

## Verslag Young Bilderberg Conferentie 2011

Duurzaamheid en aandeelhouderswaarde thema van de zevende Young Bilderberg Conferentie, op 1 september 2011

NATTE APEN, DE ONGEVRAAGDE DAKLOZENKRANT, VISVOER  
en wat wij daarvan kunnen leren

Stel: je vraagt iemand een paar boodschappen te doen en hij komt terug met die boodschappen, maar óók met de daklozenkrant. Ethisch doen met het geld van iemand anders. Jan Maarten Slagter, voorzitter van de vereniging van effectenbezitters (VEB) vindt dat dat niet kan. Hij is het eens met Milton Friedman, die al in 1970, lang voordat het concept corporate social responsibility (CSR) werd bedacht, stelde dat als bedrijven dat doen, ze in feite geld stelen van aandeelhouders. Wat niet wil zeggen, vindt Slagter, dat alles is geoorloofd om aandeelhouderswaarde te maximaliseren.  
Vrij, maar niet vrijblijvend

Slagter was een van de sprekers op de zevende Young Bilderberg Conferentie, op 1 september 2011. ‘Duurzaam ondernemen: waar wil een onderneming op worden afgerekend?’ was het thema. De vraag was ontleend aan het Handvest Nieuw Leiderschap: een op diversiteit, moraliteit en duurzaamheid gestoelde visie op ondernemen, in 2010 opgesteld door leden van de Young Bilderberg Conferentie, op basis van literatuuronderzoek en consultaties. Op de conferentie van 2010 werd dit Handvest overhandigd aan SER-voorzitter Rinnooy Kan. “Er staan geen vrijblijvende conclusies in”, zei deze toen. “De verandering die nodig is, is in handen van de mensen die hier aanwezig zijn.” Zijn aansporing deed het bestuur van de Young Bilderberg Conferentie besluiten de bijeenkomst meer dan voorheen te focussen. Bestuurslid Marjan Lubbers, directeur executive education aan Nyenrode Business Universiteit, waar de YBC evenals in voorgaande jaren te gast was: “Voor het eerst was er geen open inschrijving maar hebben we deelnemers persoonlijk uitgenodigd. We vinden het belangrijk dat hier de leiders van de toekomst zitten. En wat dat betreft mag onze conferentie ook best wat mee het karakter krijgen van de ‘echte’ Bilderberg Conferentie. Hier ben je vrij om te zeggen wat je denkt en vindt over de toekomst van het ondernemerschap, misschien zelfs van de wereld, maar het is niet vrijblijvend.”

Voor radio- en televisiepresentator Sven Kockelman, die de discussie leidde, was dat een inkoppertje. De deelnemers moesten dan maar meteen met de billen bloot. Hoe ‘ethisch-duurzaam-divers’ zijn die zelfbenoemde nieuwe leiders dan wel in het dagelijks leven? “Wie houdt er van hagelslag? U? En welke koopt u dan? Euroshopper of Fair Trade? Wie heeft zijn bonus geweigerd?” Gelukkig, er gingen regelmatig vingers in de lucht. “U werkt bij KLM. Ik heb gelezen dat u op frituurvet naar Parijs gaat vliegen. Klinkt mooi. Maar is vliegen naar Parijs eigenlijk wel duurzaam?” “Hmm, tsja, het is toch mooi dat we een afvalproduct gebruiken in plaats van kostbare grondstof. En voor klant is het ook een verbetering. Die kan er zijn zorgen over energietekort mee afkopen. En, nee, je ruikt er niets van!”  
Wet monkey theory

Als eerste gastspreker was Mijntje Lückerath aan het woord. Zij is hoogleraar corporate governance op Nyenrode en de Erasmusuniversiteit is commissaris bij ASN en Achmea. Daarnaast doet zij onderzoek naar de vertegenwoordiging van vrouwen in het Nederlandse bedrijfsleven, uitmondend in een Female Board Index die jaarlijks in het najaar verschijnt.

“Veel mensen denken dat dát het enige is wat ik doe, want dat genereert veel publiciteit, zowel bij de publicatie als op de jaarlijkse internationale vrouwendag in maart. Maar ik doe dat er gewoon bij. Ben daar ooit mee begonnen omdat ik wilde weten hoe het precies zat met die vertegenwoordiging van vrouwen in de top, omdat daar zo vaak opmerkingen over werden gemaakt terwijl er geen cijfers over waren. Ik ben vooral gewoon full time wetenschapper.” Hoe je bereik je dat het belang van duurzaamheid doordringt tot in de boardroom?, was de vraag die zij opwierp. Ze maakte onderscheid tussen hard en soft controls. In het eerste geval dwing je het af, bijvoorbeeld door wetgeving of een algemeen geldende gedragscode, zoals de code Frijns. In het tweede gaat het meer om onuitgesproken mores, die als het ware in het dna zitten, of maak je onderling afspraken. Die mores zijn volgens Lückérath essentieel. Op nieuwkomers rust wat dat betreft een grote verantwoordelijkheid. Lückérath refereerde aan de ‘wet monkey theory’. Die is ontleend aan een experiment dat laat zien hoe gemakkelijk ‘groupthink’ ontstaat en in stand wordt gehouden. Als een groep apen heeft ervaren dat er een relatie is tussen een volkomen normale gebeurtenis en hele nare (het pakken van een banaan uit een bepaalde boom van één aap en het nat worden van alle andere), zal die angst op elke nieuwe aap worden overgedragen, waardoor er op een bepaald moment alleen nog maar apen zijn die die boom niet indurven, terwijl nog nooit hebben meegemaakt dat ze nat werden. Even onbewust, stelde Lückérath, nemen nieuwe bestuurders de mind set van de zittende garde over. “Als nieuwe leider moet je je dus voortdurend afvragen: ‘Waarom gebeurt dit? Waarom gaat dit zo? Is dit verstandig?’ Met andere woorden: durf zaken ter discussie te stellen!”

