maatschappelijk middenveld kleiner en dreigen de markt en de overheid als dominante ordenende principes over te blijven.

Wanneer we de waarden van het Rijnlands model voor de toekomst willen behouden, zal het gerevitaliseerd moeten worden. In het vervolg werken we uit, hoe we hieraan handen en voeten kunnen geven. Daarbij formuleren we eveneens politieke aanbevelingen.

Conclusies en aanbevelingen

Rijnland werkt, ook voor de toekomst

De grondslagen van het Rijnlands model - integrale verantwoordelijkheid van bestuurders voor alle stakeholders, inspraak van werknemers, het beperken van de kloof van arm en rijk, een basisvoorziening voor de allerarmsten en scholing voor iedereen - staan in Nederland nog overeind. Wel moeten ze aangepast worden aan onze tijd. De maatschappelijke vraagstukken in ons land

zijn groot. Er worden steeds meer breuklijnen zichtbaar tussen verschillende groepen mensen: oud en jong, ziek en gezond, arm en rijk, hoogopgeleid en laagopgeleid. Er is sprake van onderlinge vervreemding en het wantrouwen naar elkaar neemt toe. Op het terrein van duurzaamheid zijn de uitdagingen groot, maar de genomen stappen nog onvoldoende. De afgelopen jaren heeft de politiek zichzelf in een houdgreep gehouden. Intussen groeit op de arbeidsmarkt de tweedeling tussen vast en flex, hebben sommige groepen moeite het hoofd boven water te houden en ontstaan er sociale spanningen.

Het is niet alleen aan de politiek om oplossingen te zoeken. In het Rijnlands denken is juist ook de samenleving zelf verantwoordelijk voor maatschappelijke vraagstukken. Deze bundel toont aan dat die verantwoordelijkheid door ondernemers gevoeld en ingevuld wordt. Wanneer we sociale kwesties willen aanpakken, is draagvlak - en daarmee overleg met sociale partners - van groot belang. Juist in een populistisch klimaat, waar groepen tegenover elkaar komen te staan, moeten we laten zien dat we problemen oplossen door in gesprek met elkaar te blijven. De overheid en de sociale partners moeten hierin een rol spelen.

De rol van de polder en nieuwe samenwerkingsvormen

De representativiteit van met name de vakbonden staat ter discussie. Minder mensen worden lid en nieuwe groepen op de arbeidsmarkt, zoals zzp'ers, worden minder vertegenwoordigd. Hierdoor krijgen de bonden regelmatig het verwijt vooral voor *insiders* op te komen. Ze zullen meer draagvlak moeten genereren om het overlegmodel - in ons land een van de pijlers van het Rijnlands model - in stand te houden. Anders wordt de vraag wie ze nu precies vertegenwoordigen en voor welke belangen ze strijden, bij veel werknemers - en ook bij de politiek - steeds groter.

In zijn boek *Terug naar de polder* werkt Ferdinand Grapperhaus uit hoe vakbonden zich kunnen vernieuwen.²² Zo kunnen ze werknemers meer betrekken bij cao-onderhandelingen, door hen stemrecht te geven over welke onderhandelaar met welke inzet de onderhandelingen mag voeren. Het is uiteraard aan de bonden zelf om te bepalen hoe zij zich organiseren en hoe zij de belangen van hun leden willen behartigen. Soms zinspelen ze erop dat ze zich gaan terugtrekken uit het sociaal overleg. Het is goed te beseffen wat er dan gebeurt. De overheid zal zich groot maken en allerlei decentrale en arbeidsrechtelijke zaken naar zich toe trekken, waardoor maatwerk verloren gaat en steeds meer zaken in wet- en regelgeving vastgelegd worden. Dit tast ons unieke stelsel aan, waarin vertrouwen en verantwoordelijkheid belangrijke waarden zijn in de verhouding tussen overheid, bedrijven en vakbonden. Een andere mogelijkheid is dat de overheid zich helemaal terugtrekt en veel aan de markt overlaat - de richting op van het Angelsaksisch model. Dit zal leiden tot een verzwakking van de positie van de werknemer. Het is dus in het belang van de sociale

partners zelf en de groepen wiens belangen ze behartigen, om wel aan dat sociale overleg deel te nemen.

