

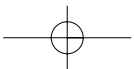
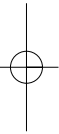
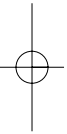


**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*



**“Grensvervaging in bedrijfskundig perspectief”**

prof.dr. Jan Bilderbeek



## **"Grensvervaging in bedrijfskundig perspectief"**

afscheidscollege  
op donderdag 24 april 2008  
door  
prof.dr. Jan Bilderbeek

## **"De rol van aandelen binnen de coöperatieve Rabobank"**

lezing  
door prof.dr.ir. Bert Bruggink  
lid Raad van Bestuur Rabobank Nederland,  
Chief Financial Officer en  
hoogleraar bedrijfseconomische aspecten  
van financiële markten  
Universiteit Twente

## **"Over toegepast onderzoek"**

lezing  
door prof.dr. Jan H.R. van de Poel  
hoogleraar risk management  
Universiteit Maastricht

# “Grensvervaging in bedrijfskundig perspectief”\*

door prof.dr. Jan Bilderbeek

Al weer een geruim aantal jaren geleden had ik het voorrecht en het genoegen deel uit te maken van een team van collegae dat onder de voortreffelijke secretariële leiding van Roger Talpaert van de European Foundation for Management Development, de EFMD, waarvan overigens onze faculteit één van de oprichters was rond 1970, visitaties verrichtte in Denemarken, Zweden en Engeland. Dat team bestond naast Talpaert uit George Bain, de Canadese socioloog en toenmalig decaan van de London Business School, Klaus Brockhoff, oud hoogleraar van de Universiteit Kiel en later Rector in Koblenz, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Jacques Perrin, oud decaan van HEC Parijs (Jouy en Josas) en mij, die als getogen Achterhoeker in de jaren 80 decaan was van de Twentse Bedrijfskunde Faculteit.

Wij hadden het tijdens onze formele en informele ontmoetingen in de Universiteitssteden die wij bezochten bijna steeds over trends die wij dachten waar te nemen en de invloed die onze observaties zouden moeten hebben op het bedrijfskundig (‘managerial’) onderwijs en onderzoek.

Vandaag wil ik pogen die toenmalige gedachten oefeningen te actualiseren, een aantal waarnemingen met u te delen en daaraan conclusies te verbinden voor het bedrijfskundig onderwijs en onderzoek van morgen, hetgeen weer gevolgen zou moeten hebben voor de bestuurlijke (managerial) praktijk van overmorgen.

Dat vooruit blikken ligt wetenschappers nu eenmaal beter dan terugkijken, zo merkte David Reinoud vorig jaar in zijn UT afscheidscollege op; ik onderschrijf dat en daarmee is de keuze voor de tijdsdimensie van het onderwerp van mijn afscheidscollege verklaard.

- i. De eerste waarneming is dat grenzen tussen organisaties aan het vervagen zijn, c.q. worden opgerekt dan wel aan het verdwijnen zijn.

---

\* Graag dank ik ir. Henk Kroon voor de “encyclopedische” bijdragen aan dit afscheidscollege

Hierbij denk ik bijv. aan de ontwikkeling in de accountancy regelgeving. Nationale regelgeving wordt alsmaar minder belangrijk, de internationale regelgeving domineert steeds meer en lijkt in toenemende mate onder Amerikaanse invloed te komen. Omwille van de internationale vergelijkbaarheid lijkt de regelgeving steeds meer te convergeren, maar wel naar Amerikaanse snit, d.w.z. meer specifieke dan generieke regelgeving, meer 'event' gedreven en curatief dan preventief, meer 'rule – dan principal' based. De vraag is nu of deze trend kan voortduren? Zullen onder invloed van opkomende economieën als die van China, waar vertrouwen zo'n grote rol speelt, (maar: "can you trust trust"? ) specifieke regels niet te kort schieten? Dat is bij specifieke regels welhaast per definitie het geval: er gebeurt iets wat je niet wilt en dat moet vervolgens in regelgeving worden vervat. Zo ontstaan er steeds meer (specifieke) regels en blijf je toch achter de feitelijke ontwikkelingen aanlopen. Zal er dan vervolgens naar klassiek continentaal Europees model niet veeleer behoefte ontstaan aan generieke regelgeving, zoals 'handelen overeenkomstig de zorgvuldigheid die het maatschappelijk verkeer betaamt e.d.? Onderzoek naar het maatschappelijk effect van meer generieke i.p.v. specifieke regelgeving lijkt geboden.

Een tweede grensvervagend voorbeeld in dit kader betreft de WTO (WHO), die sinds de toetreding van China een werkelijk wereldoverkoepelend karakter aan het krijgen is. Een derde voorbeeld betreft m.i.

de grens tussen organisaties als het IMF en de Wereldbank en een vierde voorbeeld de grenzen tussen de nationale toezichthoudende instanties op het financiële systeem (banken en verzekeraars). Zo kopte het FD<sup>†</sup> 24 oktober vorig jaar dat er een "Trans-Atlantisch toezicht in de maak" is. Zo'n grensvervagend, dus geïntegreerd, toezicht is nodig omdat er steeds meer Amerikaans-Europese beurzen ontstaan zoals New York Stock Exchange/Euronext. Ook hier zien we de betekenis van meer bezinning op, en dus onderzoek naar, 'rule based versus principle based' regelgeving. A.g.v. Basel II..... en dat zal ongetwijfeld leiden tot een Basel III...en Solvency II verdwijnen nationale verschillen waarbij het gehanteerde argument dikwijls is het scheppen van een gelijk speelveld tussen landen<sup>‡</sup>. Goed onderzoek kan aantonen of het speelveld inderdaad gelijkjer wordt. In ons eigen land lijken de taken van de Nederlandse Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM) niet helder gescheiden

<sup>†</sup> "Trans-Atlantisch Toezicht in de maak", Het Financiële Dagblad 24 oktober 2006.

<sup>‡</sup> Zie ook het artikel "EU heeft één financiële toezichthouder nodig", in NRC Handelsblad van woensdag 5 december 2007.

en dus te vervagen getuige het FD artikel “Taken DNB en AFM diffuus” van 1 november 2007.

Ook mijn collega Van de Poel heeft het over grensvervaging als belangrijke ontwikkeling in de financiële sector. Zijn studie “Hoogwaardig en duurzaam”, op verzoek van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) gericht om het toekomstperspectief van de financiële sector aan te geven is een oproep tot “regulatory reform”.... en deze “regulatory reform”, acht hij noodzakelijk als gevolg van en ik citeer: “het vervagen van grenzen tussen banken, verzekeraars, pensioenfondsen en beleggingsinstellingen, ofwel convergentie”. Van de Poel wijst er tijdens het afscheidssymposium van de directeur van de NVB op dat toezicht en regels achtereenvolgens beter en minder moeten<sup>§</sup>. U zult inmiddels begrijpen dat ik mij gaarne bij dit type pleitbezorgers aansluit. Ook Pieter Emmen uit zich in het Financiële Dagblad van 29 januari 2008 onder de titel: “Geef Basel 2 een kans” bezorgd over de overdaad aan vereiste informatie. Steeds meer, steeds nieuwer en steeds strenger, terwijl, en ik citeer nu Emmen, “de inkt van Basel II nog niet eens is opgedroogd”.

Convergentie is aldus een mooi woord voor deze eerste observatie van vervagende grenzen.

- ii. De tweede waarneming is dat de grenzen tussen naties (landen) vervagen. Nog niet zo lang geleden is onze eigen Europese economische gemeenschap met een fors aantal landen uitgebreid, waardoor de economische buitengrenzen van Europa stevig zijn opgeschoven en de binnengrenzen verder zijn vervaagd. Interessant is in dit verband kennis te nemen van de Raiffeisen lezing 2006 van oud-bondskanselier Helmut Kohl, met name waar het gaat om de mogelijke toetreding van Turkije\*\*. Een nog indringender grensvervaging heeft zich voorgedaan aan het begin van de jaren '80 toen een aantal EEG landen hun valuta nagenoeg geheel aan elkaar hebben gekoppeld waardoor er feitelijk reeds sprake was van een eurozone, die geformaliseerd werd in 2002. Goed beschouwd hebben wij al meer dan 25 jaar een euroachtige ervaring en als wij de ontwikkeling in de onderlinge waarde verhouding tussen valuta, zeg maar de wis-

---

<sup>§</sup> Afscheidssymposium H. Blocks (NVB), april 2007, in *Bankwereld* pp. 8-9.  
Zie uitbreider: “Hoogwaardig en duurzaam” door Jan van de Poel, NVB 2007/03 (68 blz).

\*\* Helmut Kohl: “De toekomst van Europa”, Raiffeisenlezing 2006, uitg. Rabobank/  
Het Financiële Dagblad.

selkoersstand, ook kunnen beschouwen als een uitdrukking van de kracht van de onderliggende economieën, dan beseffen wij pas hoe sterk de Europese economie is t.o.v. die van de Verenigde Staten. Een gevolg is ook dat de euro de dollar aan het vervangen is als wereldvaluta.

Ook het Zuid- en Noord Amerikaanse continent kennen ieder hun economische gemeenschap tussen een aantal landen, nl. de Mercosur (Mercosol) en de NAFTA. Interessant lijkt het mij na te gaan hoe de import/export stromen tussen deze economische gemeenschappen zich in de loop der tijd ontwikkelen en die tussen de Mercosur en de EEG en daarvoor een verklaring te vinden. Wellicht dat dit leidt tot aanvullend zicht op concurrentieverhoudingen.

Tenslotte wil ik wijzen op Z.O. Azië, de economische gemeenschap die ASEAN heet, de Association of South East Asian Nations. Het betreft de volgende 10 landen: Brunei, Cambodja, Filippijnen, Indonesië, Laos, Maleisië, Myanmar (tot 1989 Birma geheten), Singapore, Thailand en Vietnam.

Samen met Japan, China en Zuid Korea vormen deze 13 landen het zgn. East Asian Summit Bloc. In december 2005 is in Kuala Lumpur het voorstel gelanceerd om te komen tot een regio brede Free Trade Association en als het aan de Japanse Minister van Economy, Trade en Industry, de heer Toshihiro Nikai, ligt voegen zich bij dit economische blok ook nog India, Australië en Nieuw Zeeland<sup>††</sup>. Sinds die tijd wordt er wel gesproken van: "Asean and its six dialogue partners"(EAS). In mei 2006 is dit voorstel herbevestigd in Hyderabad, en in november 2007 stond het onderwerp in New Delhi centraal tijdens de "high level conference on economic integration: Agenda for the East Asian Summit", waarbij van verschillende zijden is opgemerkt dat het uiteindelijke doel van zo'n regio brede Free Trade Association zou moeten zijn de introductie van de ACU, de Asian Currency Unit<sup>‡‡</sup>. Valuta integratie staat hoog op de agenda en er wordt opgemerkt dat "it took 30 years for Europe to launch

<sup>††</sup> China Daily, Vol 26, nr. 8118, 24 april 2006.

<sup>‡‡</sup> Achtergrondinformatie en -artikelen zijn te vinden in: "The Parallel Currency Approach to Asian Monetary Integration" by Barry Eichengreen, Dpt. of Economics, University of California, Berkeley, CA 94720-3880 USA. Zie ook: "Road to a Single Currency for South Asia" RIS Policy Briefs, nr 9 Dec 2003 (Research and Information System for the Non-Aligned and other Developing Countries, New Delhi, India). "A single currency for Asia: Is it time?" by Roberto F. De Ocampo ed. Asian Development Bank May 2004. "The Care for an Asian Currency Unit" RIS Policy Briefs nr 23 May 2006. Measuring the costs of an Asian Currency Unit, by Fumihide Takeuchi, Japan Center for Economic Research, Aug. 2006. "Broader Regional Economic Integration in Asia", RIS Policy Briefs nr 33, Nov. 2007.

the single currency, but it will take less for Asia because Asia has the textbook from Europe to use”<sup>§§</sup>.

Als we dan beseffen dat in 2006 al de helft van de wereldbevolking in de EAS landen leeft, het gebied in dat jaar reeds een Bruto Nationaal Product heeft van ongeveer US\$ 9 triljoen (vgl. US 12,4 triljoen \$ en de EEG 13,3 triljoen) dan kunnen we ons voorstellen dat, gezien de groeitempi van de onderscheiden economieën, tegen het jaar 2020, het jaar waarin men beoogt de ACU te introduceren, het gecombineerde Bruto Nationaal Product van de EAS landen significant groter zal zijn dan dat van de VS en de EEG. Wat betekent dit voor de concurrentie verhoudingen tussen de economische “blokken” en zal de momentane substitutie van de dollar door de euro een voortzetting krijgen in de substitutie euro door ACU? Hier tekenen zich interessante onderzoeksvragen af, zo dunkt mij. Een zijdelingse maar wel als belangrijke bedoelde opmerking inzake deze grensvervagende Aziatische ontwikkeling is dat het mij opvalt dat er in Europa en in de VS zo weinig aandacht wordt besteed aan de mogelijke introductie van de ACU. Het ACU project lijkt in de westerse wereld nauwelijks bekend te zijn, zo heb ik ook zelf telkenmale kunnen vaststellen, en dat roept weer vragen op over onze informatievoorziening en onze daaruit voortvloeiende ‘wereldbeelden’.

De kentering in de richting van de globalisatie zal door het ACU project versterkt worden. Die richting was traditioneel West-Oost, blijkend uit bijvoorbeeld belangen van westerse banken in Chinese branchegenoten, maar wordt steeds meer Oost-West, vooral door toedoen van China en India. We beperken ons hier tot China. Barclays, Bear Stearns (inmiddels a.g.v. de ‘kredietcrisis’ voor een luttel bedrag ‘overgenomen’ door J.P. Morgan Chase) en de Zuid-Afrikaanse Standard Bank hebben inmiddels al grote Chinese aandeelhouders\*\*\*.