Lückérath stelde dat ze de brede opvatting deelt over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), namelijk als vorm van waardecreatie, zoals de SER die hanteert en die ze ook terugziet in het handvest. De verantwoordelijkheid van bedrijven reikt verder dan alleen de core business en moet geen zaak zijn van de bedrijfsleiding alleen. “Iedereen die deel uitmaakt van de bestuursdriehoek, raad van bestuur, aandeelhouders en raad van commissarissen (of raad van toezicht) moet zich voortdurend afvragen of duurzaamheid voldoende geïntegreerd is in de bedrijfsvoering.” Ze wees er op dat de verantwoordelijkheid van de toezichthouders op het vlak van MVO sinds 2008 ook is opgenomen in de Code Frijns. Bij DSM en KPN is dit ook zichtbaar in hun jaarverslagen. “Daarmee rust de verantwoordelijkheid dus ook op de schouders van de aandeelhouder.”

Rechtse oom

Jan Maarten Slagter, directeur van de vereniging van effecten bezitters (VEB) ziet de aandeelhouder toch vooral als belanghebbende. Het thema van de conferentie dwong hem een beetje in de positie van de ‘rechtse oom’, die op een feestje met een borrel te veel op, van alles zegt dat eigenlijk ‘niet kan’, zei hij bij het begin van zijn verhaal. Maar schijn bedriegt, voegde hij er meteen aan toe, want let maar op, we zijn het principieel misschien over een aantal zaken oneens, maar we komen via een omweg toch op dezelfde plek uit. Als je het over ethiek hebt, zei Slagter, en dat is waar het over gaat vandaag, dan heb je het in wezen over ‘doen wat je belooft’. “Als aandeelhouder geef je je vertrouwen aan een beursfonds. Onderschat niet wat dat betekent, het is misschien nog wel een grotere ‘vertrouwenssprong’ dan een huwelijk! Die aandeelhouder moet er dus op kunnen rekenen dat dat beursfonds zich maximaal zal inspannen om aandeelhouderswaarde te creëren.” Hoe past maatschappelijk ondernemen hierin? Heel goed, zo lang het gekoppeld is aan de core business. Brandstof besparen, zoals Akzo Nobel doet met ‘Easy Rider’, een nieuw asfalt concept. Daarmee zijn zowel het milieu als de aandeelhouder gediend: minder brandstof, minder kosten. Ook Unilever is een goed voorbeeld, dat de productie richt op verbetering van leefomstandigheden

van mensen die in armoede leven. Maar TNT dat samenwerkt met het World Food Program valt volgens Slagter in de categorie 'ongevraagd de daklozenkrant kopen'.

Wat betekent dit voor het Handvest? Slagter had daar toch wel behoorlijk wat bij op te merken. 'Moraliteit, duurzaamheid, diversiteit?': te beperkt! Het bedrijfsleven moet vooral zorgen voor brood op de plank! En dan gaat het om groei, innovatie en dynamiek!

Het bedrijfsleven moet bijdragen aan blijvende oplossingen voor de verdeling van schaarse middelen... Hoezo? Betere producten tegen lagere prijzen, daar gaat het om. Laat de verdeling maar over aan de markt, of desnoods de overheid. En verder: zittingstermijnen en diversiteit wettelijk regelen is een zwakgebod. Waarom halen jullie je grote broer erbij? Jullie willen toch zelf iets veranderen? Diversiteit: drie van de zes aanbevelingen! Gemengde teams nemen inderdaad vaak betere beslissingen, maar pas op voor een nieuw glazen plafond (voor mannen).

Het verhaal van Slagter liep, zoals beloofd, goed af: moraliteit, duurzaamheid en diversiteit hebben wel degelijk een rol als het gaat om het creëren van aandeelhouderswaarde. Beleggen is immers in de eerste plaats een kwestie van vertrouwen en dan is integriteit essentieel.

Diversiteit draagt bij aan de kwaliteit van besluitvorming, en duurzaamheid is een manier om kosten te besparen maar ook een interessante business opportunity. Allemaal zaken die in het belang zijn van de aandeelhouder.