Tegelijkertijd vragen de trends van decentralisering en flexibilisering dat vraagstukken niet alleen nationaal, maar ook dicht bij mensen, in gelegenheidscoalities worden aangepakt. Dit kan regionaal, maar ook sectoraal, bijvoorbeeld waar het gaat om scholing (door het oprichten van vakscholen in samenwerking met bedrijven), maar ook op de terreinen van zorg, wonen en energievraagstukken. Deze nieuwe samenwerkingsverbanden geven ondernemers de mogelijkheid op een direct niveau bij te dragen aan het creëren van *stakeholders value*. De overheid moet veel meer aanhaken bij deze verbanden en ook ruimte bieden om ze te laten werken. Dat kan door het invoeren van 'uitdaagrecht', waarbij burgers en bedrijven makkelijker de mogelijkheid krijgen om bij de overheid een alternatief plan te presenteren.

De rol van de overheid

Om het Rijnlands model levend te houden, moet de overheid zich steeds bewust zijn van de effecten van maatregelen en wet- en regelgeving op de verhouding tussen bedrijven en de samenleving. De huidige maatschappelijke kwesties vragen om nieuwe politieke antwoorden, in de geest van Rijnland.

a. Arbeidsmarkt

De flexibilisering van arbeid heeft een enorme vlucht genomen. Zelfs nu het aantal banen over de hele linie toeneemt, zien we dat het aantal flexibele contracten nog steeds relatief toeneemt. Flexibele arbeid is er altijd in zekere mate geweest, maar het lijkt nu steeds meer de norm te worden. In het Rijnlands denken staat de lange termijn centraal, ook waar het gaat om relaties met werknemers. De lange-termijnrelatie, in de vorm van een vast contract, biedt werknemers zekerheid en maakt hen loyaal. De huidige wet- en regelgeving leidt nu echter niet tot meer vaste contracten. Dit komt onder meer door het verschil in loonkosten tussen vast en flex. De wig - het verschil tussen loonkosten en nettoloon - is hoog. In vergelijking met het inhuren van zzp'ers is het in dienst nemen van mensen relatief duur. Om dit verschil op te heffen, moeten de lasten op arbeid omlaag. Hierdoor kunnen de loonkosten verlaagd worden en wordt de keuze voor een medewerker in vaste dienst voor ondernemers makkelijker.

Naast de hoogte van de loonkosten, is ook het financiële risico van het in vaste dienst nemen van werknemers een veelgenoemde reden voor de flexibilisering van de arbeidsmarkt. In het Rijnlands denken is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers - bijvoorbeeld bij ziekte van de werknemer. Tegelijk moet een goede balans gevonden worden tussen de verantwoordelijkheid van de werkgever en die van de overheid.

Met name kleinere ondernemers schrikken ervoor terug werknemers in vaste dienst te nemen, doordat het loon bij ziekte twee jaar doorbetaald moet worden. Dit zou voor deze ondernemers teruggebracht kunnen worden naar één jaar. Bij grotere werkgevers is de langdurige financiële verantwoordelijkheid bij ziekte en arbeidsongeschiktheid (tot twaalf jaar) een struikelblok bij het in dienst nemen van werknemers. Ook hier moet een betere balans gevonden worden.

Het aantal zzp'ers neemt nog steeds toe. Het Rijnlands model zal voor de opkomst van dergelijke arbeidsvormen nieuwe antwoorden moeten formuleren. Een verbod op het zzp-schap is echter niet de oplossing. Wel moet de overheid sociale bescherming - een fundamenteel onderdeel van het Rijnlands denken - mogelijk en toegankelijk maken voor deze groep. Op dit moment kan arbeidsongeschiktheid een zzp'er direct in de armoede brengen, als die geen goede verzekering heeft afgesloten. Verzekeren is voor veel zzp'ers echter te duur of niet mogelijk, omdat ze uitgesloten worden. Er moet daarom een vangnet komen voor arbeidsongeschikte zzp'ers. De verzekering wordt verplicht en zzp'ers mogen niet meer geweigerd worden. Wanneer dit niet privaat kan, zal gekeken moeten worden naar een publiek vangnet.

