

# Bouwen en bewaren

## EEN GESPREK MET FRITS GOLDSCHMEDING, OPRICHTER VAN UITZENDCONCERN RANDSTAD

Frits Goldschmeding (1933), oprichter, voormalig algemeen directeur en grootaandeelhouder van Randstad Holding, is geen meeloper. Tegen- draads denken en handelen heeft hem als ondernemer geen windeieren gelegd. In de afgelopen decennia is hij op het snijvlak van maatschappij en onderneming meerdere malen met zwaarwegende dilemma's gecon- fronteerd geweest.



*Prof. dr. F.J.D. Goldschme- ding is oprichter, voormalig algemeen directeur en grootaandeelhouder van Randstad Holding.*

### Filosofie Randstad en de maatschappij

‘Een onderneming, zo ook Randstad, is een samenwerkingsvorm die een afspiegeling vormt van de maatschappij. Daarom is de onderneming een dyna- misch geheel, evenals de maatschappij waarvan zij deel uitmaakt. Men moet deze samenwerkingsvorm in ruime zin interpreteren, omdat naast werknemers ook leveranciers, afnemers, banken, overheid, branchegenoten en sociale part- ners in meer of mindere mate belang bij de onderneming hebben. Zo kan de onderneming gezien worden als het centrale punt van alle betrokkenen. Het is de opdracht van de onderneming alle aspecten van de belangen van de direct en indirect betrokkenen te realiseren. Of anders gezegd: zo te functioneren dat de belangen die de verschillende groeperingen hebben, behartigd worden. Dat dit moeilijk te realiseren is, mede omdat de onderneming op haar beurt ook weer afhankelijk is van haar maatschappelijke omgeving, ontslaat haar niet van deze opdracht.’

‘Voor ons handelen laten wij ons leiden door:

- het streven naar continuïteit;
- de effectuering van groeimogelijkheden, indien dit noodzakelijk is, hetzij voor het algemeen belang dan wel voor het belang van de bij de onderne- ming betrokkenen;
- het streven naar een bevredigende winst, die zekerheid verschaft voor alle betrokkenen.’

‘Bij dit handelen realiseren wij ons elke dag weer het complexe, dynamische en onzekere karakter van de wisselwerking tussen maatschappelijke invloeden aan de ene kant en de speelruimte van ondernemingen aan de andere.’

‘De interpretatie van het begrip “maatschappelijk verantwoordelijk handelen”

wijzig in de tijd, ook gezien de dynamiek van onze samenleving. Andere begrippen zijn minder tijdgebonden: per definitie is er de voorwaarde dat de onderneming zich economisch moet bewijzen. Daarnaast gelden nog andere eisen: wij dienen ofwel materieel ofwel immaterieel bij te dragen aan internationale, nationale of lokale groeperingen die onze directe of indirecte omgeving vormen.’

Prof. dr. F.J.D. (Frits) Goldschmeding (1933) is voormalig algemeen directeur en grootaandeelhouder van Randstad Holding. Hij studeerde economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. In 1960, tijdens zijn studie, richtte hij een uitzendbureau op onder de naam Uitzendbureau Amstelveen. Dit bureau werd het latere Randstad en groeide uit tot een van de grootste uitzendconcerns in de wereld.

In 1994 kreeg hij een eredoctoraat van de University of Rochester als erkenning voor de bijdrage die Randstad heeft geleverd aan de Nederlandse economie en maatschappij. In 2006 volgde een eredoctoraat aan Nyenrode Business Universiteit. In 2007 werd Goldschmeding hoogleraar Ondernemerschap aan de Nyenrode Business Universiteit.

## Dilemma's tegemoet treden

‘Bij het omgaan met dilemma's komen basale vragen als “waar ga je vanuit?”, “waar wil je zelf van uitgaan?” en “wie zijn wij?” vroeger of later op tafel. Zelf heb ik een fundamentele kritiek op elk isme of dat nu relativisme, nihilisme, communisme, calvinisme, liberalisme of welk ander isme dan ook is. Het is een aftreksel van de werkelijkheid of althans een gedeelte van de werkelijkheid, wat tot beperking van het denken leidt. Laat ik om dat duidelijk te maken een paar voorbeelden noemen.’