Nutreco: midden in de waardeketen

Laatste spreker was CEO Wout Dekker van het in 2010 door de VEB gelauwerde Nutreco, specialist in diervoeding, met name voor de aquacultuur. Door slimme bedrijfsvoering onder het motto 'rebalancing for growth', heeft Nutreco met de verkoop van onderdelen (40% van de omzet) en acquisities, in tien jaar tijd ruim honderd procent rendement voor aandeelhouders gegenereerd, terwijl de winst gelijk bleef. Daarbij is duurzaamheid een integraal onderdeel van de core business. Het bedrijf is er onder meer in geslaagd een voer met hoge voedingswaarde te ontwikkelen voor de zalmkwekerij, waardoor nog maar een fractie aan verse vis nodig is om de zalm te voeden.

"We hebben inderdaad veel bereikt", zei Wout Dekker, "maar zeker niet in alle opzichten. Met name wat betreft het 'gender issue' ben ik bezorgd. We hebben te weinig vrouwen, we zijn helemaal 'wit' en ook wat betreft leeftijdsopbouw zouden we veel diverser willen zijn." Maar wat sustainability betreft zit Nutreco in het oog van de orkaan. Nutreco beschouwt ook NGO's evenzeer als stakeholders als aandeelhouders. "Dat moet want wij zitten midden in de waardeketen en wij gebruiken schaarse grondstoffen. Voedselveiligheid, gezondheid, milieu, bio-industrie, het zijn allemaal thema's waar wij op worden aangesproken en dat is ook terecht." Dekker vertelde hoe Nutreco, in 1994 ontstaan door een management buy out van BP Nutrition, het voeren van de nieuwe naam waarin voeding, ecologie en economie verkankerd zijn, een nieuwe, naar buiten gerichte aanpak markeerde. "BP Nutrition was dramatisch naar binnen gekeerd. Onverstandig, want de perceptie van de buitenwacht is je grootste vijand. Wij wilden laten zien dat economie en ecologie hand- en hand kunnen gaan: We noemen dat aquavision. Ik ben er trots op we daarmee ook el enige invloed beginnen te krijgen. Zo hebben we onze emissie, die feitelijk al heel klein is, met 50 procent weten te reduceren. En we kunnen zalm nu met hele weinig vismeel grootbrengen. Dat is een enorme winst voor de biodiversiteit."

Dekker vertelde dat hij gelooft in 'business intelligence'. Als je je vragen helder hebt, kun je zo veel leren en innoveren. Het is Dekkers ambitie om met Nutreco alle stadia van duurzaam produceren doorlopen naar echte waardecreatie: de sustainability journey is nog niet ten

einde. Er moet duurzaam voedsel worden geproduceerd voor steeds meer mensen: 'feeding the future' is de uitdaging. Hij ziet voor Nutreco ook een taak op het gebied van voorlichting en educatie: leg de consument uit wat de voor- en nadelen zijn van bijvoorbeeld genetische modificatie. Probeer je markt te vergroten door goede communicatie. Dekker is ervan overtuigd dat op basis van duurzaam werken winstgevende business modellen te maken zijn. Maar pas op met het in het buitenland 'planten' van in de bestuurskamer bedachte projecten. Het moet geen 'Nederlands feestje' zijn. Het was Dekkers' variant op de ongevroegde daklozenkrant.

De vraag of duurzaam werken haalbaar én in het belang van aandeelhouders is, was dus feitelijk wel beantwoord. Maar hoe krijg je het voor elkaar? Hoe krijg je het op de agenda als wezenlijk aspect van de bedrijfsvoering, in raden van bestuur die grotendeels uit oudere mannen bestaan? Aan ronde tafels werd erover doorgepraat en daarna, onder leiding van Sven Kockelman door een panel dat bestond uit de sprekers, plus de Young Captains van 2007 en 2011, Dimitri de Vreeze van DSM en Pim Berendsen van Post.nl. Kans voor de laatste twee om de zaak nog even flink op te porren. De Vreeze zei tereurgesteld te zijn: hij miste vuur in de uitkomsten van de rondetafeldiscussies, 'proactive shape en drive', dat wilde hij zien. "Met risico mijden kom je er niet. Als wij dat hadden gedaan waren we niet zo ver gekomen. Dat geldt voor Nutreco ook." Ook Berendsen deed een direct beroep op het elan van zijn generatiegenoten: "We kunnen hier niet volgend in blijven. Dan weet ik wel waar het eindigt, in een krimp van de economie. We moeten voorop durven lopen. Als het om efficiency gaat kunnen we het al niet meer winnen van China. We moeten dus de toon zetten met een duurzaam business model. Als je dat niet doet, zullen partijen je op den duur overslaan."

Durf en passie blijken uiteindelijk de sleutelwoorden te zijn van deze conferentie. Durf om het natte apensyndroom te doorbreken, om de ramen open te gooien, zoals Nutreco deed, en om te ondernemen op een manier die winstgevend is, zowel voor aandeelhouders als voor generaties na ons. Maar, zoals Young Captains Berendsen en De Vreeze, duidelijk aangaven, dat kan alleen maar als de wil er is. Noem het passie, vuur, elan: het gaat de wil om nu verantwoordelijkheid te nemen!

Marianne Meijerink/hetschrijfbureau.com  
6 september 2011