Zo investeerde de Industrial & Commercial Bank of China (ICBC) bijna 4 miljard euro in de Standard Bank om een belang van 20% te verwerven.

Overigens als we ons realiseren dat de marktwaarde, de marktkapitalisatie, van deze Chinese Bank op 29.10.2007 207 miljard euro was (vgl. Citicorp, de grootste Amerikaan, op die dag met een waarde van 144 miljard euro) en het bod van het trio op de ABN/AMRO iets minder dan de helft daarvan was) dan kunnen we zo’n investering van ICBC in het juiste financiële perspectief beoordelen. En recentelijk nam de verzekeraar Ping An uit het Chinese

<sup>§§</sup> South China Morning Post, 5 May 2006.

<sup>\*\*\*</sup> NRC Handelsblad, 29.10.2007.



Shenzhen voor 1,8 miljard euro een belang in Fortis en is daardoor de grootste aandeelhouder van Fortis. Daarenboven heeft Ping An op 20 maart j.l. voor 2 miljard euro een belang van 50% genomen in de vermogensbeheertak van Fortis. Dit betekent dus een bijdrage aan grensvervaging vanuit China, hetgeen ongetwijfeld verdieping krijgt getuige de constatering van NWO-voorzitter Nijkamp en ik citeer: “Neem China. Dat steekt miljarden in wetenschap, het wil op alle fronten aan de top komen, en ik sluit niet uit dat het daarin nog slaagt ook<sup>†††</sup>”, en we beseffen dat wetenschapsbeoefening per definitie internationaal is en geen grenzen kent.

iii. De derde waarneming is dat de grenzen tussen functies binnen organisaties/bedrijven vervagen.

Voor het genereren van oplossingen voor belangrijke management vraagstukken worden steeds vaker project teams in het leven geroepen, teams bestaande uit functionarissen met een verscheidenheid in opleidings- en ervaringsachtergrond. Denk aan vraagstukken als fusies, overnames, vestigingsplaatsverandering, oprichting nieuwe vestiging, grotere R&D projecten, bedrijfssluiting, grotere reorganisaties enz. Interne en dikwijls ook organisatie externe functionarissen van diverse ‘komaf’ worden bij elkaar gezet om oplossingsrichtingen voor te bereiden.

Kennelijk zijn wij van oordeel dat in tijden van toenemende specialisatie in functies het gevaar van selectieve perceptie<sup>##</sup> in eindconclusies kan worden tegengegaan door het vormen van zulke teams.

Ook hier veroorloof ik mij een zijdelingse opmerking. Uiteenlopende opvattingen in vele zogeheten ‘board room’ discussies, soms zeer verhit verwoord, meende ik dikwijls te kunnen verklaren door het selectieve perceptie concept van Simon. Dat concept van Simon beschouw ik als een van de meest monumentale stukjes management literatuur die ik ooit heb gelezen., en verklaart ook waarom ik zo lang in een bedrijfs-kundige faculteit heb willen werken. Maar nu terug naar die toenemende specialisatie, waaraan ik op zichzelf een grote theoretische en praktische betekenis toeschrijf. Het leidt immers tot verdieping van de theorie en van praktisch vakmanschap. Die specialisatie heeft in mijn vakgebied geleid tot toenemende complexiteit van financiële producten en bij gevolg tot grotere risico’s, die al geruime tijd, ook in de populaire pers, grote aandacht

<sup>††</sup> P. Nijkamp “Ernst maken met de kwaliteit van wetenschap” in NOW “Hypothese”, oktober 2007.

<sup>##</sup> H. Simon “Administrative Behavior , 1976, Ch.11; Selective Perception”.

krijgen. Die, ik bedoel de risico's, moeten natuurlijk beheerst worden. Vandaar dat ik met buitengewoon veel genoegen al vele jaren samen met collega Bert Bruggink leiding geef aan onderzoek naar risico's vanuit het management control perspectief. Veelal gegoten in de vorm van promotie onderzoek en bekostigd door banken. Vandaar dat er met name bij de Rabobank zo vele Twentse doctores werkzaam zijn in de "risk control" sfeer. Daar kan onze faculteit en onze vakgroep trots op zijn, hetgeen evenzeer geldt voor de jarenlange samenwerking met ABN/AMRO door toedoen van Rijkman Groenink en eigenlijk met alle banken in Nederland, zoals bijv. met Fortis via Cees Beuving.

Veel oriëntatie dus op risico en veel risk-officers in de praktijk, maar als economen en bedrijfskundigen zijn we allemaal gevoed door theorieën die de relatie tussen risico en rendement beschrijven. Op die theoretische relatie zijn tenminste drie Nobelprijzen voor de economie gebaseerd, maar in de praktijk is een doorwrocht zicht op de 'risk/return trade off' zo mogelijk nog belangrijker. Een integratieve strategische visie is een vereiste op Raad van Bestuur (RvB) niveau en derhalve moet niet worden gepleit voor een specialistische chief risk officer (CRO) in de RvB van een financiële instelling. Het strategisch denken in termen van risk/return hoort een onderdeel van de taak van ieder lid van een RvB van een financiële instelling te zijn, gevoed door specialistische kennis onder dat topmanagement niveau.

De grote aandacht voor Basel II en Solvency II<sup>§§§</sup> zal ongetwijfeld hebben bijgedragen aan de CRO-ontwikkeling, die in de jaren '90 startte bij GE Capital. Sommige taak elementen zijn mijn inziens te belangrijk om afgezonderd te worden en aan anderen over te laten, omdat ze inherent zijn aan bankieren, .....en dat bankiersvak is en blijft in ontwikkeling en dientengevolge zullen de benoemingsvereisten om dat vak op topniveau te mogen uitoefenen (moeten) mee ontwikkelen, juist omdat geëigend risicomanagement ook ondernemende kansen biedt, omdat schaars vermogen beter wordt gealloceerd en als je werkelijk "in control" bent een hogere rating krijgt en het verkeer met de toezichthouders en de externe accountants efficiënter zal verlopen\*\*\*\*. Nog meer algemeen geformuleerd: Adequaat risicomanagement zal een RvB in staat stellen de doelen, waaraan zijn organisatie haar maatschappelijke reden van bestaan

§§§ Zie nader: "Solvency II en Basel II: Overeenkomsten en Verschillen", Rene Doff en Jan Bilderbeek in MAB, 31e jrg. nr. \_ jan/febr. 2007.

\*\*\*\* Zie verder Financieel Dagblad, bijlage Risico, 6 mei 2006.

ontleent, beter te realiseren. Het vergroot dus de effectiviteit van de organisatie.

- iv. De vierde waarneming is dat de grenzen tussen de zogeheten “stakeholders” van een organisatie vervagen. Het stakeholdersconcept is fraai uitgewerkt door Weimer<sup>†††</sup>, waarnaar ik graag verwijs. Volgens de agency theory<sup>###</sup> doen aandeelhouders, zijnde de principalen, d.w.z. de formele eigenaren van een bedrijf, er goed aan een aantal maatregelen te treffen die er toe bijdragen dat het topmanagement, zijnde de agenten, de doelen van de aandeelhouders realiseert. Eén van die maatregelen kan de aandelenoptie beloning zijn, waarover thans een serieuze discussie wordt gevoerd o.m. inzake de termijn waarna opties geëffectueerd mogen worden. Dit laatste i.v.m. korte versus lange termijn belang verschillen. Maar hoe danook, we constateren hier dat de scheiding tussen leiding en eigendom vervaagd is, een vervaging die nog verbreed kan zijn als niet alleen het topmanagement doch alle werknemers deelgenoot zijn in zo'n aandelenoptie plan. De scheiding tussen kapitaal (eigendom), arbeid (werknemers) en ondernemerschap (leiding) is dan nagenoeg geheel vervaagd. Over de implicaties van het aldus delen in de bedrijfsresultaten door werknemers is pas geleden een interessant artikel geschreven door Bovenberg en Teulings<sup>§§§§</sup>. Zij wijzen erop dat werknemers bedrijfsrisico's moeilijk kunnen beheersen, terwijl aandeelhouders deze bedrijfsrisico's kunnen diversifiëren door hun aandelenbezit te spreiden over vele bedrijven.

A.g.v. 'research on order', wellicht mede zo vorm gegeven om R&D-risico's te delen, ontstaat een vervaging tussen de stakeholders toeleverancier-eigen bedrijf of afnemers – eigen bedrijf. Pas geleden trof ik hiervoor de aardige Engelstalige omschrijving aan: “innovation and co-creation”, waarvan ik de bron niet meer heb kunnen achterhalen. Soortgelijke grensvervagingen doen zich voor bij de zgn. ketenintegratie (het supply chain management) en reeds langer kennen we het fenomeen van strategische minderheids aandelen belangen in toeleveranciers of afnemers.

††† Weimer, J.: “Corporate Financial Goals”, proefschrift UT, cum laude verdedigd op 6 okt. 1995 (416 blz).

### Lees hierover in dit financiële kader:Pape, J.C. “Commercial Leading in different Corporate Governance Systems, proefschrift UT 1999 (297 blz) en Wen Yu: Corporate Governance and Capital Structure Decisions in Chinese Listed Firms, proefschrift UT 2001 (168 blz).

§§§§ “Werknemer wil zekerheid”, door Lans Bovenberg en Coen Teulings, Het Financiële Dagblad, 6 januari 2008.

De grens tussen de aandeelhouder en de toeleverancier/afnemer is dan vervaagd.

Tenslotte wil ik in de grensvervaging tussen stakeholders wijzen op de zogeheten Z.Z.P.-er: de zelfstandige zonder personeel. Vorig jaar heeft het EIM op o.m. verzoek van de Rabobank dit verschijnsel verder onderzocht en komt tot een aantal interessante conclusies, waarvoor ik gaarne naar dat rapport verwijs\*\*\*\*. Wat ik echter dikwijls waarneem is dat de Z.Z.P.-er, formeel toch een zelfstandige diensverlener, materieel kan worden beschouwd als een buitengewoon flexibele werknemer en dat aldus sprake is van grensvervaging.

- v. De vijfde en laatste waarneming die ik met u wil delen is dat (zelfs) de grenzen tussen concurrenten aan het vervagen zijn: bedrijven die overigens, en soms fel, elkaars concurrenten zijn en toch op onderdelen samenwerken en dan elkaars partner zijn. Voor het kleinere bedrijfsleven is dit verschijnsel niet nieuw: meer dan 100 jaar geleden was Raiffeisen de grondlegger van dit coöperatieve organisatieconcept, een concept dat recentelijk is herhaald door Nobelprijswinnaar Yunus†††† onder het motto microkrediet, een concept dat economisch theoretisch zeer fraai is uitgewerkt door één van mijn leermeesters, Gerard ter Woorst, in diens proefschrift van 1966: Coöperatie als vorm van economische organisatie††††".

Het doet mij deugd dat collega Van Diepenbeek er in zijn afscheid van de Universiteit van Maastricht in 2007 ruim aandacht aan heeft besteed§§§§§. Later zien we vormen van al dan niet tijdelijke samenwerking tussen concurrenten ook in het grotere bedrijfsleven. Daarbij denk ik aan bijv. Interpay (thans Equens geheten, dat het betalingsverkeer in Nederland afwikkelt) als gezamenlijke dochter van onder meer ABN/AMRO, ING, Fortis en Rabo (en eerdaags opgaand in de Single Euro Payments Area (SEPA)), aan diverse strategische allianties zoals beschreven in het proefschrift van één van mijn promovendi, Marc Douma\*\*\*\*\*, en aan de

\*\*\*\* "Van onbemand tot onmisbaar: De economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst", door Frans Pleijster en Pim van der Valk, EIM, Zoetermeer, oktober 2007.

†††† Yunus, M. "Bankier voor de armen", uitg. Lemniscart, 2007, (441 blz.).

†††† Ter Woorst, G.J.: Coöperatie als vorm van economische organisatie, uitg. Van Maastricht en Verhoeven, Arnhem 1966 (154 blz.).

§§§§§ Diepenbeek, van W.J.J. "Cooperatives as a Business Organization; Lessons from cooperative organization history", Universiteit Maastricht, mei 2007.

\*\*\*\*\* Douma, M.U.: "Strategic Alliances; Fit or Failure", Universiteit Twente 1007 (262 blz.)

samenwerking tussen concurrenten om een andere concurrent te kunnen overnemen. Dat laatste verschijnsel is nieuw met als voorbeelden het bankentrio Fortis, Royal Bank of Scotland en Santander om ABN AMRO te acquireren, AKZO Nobel dat samen met Henkel het Britse ICI overneemt en Heineken dat samen met het Deense Carlsberg de Schotse Brouwerij Scottish & New Castle voor € 10,4 mlrd overneemt en de twee Franse concurrenten Rexel en Sonepar die eerst gezamenlijk bieden op Hagemeyer, waarna Rexel het bod verhoogt (23/11/07), en daarna delen van Hagemeyer doorverkoopt aan Sonepar. Ook hier tekent zich m.i. een interessant empirisch verschijnsel voor bedrijfskundig onderzoek af.

Als ik nu de beschreven vijf grensvervagingen overzie....en ik herhaal ze nog even: de grenzen vervagen dus a. tussen internationale organisaties, b. tussen naties, c. tussen functies d. tussen stakeholders en e. tussen concurrenten.... dan kom ik tot de alomvattende waarneming dat er daadwerkelijk sprake is van "global networking organizations" m.a.w. van mondiaal netwerkende++++ organisaties####.

De vraag die aan deze overall constatering verbonden kan worden is welke vereisten hieruit kunnen worden afgeleid voor het management en dus ook voor bedrijfskundige opleidingen, die toch bij uitstek in het leven zijn geroepen om academici op te leiden voor bestuurlijke (managerial) en bestuurlijk ondersteunende functies?

