

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

Prof Dr. Jan Eijsbouts – Legal Council

Prof. A.J.A.J. Eijsbouts (Jan) is bijzonder hoogleraar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen aan het 'Institute for Corporate Law, Governance and Innovation Policies' (ICGI) van de Universiteit van Maastricht. Zijn carrière staat in het teken van de rechtswetenschap en het functioneren als legal council, bij Philips, DSM en AKZONobel.

De onderneming als geldmachine

“Toen ik in 1993 bij AKZO ging werken bestond daar het 'portfolio management'. Of een bedrijf in een portfolio paste werd geheel bepaald door de financiële waarde en veel minder door de 'business logic'. Omgekeerd, als de financiële waarde afnam was dat voldoende reden het uit de portfolio weg te nemen en te verkopen. Dit was een bijna alledaags proces; het kwam wel voor dat we 20 transacties tegelijkertijd onderhanden hadden, waarover allerlei tussenpersonen met de Raad van Bestuur onderhandelden. AKZO nam fors toe in omvang door de grote transacties met Nobel (1994) en Courtaulds (1998). Door aan- en verkoop van onderdelen waren we ongeveer hetzelfde concern in termen van aantallen mensen, maar met een heel ander samengesteld pakket aan activiteiten. Van de 65.000 man die we hadden, waren er zo'n 30.000 nieuw. De uitwerking daarvan was groot, je zag gewoon drie verschillende culturen: Akzo, Nobel en Courtaulds, elk met verschillende manieren van zaken doen, aansturing, marktbeleid, samenwerking. Wat ik vooral zag als directeur juridische zaken was dat ze het bij geen van alle erg nauw namen met de mores, de correcte manier van zakendoen.

Grenzen aan de oude manier van zaken doen

“In de jaren '90 ontmantelden de Amerikaanse autoriteiten een wereldwijd verkoopkartel in de markt voor humane geneesmiddelen. AKZO Nobel was – na samenvoeging van de Amerikaanse Business Units veterinaire en humane geneesmiddelen – de grootste speler op de Amerikaanse markt geworden. Ook al had de veterinaire kartelafsprake helemaal niets met het humane kartel te maken, zoals we beargumenteerden (ander product, andere spelers), toch hing ons een boete van \$ 3 à 4 miljard boven het hoofd. Bestuursvoorzitter Van Lede riep me bij zich en vroeg advies. Ik deed twee voorstellen. Ten eerste bekennen, of de beschuldigingen nu juist waren of niet, en vervolgens een schikking treffen. Dat is een weg naar redelijke en snelle oplossingen waartoe het Amerikaanse bedrijfsleven en autoriteiten tot op de dag van vandaag veelvuldig besluiten. Men voorkomt er jarenlange procedures met voor alle partijen onzekere uitkomsten mee. Men ging tot onze opluchting akkoord met een 'settlement' van \$ 25 mio. Dat klinkt wellicht duur voor een product waar je niets van hebt verkocht en dus ook niets aan hebt verdiend. Maar als je zaken doet in Amerika, dan moet je wel een goed risk model inrichten. In dat licht is een 'verzekeringspremie' van 25 miljoen voor een risico van 3 – 4 miljard niet onredelijk.

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

M'n tweede voorstel was om een eind te maken aan gewoontes als 'price fixing' en kartelafspraken. Let wel, de boetes nemen exponentieel toe bij recidive. 'We hebben eigenlijk geen idee hoe het bij de andere Business Units geregeld is, waar er nog mijnen in het veld liggen', zei ik tegen Van Lede. 'Op verschillende terreinen zijn we marktleider, we hebben producten die buitengewoon succesvol zijn. Ik zou wel eens willen weten hoe dat succes te verklaren is'.

Internal Amnesty Program

Wat ik vanuit een governance oogpunt wilde was heel ambitieus: een aanpak die verboden kartelafspraken zou voorkomen. Het voorbeeld dat me op weg hielp was het succes van het anti kartel regime dat EU Commissaris Monti voor mededinging had ingevoerd en wat op de Europese markt intussen zeer effectief bleek. De kern hiervan is een regeling voor amnestie van interne informanten die naar buiten komen met informatie over prijsafspraken van hun werkgever. Wat verklaart het succes van dit regime? Mijn conclusie is dat het de beloning voor informatie was. Voor de bedrijven was dat vermindering van de boetes, voor de individuen dat ze niet de gevangenis in hoefden. Zo'n soort systeem wilde ik intern ook hebben en in 2000 zijn we begonnen met een Internal Amnesty Program. We hebben dit heel goed besproken met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Want let wel: je valt dan van je geloof. Je schuift alle oekazes en dreigementen aan de kant en je zegt: 'Iedereen die met verhalen en documenten naar ons toekomt, vrijwillig en volledig, die is vrij van company maatregelen'. Maar dat moest natuurlijk wel in het grootste geheim gebeuren, want de concurrenten mochten het niet weten (en de klant zeker niet). We hebben het ook met de Europese Commissie besproken. Eerst kregen we daar te horen hoe erg het is dat je dit doet en daarna gaven ze toe dat het toch een goed idee was. Daarmee wisten we dat we als bedrijf amnestie zouden krijgen als we naar de Europese Commissie zouden gaan. We hebben daarop het programma in de Business Units wereldwijd geïntroduceerd."