In het Rijnlands denken is collectiviteit een wezenlijk uitgangspunt. Risico's worden gedeeld tussen groepen en leeftijden. Ons pensioenstelsel is gebaseerd op dit principe. Tegelijk zien we dat dit stelsel onder druk staat. Ouderen zien hun pensioenen niet geïndexeerd of zelfs gekort worden en jongeren hebben er geen vertrouwen meer in dat ze zelf nog een redelijk pensioen zullen ontvangen. Ondertussen bouwen steeds meer zzp'ers geen pensioen op. Deze vraagstukken moeten van een antwoord worden voorzien. De combinatie van individuele pensioenpotjes en collectief gedragen risico's kan zorgen voor enerzijds meer solidariteit in het stelsel en anderzijds meer draagvlak voor het pensioensysteem en toegankelijkheid van pensioenen voor zzp'ers.

De internationalisering van arbeid vraagt ook om nieuwe antwoorden vanuit het Rijnlands denken. Het vrije verkeer in Europa heeft geleid tot een toename van laagbetaalde arbeid uit andere landen, waardoor er verdringing heeft plaatsgevonden van Nederlandse werknemers. Dit raakt vooral de mensen met lagere inkomens, terwijl de revenuen vaak neerslaan bij de hoger opgeleide, mobiele werknemers. Dat leidt tot sociale onrust. Gelijk loon voor gelijk werk moet nu echt het uitgangspunt worden. Daar moet ook scherper op worden gehandhaafd.

b. Fiscaal

Het fiscaal stelsel heeft een grote invloed op het gedrag van ondernemingen. Dit is ook duidelijk geworden in alle discussies over belastingen.

ontwijking. De vennootschapsbelasting (vpb) speelt hierin een belangrijke rol. Op dit moment zorgen aftrekposten in de vpb ervoor dat mensen 'creatieve' wegen zoeken en vinden om minder belasting te betalen. Zo kan het gebeuren dat een multinational, met vooral papieren activiteiten, zeer weinig belasting betaalt in vergelijking met een MKB-bedrijf dat jarenlang aan honderd mensen werkgelegenheid biedt. In het Rijnlands denken dient iedereen zijn *fair share* te betalen en moet dit niet afhankelijk zijn van de mogelijkheden om al dan niet de belasting te ontwijken. Hiertoe moeten we die aftrekposten afschaffen en de gevolgen daarvan verrekenen in de tarieven. Tegelijk moeten we op internationaal niveau afspraken maken om een gelijk fiscaal speelveld te krijgen. Anders ontstaat een *race to the bottom* waarin landen proberen elkaar te overtroeven met steeds lagere belastingtarieven voor bedrijven om zo die bedrijven binnen de grenzen halen. In OESO-verband gebeurt dit al, maar ook binnen Europa zullen we hier nadere afspraken over moeten maken, onder andere door het instellen van een minimumtarief in de vennootschapsbelasting.

Onze huidige fiscale regels maken het aantrekkelijker om vreemd vermogen aan te trekken in plaats van meer eigen vermogen aan te houden. Dit leidt niet alleen tot verstoorde financieringsbeslissingen, maar het vergroot ook de kans dat bedrijven te grote schulden aangaan, met alle bijbehorende risico's. Bovendien kan de groei van vreemd vermogen - onder druk van de vermogensvertrekkers - de prikkel vergroten om (de maximalisatie van winst op) de korte termijn centraal te stellen, in plaats van de lange termijn. Indachtig het Rijnlands model, zal vreemd en eigen vermogen daarom fiscaal meer gelijk behandeld moeten worden.

Het beperken van de kloof tussen arm en rijk is een van de uitgangspunten van het Rijnlands model. Dit principe werkt niet alleen door in de herverdeling door de overheid, maar moet ook de norm zijn bij bedrijven. In Nederland kennen we de Balkenendenorm: de maximering van het salaris voor bestuurders in de (semi-)publieke sfeer. Voor private salarissen zou de norm moeten zijn dat salarissen en bonussen hoger dan een ministersalaris niet langer aftrekbaar zijn van de winst van een bedrijf. Hiermee wordt voorkomen dat de belastingbetaler indirect meebetaalt aan topsalarissen. Bovendien kan er een matigende werking van uitgaan op de hoogte van de salarissen binnen bedrijven.