- (1) De eerste vereiste is ondernemingsvisie (corporate vision) en voorstellingsvermogen (imagination)
- (2) De tweede is dat naast specialisten steeds meer generalisten moeten worden opgeleid: mensen die in staat zijn een geïntegreerde visie te ontwikkelen op organisaties, op de interfaces tussen functies, op samenwerkende en soms samenspannende stakeholders, op concurrenten en op een grotere verscheidenheid in de personele samenstelling
- (3) De derde vereiste is flexibiliteit en samenwerkingsvermogen (teamwork capability), vooral ook van belang om implementaties te doen welslagen, en tenslotte denk ik als vierde vereiste aan

---

++++ In de grote Van Dale van 1999 inderdaad als werkwoord omschreven.

#### Zie ook: "Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief" onder redactie van Jaap Boonstra, uitg. Kluwer 2007 (349 blz.). En voor een specifiek Twents perspectief op netwerken zie Gert-Jan Hospers: "Echt Twents, Tukkers aan het woord, p.45-46, uitgeverij Smit, 2007.

- (4) Gevoel voor cultuurverschillen en aanpassingsvermogen. Het motto “Act global, think local” is hier van toepassing.

Bedrijfskundige faculteiten, of meer in het algemeen business schools, kunnen natuurlijk niet voorzien in alle vier vereisten. Maar wat ze wel kunnen – en wat mij betreft moeten doen – in hun onderwijs- en onderzoek is meer internationalisatie en meer integratie.

Meer internationalisatie kan worden bereikt door een waarlijk internationaal gespreide studentenpopulatie, meer buitenlandse wetenschappelijke stafbenoemingen dan wel langdurige uitwisseling, meer gezamenlijke onderzoeksprogramma's die worden geformuleerd en bewerkt door business schools in verschillende landen en meer mondiale onderwerpen in het opleidingsprogramma, wellicht in samenhang met de zojuist geduide onderzoek programma's.

Buitenlandse stages vormen een belangrijk middel internationalisatie te bevorderen. Daarbij speelt de oudste internationale studentenorganisatie AIESEC een interessante rol, die via verdere facilitering door bedrijfs- en universitaire bestuurders nog in betekenis kan toenemen.

Integratie kan worden bevorderd, in zo'n internationale context, door managerial vraagstukken, en die vormen toch het empirisch object van onderwijs en onderzoek voor business schools, tenminste vanuit twee invalshoeken (disciplines) te belichten<sup>§§§§§</sup>. Dat is een stap in de richting van multidisciplinariteit, zijnde het kenmerk van de bedrijfskunde en een stap die te belangrijk is om aan andere wetenschappers over te laten. In mijn oratie<sup>\*\*\*\*\*</sup> in maart 1980 vroeg ik aandacht voor die stap en vandaag doe ik dat weer. Veel onderzoek dat ik in de afgelopen 40 jaar mocht verrichten en begeleiden was danook geplaatst in een multidisciplinair perspectief, in mijn geval een management control perspectief, hetgeen in de woorden van Richard Anthony<sup>†††††</sup>, de grondlegger van de management control theory, wil zeggen: gewenst gedrag in organisaties

<sup>§§§§§</sup> Zie nader: *Bedrijfskundig Zakboek*, Hfdst A1, Redactie: Bilderbeek, J., Brinkman, S. en De Leeuw, A.C.J., Reed Business Information, 4e druk, 005 (1030 blz.).

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Bilderbeek, J: *Financiering in het kubische stelsel*, T.H. Twente, maart '80.

<sup>†††††</sup>Anthony, R.N.: *“Planning and Control Systems: a framework for analysis”*, Harvard University 1965.

uitlokken. Daarbij heb ik ook dankbaar gebruik gemaakt van Ton de Leeuw's#### besturingsparadigma.

En als het gaat om de zorg voor wenselijk gedrag dan is dus niet alleen het probleemoplossend vermogen van afgestudeerden belangrijk, en op “problem solving” richten zich vele business schools, maar zeker ook moet dan grote betekenis worden toegekend aan implementatie....en ik heb de indruk dat vele business schools “implementation” verwaarlozen. Samenwerking met de praktijk is een goede methode om zicht te ontkelen en te houden op implementatie. Met velen heb ik in dankbaarheid zo'n samenwerkingsrelatie mogen ontwikkelen, in zonderheid met mijn afstudeerder, promovendus, collega en bovenal vriend: Bert Bruggink, thans CFO in de RvB van de Rabobank.

Mijn slotconclusie is derhalve dat wij in het kader van de bedrijfskunde weg moeten van ‘functional learning’ en verder op weg moeten naar integratie en multidisciplinariteit met het oog op praktische implementatie in een dikwijls internationale context.

De afgelopen jaren heb ik gepoogd het nodige werk te verzetten voor mijn vakgebied in internationaal en nationaal verband, voor mijn universiteit, mijn faculteit en mijn vakgroep/leerstoel. Het klinkt als een plichtpleging, maar dat is het niet, als ik zeg dat er te velen zijn om allemaal op te noemen die er voor hebben gezorgd en er toe hebben bijgedragen dat die kwantiteit...en laten we hopen ook een klein beetje kwaliteit..... van werk kon worden gerealiseerd. Als ik dan toch een paar namen noem, dan dank ik in hen ook allen die ik niet noem.

---

####Zie achtereenvolgens:

Leeuw, A.C.J. de: “Systeemleer en Organisatiekunde”, Stenfert Kroese, Leiden 1974.

Leeuw, A.C.J. de: *Organisaties: Management, Analyse, Ontwerp en Verandering*, Van Gorcum, Assen, 1986.

Leeuw, A.C.J. de: *Besturen van veranderingsprocessen*, Van Gorcum, Assen 1994.

Gerrit Vijge, zonder een UHD-er als jij, met alle andere UD-ers in onze vakgroep, lukt het een hoogleraar niet. Met weinig woorden en veel humor en inzet hebben wij laten zien wat synergie is, dat 2+2 vijf kan zijn, ook in de bedrijfseconomie. Jij droeg de vakgroep, waardoor ik ook veel buiten de vakgroep kon doen, waarbij ik met name aan mijn dekenaatperiode denk. Zeer veel dank.

Bert Bruggink, zonder een collega HGL als jij, die voor 100% in de praktijk staat en dus pro deo voor onze faculteit werkt, lukt het een gewoon HGL als mij niet. Jij blijft mij zicht geven, ik heb het ook zojuist reeds gememoreerd, op de beroepspraktijk van management control en risicomangement, en ik heb de indruk dat onze vakgroep de management control bij de Rabobank mede heeft mogen inkleuren. Gelukkig gaat onze samenwerking na vandaag nog door. Dus ik zal je t.z.t. nog eens bedanken voor onze bijzondere betrekking.

Manon Jannink en de secretaresses van onze vakgroep die jou voorgingen. Halve woorden en halve aantekeningen waren voldoende om hele acties gerealiseerd te krijgen... over synergie gesproken. Het inleven in mijn werk heeft in hoge mate de output mede bepaald. Je vroeg alleen mijn aandacht voor de dingen waarvan jij dacht dat ik deze zelf moest doen....de rest deed jij. Hartelijk dank.

Peter Boorsma, wat ben ik blij met de ceremoniële rol die jij vandaag speelt: jij bent vandaag de gastheer van onze Universiteit Twente. Wij zijn in 1978 vrijwel gelijktijdig benoemd door wijlen H.M. Koningin Juliana en hebben over die lange periode steeds gevoelens van vriendschappelijke collegialiteit jegens elkaar gehad. Wij dachten beiden over de grenzen van vakgroepen en universiteiten heen. We lieten ons slechts leiden door de inhoud der dingen. Dank daarvoor.

Lieve Leny en Gerald:

Ons huis was en is nog steeds een verlengstuk van de Universiteit. Door de eerder geschetste kwantiteit van het werk en de geografische nabijheid van de Universiteit is er veel universitair werk ons huis binnen geslopen. Met name in de wat lang uitgevallen periode dat ik decaan was van de faculteit, maar ook nu nog steeds met studenten, promovendi en collegae heb jij Leny een voortreffelijk gastvrouwschap gedemonstreerd. Door jou is het goed toeven aan onze tafel, waarvoor veel dank. Wij hebben vaak tegen



elkaar gezegd, met name tijdens onze buitenlandse studiereizen: een gedeel-  
de ervaring is een dubbele ervaring.....en dat is zo..... en daar genieten wij  
nog steeds van, vooral in en van China.

Gerald, grote drukte betekent dat jij wellicht niet altijd mijn aandacht kreeg  
die je wel verdiende. Maar ook met z'n drieën hebben wij vaak zeer lang  
discussiërend getafeld...en als ik dan kijk naar jouw opleidings- en ervarings-  
achtergrond dan lijkt het erop dat jouw moeder en ik niet teveel verprutst  
hebben.

Ten slotte noem ik anoniem mijn studenten en promovendi: het gaat om  
jullie. Mijn eenvoudige definitie van een universiteit kennen jullie: de ont-  
moetingsplaats van studenten en docenten. Aan die ontmoeting moet al  
het andere universitaire gebeuren ondergeschikt zijn en dan bij voorkeur  
faciliterend en stimulerend.

Jullie hebben mij bij de les en jong gehouden en door jullie onderwerpen  
keuze gezorgd voor een grote verscheidenheid in mijn werk. Zeer veel dank  
daarvoor.

Ik heb gezegd.

# “De rol van aandelen binnen de coöperatieve Rabobank”

door prof.dr.ir. Bert Bruggink

## 1. Inleiding

Rabobank Nederland wordt in het spraakgebruik wel een “topcoöperatie op aandelen” genoemd. Topcoöperatie omdat haar leden, de lokale Rabobanken, op zich ook weer coöperaties zijn. Op aandelen, omdat haar leden ook aandeelhouders zijn. Een en ander is al het geval vanaf het begin van haar bestaan, meegerekend haar rechtsvoorgangers Boerenleenbank en Raiffeisenbank.

Op het eerste gezicht wordt de combinatie van coöperatie en aandelen wel als een contradictio in terminis gezien. Bij de coöperatie is de winst immers niet meer maar ook niet minder dan voorwaarde om op continuïteitsbasis waarde te kunnen creëren ten behoeve van de leden. In een aandeelhoudersrelatie staat in de regel het maximaliseren van winst of aandeelhouderswaarde voorop, vaak ook nog binnen zo'n kort mogelijke termijn. De coöperatie past bij uitstek in het “Rijnlandse model”, aandelen hebben veeleer een Anglo Saksische achtergrond.

Het ligt dan ook voor de hand dat aandelen in een coöperatie een specifieke rol vervullen. Deze bijdrage beoogt die rol nader te verhelderen. Daartoe is des te meer aanleiding nu in het kader van de kortgeleden overeengekomen Herziening Interne Financiële Verhoudingen binnen de Rabobank Groep de rol van aandelen nieuw leven is ingeblazen en ze een duidelijk prominere plaats innemen dan voorheen.

Deze bijdrage is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt het historisch perspectief geschilderd. Vervolgens wordt ingegaan op de juridische aspecten van aandelen in een coöperatie als de Rabobank. Daarbij wordt met name de samenhang met het lidmaatschap van de coöperatie belicht.

Tenslotte komen de financieel-economische aspecten van de aandeelhoudersrelatie aan de orde.

Ten einde mogelijke misverstanden uit te sluiten: de aandelenverhouding betreft de interne relaties binnen de Rabobank Groep. De Rabobank Groep als geheel kent geen aandelen, de aandelenrelatie tussen lokale banken en Rabobank Nederland valt weg in de consolidatie.

## 2. Het historisch perspectief

In de loop van de tijd wijzigden de maatstaven op basis waarvan lokale banken werden geacht in Rabobank Nederland te participeren. Analoog daaraan wijzigde ook de rol die aan de aandelen werd toegekend. Op dit vlak zijn per eind 2007 tussen lokale banken en Rabobank Nederland fundamentele wijzigingen overeengekomen.

In deze notitie wordt eerst kort de historie van de aandelenverhouding lokale banken – centrale beschreven, alsmede de achterliggende motieven.

Daartoe worden verschillende perioden onderscheiden:

- vanaf 1898 (de oprichting van de bank) tot de fusie in 1972
- van 1972 – 1994
- van 1994 – 2007
- vanaf 2008

### 2.1 Van 1898 - 1972

In de eerste statuten (1898) van de *Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank* stond dat ieder lid (zijnde een lokale Raiffeisenbank) ten minste één aandeel in het kapitaal van de Centrale Bank moest nemen. De aandelen waren f 500 groot, 10 procent moest direct worden gestort.

In 1903 werd de *beperkte aansprakelijkheid* aanvaard. De leden zouden voortaan aansprakelijk zijn naar verhouding van het aantal aandelen in het kapitaal van de Centrale Bank. Ieders aansprakelijkheid zou zich evenwel niet verder uitstrekken dan tot een bedrag van f 2.000,- voor elk aandeel boven het bedrag van het aandeel zelf. Ieder lid moest ten minste één aandeel en mocht ten hoogste tien aandelen bezitten. Op de aandelen van f 500 moest f 50 worden gestort voor het eerste aandeel en f 10 voor het volgende aandeel. De aangesloten banken mochten ten hoogste voor viermaal het bedrag van hun aansprakelijkheid bij de Centrale Bank in het krijt staan. Een bank kon dus voor elk aandeel f 8.000 krediet van de Centrale Bank krijgen.

In 1912 werd dat maximum f 10.000.

In 1940 werd geconcludeerd dat de kredietverlening door de Centrale Bank een ongeschikte grondslag voor het aandelenbezit was geworden. De grootte van de bank bepaalde in welke mate zij van de diensten van de Centrale Bank profiteerde en werd daarmee de grondslag voor de verdeling van het aandelenbezit; voor elke f 100.000 van het vijfjarig gemiddelde van het balanstotaal moest het lid één aandeel nemen. Bovendien moesten de leden die krediet genoten, voor elke f 20.000 krediet er nog een aandeel bijnemen. In 1957 werd (met het oog op de gestegen omvang van de Centrale Bank en

de solvabiliteitsbewaking door de toezichthouder de Nederlandsche Bank besloten tot verdubbeling (één aandeel per f 50.000 balanstotaal) en volstorting van het aandelenkapitaal.