Cultuur belemmert governance

"Een aantal leden van de Raad van Bestuur wist dat het moeilijk zou worden, want onze sales managers waren in feite goed bevriend met hun collega's bij onze concurrenten. Ze kenden elkaars gezinnen, ze gingen samen met vakantie en deelden vakantiehuisen. Het is een hele sociale cultuur binnen die marktsegmenten. Voor veel mensen voelde het als 'klikken', als het verraden van je makers. Sommigen zeiden zelfs: 'we vinden dit niet ethisch'. Maar ja, de wet willens en wetens overtreden is ook niet ethisch. 'Meen je het echt met dit programma?', vroeg een business directeur. 'Is de Raad van Bestuur het daar wel mee eens?' 'Ja, op beide vragen'. 'Dan zal ik mijn hele verkoopstaf opnieuw moeten trainen in een nieuwe manier van zakendoen'. Een typerende reactie kwam van een medewerker: 'Ik heb helemaal geen Company Amnesty nodig. Want toen ik hier kwam werken, zei mijn baas. 'Dit zijn de officiële regels, en dit is zoals we het doen. Maak je geen zorgen, de Company staat achter je'. Waarop ik zei: 'en, heb je dat geloofd?' Ik vond dat onbegrijpelijk.

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

Parallele aanpak: Governance en Corporate Code of Conduct

“Terug naar 2000. De grote vrijheden die waren gegroeid in de nieuwe Business Units, met grote ideeën over entrepreneurship op de lagere niveaus, boden kansen maar er zaten ook grote risico's in, dat is ook wel gebleken. Ik vond dat we nu, in deze nieuwe situatie, naar een soort van eenheid moesten streven. En dat konden we het beste doen door onze values en business principles opnieuw te beoordelen en het resultaat neerleggen in een code of conduct. Het duurde even, maar de Raad van Bestuur vond het wel een goed idee. We gingen dus parallel met die hele problematiek van die kartels aan een gezamenlijke 'code of conduct' werken. Op de concepten kwam heel interessante feedback vanuit verschillende culturen. Een voorbeeld is het uitgangspunt dat we we tegen nepotisme waren. Maar daartegen kwam geweldige oppositie uit het Verre Oosten. Daar heet het geen nepotisme maar verbinding tussen een familie en een bedrijf. En zo waren er meer commentaren. Dat heeft geresulteerd in bijstellingen. Vervolgens komt natuurlijk de vraag hoe je deze code in het bedrijf introduceert.”

Door dialoog naar Good Governance

“We hebben ervoor gekozen om de dynamiek tussen de programma's 'internal amnesty' en de 'corporate code of conduct' te gebruiken om daadwerkelijk met betrokkenen te praten over de dilemma's waar je bij het zaken doen tegenaan loopt. We hebben eerst workshops gehouden op RvB niveau gehouden en met de toplaag van bestuurders. Daarna zijn die workshops toegesneden op niveau van de Business Unit en hebben we wereldwijd dit programma uitgerold. In twee en een half jaar tijd zijn 65.000 man fysiek getraind in dilemma's. En inderdaad, bij de workshops op de werkvloer zat ook een lid van het Management Team, zodat ze iedereen echt aan de slag kon met de dilemma's. Dat was een fantastisch programma. Enorm duur, ook confronterend. Maar er kwamen veel interessante casussen uit. Bijvoorbeeld: een business principle was om overal met de beste technologie te werken. Dus als we een bedrijf in het Verre Oosten overnamen, gingen we dan over op onze nieuwste technologie, of werkten we volgens de lokale standaards? Daar hebben we uitvoerig over gesproken, en hebben we gezegd: als het enigszins mogelijk is hanteren we één lijn. Ook met legal issues doen we dat want als je in 85 landen uit moet gaan zoeken wat hier wel en elders niet mag, dan gaat het mis. En dan zeggen de advocaten: 'je aandeelhouders zullen klagen als je in landen waar je prijsafspraken mag maken, daarvan afziet'. Tja, zeiden we, en toch vinden we dat het beter is om één lijn te trekken.”

Wat levert de nieuwe governance op?

