

VOORWOORD



TEVREDEN ZIJN MET WAT JE HEBT

Ik ben opgegroeid in de Brabantse klei, in relatieve armoede durf ik wel te stellen. We hadden als laatste gezin in het dorp een tv, ik heb nooit zakgeld gehad en we zijn als gezin nooit op vakantie geweest. Met de misdienaars ben ik als kind één dag op reis geweest, en met scouting een week op kamp. Dat was niet makkelijk omdat ik plotseling zag dat mijn vriendjes veel meer hadden dan ik.

Toch heb ik altijd met veel plezier teruggekeken op mijn jeugd. Mijn glimlach is er gaandeweg alleen maar groter op geworden. De armoede heeft mij helemaal niet belemmerd in mijn ontwikkeling, integendeel, ik heb ervan geleerd dat je tevreden kunt zijn met wat je hebt en dat mijn gevoel van eigenwaarde niet afhankelijk is van anderen. Dit heeft mij veel rust gegeven en geleerd

waar het in het leven in essentie om gaat, zoals een dak boven je hoofd en vriendschap. Ik gun dat iedereen en ik vind het jammer dat zo veel mensen ontevreden zijn met wat ze hebben.

Tevreden zijn met wat je hebt en streven naar wat er echt toe doet, is niet alleen in je privéleven belangrijk. Voor ondernemers en managers zou volgens mij hetzelfde moeten gelden.

Ik heb jarenlang leidinggegeven aan een groot bedrijf. Ik heb aan den lijve mogen ondervinden wat zo'n positie met je doet en wat je invloed is. Past deze beslissing wel bij mijn eigen waarden en normen. Ben ik 'waardevol' bezig voor de maatschappij? Dit zijn vragen die ik me vaak gesteld heb als en gelukkig heb ik daarop meestal een bevestigend antwoord kunnen geven. Uit deze ervaringen en de daaruit ontwikkelde overtuigingen is de behoefte ontstaan om dit boek te schrijven voor andere ondernemers en managers die het gevoel hebben dat het anders moet en dat het anders kan.

Laat je niet leiden door zakelijke conventies of door persoonlijk gewin, maar ga uit van je eigen kracht, bedenk altijd wat elke beslissing met je doet en wat deze betekent voor je medewerkers en de maatschappij; ga uit van de kracht van mensen. Wees kritisch op jezelf: in welke

mate heb je last van je eigen ego? Handel je consistent, ben je betrouwbaar en voorspelbaar?

In mijn visie sta je als leidinggevende in dienst van de maatschappij en van je medewerkers, waarbij stakeholders zoals banken en accountants je slechts ondersteunen om maatschappelijke waarde te creëren. Want maatschappelijke waarde creëren, dat is je belangrijkste taak. Dat is de essentie van dit boek.

Ik wens je veel leesplezier.

INLEIDING



MIJN FILOSOFIE

In dit boek vind je een aantal adviezen die haaks staan op wat gebruikelijk is. Zo vind ik dat een goede baas functieprofielen in de prullenbak moet gooien. Dat zijn bedrijf niet aan overnames moet doen. Dat hij winst niet op één moet hebben staan in zijn prioriteitenlijstje. Sterker nog, van mij hoeft zijn bedrijf niet eens te groeien. Verder roep ik op tot afstand doen van bevoegdheden. En ik vind dat je de leider van een bedrijf ook zou moeten ontslaan als hij niet past bij de waarden en normen van het bedrijf, niet alleen vanwege tegenvallende resultaten. Wie dit leest, ziet in mij wellicht een recalcitrante baas, iemand die lekker tegendraads kiest voor een andere aanpak. Gaat iedereen naar links? Dan kiest Johan vast voor rechts! Maar dat is absoluut niet het geval. Deze stellingname is het logische gevolg van een viertal overtuigingen waar ik in geloof. Daar kun je het mee eens zijn of niet, maar wie deze uitgangspunten omarmt, kan

volgens mij niet anders dan tot conclusies komen zoals degene die je net hebt gelezen. Voordat je aan de slag gaat met alle adviezen uit dit boek, wil ik je daarom meenemen in mijn visie op werk, economie en leiderschap.