Volgens de eerste statuten van de *Coöperatieve Centrale Boerenleenbank* waren de aangesloten boerenleenbanken slechts verplicht tot het nemen van één aandeel van f 1.000 waarvan dan nog slechts één procent hoefde te worden gestort. Na de wijzigingen in de statuten in 1914 zouden de aangesloten banken voortaan drie aandelen van f 1.000 nemen en daarop 10 procent storten. Per 1922 werd besloten aan elk aandeel van f 1.000 een aansprakelijkheid van eveneens f 1.000 te verbinden. Bovendien werden de plaatselijke banken verplicht voor iedere kredietverlening door de Centrale Bank aan een Boerenleenbank van f 20.000 één extra aandeel van f 1.000 (met de daaraan verbonden aansprakelijkheid) te nemen. Uiteindelijk werden ook bij de CRB de lokale banken verplicht evenveel aandelen te nemen als haar balanstotaal veelvoudens uitmaakte van f 50.000.

## 2.2 Van 1972-1994

Bij de fusie in 1972 tot de *Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank (Rabobank)* werd besloten tot de verplichting voor lokale banken om voor elke f 100.000 van het balanstotaal een aandeel te nemen (en vol te storten).

Over deze aandelen werd standaard een dividend van 8% vergoed.

Die verplichting tot het nemen van aandelen analoog aan de groei van het balanstotaal is in 1994 opgeheven. Het aandelenkapitaal was inmiddels gegroeid tot f 1.400 (€ 638) miljoen.

## 2.3 Van 1994-2007

In deze periode was sprake van een bevroren aandelenkapitaal, dat daarmee in procenten van het balanstotaal geleidelijk terugliep van 1% tot circa 0,3%. Er werd geen dividend over deze aandelen vergoed.

## 2.4 Vanaf 2008

Bij de per eind 2007 geaccordeerde herziening van de Interne Financiële Verhoudingen is overeengekomen de aandelenverhoudingen tussen aangesloten banken en Rabobank Nederland weer te reactiveren.

Waar in het verleden (van 1972 – 1994) de groei in de omvang van het aandelenkapitaal de resultante was van de groei van het balanstotaal van lokale banken, wordt vanaf 2008 eerst een wenselijke omvang van het aandelenkapitaal vastgesteld, waarna via een verdeelsleutel de allocatie over de lokale banken plaatsvindt.

De verdeelsleutel bepaalt de aandelenverhouding tussen lokale banken, waarbij een derde wordt bepaald door het balanstotaal, een derde door het vermogen en een derde door het commercieel resultaat. Deze verdeelsleutel wordt iedere 3 jaar geactualiseerd op basis van het gemiddelde over de daaraan voorafgaande drie jaren. De eerste vaststelling vindt plaats over de jaren 2005 – 2007 ten behoeve van de nieuwe verdeling per medio 2008.

Het beoogde schema voor uitbreiding van het aandelenkapitaal is:

- medio 2008: € 2 miljard (een ophoging met € 1,36 miljard);
- medio 2009: € 4 miljard;
- medio 2010: € 6 miljard.

Voor de jaren daarna ware een geleidelijke groei van het aandelenkapitaal af te spreken, afhankelijk van de relatieve vermogensbehoefte van Rabobank Nederland.

Over de aandelen wordt een dividend vergoed, gebaseerd op de 10-jaars swaprente plus 4%.

## 2.5 Motieven

Zoals uit het voorgaande historische schets blijkt, hebben de aandelen van lokale banken in de centrale vanouds de rol gehad van vehikel voor aansprakelijkheid voor de centrale. Sinds de totstandkoming van de kruislingse garantieregeling<sup>1</sup> (KGR) in 1980 is die rol van aandelen vervallen. Ook statutair wordt deze functie niet meer aan aandelen toegekend<sup>2</sup>.

Welke rol kon er daarna nog aan aandelen worden toegekend? In formele zin was dat maar zeer beperkt, zoals ook uit de volgende paragraaf (het juridische kader) moge blijken. In de praktijk werden de aandelen gezien als een materiële uitdrukking van de betrokkenheid van lokale banken bij Rabobank Nederland c.q. de eigendom van lokale banken van Rabobank Nederland.

Maar het leefde niet echt. Dit was des te meer het geval na 1994, toen de verhoudingen werden bevroren en het dividend werd afgeschaft. Dat gebeurde in het kader van de toenmalige bijstelling van de Interne Financiële Verhoudingen. Essentieel daarbij was het uitgangspunt dat Rabobank

<sup>1</sup> De Kruislingse Garantieregeling binnen de Rabobank Groep impliceert dat de bancaire onderdelen van de groep ieder met hun vermogen voor elkaar garant staan.

<sup>2</sup> Thans is de (beperkte) aansprakelijkheid van de lokale banken voor Rabobank Nederland statutair gebaseerd op de regel dat de leden van de Rabobank Nederland voor ten hoogste 3% van hun balanstotaal garant staan. Deze statutaire bepaling wordt echter weer "overvleugeld" door de kruislingse garantieregeling, op grond waarvan lokale banken volledig garant staan.

Nederland qua liquiditeit en solvabiliteit inmiddels op eigen benen kon staan. Zodra dat voor de rentabiliteit ook het geval zou zijn, is toen hervatting van de dividenduitkeringen in het vooruitzicht gesteld. Ondertussen werden aandelen op de lokale balans die niet renderden eerder als een last dan als een lust ervaren. Banken die te maken kregen met een terugloop van het balanstotaal (met name in de grensstreek) werden met het oog daarop zelfs in het vooruitzicht gesteld dat Rabobank Nederland binnen bepaalde kaders desgewenst een deel van hun aandelenbezit zou terugkopen.

Bij de herzieningen per eind 2007 werden de volgende drie rollen voor de aandelenverhoudingen onderscheiden:

1. Ze geven het *relatieve economische belang* weer van lokale banken ten opzichte van elkaar. Met het oog daarop is de wijze van verdeling van aandelen tussen lokale banken aangepast (en in het verlengde daarvan van de stemverhoudingen);
2. Ze zijn een vehikel voor de *weergave van het financiële belang van lokale banken* in Rabobank Nederland. Op grond daarvan is besloten voortaan de actuele vermogenswaarde van de aandelen bij de lokale jaarrekening toe te lichten. Daarmee wordt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van lokale banken voor Rabobank Nederland c.q. de eigendom van lokale banken van Rabobank Nederland geaccentueerd;
3. Ze zijn een vehikel voor de *creatie van evenwichtiger solvabiliteitsverhoudingen* binnen de groep. Met het oog daarop is besloten om, in het licht van nieuwe solvabiliteitsbepalingen (Bazel II) en het Strategisch Kader, het huidige belang van de lokale banken in Rabobank Nederland substantieel te verhogen tot € 6 miljard in 2010.

Een en ander impliceert voor een belangrijk deel een hernieuwde functie van aandelen. Bij de eerste onderscheiden rol kan worden aangetekend dat zeker na de bevrozing van de aandelenverhoudingen in 1994 het relatieve aandelenbezit nauwelijks onderscheidend was. Banken kenden immers nadien sterk verschillende groeitempi. Sterk gegroeide banken hielden per saldo relatief weinig aandelen en banken die een matige groei kenden of zelfs gekrompen waren (grensbanken) waren relatieve grootaandeelhouders. De nieuwe verdeelsleutel zet de verhoudingen tussen lokale banken weer in het juiste perspectief, wat nog eens extra betekenis krijgt doordat is besloten de stemverhoudingen langs dezelfde maatlat te leggen.

De tweede rol geeft nog eens weer wat “informeel” al zo werd beleefd: aandelen als een materiële uitdrukking van de betrokkenheid van lokale banken bij Rabobank Nederland c.q. de eigendom van lokale banken van

Rabobank Nederland. Dat krijgt nu meer accent door het voornemen om de actuele vermogenswaarde van de aandelen bij de lokale jaarrekening voortaan toe te lichten.

De derde rol is nieuw. Eerder werd gesignaleerd dat bij de herziening van de verhoudingen per 1994 de conclusie is getrokken dat Rabobank Nederland qua solvabiliteit op eigen benen kon staan. Sindsdien is Rabobank Nederland sterk uitgebreid en werden omvangrijke bedragen aan bij acquisities betaalde goodwill van de reserves afgeboekt.

In het Bazel II tijdperk (dat volledig van toepassing is per 2010) zal er anderszins sprake zijn van forse vermogensoverschotten bij lokale banken.

Lokale banken hebben dan bijna drie maal zoveel vermogen als minimaal is vereist. Dit komt omdat de solvabiliteitseis op de lokale bancaire uitzettingen onder Bazel II ongeveer de helft bedraagt van dezelfde eis onder Bazel I. De nieuwe solvabiliteitsregels houden veel beter rekening met het feitelijke risicoprofiel van de uitzettingen.

Gelet op de kruislingse garantieregeling is het niet van primair belang waar het vermogen van de groep zich bevindt. Maar toch is er sprake van ongemak. Zeker waar steeds meer sprake is van solotoezicht op onderdelen van Rabobank Nederland, wat erop neerkomt dat ondanks de geconsolideerde toetsing door DNB ook (buitenlandse) onderdelen van de bank aan de specifieke solvabiliteitstoetsing van buitenlandse toezichhouders worden onderworpen. Bovendien is er geleidelijk meer (externe) belangstelling voor de jaarrekening van Rabobank Nederland.

Uitgaande van de onderscheiden verantwoordelijkheden van lokale banken en Rabobank Nederland en de eerder geformuleerde functie van aandelen binnen de organisatie is vergroting van het aandelenbezit van lokale banken in Rabobank Nederland een logische stap. Bedacht moet worden dat (gegeven de geconsolideerde solvabiliteitstoetsing) in de Bazel II omgeving Rabobank Nederland in hoge mate gebruik zal maken van het vermogen(overschot) van lokale banken. In het Bazel I tijdperk was dat overigens niet anders.

Dan verdient het de voorkeur om datgene wat impliciet gebeurt, te expliciteren door daadwerkelijke verschaffing van vermogen door lokale banken aan Rabobank Nederland. Het bevordert de transparantie binnen de groep en de beleving van de legitimiteit van het economisch handelen van Rabobank Nederland als er sprake is van voldoende vermogen bij deze entiteit.

### 3. Het juridische perspectief

Coöperaties zijn er in allerlei soorten en maten. Maar een gemeenschappelijk kenmerk van coöperaties is dat ze leden hebben en dat haar doelstelling in de regel het bevorderen van de belangen van haar leden is. Dat zijn overwegend economisch gekwalificeerde belangen.

Op basis van de wet behoeft een coöperatie (om juridisch te kunnen kwalificeren als coöperatie) geen aandelen/aandelenkapitaal te hebben<sup>3</sup>. Het coöperatierecht in Nederland is echter uiterst flexibel en laat ruimte om in de statuten velerlei regelingen op te nemen die de interne verhoudingen tussen de leden onderling en tussen coöperatie en leden regelen. Rabobank Nederland maakt van die flexibiliteit onder andere gebruik door in haar statuten aandelen te introduceren. Het nemen van aandelen is geen verplichting of voorwaarde die verbonden is aan het lid worden maar een verplichting die voortvloeit uit het lidmaatschap. Het nemen van aandelen is een lidmaatschapsverplichting.

Derhalve is van belang dat aan het hebben van aandelen in de topcoöperatie Rabobank Nederland geen recht (behoudens het verkrijgen van dividend) of verplichting is verbonden. Rechten en plichten in de coöperatie zijn verbonden aan het lidmaatschap.

Een en ander neemt niet weg dat in de nieuwe verhoudingen, waarin het totaal aan aandelen in Rabobank Nederland sterk groeit en een substantieel deel van het vermogen van Rabobank Nederland zal uitmaken, de "aandeelhoudersrelatie" alleen al gevoelsmatig aan belang zal winnen. Uit hoofde van hun lidmaatschap hebben lokale banken diverse bevoegdheden, die neerkomen op het meespreken, adviseren en op onderdelen instemmen met voornemens rond de ontwikkeling van Rabobank Nederland. Deze bevoegdheden krijgen des te meer inhoud, nu aan het lidmaatschap de verplichting is gekoppeld om voor aanmerkelijke bedragen bij te dragen aan het vermogen van Rabobank Nederland.

Mede in dit licht is het passend dat de stemverhoudingen tussen de leden van Rabobank Nederland in de nieuwe regelgeving vanaf 2008 langs dezelfde maatstaven worden bepaald als de aandeelhoudersverhoudingen. Bij deze keuze voor de stemverhoudingen is overwogen dat de coöperatie Rabobank zowel lokaal als centraal een economische doelorganisatie is. Dan is het ook

3 Dit is bijvoorbeeld anders in ons omringende landen zoals België waar het om lid te kunnen worden noodzakelijk is dat het lid door de coöperatie uitgegeven aandelen neemt. Deze structuur is ook opgenomen in de nieuwe rechtsvorm Europese Coöperatie, die naast de nationaal vastgestelde coöperatievormen bestaat.



passend om economische verhoudingen als maatstaf te nemen voor de stemverhoudingen.

Geconcludeerd kan worden dat in de coöperatie Rabobank Nederland primair het lidmaatschap uitgangspunt is voor de onderlinge verhoudingen en daaraan verbonden rechten en plichten. Een van de plichten is het nemen van aandelen. De stemverhoudingen tussen de leden lopen gelijk op met de aandeelhoudersverhoudingen. Daarmee zijn de aandelen en hun onderlinge verhoudingen de materiële uitdrukking van de verhouding die de leden hebben met hun topcoöperatie Rabobank Nederland.

