

A close-up portrait of a middle-aged man with grey hair, wearing black-rimmed glasses and a dark suit jacket. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

# Roep om **multistakeholder- coöperaties**

DOOR: Arjen van Nuland  
FOTO: Peter Boer/De Beeldunie

De Vrije Universiteit Amsterdam is gevestigd aan de Amsterdamse Zuidas, de plaats waar het hedendaags kapitalisme met grote advocatenkantoren, banken en andere zakelijke dienstverleners gevestigd is. Op deze locatie een gesprek met Jaap Winter, voorzitter van het College van Bestuur van de VU en hoogleraar aan de UvA en INSEAD, die onlangs in het Financieele Dagblad pleitte voor alternatieve ondernemingsvormen om aan de druk van het “korte termijn aandeelhoudersdenken” te ontkomen. Reden om een gesprek met hem aan te gaan over waardecreatie, eigenaarschap en zeggenschap van ondernemingen.

## IS HET “AANDEELHOUDERS-DENKEN” IN NEDERLAND DOORGESCHOTEN?

“Dat kun je zo algemeen niet stellen. Maar ik denk dat het goed is om ons te realiseren dat ook in Nederland keuzes bij beursvennootschappen grotendeels worden bepaald door financieel rendement. Voor ondernemingen die kapitaalintensief zijn om groei en innovatie te financieren kan dat prima passen, denk bijvoorbeeld aan technologiebedrijven. In kapitaalvennootschappen heeft het kapitaal uiteindelijk de beslissende stem in besluitvorming en zeggenschap. De stem van het kapitaal overheerst, als het er op aankomt, over andere belangen. Voor veel bedrijven is het maar de vraag of dat op termijn een houdbare situatie is. Ik zie dat veel bedrijven een beweging willen maken naar een meer evenwichtige afweging tussen de verschillende belangen, waarbij duurzaamheid- en andere maatschappelijke belangen een sterkere rol spelen. Dat verdraagt zich moeilijk met de uiteindelijke dominantie van het aandeelhoudersbelang. Het is vooral een vraagstuk van waardecreatie. Is financieel rendement het allerbelangrijkste voor een onderneming, of is dat randvoorwaardelijk en wil de onderneming ook relevant zijn voor haar werknemers, ketenpartners en de maatschappij?”

## IS ER EEN TREND NAAR MEER RIJNLANDS DENKEN?

“Ik zie inderdaad een trend en een maatschappelijke behoefte richting een bredere waardecreatie dan alleen financieel resultaat. Als je in de historie kijkt, dan gaat dat in golfbe-

**Jaap Winter**

Jaap Winter (1963) is sinds 1 december 2013 voorzitter van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam (VU). Hij is specialist op het gebied van Corporate Governance in Nederland en in Europa en hoogleraar Internationaal Ondernemingsrecht aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en hoogleraar Corporate Governance aan INSEAD.

## “Als je je alleen richt op het ledenbelang, dan doe je je als coöperatie tekort”

wegingen. In de jaren '40 – '60 was er bijvoorbeeld ook in de VS bij CEO's veel aandacht voor maatschappelijke waardecreatie. Vanaf de jaren '70 veranderde dit met de opkomst van het neoliberalisme. Dat neoliberalisme heeft ook creatieve innovatie gestimuleerd en voor welvaartsstijging gezorgd. Maar het is als een pendule die nu weer naar de andere kant gaat hellen waarbij meer aandacht en behoefte bestaat om een bredere betekenis te geven aan ondernemen. Een tijdje geleden was ik in Bhutan, een klein koninkrijk in de Himalaya. Daar brengen ze het heel beeldend tot uiting. Ze streven naar maximalisatie van het Bruto Nationaal Geluk in plaats van Bruto Nationaal Product om aan te geven dat het hen bij de ontwikkeling van hun land om meer gaat dan alleen maar welvaartsstijging. Voor mij is dat symbolisch voor de beweging die we ook in het

Westen zien, waarbij maatschappelijke relevantie onlosmakelijk aan ondernemen verbonden wordt.

Ook binnen onze universiteit proberen we deze beweging te maken. Wij willen niet alleen sturen op meetbare aantallen studenten, diploma's en publicaties maar op wat wij bij de VU Bruto Academische Waarde noemen. Wij moeten als universiteit meer doen dan alleen zoveel mogelijk studenten met een diploma de wereld in sturen en zoveel mogelijk publiceren. Het gaat erom dat ons onderwijs en onderzoek ten dienste staat van de samenleving en dat studenten meer mee krijgen dan alleen de kennis van hun vak. Zo hebben we *Community Service Learning* geïntroduceerd waarbij studenten hun kennis al tijdens de studie inzetten voor de samenleving. Als universiteit willen we betekenisvoller zijn voor de

samenleving. Datzelfde geldt voor steeds meer ondernemingen.”