‘Als Einstein bijvoorbeeld zegt dat *alles* relatief is, zou ik hem vervolgens willen vragen of “het” relatieve ook relatief is. Z'n antwoord zou zijn dat dit niet het geval is. Daarmee voert Einstein een a priori in wat vervolgens als uiteindelijke norm voor alles gepresenteerd wordt. Dat kan niet vanuit een algemeen filosofisch principe. Wel kun je vanuit een verkeerd a priori een consistente theorie bouwen, maar het a priori blijft onjuist.’

‘Iemand als Schumpeter – een pragmatist – gaat ervan uit dat wat bruikbaar is, waar is. In zijn denken zijn de deskundigen diegenen die bepalen wat waar is. En niemand zou mogen twijfelen aan deze deskundigheid. In economenland hebben we daar gretig gebruik van gemaakt door steeds weer iets anders als slecht of als “spook” af te schilderen. Zoals het spook van de inflatie of van de betalingsbalans of van de werkloosheid of van groei. We hebben een flink stuk van onze samenleving daar organisatorisch op ingericht. Wat is een Sociaal-Economische Raad (SER) anders dan een product van dit denken? Vijftien werkgevers en vijftien werknemers, maar vooral vijftien deskundigen. En probeer niet als ondeskundige regering zo'n advies naast je neer te leggen! Trouwens als individu doe je dat ook. Als de arts je een pil voorschrijft, dan slik je die. Per slot mag je niet twijfelen aan de deskundigheid van een deskundige!’

‘Of neem Marx met z'n historisch materialisme. Vraag je hem: “Waar blijft de mens in je hele theorie?”, dan ontkom je niet aan de indruk dat de mens mest op de velden der toekomst is, zoals Trotski het verwoordde.’

‘Zo wil ik feitelijk elk isme ridiculiseren tot de nihilist aan toe, die stelt dat hij nergens van uitgaat. Maar dan gaat hij nog altijd uit van “niets” of met andere woorden: hij gaat toch ergens vanuit. Heidegger noemde dit *Geworfenheit*: je komt er niet onderuit!’

‘Zo is het duidelijk dat liberalisme en socialisme een verkeerd uitgangspunt hebben. Alleen is er – uitgaand van dit verkeerde a priori – in beide ismes een wat andere uitwerking aan gegeven. Men moet wel tot de conclusie komen dat als aan de werkelijkheid een groot aantal aspecten te ontdekken is, de mens geroepen is deze te integreren en niet één aspect te verabsoluteren. Als je dit wil toepassen in de dagelijkse ondernemingspraktijk, kom je tot duidelijke ankerpunten. Dit betekent dat je niet voor aandeelhouders waarde kan creëren, zonder dat je dit gelijk ook voor anderen doet. Nog erger is om *shareholder value* als *leitmotif* te nemen; dit leidt, gezien het bovenstaande, tot het tegendeel. Immers als ondernemer zal je *alle* aspecten van *alle* belangen moeten integreren. Lukt je dat op een bepaald moment niet, dan ontslaat je dat niet van de verantwoordelijkheid dat wel te doen. Je blijft tot antwoord geroepen. Cruciaal in de redenering blijft steevast dat bij het streven naar continuïteit van de onderneming niemand zich ongestraft meer kan toe-eigenen dan hij of zij toekomt. Soberheid en nederigheid kunnen hierbij van pas komen.’

‘Het is juist de uitdaging, maar ook de verplichting, voor de onderneming om alle aspecten van de belangen van alle betrokkenen simultaan te verwezenlijken. Dat dit soms moeilijk of zelfs onmogelijk is, doet daar niets aan af. Dit houdt dus in dat er geen antinomieën bestaan tussen het economische, juridische, biologische (milieu) en sociale. Ook tussen het economische en milieu is er geen conflict. Dat maken we er door kortetermijndenken zelf van. Maar ook het omgekeerde. Als je een juiste integratie weet te realiseren, zul je ook een optimale winst hebben. Het levert op! Maar je mag het niet omdraaien: om een maximale winst te maken. Dan wijk je van deze normering af en maak je dezelfde fout als Marx, Schumpeter en Adam Smith.’