Het voorgaande maakt ook duidelijk dat het aandeel in Rabobank Nederland bepaald andere karakteristieken heeft dan het aandeel in een Naamloze Vennootschap. We noemen twee opvallende verschillen. Aan aandelen in een N.V. is in de regel stemrecht verbonden. Het stemrecht binnen Rabobank Nederland is geheel gekoppeld aan het lidmaatschap. Waar in een N.V. het stemrecht is afgeleid van het aandelenbezit, is dat binnen Rabobank Nederland precies andersom: immers het aandelenbezit is afgeleid van het stemrecht! Voorts is van belang dat aandelen in de regel een van de nominale waarde afwijkende marktwaarde hebben, welke wordt bepaald door vraag en aanbod op de aandelenmarkt, waarbij in theorie alle informatie over het onderliggende bedrijf in de koersvorming is verwerkt. Het aandeel in Rabobank Nederland kan niet verhandeld worden.

#### 4. Het financieel-economische perspectief

In het slot van de voorgaande paragraaf is al verduidelijkt dat aan een aandeel binnen de coöperatie niet dezelfde karakteristieken kan worden toegekend als aan de meer gebruikelijke aandelen die op de beurs worden verhandeld. In deze paragraaf wordt dat vanuit financieel-economisch perspectief verder uitgewerkt.

Daarbij is primair aan de orde hoe de eigendomsrelatie tussen lokale banken en Rabobank Nederland tot uitdrukking komt in een mogelijke claim van lokale banken op de reserves van Rabobank Nederland. Betoogd wordt (ad 4.1) dat deze reserves zich "in de dode hand" bevinden. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag welke functie een mogelijke waardering tegen intrinsieke- of vermogenswaarde mede in dat kader kan hebben (4.2). Daarna wordt, na een verkenning van de alternatieven, betoogd dat de verrekening van aandelen bij zich wijzigende verhoudingen tussen lokale banken altijd tegen nominale waarde dient te geschieden (4.3).

#### 4.1 In de dode hand

De statuten van Rabobank Nederland geven aan (artikel 70) dat haar reserves gedurende het bestaan van Rabobank Nederland noch geheel noch gedeeltelijk tussen de leden mogen worden verdeeld. Dat is naar analogie wat in de statuten van lokale banken is bepaald (en voorwaarde is voor hun mogelijkheid lid te zijn van Rabobank Nederland): ook de lokale reserves komen niet voor herverdeling onder de leden in aanmerking.

In het volstrekt theoretische geval dat Rabobank Nederland zou worden ontbonden zou haar vermogen ten goede komen aan haar leden, de lokale banken. Maar als vervolgens de lokale banken met hun activiteiten stoppen, komt hun vermogen ten goede aan doeleinden van plaatselijk of algemeen belang.

Per saldo kan worden geconcludeerd dat niet alleen de reserves van lokale banken, maar ook die van Rabobank Nederland zich “in de dode hand” bevinden. Niemand kan er uiteindelijk aanspraak op maken. De Rabobank Groep is van niemand. De bank is eigenaresse van zichzelf.

#### 4.2 De waardering van de aandelen

De vermogenswaarde van de aandelen wordt mede bepaald door de omvang van de reserves van Rabobank Nederland. In deze optiek zijn de aandelen van lokale banken in Rabobank Nederland groeiaandelen, ze reflecteren de ontwikkeling van de winstgevendheid van Rabobank Nederland en vormen aldus ook een maatstaf voor de economische beoordeling van Rabobank Nederland door lokale banken.

Het eigenaarschap<sup>4</sup> en de betrokkenheid van lokale banken krijgen vanuit deze benadering des te meer accent.

Vanuit die optiek is overwogen of het aanbeveling verdient de aandelen ook in de lokale jaarrekeningen tegen vermogens- of intrinsieke waarde te waarderen, waarbij de groei van de vermogenswaarde in de lokale Winst en Verliesrekeningen zou worden verantwoord. Accountingtechnisch is deze wijze van verantwoording binnen de lokale jaarrekening echter niet toegestaan, omdat niet kan worden waargemaakt dat een individuele lokale bank een overwegende invloed uitoefent op Rabobank Nederland. Overigens is er

---

<sup>4</sup> Waar in deze notitie de term *eigenaar* wordt gehanteerd bij de relatie lokale banken versus Rabobank Nederland, dient te worden aangetekend dat dit formeel juridisch niet juist is. Banken zijn immers niet gerechtigd tot het vermogen van Rabobank Nederland. De term *eigenaar* duidt in de context van deze bijdrage vooral op de specifieke positie van leden, die hun eigen centrale hebben opgericht, die vanuit de optiek dan ook “van hen” is.

ook in praktische zin het nodige tegen in te brengen. Het zou gegeven de ermee gemoeide bedragen nogal wat uitlegkunde vergen jegens de lokale leden van de bank. Immers de bank zou alsdan een vermogensgroei (via de herwaarderingsreserve) op haar balans krijgen, waar ze geen directe beschikingsmacht over heeft. Daar komt ook nog bij dat het resultaat uit de deelneming Rabobank Nederland al via het dividend zichtbaar wordt. Per saldo is besloten de intrinsieke waarde van de aandelen in de toelichting van de balans te noemen. Gegeven hetgeen in het voorgaande is betoogd moge duidelijk zijn dat dit puur ter informatie is: er kunnen geen financiële rechten aan worden ontleend.

### 4.3 Verrekening tegen nominale waarde

De voorziene uitbreiding van het (nominale) aandelenkapitaal tot € 6 miljard in 2010 zal ertoe leiden dat er bij de afgesproken verdeelsleutel nauwelijks sprake kan zijn van banken die in aantallen aandelen achteruit gaan. Voorzover dat aanvankelijk wel het geval zou zijn, is er een hardheidsclausule die dit tegengaat.

De vraag komt echter op wat er gebeurt als de aandelenhoeveelheid niet meer toeneemt en er op grond van de veranderde verdeelsleutel een herverdeling van de aandelen plaatsvindt; een deel van de banken levert in, een ander deel koopt bij. Theoretisch en met een blik op het gebruikelijke type aandelen in de kapitalistische context zou kunnen worden betoogd dat de verkoper de prijs inclusief de aangegroeide vermogenswaarde dient te ontvangen en de koper boven de nominale waarde ook deze aangroei dient te betalen. Maar alsdan zou er de facto sprake zijn van een herverdeling van de reserves, wat statutair niet mogelijk is. Het is ook in strijd met de grondgedachte van een vermogen dat in de dode hand is en waarop dus geen aanspraak kan worden gemaakt, ook niet bij het weer inleveren van het aandeel. Aldus doorredenerend kan nog de gedachte opkomen naar een interne markt, waarbij de genoemde verrekening buiten de (immers niet voor herverdeling in aanmerking komende) reserves van Rabobank Nederland omgaat. In zo'n interne markt zou de prijs van de aandelen van te voren bepaald kunnen worden op de actuele vermogenswaarde. Alsdan ontstaat de situatie dat banken die in relatief belang teruglopen een deel van hun aandelen inleveren en daarmee de vermogenswaarde incasseren. Hun winst (en daarmee ook hun vermogen) wordt navenant hoger. Het hogere vermogen, als onderdeel van de verdeelsleutel, helpt weer mee om per saldo een groter deel van de aandelen te claimen. Bij banken die verplicht zijn extra aandelen te nemen werkt het precies andersom. Aldus ontstaat een interne verreke-

ningscarrousel, die op enig moment weer tot evenwicht komt.

Het grootste bezwaar tegen zulk een verrekening zijn de perverse incentives die eruit voortkomen. Banken die in relatief belang teruglopen, zouden gaan cashen en zien hun resultaat oplopen. Banken die op grond van hun inspanningen in relatief belang zijn gegroeid, worden gestraft omdat zij voor de teruglopende banken moeten betalen.

De problemen die aldus opdoemen bij de voorgaande theoretisch uitgewerkte verrekeningswijze hangen wederom samen met de idee dat een (intern) aandeel in een coöperatie vergelijkbaar zou met een verhandelbaar aandeel van een vennootschap. En dat is bepaald niet het geval. Binnen de coöperatie is immers sprake (indien er geen uitbreiding van het aandelenkapitaal plaatsvindt) van een verplichting tot het nemen/inleveren van aandelen, er is "gedwongen winkelnering" en is er per saldo sprake van een zero sum game. Op de aandelenmarkt is er sprake van vrije toe- en uittreding en geen zero sum game.

Per saldo worden aandelen binnen de coöperatie Rabobank derhalve herverdeeld tegen nominale waarde. Dat is in lijn met het gegeven dat de reserves van Rabobank Nederland in feite "vermogen in de dode hand" zijn; het komt niet voor herverdeling in aanmerking. Bovendien zou een systeem met verrekening tegen intrinsieke waarde niet alleen uiterst complex zijn, maar ook verkeerde stimulansen oproepen. Per saldo past het type aandeelhouders denken dat de huidige kapitalistische samenleving typeert, niet binnen het op coöperatie gerichte samengaan van lokale banken en Rabobank Nederland in één Rabobank Groep.

## 5. Tenslotte

De rol van aandelen in de coöperatie Rabobank is drievoudig. Ze geven het *relatieve economische belang* weer van lokale banken ten opzichte van elkaar. Ze zijn een vehikel voor *de creatie van evenwichtigere solvabiliteitsverhoudingen* binnen de groep. Ze zijn een vehikel voor *de weergave van het financiële belang van lokale banken in Rabobank Nederland*.

Met name de laatstgenoemde functie is onderwerp van de onderhavige bijdrage. Het vraagt om een zorgvuldige afbakening. Daarbij is het van belang de typische karakteristieken van de coöperatie in ogenschouw te nemen. Dan vallen al gauw de kenmerkende verschillen met aandelen die op de markt worden verhandeld in het oog.

Per saldo is de conclusie dat de feitelijke waardering van de aandelen,

ook bij herverdeling, tegen nominale waarde dient plaats te vinden. De weergave van de vermogenswaarde van de aandelen in de toelichting bij de balans dient louter ter informatie over het financiële belang van de betreffende lokale bank in Rabobank Nederland en accentueert daarmee haar mede-eigenaar zijn.

# “Over toegepast onderzoek”

door prof.dr.Jan H.R. van de Poel

*Wat toegepast onderzoek precies zou moeten zijn is geen uitgemaakte zaak. Zo af en toe steekt de vraag de kop weer op. De kwestie is ook nu weer actueel omdat de vraag naar praktische ervaring groter wordt, niet alleen bij werkgevers maar bij studenten eveneens. Uit gegevens van het Researchinstituut Ontwikkeling Arbeidsmarkt van de Universiteit Maastricht blijkt de onvrede bij bedrijfskundigen en economen tamelijk groot te zijn. Veel van wat men geleerd heeft is niet bruikbaar en wat men had moeten leren, stond niet in het curriculum.*

*Deze lezing gaat evenwel niet al te diep in op de actualiteit van studenten, universiteiten en werkgevers. Wij nemen daar kennis van en gaan ons vervolgens buigen over het vraagstuk hoe toegepast onderzoek in elkaar zit in de hoop, dat een nadere analyse iets nuttigs zou kunnen opleveren voor het universitaire onderwijs en het onderzoek. De gedachte daarachter is dat toegepast onderzoek een efficiënte oplossing kan zijn om de kloof tussen academie en praktijk te dichten. Een tweede gedachte is dat het thema goed past bij het afscheid van Jan Bilderbeek van het universitaire dienstverband. Jan heeft zich altijd geïnteresseerd voor- en bezig gehouden met toegepast onderzoek.*

*De benadering in deze lezing is enigszins geënt op de wetenschapsleer om principes te achterhalen die toegepaste en andersoortige wetenschapsbeoefening van elkaar kunnen onderscheiden. In het bijzonder wordt aandacht besteed aan de standpunten van Popper en Dewey, als de belangrijkste advocaten van verschillende stromingen. Voorbeelden uit de financiële wereld komen ook aan de orde. We beginnen echter met een beschouwing van de cultuur bij de universiteiten, want deze bepaalt de motivatie, de interesse en de attitude van de wetenschappelijke docenten.*

## 1. De evidence based cultuur

In de heersende academische opvattingen spelen statistische methoden een cruciale rol. Niemand vindt dat merkwaardig want feiten dienen immers de doorslag te geven bij de kennisproductie. Vroeger werd er nog wel eens geknoeid met theorie zonder empirie, maar die tijd is voorbij. Universiteiten onderwijzen nu nog uitsluitend wetenswaardigheden die langs empirische weg tot stand zijn gekomen. Ook de onderzoeksmethode zelf – evidence based uiteraard – staat op het programma, al is de wetenschapstheoretische verdieping die daar vanouds bijhoorde, wat in de verdrukking gekomen. Statistiek en het daarvan afgeleide vak research design hebben een gewichtige plaats gekregen.

Over de beschikbaarheid van gegevens valt niet te klagen. Overal in de maatschappij worden tegenwoordig bestanden bijgehouden tegen historisch gezien de laagste kosten. De analyse van deze data is de harde kern van het wetenschappelijk bedrijf geworden en het oude ideaal is nog nooit zo dichtbij geweest. Er zijn bijna perfecte markten voor gegevens ontstaan, waar slechts één bezwaar aan kleeft: onderzoekers concurreren met elkaar om de gebruiksrechten en moeten daar soms flink voor betalen. Vroeger moesten onderzoekers soebatten en gratis adviezen leveren aan bedrijven en instellingen waar interessante dingen gebeurden. Vaak moesten de gegevens ter plekke verzameld worden, wat veel inspanning vergde. Het oude ambacht van veldonderzoek is op zijn retour, al is het hier en daar nog onmisbaar. Het verwerken van gegevens is bovendien aanzienlijk efficiënter geworden door elektronische hulpmiddelen. Een goede onderzoeker zit achter zijn scherm de data door een design te halen. Met dat design kan hij zich onderscheiden en dat kost veel werk omdat het geënt moet zijn op wat gezaghebbende onderzoekers al eerder hebben bedacht en toch moet het weer anders en beter zijn. De literatuur is ook elektronisch beschikbaar en dus brengt de onderzoeker veel tijd door achter zijn beeldscherm.