Uitgangspunt 1: ik geloof dat de financiële sector ondergeschikt moet zijn

Al decennialang krijgen leerlingen in nagenoeg alle landen van de wereld economie op school, zowel op de middelbare school als in het hoger onderwijs en op de universiteit. Iedereen krijgt de principes aangeleerd van 'vraag en aanbod', van 'sparen en investeren', en daarbij wordt verteld dat het hebben van geld cruciaal is. Maar dat niet alleen: we krijgen ook inzicht in het totale financiële systeem en de diverse partijen die daar een rol in spelen. Dat zijn uiteraard de banken, maar ook de beurs met zijn aandeelhouders en investeringsmaatschappijen. Zo raken we bekend met termen als rendement, winst, aandeelhouderswaarde, vreemd vermogen, rentabiliteit, enzovoort. Overal ter wereld werkt dat financiële systeem min of meer op dezelfde wijze en het is ook overal hetzelfde georganiseerd. Dat systeem heeft ook nooit echt ter discussie gestaan. Het had zelfs de hele wereld in een ijzeren

greep, zonder dat we ons daar echt van bewust waren en zonder dat we de kwetsbaarheid ervan in de gaten hadden. De gevolgen van dit systeem, variërend van torenhoge bonussen tot activistische aandeelhouders die konden afdwingen dat een bedrijf in stukken werd geknipt en verkocht, hebben we geaccepteerd als kenmerken die inherent zijn aan het goed functioneren van de financiële sector. We hebben deze gevolgen geaccepteerd. Er waren zeker periodes waarin bepaalde uitwassen tot discussies leidden of onze wenkbrauwen deden fronsen, maar die gingen na verloop van tijd weer over en het systeem kon 'gewoon' zijn gang gaan.

En toen kwam de kredietcrisis, die zich aankondigde in 2006-2007. Van de ene op de andere dag werden we geconfronteerd met zaken die we voor onmogelijk hadden gehouden. Banken konden failliet gaan, miljarden verdampten op de beurs en er was sprake van paniek in de financiële wereld. Bovendien werden we ons bewust van onze afhankelijkheid van partijen die in dit financiële systeem actief zijn. In Nederland heeft dat tot gevolg gehad dat de regering miljarden heeft uitgegeven om te zorgen dat bepaalde banken niet zouden omvallen, met name de zogenoemde 'systeembanken'. Dat zou een dermate grote impact hebben gehad op het economische

verkeer dat de gevolgen voor het fatsoenlijk functioneren van de maatschappij niet te overzien zouden zijn geweest. En dat wilde de regering absoluut voorkomen. Alle zekerheden die we dachten te ontleen aan het financiële systeem en de sector, stonden op losse schroeven. De indruk ontstond dat fundamentele veranderingen noodzakelijk waren om herhaling te voorkomen. De economieboeken zouden worden herschreven. Dat was de verwachting, en ik had oprecht de hoop dat dat zou gebeuren. Achteraf gezien zou de kredietcrisis een zegen zijn geweest als die het startschot had gevormd van grote en fundamentele veranderingen.

Maar helaas! Tien jaar na dato kunnen we vaststellen dat het een illusie bleek. De economische wetten zijn blijkbaar zo sterk en dominant dat een top-downverandering van het totale systeem nagenoeg onmogelijk is. De bonuscultuur is weer helemaal terug in Londen en New York en ook op de beurs zijn er weer voldoende aandeelhouders die zich roeren. ‘Aandeelhouderswaarde’ als hoofddoelstelling van een bedrijf heeft bovendien niet aan populariteit ingeboet.

Uiteraard doe ik hiermee een aantal organisaties, partijen en bedrijven tekort. Ik zie wel degelijk bedrijven die fundamenteel anders omgaan met (financiële) doelstellin-

gen, en milieu en duurzaamheid staan steeds vaker op de agenda. Deze speldenprikken hebben echter niet geleid tot fundamentele veranderingen in de financiële sector.

Continu worden er pogingen ondernomen om die grote verandering wel in gang te zetten. Momenteel wordt veel gesproken over de donuteconomie, die stelt dat de aarde uitgeput raakt als we doorgaan op de ingeslagen weg en fundamenteel anders tegen het milieu moeten aankijken. Volgens dit idee is de aarde de randvoorwaarde voor economisch handelen en niet andersom. Met andere woorden: de beperkingen van het milieu zijn leidend voor het economische verkeer en dus ook voor economische groei. In deze gedachtegang voel ik me enorm thuis en ook ik ben ervan overtuigd dat doorgaan op de huidige voet zal leiden tot catastrofale gevolgen op de middellange termijn. Ik hoop dan ook van harte dat de ideeën van de donuteconomie binnen een aantal jaren gemeengoed zijn, maar optimistisch ben ik niet. Een dergelijke, allesomvattende theorie, die een top-downbenadering voorstaat, kan doorgaans op veel sympathie rekenen, maar er ook echt naar handelen is een andere zaak.