## Eindeloos dóórvragen en doordenken

‘De belangrijkste constante is in mijn optiek dat elk individu of elke ondernemer “alle aspecten van de belangen van alle direct en indirect betrokkenen zou moeten realiseren”. Hoe pak ik dit nu concreet aan binnen een onderneming? In een bedrijf is het heel normaal dat men op de werkvloer te maken heeft met programma’s en budgetten. En dat men rekening moet houden met de kosten die men moet maken om een bepaalde productie te behalen. Als iemand vraagt “Wat is de achtergrond van uw budget en hoe komt u eraan?”, dan luidt het antwoord eenvoudig dat het budget voortkomt uit het langetermijnplan en de strategie. De strategie is in veel bedrijven redelijk beschreven, of het nu om een periode van drie of vijf jaar gaat. Maar bij de volgende vraag “Hoe komt u aan uw strategie?”, haken velen af. Sommigen zeggen echter: “Deze komt voort uit onze bedrijfspolitiek.” Dus: hoe staan we tegenover onze cliënten, overheid, vakorganisaties, concurrenten? Kortom, de groeperingen waar je

altijd mee te maken hebt. Maar ook: hoe is je prijsbeleid, je dividendbeleid, wat betekent je *shareholder value*, hoe is je ontslagbeleid, hoe conformeer je je aan overheidsregels voor ondernemingen? Slechts bij weinig ondernemingen is dit alles beschreven. En dan de laatste vraag: “Hoe kom je aan je bedrijfspolitiek?” Met deze vraag sta je met de rug tegen de muur. Hierbij zul je je moeten uitspreken in bewoordingen als “ik geloof... Of, ik denk...”. Je moet uitspreken waar je van uitgaat oftewel: wat is je a priori?

‘Vervolgens zoek je inspiratie bij de wetenschappen, filosofie en theologie. En dat is een nimmer eindigende zoektocht. Zo heb ik in de periode 1978-1984 in de jaarverslagen van de Randstad Groep aanknopingspunten geformuleerd waarop ook nog vandaag de dag het DNA van de onderneming is gestoeld. Je ontkomt er niet aan ergens vanuit te gaan. Je kunt beschrijven hoe je tegen mens en maatschappij aankijkt. Zo wil ik uitgaan van het ethisch aspect der dingen waar liefde een rol speelt. In de liefde zijn er drie kenmerken: kennen, dienen en vertrouwen. Volgens mij kun je nooit zo dienen, dat je jezelf opgeeft. Want dan kun je daarna nooit meer wat doen. En in dat dienen is de dienst aan jezelf (ook als ondernemer) inbegrepen. Noem dat winst.’

‘Is er wel een conflict, dan is dit per definitie een fout. Bijvoorbeeld, je moet iemand of soms een hele groep mensen ontslaan. Dat is dan een fout in het aannamebeleid of een fout in de planning. Dat is dan zonde, oftewel: dat is wat ik zonde noem.’

‘Door kennen, dienen en vertrouwen te operationaliseren bij alle type vraagstukken waarmee de onderneming te maken krijgt, ontstaat in mijn ogen een vorm van “coherente integratie”. Het gevolg is dat de onderneming een bevredigende winst of resultaat mag presenteren. En laat ik daarbij duidelijk zijn: winst staat in mijn manier van denken en handelen in het teken van continuïteit op de langere termijn. Aandeelhouderschap betekent voor mij het houden van het aandeel. Elke onderneming zou een bepaalde mate van geduldkapitaal moeten bezitten. Winsthouding is daarbij een belangrijk onderdeel. En het aanwenden kan slechts indien “alle aspecten van de belangen van alle direct en indirect betrokkenen kunnen worden geborgd”. Winst of resultaat is iets waarbij je een lagere waarde omzet in een hogere waarde. Je kunt – plastisch gezegd – op drie manieren winst maken: je betaalt je personeel te weinig, je vraagt je klant te veel (door machtsverhouding) of je betaalt je aandeelhouders te weinig. Wanneer je echter iedereen goed betaalt (inclusief je directie), van wie is dan het overschot? Mijns inziens is winst een boekhoudkundige fout. Het kan alleen een premie zijn voor de toekomst.’