Eerder schreven we al dat de lasten op arbeid omlaag moeten, om te bevorderen dat mensen eerder in vaste dienst worden genomen. Om dit te financieren, kunnen de lasten op consumptie en milieuvervuilende activiteiten verhoogd worden. Uiteraard leidt dit ook tot verstoring van economische activiteiten, maar minder dan bij het belasten van arbeid. Bovendien speelt er een normatief aspect mee, namelijk dat arbeid goed is voor een mens - niet

alleen vanwege het salaris, maar ook omdat het de mogelijkheid geeft talenten in te zetten en te bevorderen. Het belasten van milieuvervuilende activiteiten leidt ook tot rechtvaardigheid, omdat de externe effecten van deze activiteiten dan betaald worden door degenen die er gebruik van maken.

c. *Onderwijs*

In het economieonderwijs staan *shareholder value* en winstmaximalisatie als doel van een onderneming centraal. Willen we dat de principes van het Rijnlands model breder erkend, toegepast en doorontwikkeld worden, dan zal hiervoor aandacht gegenereerd moeten worden in de curricula van universiteiten en hogescholen. Hoogleraar economie Lans Bovenberg ontwikkelt al een lesmethode voor dit vak in het voortgezet onderwijs, waarbij hij uitgaat van de notie dat economie om relaties draait. De overheid moet dit soort initiatieven steunen en ruimte geven om dergelijke lesmethoden toe te passen in het onderwijs.

d. *Duurzaamheid*

Juist op het terrein van duurzaamheid dient de overheid te zorgen voor een *level playing field*. Externe effecten van vervuilend gedrag moeten belast worden, zodat dit niet afgewenteld wordt op anderen. Wet- en regelgeving kan juist een impuls geven aan meer duurzaamheidsactiviteiten, bijvoorbeeld op het terrein van hergebruik van grondstoffen. Maar ook zaken als een energieakkoord of consortia van bedrijven die afspraken maken over het realiseren van wind op zee om zo de duurzaamheidsdoelen te behalen, zijn voorbeelden van Rijnlands denken. De overheid moet hierbij een stimulerende en faciliterende rol spelen.

e. *Overheid: geef het goede voorbeeld*

De overheid dient niet te onderschatten wat voor rol het als *launching customer* heeft, bijvoorbeeld met haar inkoop- en aanbestedingsbeleid. Wanneer ze duurzaamheid propageert maar tegelijk vooral op de laagste prijs aanbesteedt, geeft ze een dubbel signaal af. Als de overheid van bedrijven en de samenleving vraagt een bijdrage te leveren, moet ze zelf het goede voorbeeld geven.

f. *Overheid: durf te vertrouwen*

Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn belangrijke noties in het Rijnlands model. De overheid moet ondernemingen vertrouwen geven, maar ook streng handhaven en beboeten wanneer dat vertrouwen geschaad wordt. Op dit moment worden veel afspraken tussen de overheid en ondernemingen dichtgetimmerd, waardoor bedrijven beperkt worden in

het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het in dienst nemen van een werknemer met een arbeidshandicap gaat gepaard met een enorme bureaucratie. De overheid zet kaders, maar moet ook ruimte geven aan ondernemers en de samenleving om eigen initiatief te ontplooiën. Dit wordt mogelijk de grootste uitdaging bij het opnieuw doordenken en revitaliseren van het Rijnlands model. Is er voldoende onderling vertrouwen om ruimte en verantwoordelijkheid te geven? Deze vraag moet op alle lagen beantwoord worden: door werkgevers, ondernemers, vakbonden, werknemers, de overheid en maatschappelijke organisaties. Als die vraag bevestigend wordt beantwoord, kunnen er ook weer nieuwe antwoorden worden gevonden op - soms zeer grote - maatschappelijke vraagstukken. Indachtig het Rijnlands model.