Als de aarde leidend is voor het economisch handelen, dan zijn bedrijven en organisaties in dienst van onze aarde (lees: milieu). Ze houden daar rekening mee en het

milieu wordt er alleen maar beter van, of in elk geval niet slechter. We nemen de beperkingen als uitgangspunt, wat kan leiden tot minder economische groei. En een dergelijk mechanisme zou dan ook ontwikkeld moeten worden voor alles wat met financiën te maken heeft.

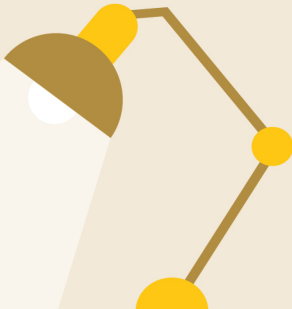
De crisis heeft ons geleerd dat de financiële sector te belangrijk is geworden. Alles staat in dienst van deze sector, van financiën, van geld. Banken hebben grote invloed op bedrijven, en op de beurs zien we dat er veel bedrijven ter ziele zijn gegaan omdat ze alles in het werk stelden om elk kwartaal nog mooiere cijfers te laten zien, zodat de 'hockeystick' een 'hockeystick' zou blijven. Niet zelden hebben bedrijven mede daardoor activiteiten ondernomen die we later, toen het aan het licht kwam, als 'fraudeleus handelen' betitelen. Of we het nou leuk vinden of niet, dat is hoe het werkt: bedrijven staan in dienst van de financiële sector, en de medewerkers, de mensen, staan in dienst van deze bedrijven.

Een top-downbenadering om fundamentele veranderingen in de financiële sector door te voeren werkt niet of nauwelijks. Dan vraag je die financiële sector namelijk om een andere rol te gaan spelen en zelf als het ware de economieboeken te gaan herschrijven – dat is te veel van het goede, zo bleek de afgelopen tien jaar. Daarvoor

is het systeem te groot, zijn er te veel afhankelijkheden en zijn er te veel verschillende partijen bij betrokken. Bovendien zijn alle landen met elkaar verbonden, waardoor het wereldwijd zou moeten veranderen, en zijn de (financiële) belangen en dus ook gevolgen te groot; last but not least is het ook een groot politiek vraagstuk. En als het dan global zou moeten worden aangepakt, wie neemt dan het voortouw, wie geeft het goede voorbeeld? Blijkbaar zijn de economische principes zo leidend of dominant dat veranderingen moeilijk worden toegelaten. Er zijn gewoon te veel (perverse) prikkels die veranderingen in de weg staan¹.

1 Een aantal zaken kunnen wel direct een bijdrage leveren aan een fundamentele verandering. Neem bijvoorbeeld een Staatsbank. Die zou er wat mij betreft direct moeten komen. Daar kan de burger terecht voor zijn basisvoorziening; bijvoorbeeld een hypotheek van maximaal €200.000,-. Renteaftrek is niet meer nodig, want je kunt het rentepercentage direct overeenkomstig de situatie verlagen. Wil je een hogere hypotheek dan ga je shoppen bij de commerciële banken voor dat gedeelte boven de genoemde 2 ton. Daardoor is het ook deels gedaan met de exorbitante winsten die commerciële banken maken met een gesubsidieerde dienst (renteaftrek).

WERK WINST IS GOED IS BETER



Zakelijk succes wordt in de toekomst niet meer bepaald door geld maar door morele waarden. De winnaars van morgen hebben een dienende rol en zorgen ervoor dat hun eigen belangen in dienst staan van mens en milieu.

Onze economie draait nu om het behalen van zo veel mogelijk winst. Dominant hierbij is het Angelsaksische denken. Volgens Johan van den Elzen zou het precies omgekeerd moeten zijn, want de economie, dat zijn wij. Hij voorspelt een toekomst waarin bedrijven, banken en overheden niet meer streven naar winstmaximalisatie, maar naar het creëren van maatschappelijke waarde.

In dit boek beschrijft de auteur de contouren van de onderneming nieuwe stijl. Hij beantwoordt vragen die de komende jaren steeds belangrijker zullen worden. Om welke waarden draait het in de toekomst? Mag je nog winst maken? En hoeveel? Welke eigenschappen heeft de baas van een dergelijke onderneming? Welke overtuigingen passen daarbij? Welke waarden en normen?

Johan van den Elzen is adviseur. Hij was hiervoor CEO van Movares. Hij is lid van de directie van Start Foundation en actief als commissaris en adviseur bij diverse bedrijven.



9 789461 263414