## VOORBEELDEN

‘Laat ik twee simpele voorbeelden geven. Bij de bouw van ons huidige hoofdkantoor wilde ik een snelle lift (economisch). De techneuten vertelden echter dat dit meer stroom zou kosten (biologisch). De snellere lift bleek per meter verticaal vervoer minder stroom te verbruiken. Wel meer per uur, maar minder per meter en daar ging het om. De motoren kostten destijds 250.000 gulden meer, maar omdat er over twaalf verdiepingen over alle verdiepingen ver-

deeld vier mensen meer stonden te wachten, leverde het een besparing op van 400.000 gulden op jaarbasis. Dus de terugverdientijd is slechts een paar maanden. En verder: als je de liftdeuren meteen laat sluiten, is de starttijd voor een volgende verdieping: 0. Een dichte deur is esthetisch bovendien fraaier dan een open gat. Kortom, een synthese (c.q. integratie) van het biologische, economische, esthetische, psychologische et cetera. Allemaal aspecten van een simpel fenomeen.'

'Een ander eenvoudig voorbeeld. Bij Randstad was destijds de lunch gratis. De tafels waren gedekt en op tafel lagen twee soorten vleeswaren, kaas, brood, melk, jam. Net zoals men thuis gewend was. Dit scheelde, in plaats van aan een balie halen, 35 procent van de capaciteit. Iedereen bracht vervolgens zijn bordje weg en de tafels werden opnieuw bezet. Directeur en magazijnbediende aten in hetzelfde restaurant. De magazijnbediende verkleedde zich wel even, omdat hij ook aan tafel kon komen te zitten met een manager, directeur of cliënt. Dit haalde het niveau naar boven. Donderdag was er altijd een extraatje. Dus interne vergaderingen vonden altijd plaats op donderdag, de rustigste dag voor (externe) vergaderingen. Het rekenvoorbeeld: per 100 personen is er één kantienemedewerkster méér nodig wanneer men wat kan bestellen op verzoek (bijvoorbeeld frikandel, kroket, kop soep) Een medewerk(st)er kost bij het minimumloon circa 60.000 gulden. Per 100 medewerkers bestelde men ongeveer 20 koppen soep of kroketten. Twintig personen maal circa 250 dagen is 5000 consumpties, ofwel circa 12 gulden per consumptie. Als fiscale last betaalde ik 4 gulden per keer en "verdiende" dus 8 gulden per persoon per dag! Het resultaat was dat iedereen tevreden was. De capaciteit van de kantine lag circa 35 procent hoger, het niveau steeg, iedere medewerker was betrokken.'

## Tot besluit

'In de negentiende eeuw hadden economen een groot probleem. Voor de verklaring van het algemene model kwamen economen steeds één vergelijking tekort c.q. er was één onbekende te veel. Geen nood! Als je ervan uitgaat dat de mens streeft naar een maximum aan welvaart en de ondernemer naar maximumwinst, kun je het wiskundig perfect invullen. Dit a priori is als norm verheven, vooral in Angelsaksische gebieden. Dat je moet uitgaan van *stakeholder value* begint pas langzamerhand terrein te winnen.'

'Deze uitleg had ik nodig. In feite is het een korte samenvatting waarin duidelijk wordt dat mensen bepaalde vertrekpunten moeten hebben. Ik kan er bijvoorbeeld van uitgaan dat vanaf het moment dat mensen geschapen zijn en zij zich dus in de schepping manifesteerden, zij twee uitdagingen kregen toebedeeld, die in elkaars verlengde liggen en dus niet per definitie tegengesteld zijn: bouwen (progressief) en bewaren (conservatief). Vanuit dit vertrekpunt bezien, is het ondenkbaar dat er antinomieën zouden bestaan die niet overwonnen kunnen worden. Er kan geen conflict zijn tussen bijvoorbeeld het scheppende en het bewarende aspect in de biologie, economie, de rechten en op het sociale vlak.'

‘We kunnen in dit verband nog een vergelijking maken. De code-Tabaksblad beschrijft de regels waar je je aan te houden hebt. Dit is te vergelijken met het Oude Testament. Onze (geschreven) bedrijfscultuur wil juist de vervulling zijn van deze regels, of met andere woorden, het Nieuwe Testament. Ook hier is idealiter sprake van complementariteit, eerder dan van tegenstelling tussen de eerste geschreven code en de geleefde bedrijfscultuur, die voortbouwt op en bewaart wat in de code besloten ligt.’