“Bij de start zei de Raad van Bestuur: hoe lang gaat dat duren en wat gaat het kosten? Ik zei: reken maar op vier jaar en reken maar op een paar honderd miljoen. We hadden geen idee wat er zou gebeuren als je de doos van Pandora zou openmaken. Uiteindelijk heeft het 12 jaar geduurd en zo'n € 600 miljoen gekost. Maar het heeft wel een enorm effect gehad op de cultuur en op ons

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

imago. En het heeft ons ook ongeveer € 1,2 miljard bespaard. Maar eigenlijk was het geen vraag, want wat konden we anders doen? Ik heb gesproken over dit programma bij andere bedrijven maar die vonden het toch te risicovol om in te voeren. Als ik zie hoe die nu geconfronteerd worden met issue na issue, dan denk ik dat ze er alles bij elkaar toch beter uit waren gekomen als ze de koe bij de horens hadden gevat."

Wat is nu eigenlijk Good Governance?

"Ik maak een onderscheid naar rechtsvorm en het organisatiemodel om maatschappelijke waarde te creëren. De stelling luidt, dat het bestuur van een onderneming verantwoordelijk is voor de maatschappelijke effecten van die onderneming. Dat is erg abstract. Want voor iedere onderneming zul je moeten nagaan wat de maatschappelijke verwachtingen zijn over die onderneming, en wat de invloed van het handelen is, zowel positief als negatief. En dat ligt voor een pharma business natuurlijk heel anders dan voor een oliemaatschappij of voor een automatiseerder."

Wat is en onderneming, of hoe zie je de onderneming?

"Veel discussies over Governance komen voort uit verschillende opvattingen over wat een onderneming is, of van wie de onderneming is. Vanuit de spelers gezien kun je Governance ophangen aan het aandeelhoudersmodel, het stakeholders model of -mijn voorkeur- het ondernemingsmodel. De discussie over governance in het bedrijfsleven komt voort uit deze verschillende visies op de onderneming.

In het aandeelhoudersmodel zeg je dat een vennootschap voor de aandeelhouders een commodity is, die kunnen ermee handelen ongeacht de consequenties. In geen enkele wet staat dat de Raad van Bestuur verplicht is om de winst of de waarde van de aandelen te doen stijgen. Niettemin haalt menigeen graag Friedman aan: 'The business of the business is to increase profits', of: 'A company should have no social responsibility to the public or society'. Deze manier van denken is tamelijk dominant. In het stakeholders model is de redenering dat de onderneming weliswaar een juridische constructie is, maar dat de stakeholders (aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, klanten, de maatschappij) belanghebbend zijn. Ik zie dat er meer aandacht voor deze manier van denken komt, vooral in Europa.

In het ondernemingsmodel spreek je niet over een collectiviteit van stakeholders maar over een levende onderneming. De onderneming als een organische eenheid, die zich ontwikkelt. Dat concept van Arie de Geus, van Shell, spreekt me aan."

Inclusief model van Governance

"Bij AKZO hebben we de relatie gelegd tussen de ethische waarden en de legal risks. Daarmee werd al heel snel duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Wat is Good Governance? Interviews 2014 - 2018

meegenomen in het gesprek over ethische waarden. Akzo werd een van de voortrekkers van MVO. Een volgende stap is inclusie van mensenrechten, dat wordt van toenemend belang voor governance. Op een bijeenkomst van de General Legal Councils heb ik eens beargumenteerd dat MVO een integraal onderdeel is van een inclusief model van Governance. Maar daar kreeg ik mijn makkers van de andere multinationale ondernemingen niet in mee. Die zagen Governance helemaal in de traditionele sfeer van een machtsevenwicht tussen aandeelhouders, toezicht en ondernemingsbestuur.

Voor mij is Governance een voortdurende interactie tussen drie niveaus van wetgeving, met bovenaan Human Rights, vervolgens Common Law en vervolgens International Economic Law.”

Governance als ‘way of life’

“Het doorvoeren van de nieuwe Code of Conduct bij AKZO Nobel maakte mij vooral duidelijk dat Governance veel verder gaat dan het je houden aan de wet. Het gaat erom dat iedereen zich voegt naar de algemene afspraken over de interne gedragscode, dat de ethische waarden gedragen worden binnen het hele concern. Een ingrijpende verandering zoals we die doormaakten lukt alleen als je heel consequent bent en de voortdurende aandacht en steun voor het programma hebt van de CEO. Het concept van Arie de Geus, de onderneming als levende entiteit spreekt me aan. Want dan kan je zien dat Governance altijd in beweging is. Je ziet bij bijvoorbeeld hoe de normen voor omkoping veranderen van strafrechtelijke normen naar afspraken in internationale verdragen. En zo zullen zich telkens veranderingen voordoen. Het is belangrijk om het gesprek over governance regelmatig opnieuw te voeren in de onderneming, omdat het een levend proces is, dat onderhoud verdient. Bij dat onderhoud moet de Directeur Juridische Zaken onafhankelijk van de Raad van Bestuur kunnen optreden. Hij of zij moet mijns inziens geen deel uitmaken van de Raad van Bestuur. Je moet nee kunnen zeggen tegen een besluit van de Raad van Bestuur.”

mei 2015