Academische instellingen zijn onderzoeksuniversiteiten geworden en het HRM beleid is daaraan aangepast; resultaten die niet in de juiste tijdschriften gepubliceerd zijn, tellen niet mee bij de beoordeling. Die tijdschriften worden bestuurd door redacties die gepokt en gemazeld zijn in evidence based research, dus wie vooruit wil in de academie, moet zich conformeren. Mede dankzij het ruime aanbod van academisch gevormde talenten, is de concurrentie toegenomen. De beloningen van universitaire onderzoekers is niet slecht, maar heeft zeker geen gelijke tred gehouden met het bedrijfsleven, in het bijzonder de bloeiende adviespraktijken. De PhD's rollen overal van de band om daarna met elkaar te concurreren om de vaste aanstellingen en de promoties. Een enkeling vertrekt naar de meer lucratieve ondernemingen en consulting organisaties. Vooral de financiële sector ziet kans om de uitblinkers aan zich te binden, vooral indirect via de consulting en andere dienstverlening.

Voor sommige faculteiten en disciplines is de enorme opmars van de evidence based mantra een goede zaak. Alles wat met natuurwetenschappelijk onderzoek en techniek van doen heeft vaart er wel bij, maar overal waar de mens en de sociale systemen waarin hij leeft het object is, zijn er bezwaren. Niet alleen in de economische en bedrijfskundige faculteiten, maar ook bijvoorbeeld bij de medische wordt af en toe gemord over de ivoren torens die het gevolg zijn van de evidence based cultuur. Dokters en administra-

teurs om maar een paar te noemen, moeten na hun studie aan de bak in de praktijk waar ze te maken krijgen met mensen die ze moeten begeleiden, genezen of besturen, terwijl ze daartoe tijdens hun studie niet of slechts gebrekkig op voorbereid zijn. Niet alle onderzoeksresultaten blijken bovendien stand te houden in de sociale context en dat is vervelend voor een pas afgestudeerde academicus. Waar die sociale context het object van studie is, zijn de uitkomsten lang niet altijd stabiel. Aan interne validiteit mankeert het meestal niet dankzij de voortreffelijke research designs, maar aan de externe des te meer. Er zijn teveel variabelen buiten het academische model gehouden die in de praktijk speelballen zijn van intelligente sociale systemen. Dat is even wennen.

Dan het onderwijs waar de evidence based onderzoekers ook hun tijd aan moeten besteden. Het beeld dat zich opdringt is er een van leken die talentvolle sporters moeten trainen en coachen. Iets wat in het profvoetbal niet snel gepikt wordt, maar in de evidence based cultuur onvermijdelijk is geworden. De docent kan weinig anders doen dan leerboeken en artikelen gebruiken waar alle bekende feiten en methoden om feiten te analyseren op een rij worden gezet, die hij vervolgens uitlegt aan de studenten. Soms zijn die boeken goed en gericht op praktijksituaties, maar vaak ook niet. Als ze het wel zijn, ligt dat aan de schrijver, niet aan de docent want die ontbeert veelal die ervaring. De studenten worden getoetst op hun kennis en inzicht in deze enigszins kunstmatige wereld en gaan dan de praktijk in.

De typische evidence based docent is geen rolmodel want hij weet te weinig van de toekomstige werkomgeving van de student, uitzonderingen daargelaten, want die zijn er gelukkig ook, al moeten ze oppassen voor hun carrièrekansen in de academie. Wie als onderzoeker te veel aandacht heeft voor onderwijs en het nog leuk vindt ook, loopt grote risico's. Studenten weten uiteraard zelf ook weinig van de praktijk en daarom kunnen ze niet goed selecteren welke docenten wel of niet geschikt zijn als rolmodel. Geen wonder dat de aansluiting met de praktijk problematisch is. De beste studenten zijn klonen van minder geschikte rolmodellen, wat bij de selectie en werving door bedrijven tot teleurstellingen kan leiden. Tot die teleurstellingen hoort niet alleen het ontbreken van vaardigheden en kennis, maar ook het niet weten waar men dan wel goed in is. De verse abiturienten zijn nog lang geen reflective practitioners waar de praktijk zo veel behoefte aan heeft.



## 2. Toegepast of toepasbaar?

De vraag of de evidence based opvatting voldoende oplevert voor de praktijk is op zich relevant, maar wat heeft toegepast onderzoek te maken met meer op de praktijkgericht onderwijs? In eerste aanleg zou toegepast onderzoek een brug kunnen slaan waardoor in elk geval de universitaire docenten meer gevoel krijgen voor de praktijk en de studenten beter voorbereid worden op hun beroepsuitoefening. Daarmee is niet gezegd dat alle evidence based resultaten niet toepasbaar zouden kunnen zijn, integendeel. Het toepassen is echter niet triviaal en vereist nadere inspanningen die niet gedaan hoeven te worden om in de vakliteratuur als een goede empirische onderzoeker te scoren. Deze nadere inspanningen worden in deze paragraaf uiteengezet. Tevens komt aan de orde welke andere blinde vlekken er zijn. Bijvoorbeeld dat evidence based onderzoek niet alle soorten problemen aan kan en dat er behoefte is aan alternatieve methoden die dat wel kunnen. We maken dus een onderscheid tussen toepasbaar onderzoek, toegepast onderzoek en academisch onderzoek, maar deze kunnen gedeeltelijk samenvallen. Belangrijk is vooral de vraag of toegepast onderzoek volgens andere principes en designs tot stand komt dan het soort onderzoek dat hoog scoort in de academic journals.

Uiteindelijk zal ieder empirisch onderzoek toegepast kunnen worden, met uitzondering wellicht van sommige soorten astronomisch onderzoek, maar ook dat weten we niet zeker. Er zijn in de geschiedenis voldoende voorbeelden bekend van onderzoek dat aanvankelijk geen enkel doel kon dienen, maar dat later toch bruikbaar bleek. In elk geval is het kennen en rekening houden met een doel wel het belangrijkste onderscheidende criterium. Zuiver of fundamenteel onderzoek dient geen doel, anders dan de nieuwsgierigheid van de onderzoeker en zijn collega's. Toegepast onderzoek is uitdrukkelijk uit op het dienen van een of ander doel, anders dan die nieuwsgierigheid. Dat vereist afstemming tussen onderzoeker en iemand anders, laten we zeggen de belanghebbende gebruiker, die ook als sponsor kan optreden. Zijn belang bepaalt het doel van het onderzoek. Toepasbaar onderzoek vereist geen bijzondere coördinatie, maar een zekere mate van beschikbaarheid voor de (potentiële) gebruiker. Het verschil zit in de afstemming, oftewel de overeenkomst. Bij toegepast onderzoek hebben de onderzoeker en zijn gebruiker overeenstemming over het doel dat bereikt zou moeten worden en dat vereist interactie en overleg. Toepasbaarheid is enkel de verantwoordelijkheid van de gebruiker, zij het dat de onderzoeker best passief mag meewerken door te zorgen voor een goede toegankelijkheid van de resultaten.

Het is wel interessant om even stil te staan bij een bijzonder trekje van de Nederlandse kennisinstellingen. Deze worden namelijk gekenmerkt door een redelijke tot uitstekende productiviteit als het gaat om academisch, zuiver en evidence based onderzoek, maar een relatief lage productiviteit waar het gaat om toepassingen. Dit euvel doet zich in vele vakgebieden voor, maatschappijwetenschappen en techniek springen eruit. Voor dit feit is tot nu toe geen afdoende verklaring gevonden, anders dan een sterke nadruk op academische prestaties in de kennisinstellingen, mede in de hand gewerkt door het personeelsbeleid. Voor dat laatste zou men dan ook weer een verklaring moeten geven, maar dat is moeilijk. De introductie van het topinstituut, als een soort makelaar en projectontwikkelaar – een vinding van de voormalige minister Wijers en voortgezet door het Innovatieplatform van de ministers Balkenende en Van der Hoeven – moet in dit verband gezien worden als stap in de goede richting. Uit de ervaringen van de laatste tien jaar blijkt inderdaad dat toepassen geen triviale zaak is, maar veel inspanning vereist. Dit is ook bekend bij de Universiteit Twente. De vraag is welke inspanningen precies.

Uit de ervaringen van de laatste jaren blijken enkele relevante zaken. In de eerste plaats is de toepassing en de toepasbaarheid zeer gediend met langere termijn programma's waarin belanghebbende gebruikers en onderzoekers samenwerken aan de oplossingen waar een duidelijk praktisch belang bij komt kijken. In de tweede plaats is de financiering van dit soort onderzoek het best gediend met deels private, deels publieke bronnen. Dat vereist meestal dat men zich concentreert op het zogenaamde precompetitieve ontwikkelingswerk, waardoor samenwerking van concurrenten in een bepaalde bedrijfstak of stiel mogelijk wordt. In de derde plaats blijkt telkens weer dat de academici weinig kaas gegeten hebben van de noden van de gebruiker en dat er speciale deskundigheid vereist is om een effectieve samenwerking tot stand te brengen en het programmanagement te doen. De kaas heeft onder andere betrekking op het gebrek aan sense of urgency en alsmede aan het academische vermogen om te begrijpen waar het de praktijk echt om gaat. Aan de andere kant, de praktijk, blijkt men stelselmatig te onderschatten welke details er echt toe doen om een werkbaar en betrouwbaar resultaat te boeken. Jumping to conclusions komt regelmatig voor, zij het dat de academici soms ook te lang blijven genieten van de schoonheid van het object en de research designs. Toegegeven, dit alles klinkt tamelijk triviaal en komt overeen met de stereotypen en vooroordelen. Twee zaken springen er evenwel uit. In de eerste plaats het enthousiasme van alle partijen gekoppeld aan doelgerichtheid en ten tweede de creativiteit

van de academische onderzoekers als zij in aanraking komen met de soms praktijk die afrekenet in harde euro's. Dat is spannend en dus anders dan wat men gewend was. Ook is gebleken dat jonge PhD's het beste presteren, waarschijnlijk omdat ze nog kneedbaar genoeg zijn om het over een andere boeg te gooien en omdat ze kansen zien om een aantrekkelijke positie in het bedrijfsleven te bemachtigen. Maar om van deze ervaringen nou meteen een methodologie te maken, gaat veel te ver.

### 3. Praxeologie

Uit de ervaringen met de topinstituten blijkt nog iets, namelijk dat er praktische noden zijn waar de onderzoekers absoluut geen raad mee weten. Dat betreft in eerste instantie het ontbreken van gegevens danwel het niet voorhanden zijn van een simpele en betrouwbare methode om die gegevens te genereren. Soms weet de praktijk ook niet goed aan te geven waar de schoen precies wringt, terwijl de onderzoekers dat heel merkwaardig vinden. Hoe kan je nou over een probleem spreken als je het niet eens kan definiëren? Een tweede observatie houdt verband met het discours over strategie, marketing en concurrentie, waar de practici heel bedreven in zijn, maar waar de academici in het begin raar van opkijken. Het went wel na enige tijd, maar er blijft verschil op dit punt. De rationaliteit van de practicus is naar buiten gericht, reflecteert op de omgeving waar van alles gebeurt wat ons kan raken, terwijl de academicus zich concentreert op het ding an sich dat bedacht moet worden. Het klinkt stom, maar het is echt zo.

Methodologisch en onderwijskundig gezien, is het meest opvallende punt het werken met onvolledige en deels onbetrouwbare gegevens. Dat is precies waarom de praktijk vaak zo gecompliceerd is (en leuk!) en waar studenten onvoldoende op worden voorbereid. Studenten worden inderdaad gepokt en gemazeld in de evidence based orthodoxie, maar de meesten van hen krijgen loopbanen waarin die methodologie slechts ten dele van pas komt. Zo is er in de praktijk dikwijls geen tijd om op correcte wijze onderzoek te doen omdat de problemen urgent zijn en haast geboden is. Veel praktische problemen hebben de neiging om te escaleren als je te lang wacht met ingrijpen. Ook zijn er significante informatiekosten want de data liggen niet voor het oprapen. Waar de onderzoeker nog de vrijheid heeft om zijn eigen onderwerp te kiezen en uit dien hoofde niet ongevoelig is om zijn probleemstelling aan te passen aan de beschikbaarheid van data, kan de practicus zich deze luxe niet veroorloven. Het small sample probleem doet zich eveneens

veelvuldig voor zodat de research designs die men geleerd heeft niet toepasbaar zijn. Hoe ga je evidence based om met unieke systemen en gebeurtenissen? Soms is gedegen onderzoek ook niet noodzakelijk om tot goede beslissingen te komen; de praktijk kent vele shortcuts en niet alle problemen hoeven door de evidence based molen gehaald te worden.

Aan praktische vaardigheden, zoals vergaderen, communiceren en presenteren wordt in de opleiding wel aandacht besteed, maar niet van harte en niet grondig. Het moet vanwege de externe vraag naar praktisch vernuft, maar hangt er een beetje bij. Bij praktische vaardigheden gaat het steevast om sociaal gedrag, persoonlijkheid, creativiteit, communicatie en ambitie. Daar worden trainingen voor opgezet die amper gerelateerd zijn aan de eigen academische discipline. Op zich is het goed dat de zogenoemde generieke vaardigheden die later altijd van pas komen, op het rooster staan, maar zou het niet beter zijn de praktijk te betrekken in het eigen vakgebied? Of staat dat op gespannen voet met het evidence based dogma? Komt nog bij dat in menige discipline geen ontwikkelde praxeologie bestaat, zoals je dat in de sterk ontwikkelde beroepen wel hebt. Medici, juristen en sommige types ingenieurs hebben die praxeologie wel, maar bedrijfskundigen en economen niet of nauwelijks. Alleen actuarissen en accountants hebben zoiets en tegenwoordig proberen onder andere controllers en beleggers het ook voor elkaar te krijgen, maar daar is men nog maar recent mee begonnen. Uiteraard heeft de wetenschap een opbergsysteem nodig om alle feiten die links en rechts verzameld worden in een geordend systeem aan elkaar te relateren. Die functie wordt per definitie uitgeoefend door de theorie. Er is nooit één theorie, want de feiten laten altijd alternatieve theorieën toe. In het onderzoek naar de natuur zien we een bestendige vooruitgang: naarmate er meer feiten bekend zijn, wordt de theorie bijgesteld en verbeterd. In de loop van de tijd wordt de theorie daardoor zoveel sterker dat deze het predikaat "verklarend" krijgt. De methodologie die hieruit in de loop van de tijd ontstaan is, blijkt zeer succesvol als motor van de vooruitgang. Methodologie en praxeologie vallen dan samen.

