

Utrecht, 14 november 2018

Eumedion jaarcongres

Speech Maurice Oostendorp, directievoorzitter de Volksbank

**‘Hoe verhouden een maatschappelijke doelstelling en volledige zeggenschapsrechten van aandeelhouders zich tot elkaar?’**

Dames en heren, Rients,

Goedemiddag, en hartelijk dank voor de uitnodiging om op uw congres met u van gedachten te wisselen.

Graag geef ik u vanmiddag mijn visie op de vraag vanuit het perspectief van de Volksbank, een Nederlandse retailbank met de merken ASN Bank, BLG Wonen, RegioBank en SNS. Een retailbank die door de nationalisatie van SNS Reaal volledig in handen van de Nederlandse Staat is gekomen en die logischerwijs enige bescheidenheid past. De Nederlandse Staat en NLF – onze directe aandeelhouder – hebben ons in staat gesteld om na te denken over onze missie, onze visie op bankieren om vervolgens in alle rust te kunnen gaan werken aan onze toekomst. Daarbij stellen wij ons nadrukkelijk de vraag: wat is onze purpose, wat zou zo’n bank kunnen bijdragen aan de maatschappij en wat zou u, aandeelhouders, daaraan kunnen bijdragen? Hoe zou een maatschappelijke *purpose* heel natuurlijk kunnen worden vervlochten met zeggenschapsrechten? Laten we straks hierover met elkaar van gedachten wisselen.

Eerst neem ik u mee naar de Volksbank, een bank die wil bankieren met de menselijke maat – met ruimte voor emotie - om u een idee te geven van het vertrekpunt van *mijn* bijdrage aan deze middag....

→ Audioclip (1) leidinggevenden de Volksbank

U hoorde zojuist de stemmen van leidinggevenden bij de Volksbank. Twee keer per jaar hebben we een managementdag. In aanloop naar die van afgelopen oktober vroegen we de leidinggevenden waar zij voor staan en gaan. U hoorde ze daarom spreken over onze organisatie en over onze gedeelde waarde strategie.

**Gebrek aan vertrouwen**

Ruim 10 jaar na het begin van de financiële crisis is het vertrouwen in banken nog altijd slecht. Daar is primair de financiële sector debet aan. Maak u geen zorgen, ik ga hier niet opsommen welke fouten er zijn gemaakt. Dat is zonde van de tijd. Ik constateer enkel dat het gebrek aan vertrouwen er nog is en dat dat voor een moderne westerse samenleving zeer onwenselijk is. Wij banken moeten ons dan ook inleven in die maatschappelijke

verontwaardiging en het gebrek aan vertrouwen, accepteren dat het anders moet en concreet besluiten het dan ook anders te gaan doen!

### **De maatschappij stelt andere eisen**

Bovendien, tien jaar na de start van de crisis, is de maatschappij ook andere eisen gaan stellen aan de financiële sector. Tegelijkertijd zijn het verwachtingspatroon van de klanten, de medewerkers en de aandeelhouders enorm veranderd.

Overigens stelt de maatschappij niet alleen aan de bancaire sector nieuwe eisen maar ook aan andere sectoren. Denk aan de toenemende problematiek van obesitas en wat de voedings- en frisdrankindustrie hieraan moeten doen. Of de tabaksindustrie. Of de kledingindustrie (met leefbaar loon).

Dus, niet alleen hebben wij zelf lessen getrokken uit de crisis ook onze stakeholders verlangen iets anders. Hoeveel meer motivatie om het echt anders te doen wil je hebben?

### **Andere governance vormen**

Zowel in Nederland als erbuiten vraagt de maatschappij om andere modellen van zakendoen en van governance. Modellen die ruimte bieden aan alle relevante belanghebbenden. Iemand die dat feilloos aanvoelde is Laurence Fink van BlackRock. Velen van u kennen ongetwijfeld zijn brief *A sense of purpose*. Daarin roept hij andere ceo's op om de korte termijnfocus los te laten en zich te richten op de lange termijn. Bedrijven die hun purpose goed hebben bepaald hebben meer betrokken medewerkers, loyalere klanten en trouwere aandeelhouders. Ook bepleit hij een nieuw corporate governance model. Eén gericht op een duurzame relatie, waarin investeerders en ondernemingen in gesprek blijven over hun lange termijn bijdrage. Eén waarbij ondernemingen bijdragen aan waarde voor *alle* belanghebbenden: voor aandeelhouders, voor werknemers, voor klanten en voor de gemeenschappen waarin ze opereren.

In Nederland doet de corporate governance code ook duidelijke uitspraken over gedeelde waarde, rekening houdend met alle stakeholders.

