



**'WE ZEGGEN  
TEGEN AL ONZE  
BEDRIJVEN DAT  
ZE TOCH WEL  
10 PROCENT  
OPERATIONELE  
WINSTMARGE  
MOETEN  
MAKEN, MAAR  
HYDRATEC ALS  
GEHEEL ZAL  
DAT NOOIT  
HALEN'**

**12** En de beursnotering, verandert daar nog iets aan? Slechts enkele procenten zijn vrij verhandelbaar.

“Die notering geeft intern een soort hygiëne. We willen de dingen natuurlijk goed doen, maar dit is een extra stok achter de deur. We hebben daardoor ook de flexibiliteit van een aandelenuitgifte. Als we een overname willen doen, kunnen we aandelen uitgeven. De extra kosten vallen tegelijkertijd mee. Laat het twee ton per jaar kosten. Het helpt onze bedrijven in sommige gevallen ook om indruk te maken op afstand. Klanten kopen iets waar hun langetermijnbelangen parallel lopen met die van ons. Als ze dan zien dat wij een beursgenoteerd bedrijf zijn, geeft dat ze iets van vertrouwen. Ik zeg niet dat dit dominant is, maar het is ook geen nadeel.”



– Column –  
**Over integriteit  
in commissie**

Niet alleen een politieke partij laat een commissie de integriteit van haar voorzitter onderzoeken, ook in het bedrijfsleven valt steeds vaker de term integriteit.

**I**k vraag me af of dat een goede zaak is, want mensen die het woord integriteit in de mond nemen, bezie ik altijd met enige argwaan. Vanwaar deze vooringenomenheid? Omdat ik meen dat integriteit van doen heeft met handelen en niet iets is om over te praten. Omdat het niet aangaat publiekelijk over andermans integriteit te oordelen. Dat weet iedereen in zijn hart ook wel. Daarom zal een integriteitscommissie niet snel tot de conclusie komen dat iemand wel of niet integer is. Bij voorkeur concludeert een integriteitscommissie dat er geen aanwijzingen zijn gevonden dat er verkeerde dingen zijn gedaan, waarop de persoon in kwestie zich dan op eigen initiatief terugtrekt, zeggend zijn eigen belang ondergeschikt te maken aan het bredere belang dat moet worden gediend.

Zo houdt hij de eer aan zichzelf. Dat gaat al heel lang zo. Toen een integriteitscommissie nog gewoon een 'commissie van wijze mannen' heette, constateerde zo'n commissie dat er geen bewijzen waren gevonden

dat prins Bernhard steekpenningen had aangenomen van Lockheed. Waarop de prins terugtrad als legerleider en zich niet meer in uniform vertoonde.

Een wijs man, zei Socrates, weet dat hij veel niet weet. Integriteitscommissies kunnen geen grondig onderzoek doen. Daar hebben ze de middelen niet voor. Dat weten ze. Toch doen ze een uitspraak. En de impliciete afspraak is dat niemand die uitspraak betwist. Eigenlijk wordt een commissie voor integriteit ingesteld om een uitspraak te doen die mensen zelf liever niet willen doen. Maar ik vind dat mensen zelf behoren te beoordelen welk gedrag ze integer vinden. Met iemand die je niet integer vindt doe je dan geen zaken meer. Of wel. Maar je oordeel uitbesteden, dat is eigenlijk nauwelijks integer.



**PAUL FRENTROP**  
is expert op het  
gebied van corporate  
governance