De mens en zijn deels zelf ingerichte omgeving geven evenwel een ander beeld. Mensen kunnen gebruik maken van de verzamelde kennis om hun omgeving te veranderen waardoor eerder vastgestelde feiten en verbanden worden weersproken. Er zijn maar weinig vaste waarden te vinden; alles is voortdurend in beweging. Er zijn wel bestendige reflexen, zoals het streven naar eigen belang, maar er zijn ook telkens weer verrassingen, bijvoorbeeld het streven naar harmonie en sociale gerechtigheid. Regelmatigheden die eerder aan het licht traden, kunnen soms in een keer omslaan naar hun

tegendeel. Deze omstandigheden vereisen een praxeologie naast de wetenschappelijke methodologie. In de literatuur vindt men enige troost omdat daarin de klassieke drama's behandeld worden die zich telkens weer voordoen, overal.

Het is niet acceptabel om te zeggen dat we nog te weinig van de mens en zijn gedrag begrijpen en dat er meer onderzoek moet komen. Over de natuur kan je zo iets wel zeggen, bijvoorbeeld als het gaat om het inschatten van de veranderingen die de mens in het klimaat veroorzaakt. Dat is in eerste aanleg een natuurwetenschappelijk thema waar ongetwijfeld constante parameters aan te pas komen. Maar zodra de mens en zijn gedrag in de sociale, man-made omgeving worden bestudeerd, is er behoefte aan andersoortig onderzoek en praxeologie. Praxeologie en toegepast onderzoek kunnen evenwel niet rekenen op een coulante houding van de gevestigde academische orde. Er zijn genoeg geleerden die in de praktijk hun mannetje staan, maar in de officiële dogmatiek wordt er nauwelijks over gerept. Behalve door de aanhangers van het Pragmatisme.

#### 4. The quest for certainty

Dewey was een van de belangrijkste vertegenwoordigers van het Pragmatisme, de Amerikaanse filosofieschool die hedentendage veel aanhangers kent in Scandinavië en Nederland. Deze school had enkele interessante pijlen op zijn boog. Bijvoorbeeld dat waarheid niet alleen in de waarneembare werkelijkheid schuilt, maar ook door doelgerichte actie gecreëerd kan worden. Dat was in regelrechte tegenspraak met vrijwel alle andere filosofische stromingen, althans tot midden 19<sup>e</sup> eeuw. Een fraai bewijs hiervan is de ontwikkeling van de handel in derivaten die immers, zoals wij weten, geïnitieerd is door academische onderzoekers van financiële markten. Er zat een leemte in de marktstructuur en dus moest er geld verdiend kunnen worden met een nieuwe product/markt combinatie. Dat is aardig gelukt. De theorie werd dus getoetst door eerst de werkelijkheid te veranderen. De handel in derivaten is vervolgens weer de opmaat geweest voor de dominantie van de Arbitrage Pricing Theory. Er is altijd veel kritiek uitgeoefend op de bijzondere opvattingen van het Pragmatisme, maar in de financiële economie zien we toch interessante bewijzen van deze opvatting.

Dewey was niet de enige geleerde die over onzekerheid sprak, maar hij legde wel als eerste een verband tussen leergedrag en onzekerheidsvermijding (risk avoidance). Enkele van zijn baanbrekende gedachten willen we

hier noemen. In de eerste plaats neemt Dewey de filosofie en de religie gezamenlijk op de korrel. Beide zijn volgens hem uitingen van risk avoidance. De behoefte aan zekerheid is zo sterk, dat al zolang de mens bestaat, deze krampachtig zoekt naar waarheden die het harde bestaan enige comfort kunnen geven. Het aardige van deze zienswijze is dat wetenschap en religie over één kam geschoren worden. Waar kennis ontbreekt, selecteert de mens gewoon enkele bovennatuurlijke waarheden. In wezen is de wetenschapsbeoefening hier nog altijd mee bezig, zegt Dewey, omdat er met groot enthousiasme nog altijd gezocht wordt naar onveranderlijke waarheden. De praktijk van alledag is dermate onzeker dat het gemakkelijker is om op zoek te gaan naar vaste parameters voor de beschrijving van de verbanden tussen een klein aantal variabelen dan naar een handelwijze die de risico's kan mitigeren of uitschakelen. Dat is een harde kritiek die de wetenschap over zich heen krijgt en die is niet helemaal terecht, maar als je goed om je heen kijkt, zie je dat er wel waarheid in schuilt.

We gaan er nu met grote stappen doorheen en dat is te betreuren, maar we zien hier duidelijk het nadeel van de evidence based research weer opdoemen. De zoektocht naar zekerheid is het meest succesvol indien de volle werkelijkheid verkaveld wordt in hanteerbare brokken waar je betrekkelijk gemakkelijk bestendige verbanden kan leggen en toetsen. Wat je daar dan vervolgens mee kan doen, is een andere zaak. Soms heel veel, maar niet altijd. De grotere verbanden verdwijnen uit het zicht als je geen andere methode hanteert en het is ook voor de praktijk geen zegen, althans niet altijd. Er mag dan een veelheid aan verbandjes ontdekt zijn, maar het blijft een bonte verzameling feiten waarvan de praktische toepassing afhankelijk is van condities die onvoldoende in kaart zijn gebracht. Er is dan wel een zekere mate van risicoreductie gerealiseerd, maar je weet nooit of dat slechts tijdelijke gemoedsrust was.

Een tweede adagium van het Pragmatisme is het experiment als belangrijkste methode van kennisverwerving. Niet alleen voor het wetenschappelijk onderzoek, maar ook voor het onderwijs. Jonge kinderen leren op die manier en Dewey was van mening dat er voor de mens eigenlijk geen betere methode was. De leerstrategie van jonge kinderen is zowel economisch als sociaal. Je doet het samen en met het doel er beter van te worden. Het experimenteren staat op de vaste schijf, is een onderdeel van het succes van de menselijke soort en zou om die reden aangemoedigd moeten worden als belangrijkste methode voor zowel onderwijs als onderzoek. In het onderzoek is dat redelijk gelukt, maar in het onderwijs bepaald niet. Het echec van het Studiehuis toont dat aan.

Dewey waarschuwt verder voor te snelle actie om een probleem op te lossen; hij beveelt aan om ook als een probleem urgent is, wegen te zoeken om experimenteel te werk te gaan. Noem een probleem niet te snel crisis, zegt hij en blijf ook bij promptte reacties op zoek naar leermomenten. Ik kan in dit verband niet nalaten te wijzen op de huidige maatschappelijke trend om alles maar zo snel mogelijk radicaal aan te pakken, zoals het in het politieke jargon heet. Dat gaat niet alleen ten koste van kennisverwerving, maar ook van de leefbaarheid omdat aan iedere crisisinterventie weer de bezwaren van nieuwe onzekerheden kleven. De pragmatici wisten dat als geen ander want velen van hen hadden aan de meegevochten in de Amerikaanse Burgeroorlog zoals vele idealistische academici uit het Noorden. Ze moesten echter achteraf constateren dat dit conflict meer ellende had gebracht dan opgelost. Aan de andere kant voelden ze zich niet aangetrokken tot de conservatieve ideologie, vandaar hun gedreven aandacht voor experimenten, leerprocessen en het creëren van een nieuwe realiteit die pas later empirisch kan worden getoetst, zoals in het voorbeeld van de derivatenhandel. Hun benadering was integraal, een voorloper van de systeembenadering die vroeger in de bedrijfskundige faculteiten populair was. Deze kenmerken van het Pragmatisme lijken in het bijzonder van pas te komen in een technische omgeving waar toch een iets andere traditie heerst dan in de algemene universiteiten. Maar het voorbeeld van de derivatenhandel laat zien dat ook de traditionele bolwerken hier profijt van kunnen hebben. Het kan geen kwaad daar nog eens naar te kijken.

## 5. Poverty of historicism?

Popper is als geen ander verantwoordelijk voor de dominantie van evidence based research door erop te wijzen dat het ultieme criterium voor ware kennis falsificatie is. Een theorie is nooit meer dan een opbergstelsel dat op alle mogelijke manieren getoetst wordt totdat deze door de feiten weerlegd wordt. Dat is de enige zekerheid die er is, want positieve uitkomsten geven die zekerheid niet. Vervolgens wordt het opbergstelsel inhoudelijk aangepast en gaan we weer vrolijk verder met toetsen. Tegen deze opvatting is weinig in te brengen, maar het is een duidelijke aansporing om alle aandacht te schenken aan toetsing. Toetsen is alles, niet een beetje, maar met volle kracht en nooit aflatend. Ieder positief resultaat toont aan dat er nog niet genoeg getoetst is.

Voor de natuurwetenschappen is de Popperiaanse aanpak inderdaad effectief en geheel in overeenstemming met de eeuwenlange ontwikkeling van kennis. Ook kan niet ontkend worden dat er kennisgebieden zijn waarin alleen tot toepassing overgegaan wordt als er veel zekerheid is omtrent de werking, bijvoorbeeld medische interventies of kernenergie. Het kan ook geen kwaad om bepaalde interventies voortdurend in de gaten te houden en de werking ervan voortdurend te toetsen, zoals de keuringsdienst van waren dat doet of de inspectie van de volksgezondheid. Maar de alledaagse werkelijkheid is zelf een experiment en het is economisch verantwoord om af en toe knopen door te hakken zonder eindeloze herhaling van zetten. De ontwikkeling van de natuurwetenschappen wordt door Poppers idee correct weergegeven en het is voor de grand designs van de theorie een ultiem criterium, maar er zijn kennisgebieden – hele ordinaire moeten we erkennen – die wel met minder kunnen.

Economie en bedrijfskunde behoren tot die ordinaire wetenschappen omdat ze enerzijds bedoeld zijn om bruikbare resultaten te leveren, wat al behoorlijk moeilijk is, en anderzijds te maken hebben met een instabiele werkelijkheid waar iedere constante van de ene dag op de andere aan de haal kan gaan en dan volstaat het niet op te merken dat men er kennelijk ten onrechte vanuit ging dat het om een echte constante ging. De fundamentele oorzaak van die instabiliteit is de menselijke natuur zelf. Beslissers kunnen bijvoorbeeld kennis nemen van onderzoeksresultaten en dan besluiten hun gedrag te veranderen, vaak trouwens zonder expliciete besluitvorming, men doet het gewoon. Beslissers hebben bovendien belangen en die worden nog al eens rücksichtslos behartigd. De man-made omgeving van politiek en bedrijfsleven wordt beheerst door intelligente wezens. De menselijke natuur kent soms ook een zekere traagheid waardoor aanpassingen niet onmiddellijk plaats vinden, maar dat weer wel doen als de laatste druppel de emmer doet overlopen. Dat maakt het lastig om effecten in te schatten. Vervelend voor het opbergstelsel omdat je een project nooit af krijgt, maar voor de toepassing dramatisch en frustrerend.

Popper had weinig goeds te melden voor wetenschappen die zich inlaten met menselijk gedrag; zij lijden aan het syndroom dat hij historicisme noemde. Economie en andere maatschappijwetenschappen lijden daar volgens hem aan en de beoefenaren van die vakken gaan eronder gebukt. De uitdrukking “poverty of historicism” zegt alles. Merkwaardigerwijs is er een overeenkomst met het Pragmatisme waar het gaat om de validiteit van historische waarnemingen. De realiteit kan volgens Dewey cs door experimenten veranderd worden zodat nieuwe waarheden aan het licht komen.



De pragmatici waarschuwen in feite voor ongefundeerd conservatisme, in het besef dat de evidence based benadering dit effect juist oproept. Popper is passief en neutraal, Dewey niet. Zolang er geen falsificatie beschikbaar is, houdt de onzekerheid volgens Popper aan en dan kan je nergens op rekenen en weet je ook niet waar het heen gaat. Bij Dewey staat de deur open voor verandering. Popper is wars van futurisme en zoekt zijn uitweg in beschouwingen over politiek, democratie en vrijheid van meningsuiting. Het is een overtuigend verhaal voor verlichte geesten, maar hoe kan waarheid door democratie en mensenrechten tot stand komen? Waaraan ontleent de volksraadpleging zijn superioriteit als het om wetenschap gaat? Popper ontkomt niet aan zijn eigen strenge opvatting door filosofische gedachtenexperimenten en historische beschouwingen te berde te brengen die niet voldoen aan zijn eigen criterium van falsifieerbaarheid. Kennelijk kan het niet anders.

## 6. Regime switches

Popper's visie omtrent de armoede van de historiografie is wetenschapstheoretisch wel juist, maar om praktische redenen niet nuttig. Wij hebben te weinig databestanden met een lange historie terwijl er juist veel gebeurd is in het verleden waarvan geleerd kan worden. Het individu en iedere maatschappelijke instantie leven te kort om blind te kunnen varen op hun eigen ervaring. We kunnen het betreuren dat de Romeinen en de Egyptenaren zo weinig data hebben vastgelegd, maar dat wil niet zeggen dat ze geen informatie hebben nagelaten. Het is zaak om daar zorgvuldig mee om te gaan en dat doen we ook uit een oogpunt van tijdverdrijf en monumentenzorg, maar we kunnen de kansen om wat te leren uit de geschiedenis niet laten liggen.