Het daadwerkelijk hieraan vormgeven, blijkt naar mijn mening nog wel lastig in relatie tot de traditionele aandeelhoudersrol en aandeelhoudersrechten.

### **Shared value bij de Volksbank**

Bij de Volksbank hebben we, geïnspireerd door Michael Porter, intern het besluitvormingsmodel *shared value* (gedeelde waarde) geïntroduceerd. Voor alle vier de stakeholders (klant, medewerker, maatschappij en aandeelhouder) hebben wij concrete, objectief meetbare waardeproposities bepaald. Wat wij de klant aanbieden moet economisch nut hebben (gemeten in klanttevredenheid en groei van klanten), de medewerker moet in vertrouwen kunnen bijdragen aan het doel van de onderneming en zich kunnen ontwikkelen, voor de maatschappij streven wij naar financiële weerbaarheid van burgers en een klimaatneutrale balans en uiteraard moet er een gezond rendement voor de aandeelhouder zijn. Nogmaals, geen goede bedoelingen maar concrete doelen

waar wij ook verantwoording over afleggen. Vanuit de verantwoordelijkheid die wij voelen voor de impact op al onze stakeholders zoeken wij naar een optimalisatie van het totaal van deze waarden.

Om het vertrouwen in dit model te laten groeien moeten in eerste instantie aandeelhouder en medewerker aantonen dat zij dit model serieus nemen. Geen streven naar winstmaximalisatie of streven naar de hoogste bonus. Wanneer dat slaagt, kan het vertrouwen herstellen en kunnen ook klant en maatschappij in het model mee. Zij moeten tenslotte ook niet het onderste uit de kan willen of het onredelijke van banken vragen

### **De praktijk van het recht**

Even een uitstapje naar de praktijk van het recht. Onlangs sprak ik met Jaap Winter, een specialist op het gebied van corporate governance. Er is een duidelijke behoefte om vanuit het ondernemersrecht nader in te vullen wat precies het afwegen van de belangen van de diverse stakeholders inhoudt.

Al vanaf 1949 hanteren we in Nederland het begrip vennootschappelijk belang, of wat uitgebreider: het belang van de vennootschap en de daaraan verbonden onderneming. Met dit begrip duiden we aan dat niet alleen het belang van aandeelhouders richtinggevend is maar dat ook met belangen van andere stakeholders zoals werknemers en crediteuren rekening moet worden gehouden. Een concrete invulling van dat begrip vennootschappelijk belang hebben we nooit geformuleerd. Het gaat om een algemene norm waaraan de besluitvorming door bestuur en raad van commissarissen wordt getoetst. Begin jaren '70 heeft deze gedachte iets van uitwerking gekregen door een vorm van medezeggenschap van werknemers te organiseren via de wet op de ondernemingsraden en de invoering van de structuurregeling.

De zeggenschap die werknemers hieraan ontleen is door de jaren heen op een nogal beperkte manier ingevuld. De werknemers (van beursgenoteerde ondernemingen) hebben doorgaans geen mede-vormgevende rol in het besluitvormingsproces. Het WOR proces is in juridische zin een formalistische toets van besluitvorming die elders is bedacht en uitgewerkt. Uiteraard zijn er bedrijven die hier een verdergaande invulling aan geven maar dat is hun vrije keuze.

Andere belangen dan die van werknemers, bijvoorbeeld de belangen van klanten of van de maatschappij in bredere zin, spelen in de governance van ondernemingen slechts in beperkte zin een rol. Uiteindelijk zijn alleen de aandeelhouders bij machte om in de governance doorslaggevend te zijn. Van hen wordt niet - althans in juridische zin - verwacht dat zij met de belangen van anderen rekening houden, zij mogen hun stemrecht in hun eigen belang uitoefenen. En macht creëert belang.

Het is daarom niet verwonderlijk dat ook in ons zo gewaardeerde stakeholder model de belangen van aandeelhouders de afgelopen decennia feitelijk de doorslag zijn gaan

geven, bijvoorbeeld via een beloningssysteem voor bestuurders dat erop gericht is de bestuurdersbelangen op een lijn te krijgen met de belangen van aandeelhouders.

Het is mijn overtuiging dat een dergelijk governance model niet goed past bij een strategie van gedeelde waarde zoals de Volksbank die bij haar interne besluitvorming hanteert. Om die strategie werkelijk te kunnen waarmaken moeten wij op zoek naar een Gedeelde Governance. Daarmee willen we de oriëntatie die potentieel aanwezig is via de norm van het vennootschappelijk belang verankeren in onze governance.