Verwijzingen

- 1 Robert van Putten en Wouter Beekers, *Coöperatiemaatschappij*, Amsterdam: Buijten en Schipperheijn 2014, 14-15; Teunis Brand, *Coöperatief kapitalisme*, Amsterdam: Buijten en Schipperheijn 2015, 67-68. Over de overheid valt uiteraard meer te zeggen, ze is bijvoorbeeld ook een (zeer) grote werkgever en in die hoedanigheid enigszins vergelijkbaar met een bedrijf.
- 2 Roel Jongeneel, *Zin in werk. Een christelijk-politieke visie op arbeid*. Nunspeet: Marnix van St. Aldegonde stichting, 1994, 42.
- 3 Roel Jongeneel, *Zin in werk*, 44.
- 4 In zijn woorden gedefinieerd als “vrije prijsvorming door het marktmechanisme en vrij eigendom van de produktiemiddelen” (*Kapitalisme contra kapitalisme*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact 1992, 13).
- 5 Het zijn natuurlijk ‘slechts’ modellen, de werkelijkheid is altijd complexer. Albert realiseerde zich dat ook terdege: “kapitalisme is juist veelvuldig, even gecompliceerd als het leven zelf. Het is geen ideologie, maar praktijk.”(22) Meerdere indelingen zijn mogelijk, zie bijvoorbeeld Hall en Soskice, die met hun *Varieties of capitalism* veel aandacht kregen (Liberal Market Economy en Coordinated Market Economy, ofwel LME en CME). Jeroen Touwen koppelt deze benadering aan de Nederlandse economie (Varieties of capitalism en de Nederlandse economie in de periode 1950-2000, in: *Tijdschrift voor sociale en economische geschiedenis* 3 [2006] nr. 1, pp. 73-104). Touwen concludeert dat Nederland in internationaal comparatief opzicht een CME is met een aantal liberale kenmerken, 87. Zie ook Theo van de Klundert, *Vormen van kapitalisme. Markten, instituties, macht*, Utrecht: Lemma, 2005.
- 6 De verschillen passen bij de historische ontwikkeling van de VS, die anders is dan die van Europa (Van de Klundert, *Vormen van kapitalisme*, 78-79). Een schets van die ontwikkeling, die meer inzicht zou geven in de verschillen tussen beide modellen (gezien uiteenlopende omstandigheden, theorievorming, etc.), valt buiten het bestek van dit boek.
- 7 Poul Bakker, Sjaak Evers, Nol Hovens, Herman Snelder en Mathieu Weggeman, ‘Het Rijnlands model als inspiratiebron’, in: *Holland Management Review* 2005: 72. Zie ook Jaap Peters en Mathieu Weggeman, *Het Rijnland boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*, waarin de verschillen en voor- en nadelen van beide modellen overzichtelijk worden weergegeven (Amsterdam: Business Contact 2015, eerste druk 2009). Zie ook Brand, *Coöperatief kapitalisme*, 65 en Keetie E. Sluyterman, *Kerende kansen. Het Nederlandse bedrijfsleven in de twintigste eeuw*. Amsterdam: Boom, 2003, 268 e.v..
- 8 Jaap Peters e.a., *Het Rijnland boekje*, 24-25 en Poul Bakker e.a., ‘Het Rijnlands model als inspiratiebron’, 79.
- 9 Hier moet niet overdreven worden. Er is in de Verenigde Staten ook veel ondernemerschap met veel creativiteit, denk alleen al aan de ICT-revolutie.

- 10 Zie onder meer Donald Kalff, *Onafhankelijkheid voor Europa. Het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*, Business Contact, 2004 en Sluyterman, *Kerende kansen*.
- 11 Poul Bakker e.a., 'Het Rijnlands model als inspiratiebron', 72; Van de Klundert, *Vormen van kapitalisme*, 86 e.v..
- 12 *Kapitalisme contra kapitalisme*, 77.
- 13 *Kapitalisme contra kapitalisme*, 79.
- 14 De Geus, *De levende onderneming*, 17.
- 15 Kalff schreef het eerder genoemde *Onafhankelijkheid voor Europa* en *Modern kapitalisme - Alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen*, Business Contact, 2009. Hij heeft overigens ook kritiek op het Rijnlands model.
- 16 De Geus, *De levende onderneming*, 119 e.v.
- 17 Albert wijst bijvoorbeeld op de sloppenwijken, de grote hoeveelheid verslaafden, het aantal echtscheidingen, de grote kloof tussen arm en rijk, de enorme milieuvervuiling en de slechte infrastructuur. *Kapitalisme contra kapitalisme*, 43 e.v.
- 18 Het boekje is via de website van Shell te downloaden.
- 19 CBS (2016) <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2016/38/aantallen-familiebedrijven-in-nederland-2015>
- 20 PWC (2016) <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-belang-familiebedrijven-2016.pdf>
- 21 Ibidem
- 22 F.B.J. Grapperhaus, *Terug naar de polder. Pleidooi voor een werkende arbeidsmarkt*, Amsterdam: 2013, 79-85.

Personalia

Carola Schouten is Tweede Kamerlid voor de ChristenUnie.

Geert Jan Spijker is adjunct-directeur van het Wetenschappelijk Instituut van de ChristenUnie.