## HOE REALISEER JE DIE BREDERE WAARDECREATIE?

“Wij weten volgens mij vrij goed waar het ons om te doen is maar het is nog wel lastig om die bredere waardecreatie zichtbaar te maken. Het zijn minder kwantificeerbare variabelen die niet in KPI's te vangen zijn. Als je dit belangrijk vindt, dan moet je ook goede afspraken maken over hoe je op deze waarden stuurt. Ik denk dat veel kapitaalvennootschappen hiervoor te weinig kader bieden doordat het financiële belang van aandeelhouders uiteindelijk doorslaggevend is. Je zult andere ondernemingsvormen moeten ontwikkelen om balans aan te brengen tussen die verschillende waarden. Daarvoor is het noodzakelijk dat die waarden niet alleen worden beleden maar in de organisatie van de zeggenschap van de onderneming ook worden belichaamd. Hierbij denk ik aan multistakeholdercoöperaties waar voor waardecreatie op lange termijn gezorgd wordt en waar financiers, ketenpartners en medewerkers lid zijn en gezamenlijk zeggenschap uitoefenen. De financiers houden geen aandelen in de coöperatie maar hebben een financieringsafpraak over hun vermogenstoevoeging met een rendementsafpraak. Maar ze moeten de zeggenschap delen met de andere belanghebbenden.”

## GELDT DIT OOK VOOR BESTAANDE COÖPERATIES?

“Traditionele coöperaties hebben door diverse governance- en structuur aanpassingen de ledenorganisatie aangepast aan de tijd. Zo zie je dat

bijvoorbeeld de onderneming in een vennootschap is ondergebracht en de leden via de coöperatie aandeelhouder zijn van deze vennootschap. Ook wordt met externe commissarissen het blikveld verruimd. Ik sluit niet uit dat in traditionele coöperaties nog teveel alleen naar het ledenbelang gekeken wordt en ook dat kan een beperking voor het duurzame succes van de coöperatie zijn. Leden met hun eigen bedrijf willen immers vooral dat de coöperatie hun producten afneemt. Het kan zijn dat het duurzame succes van de onderneming en haar producten in de samenleving daardoor in feite wordt beknot en dat onvoldoende de mogelijkheid van inbreng door andere belanghebbenden wordt benut.

Complexe vraagstukken als voedselveiligheid, dierwelzijn en klimaat- en milieuaspecten dwingen je bijna om ook andere belangen in je coöperatie te betrekken. En dan niet alleen door het te signaleren, maar het ook echt gewicht te geven in de besluitvorming.”

## HOE ZIET U DEZE BEWEGING UITWERKEN?

“Ik geloof sterk in de kracht van zo'n multistakeholdercoöperatie, maar de uitvoering ervan geeft weer nieuwe uitdagingen. De onderlinge belangen lopen behoorlijk uiteen en daarin moet balans aangebracht worden. Deze verschillende stakeholders zullen ook echt een stem in de onderneming moeten hebben om recht te doen aan hun belang. Het mooie van de coöperatie is dat een grote vrijheid van inrichting van de zeggenschap bestaat. Binnen de coöperatie kan worden gevarieerd naar welke leden in welke mate over welke onderwer-

pen stemrecht kunnen uitoefenen. Daarbij moet je voorkomen dat voortdurend deadlocks ontstaan omdat de verschillende ledengroeperingen er onderling niet uitkomen. Hoe sterker en explicieter het gezamenlijk gedragen grotere doel is waarvoor de coöperatie werkt, hoe meer richting bestaat voor de uitkomst van de besluitvorming. Hierbij hoort wat mij betreft ook een nieuwe vorm van onderlinge geschillenbeslechting, een soort mediation binnen de coöperatie, om te voorkomen dat als men er niet uitkomt steeds een gang naar de rechter noodzakelijk is. Het gezamenlijk gedragen doel bepaalt ook de uitkomst van de mediation. Het is dus echt samen ondernemen. Een dergelijke ondernemingsvorm komt ook meer tegemoet aan circulaire bedrijfsmodellen. Die zijn noodzakelijk om de lineaire modellen te vervangen die voortdurende groei nodig hebben en waarbij we tot dusver onvoldoende de kostprijs van uitputting van onze aarde en ons klimaat kunnen verrekenen.

Voor bestaande beursvennootschappen zal het lastig zijn om naar zo'n multistakeholdercoöperatie te muteren, omdat dan bestaande posities opgegeven moeten worden. Ik zie vooral kansen voor nieuwe ondernemingen die een bredere maatschappelijke oriëntatie zoeken en daarbij ook een nieuw aanbod aan kapitaalverschaffers doen. Het werkt alleen als verschillende belanghebbenden bereid zijn zeggenschap te delen en echt over hun eigen schaduw heen weten te stappen. Maar als je daarin slaagt, dan heb je een onderneming met een enorm stevig en duurzaam fundament.”