### **Alle stakeholders zijn ‘investeerder’**

Dames en heren, de Volksbank verleent met haar merken uitsluitend financiële diensten aan particulieren. Voor ons is geld geen product zoals een koekje of een fiets, maar een middel waarin diverse mensen belang hebben. Geld is vertrouwen, geld is emotie, geld is een cruciaal middel om onze samenleving te laten functioneren. Die constatering maakt geld tot iets wezenlijk anders dan een product.

Niet alleen aandeelhouders maar alle belanghebbenden ‘investeren’ wat ons betreft op een bepaalde manier in de bank. De aandeelhouder investeert financieel kapitaal; de medewerker zijn of haar eigen betrokkenheid of *human capital*; de klant zijn of haar vertrouwen door ons vertrouwelijk inzage te geven in zijn financiële huishouding, noem het zijn emotionele kapitaal. En de maatschappij, ten slotte, vertrouwt ons bepaalde functies toe zoals geldcreatie, risicotransformatie en monitoring tegen witwassen en terrorismefinanciering. Daar verbinden wij dan verantwoordelijkheden aan op het terrein van duurzaamheid en financiële weerbaarheid.

Wanneer alle stakeholders ieder voor zich en op hun eigen manier zoveel investeren in een bank, dan heb je als organisatie twee essentiële opdrachten richting die belanghebbenden te vervullen: de dialoog voeren en de zeggenschap delen. Dus: alle stakeholders moeten iets te zeggen hebben over die bank én je moet daar met elkaar de dialoog over voeren.

Moeten die belanghebbenden dan over alles gaan meepraten? Nee, de dagelijkse bedrijfsvoering blijft een verantwoordelijkheid van de raad van bestuur, de directie, onder toezicht van de raad van commissarissen. Als de zeggenschap werkelijk van doorslaggevende invloed zou moeten zijn dan zou die zich moeten richten op de traditionele onderwerpen waar normaal gesproken de Algemene vergadering van Aandeelhouders over gaat. De strategie, fusies en overnames, benoemingen, beloning, statuten etc.

### **Wat als zo’n bank zou bestaan?**

Mijn overtuiging is dat wanneer alle belanghebbenden in dialoog de belangrijke besluiten samen nemen, hiermee de lange termijn waardecreatie van de onderneming het meest is gebaat.

De Volksbank denkt na over vormen waarin deze visie gegoten kan worden. Vormen die passen bij een bank, en niet noodzakelijkerwijs voor ieder ander bedrijf passend zijn. De vormen die wij onderzoeken moeten niet gezien worden als een beschermingsconstructie. Deze constructies gaan veelal uit van tegengestelde belangen en conflict. Wij gaan liever uit van alle ruimte voor veranderingen - ook als bestuurders of commissarissen dat niet wensen. Op voorwaarde dat de meerderheid van de belanghebbenden daar een voorstander van is.

Dames en heren, Eumedion noemt het vastleggen van het streven naar meervoudige waardecreatie als fundamenteel uitgangspunt van de strategie in de statuten. De gedachte hierbij is dat aandeelhouders de bestuurders en de commissarissen hier aan kunnen houden. Het spreekt voor zich dat ik dat een stap in de goede richting vind. Het nadeel is echter, dat het oordeel hier uitsluitend is voorbehouden aan de aandeelhouders (met hun eigen belangen). Ik denk dat het meer nodig heeft dan dat.

#### **‘Goede bewaker’**

Eumedion, degene u vandaag samenbrengt, is Grieks voor “goede bewaker”. Zonder de *moral high ground* te hebben willen betreden, heb ik een pleidooi willen houden voor “het bewaken van het goede”. Ik begon mijn verhaal met de vraag of u zich een bank kon voorstellen die een maatschappelijke *purpose* natuurlijk vervlecht met de zeggenschapsrechten van aandeelhouders. Een maatschappelijke doelstelling en volledige zeggenschapsrechten van aandeelhouders zijn niet op zichzelf tegenstrijdig.

Echter, maatschappelijke ontwikkelingen kunnen voor sommige bedrijven er wel toe leiden dat de zeggenschap op een gedeelde manier wordt ingericht. Op die manier komen het interne besluitvormingsmodel, de veranderde eisen van de maatschappij, de visie van aandeelhouders op lange termijn waarde creatie en het doorontwikkelen van het ondernemersrecht en het vennootschappelijk belang samen in een model waarin alle belanghebbenden zeggenschap en verantwoordelijkheid hebben. Zodanig dat de legitimiteit van de onderneming en het vertrouwen in de onderneming worden vergroot en de lange termijn waardecreatie – toegegeven op een andere manier gedefinieerd dan enkel aandeelhouderswaarde – structureel wordt vergroot. Ik denk dat we er allemaal beter van worden.

Dank u wel.