Sommige problemen in de menselijke omgeving komen plotseling op. Soms houden ze de geesten lange tijd bezig om daarna vanzelf weer te verdwijnen, al dan niet met ernstige ontwrichtingen. Kijk naar de huidige pensioenproblematiek. Daar hebben we de handen vol aan, maar de laatste keer dat dit probleem zich voordeed, was ten tijde van het Romeinse Rijk. Veel betrouwbare statistieken hebben we niet, maar vaststaat dat de Romeinen en hun beschaving door een pensioen crisis het loodje hebben gelegd. Er was op den duur te weinig gebiedsuitbreiding om veteranen een stukje land (hun welverdiende pensioen) te kunnen geven en tegelijkertijd was de inzet van militairen tot hoge niveaus gestegen door de binnendringende barbaren uit het Oosten. Dit pensioenprobleem bestond al enige eeuwen. Vanaf de tweede eeuw voor Christus werden ingrijpende landhervor-

mingen uitgevoerd en zelfs burgeroorlogen uitgevochten om het tij te keren. Dat ging meestal gepaard met grote paniek in het openbaar bestuur en bij de bevolking. Maar op den duur bestond het probleem al zo lang dat niemand er zich nog druk om maakte en toen sloeg het onheil toe. Zelfs nadat de Barbaarse autoriteiten zich voorstanders van de continuïteit van het Rijk betoond hadden. De economie stortte in en dan valt alles in een zwart gat. Misschien net zoiets als de schuldenlast van de V.S. waar we ons een jaar of zes geleden nog erg druk om maakten maar waar we de laatste vier jaar geen probleem meer in zagen omdat het al zo lang goed ging. Het is geen uitgemaakte zaak of de recente credit crunch daar iets mee te maken heeft, maar het is wel plausibel. De meeste officiële historici hebben overigens geen verstand van pensioen en daarom zijn ze er ook nooit achter gekomen dat dit de oorzaak van de ondergang van het Romeinse Rijk was. Leuk om te weten nu we er zelf ook mee geconfronteerd worden. Trouwens ook de grootschalige migratie is in onze tijd weer vergelijkbaar met toen.

De Romeinse geschiedenis is leerzaam omdat deze laat zien wat er kan gebeuren als een probleem te lang blijft voortwoekeren. De kruik gaat zolang te water tot ze barst. In het moderne jargon gaat het dus om omslagpunten, tipping points en regime switches welke moeilijk te voorspellen zijn met modellen die volgens de beste evidence based methoden zijn ontwikkeld. Methoden die de Romeinen niet hadden, maar staan wij er nu beter voor? In elk geval is er tot nu toe niemand die probeert om de huidige vergrijzingsproblemen in verband te brengen met de Oude Geschiedenis. Wie weet, misschien hadden de Romeinen ook al zoiets als de levensloopregeling bedacht.

Je kan hier een model van maken en dat statistisch toetsen, zoals we dat nu ook doen, maar het probleem is dat we onvoldoende betrouwbare data hebben. Maar ook zonder getallen is te zien dat er een lange termijn trend is die indiceert dat er op enig moment een einde moet komen aan de expansie en de welvaarts groei. Het moment waarop de boel in elkaar klappt is echter niet exact te voorspellen. Er zijn te veel variabelen werkzaam in de praktijk. Mensen en instituties passen zich aan aan de omstandigheden tot ook dat niet meer soulaas biedt en het systeem in elkaar klappt. en daarom werd het in de vijfde eeuw opeens aantrekkelijk om als soldaat voor andere war lords te gaan werken. De Romeinse economie kon het niet meer trekken, maar de veteranen moesten toch ergens van leven. De casus verdient een grondiger analyse dan in dit verband geleverd wordt, ook door historici, maar het moet duidelijk zijn dat zoiets nuttige informatie kan opleveren over beleid, politiek en gedrag van de bevolking.

In onze dagen gaan we de pensioencrisis te lijf met statistische analyses, wat niet verkeerd is, maar ook geen uitsluitsel biedt. Want niemand weet op basis van evidence based onderzoek welke gedragsveranderingen en regime switches ons te wachten staan. We hebben er geen gegevens over want het is sinds de vijfde eeuw niet meer voorgekomen op die schaal. Historicisme is feilbaar als kennisbron, maar toch ook wel een beetje nuttig om patronen te ontdekken die je alleen achterhaalt als je je afvraagt wat wij gedaan zouden hebben als machthebbers in het Romeinse Rijk met de kennis van nu. Dat zou als exercitie wel eens nuttiger kunnen zijn dan uitrekenen wat het pensioen in 2020 gaat kosten of hoeveel verzorgers er dan nodig zijn om de oudjes te bedienen onder de veronderstelling dat alle parameters constant blijven en mensen hun gedrag niet aanpassen. Een vorm van backtesting die in de financiële praktijk veelvuldig toegepast wordt. De strategische dialoog en de scenariomethode maken eveneens gebruik van historische informatie en ervaringen. Dat kan helpen om beslissers inzichten te verschaffen die ze anders niet kunnen krijgen. Het zijn vormen van simulatie of gaming om voorbereid te zijn op mogelijke situaties. Niet alleen voor de pensioencrisis.

Regime switches zijn moeilijk te voorspellen en de oorzaken zijn bekend. Zowel de modellen als het gedrag worden gekenmerkt door traagheid en hang naar stabiliteit. In de meeste modellen wordt gewerkt met constante parameters die eerder uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Daar kunnen trends aan het licht komen, zoals een bestendige groei, een efficiencyverbetering, een gestaag afnemende spaarzin of een toenemende risicopremie, maar hoe lang een trend ook al bestaat, er is geen zekerheid dat het ineens niet afgelopen kan zijn. Dat ligt niet alleen aan de modellen, maar ook aan het menselijk gedrag dat nu eenmaal gekenmerkt wordt door enerzijds routines, vaste gewoonten en reflexen, anderzijds door onvoorspelbaarheid. Gaat het een tijdje goed, dan ontstaat vanzelf het gevoel dat het altijd zo zal blijven en dat er geen aanleiding is om aan te passen. De voortwoekerende subprime crisis is er een voorbeeld van. Ook zien we het verschijnsel in de conjunctuur en de risicopremies van aandelen.

In de financiële wereld is men zich terdege bewust van deze gevaren, maar men kan er niets aan doen dat de econometrische modellen ontoereikend zijn. De historie wordt er echter niet bijgehaald en dat leidt ertoe dat er (gemiddeld) om de zeven jaar een financiële crisis is, telkens weer op een andere manier, maar wel met generaliseerbare kenmerken. Zo zijn er perioden van gematigde groei die afgewisseld worden door korte perioden van crisis. Dat die crisis er in die speciale manier kwam, werd niet voorspeld. In modellen gaan de parameters ineens aan de haal. Zo verandert het teken

van een covariantie waardoor de risicospreiding in zijn tegendeel verandert. Men noemt dat dan contaminatie of spill-over, maar begrijpen doen we het niet. Het heeft ook geen zin om het crisisgedrag van mensen irrationeel te noemen; het ware beter om te onderzoeken welke factoren aan dit gedrag ten grondslag liggen. Fear and greed zijn mooie woorden, maar de modelbouw kan er weinig mee. Iedere generatie heeft een historisch recht op zijn eigen frustraties en die spelen op als er weer eens een crisis is, maar van de ervaringen van vorige generaties wordt veel te weinig geleerd. Daar heeft Popper met zijn Poverty of historicism een punt. De econometrie heeft misschien geen boter op het hoofd, maar gebruikt wel geaggregeerde parameters, ook uit de historie. Van iedere vijftig jaar zijn er hooguit zeven die gekenmerkt worden door crisis en krimp, maar in de standaarddeviaties en de gemiddelden wordt het feit dat het gaat om twee totaal verschillende regimes met hun eigen dynamiek en parameters niet teruggevonden. Op die manier kan je dus nooit een crisis voorspellen.

## 7. Onderwijs en praktijk

44

“Over toegepast onderzoek”

Natuurlijk kunnen we Popper de financiële crisis niet in de schoenen schuiven, eerder nog de toezichhouders en de bankdirecteuren zelf, maar we kunnen wel waarschuwen voor een eenzijdige aandacht voor evidence based research die belangrijke zaken niet opneemt in de modellen, domweg omdat ze weerbarstig zijn. We kunnen ook de werkelijkheid niet stoppen, bevroeren of bevroren omdat de kunst van het modelbouwen nog in de kinderschoenen staat, maar we kunnen wel jonge generaties beter trainen in het omgaan met problemen die tot nu toe aan de tucht van de empirische toetsing ontsnappen. Dat vereist meer aandacht voor praktische problemen en de beste manier om dat te doen is meer werk maken van toegepast onderzoek. Daarmee worden de studenten en de praktijk beter bediend.

Aangezien toegepast onderzoek – zoals hiervoor omschreven – zich van andere types onderzoek onderscheidt door de aanwezigheid van een doelstelling inzake een niet-triviaal praktisch probleem, blijven er twee waarschuwingen over die belangrijk genoeg zijn om ze in de uitleiding van een essay expliciet te noemen. Dat is in de eerste plaats het inzicht dat pogingen tot toegepast onderzoek er dikwijls niet in slagen het geselecteerde probleem op te lossen op een wijze die van academici impliciet altijd verwacht wordt, namelijk door sluitende verklaringen te produceren en waarmee de beste oplossing kan worden gekozen. Misschien wel de belangrijkste verkla-

ring van het feit dat menige goede onderzoeker zich verre wenst te houden van dergelijke missions impossible, maar daar staat tegenover dat er goede kansen gemist worden om studenten voor te bereiden op hun toekomstige beroepsuitoefening. Die studenten zouden actief betrokken moeten worden in toegepast onderzoek om deze toestanden aan den lijve te ondervinden. Waarom niet eigenlijk?

De tweede waarschuwing betreft het beroep op de onderzoekers om toch maar met enig zelfvertrouwen oplossingen aan te dragen, ook als het onderzoek niets bruikbaar heeft opgeleverd. Opdrachtgevers beschikken over een groot arsenaal aan snedige opmerkingen, zoals: (1) U hebt er verstand van, dus zeg maar wat er moet gebeuren; (2) hebben we al die moeite voor niets gedaan; of (3) waarom hebben we niet eerder bedacht dat dit onoplosbaar was? Het is belangrijk dat studenten zoiets vroegtijdig meemaken en het is evenzeer nuttig om de gangbare strategieën voor dit soort situaties met ze door te nemen.

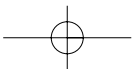
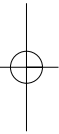
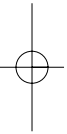
Een veelvuldig waar te nemen strategie is je er volledig van af maken, door expliciet mede te delen dat er geen touw aan vast te knopen is en de practici zelf maar moeten gokken, wat ze overigens wel vaker doen. Dat is niet prettig, maar soms onvermijdelijk. Het academische voorbehoud is echter niet de enige optie. Een andere mogelijkheid is om al redenerend en communicerend te helpen bij het selecteren van een vermoedelijk vruchtbare danwel onschuldige aanpak waar weinig bloed uit kan vloeien, maar waardoor het probleem op z'n minst ontdaan wordt van zijn intensiteit. Dat is de consulting variant, waar je enige natuurlijke aanleg voor moet hebben, maar die nuttige lesstof voor de studenten oplevert; zij moeten zich later immers ook op die manier waarmaken. Een derde optie is niet zo zeer om more-of-the-same nader onderzoek te bedingen maar om (wetenschappelijk verantwoord) te experimenteren en daar dan actief bij betrokken te zijn. Dat is het beste van twee werelden en geheel in lijn met Dewey, vooral als studenten intensief betrokken worden bij het ontwerpen van de onderzoeks aanpak. Dan wordt ook Popper weer tevreden gesteld want met goede experimentele research designs kun je als academicus altijd scoren. Met geschiedschrijving valt niet te scoren in de academic journals, maar we kunnen er niet omheen in het onderwijs en het toegepaste onderzoek. Beide gaan over de praktijk en beide stellen eisen aan de universiteiten waar de huidige academische cultuur zich ten onrechte aan onttrekt.

Jan Bilderbeek heb ik pas later in mijn leven ontmoet via Bert Bruggink waarmee ik een collegiale relatie had vanwege onze functie als CFO bij financiële instellingen (Rabobank en ABP). Wij hebben met gedrieën de afgelopen tien jaar enige zeer interessante dissertaties (in Twente) helpen afronden en dat was niet alleen een genoegen vanwege onze natuurlijke verwantschap, maar ook in lijn met hetgeen ik in dit essay over toegepast onderzoek onder woorden heb proberen te brengen.

Jan van de Poel is hoogleraar risk management aan de Universiteit Maastricht alsmede commissaris, bestuurslid en adviseur. Voorheen was hij CFO van ABP en Sphinx en hoogleraar aan de Universiteiten van Amsterdam en Maastricht. Hij is Geke Blok en George Calhoun erkentelijk voor hun nuttige commentaar en voortdurende bijstand.

## Literatuur

- Dewey, John, *The Quest for Certainty, A Study of the Relation of Knowledge and Action*, Gifford Lectures 1929, Capricorn Books, Putnam, New York, 1960
- Dewey, J., *The Theory of the Chicago Experiment*, 1936, J. A. Boydston, *The Later Works*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1981-90
- Greenspan, A, We will never have a perfect model of risk, *Financial Times*, 17 maart 2008
- Menand, Louis, *The metaphysical Club, A Story of Ideas in America*, Farrar, Strauss and Giroux, New York, 2001
- Poel, J.H.R. van de, Het beste van vier werelden, Rede uitgesproken bij het afscheidscollege van H.P.M. Jägers, Over kruispunten, twijfels en keuzen: Verschijnselen van paradoxen in de bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam, 2005
- Popper, K.R., *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London, 1959
- Popper, K.R., *Conjectures and Refutations*, Routledge, London, 1963





**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*