

Interview Ferdinand Grapperhaus

'Ik ben ervan onder de indruk hoe bestuurders met geopolitiek omgaan'

Drie jaar na zijn vertrek als minister van Justitie en Veiligheid overziet **Ferdinand Grapperhaus** een wereld in verandering. Globalisering, geopolitieke spanningen en de daarbijkorende internationale governance zijn thema's die hem na aan het hart liggen. 'Machtsspel en globalisering gaan hand in hand. Het is voor het bedrijfsleven aan bestuurders en commissarissen om zich hierin staande te houden.'

Door Philip Willems

Het is alweer drie jaar geleden dat Ferd Grapperhaus stopte als minister van Justitie en Veiligheid en tegelijkertijd afscheid nam van de politiek. Op 10 januari 2022 werd het kabinet-Rutte IV geïnstalleerd – na de langste formatie ooit in Nederland. Maar Grapperhaus wilde daar geen deel meer van uitmaken. Het recht is de rode draad in zijn loopbaan, legt hij uit, en als beroepsadvocaat zou hij daar te ver vanaf komen te staan: ‘De kans dat ik in de formatie opnieuw tot minister van Justitie zou worden benoemd, was erg klein. Een ander ministerschap met een heel andere inhoud hoefde voor mij niet – en al helemaal niet meer toen een headhunter tegen me zei: “Ferd, als jij verder gaat in de politiek en je op allerlei nieuwe specialisaties stort, wordt het voor mij steeds moeilijker om jou later weer in het bedrijfsleven te introduceren.”’

Waar het recht de rode draad is in zijn loopbaan, is de private sector nu eenmaal zijn natuurlijke biotoop. Voor zijn ministerschap had hij al een lange carrière in het bedrijfsleven opgebouwd, vooral als advocaat, partner en senior partner bij advocatenkantoor Allen & Overy (nu A&O Shearman) in Amsterdam. Na zijn vertrek uit Den Haag keerde de in Amsterdam wonende Grapperhaus weer terug naar het bedrijfsleven, als managing director van de juridische tak van advies- en belastingconcern Deloitte in Nederland. Die functie bekleedt hij nog steeds.

In de twee jaar dat Grapperhaus weg is uit Den Haag, is er voor Nederland, en zeker ook voor de minister van Justitie (nu David van Weel, VVD), veel veranderd. Rusland is Oekraïne binnengevallen en zet zich in toenemende mate agressief af tegen het Westen, ook tegen Nederland. De Verenigde Staten (VS) raken verweekt in een steeds fellere concurrentiestrijd met China. Ook die treft Nederland, in eerste instantie als handelsnatie.

Hoe kijkt Grapperhaus, met zijn ruime

ervaring in zowel overheid als bedrijfsleven, aan tegen de tumultueuze veranderingen in de wereld? En hoe, vindt hij, kunnen bestuurders en commissarissen zich in een internationale context staande houden te midden van al die veranderingen? Dit vraaggesprek met Ferd Grapperhaus vindt plaats op een vrijdagmiddag in een vergaderkamer in The Edge, het hoofdkantoor van Deloitte aan de Amsterdamse Zuidas.

Hoe is internationale governance de afgelopen jaren veranderd?

‘De belangrijkste trend van de afgelopen tientallen jaren is zonder enige twijfel de internationale globalisering. In het bedrijfsleven en zeker in de professionele diensteneconomie zijn de grenzen volledig weggevallen. Dat vereist voor bestuurders een veranderde *mindset*. Voor ondernemingen is in een onbegrensde wereld de concurrentie feller en massaler. Je moet je heel snel kunnen aanpassen om de concurrentie, die uit alle werelddelen komt, voor te blijven. Of je moet je ermee tevredenstellen volger te zijn, met het gevaar dat je wordt opgeslokt.’

Hoe moeten, op een hoog abstractieniveau, bestuurders hierop inspelen?

‘Globalisering vereist dat, welke bestuursstructuur je ook kiest, je boven op de structuur die het dagelijkse reilen en zeilen in de onderneming overziet, nog een structuur hebt die het hele internationale veld afdekt.’

Kunt u iets meer uitweiden?

‘De *one world* die we nu hebben, fysiek en analoog maar zeker digitaal, vergt dat je als bedrijf je governance in alle landen waar je actief bent op orde hebt en dat je die governance tegelijk overal moet kunnen aanpassen. Omwille van concurrentie, van transparantie, van veiligheid, enzoverder.



Ferdinand (Ferd) Bernhard Joseph Grapperhaus

is managing partner van Deloitte Legal. Hij geeft leiding aan de juridische adviestak van Deloitte, is ook zelf betrokken bij complexe juridische klantdossiers, vooral waar het de overheid betreft, en fungeert als ambassadeur van Deloitte. Daarnaast is Grapperhaus hoogleraar Rechtsstaat en Samenleving aan Erasmus Universiteit en bekleedt hij een aantal toezichtrollen. Zo is hij voorzitter van de raad van toezicht van de Universiteit Leiden en voorzitter van de raad van toezicht van Cordaid.

Grapperhaus was minister van Justitie en Veiligheid in het kabinet-Rutte III, waar hij zich onder meer bezighield met thema's als cybersecurity en internationale rechtshandhaving.

Voor zijn tijd in de politiek werkte Grapperhaus als advocaat bij Allen & Overy in Amsterdam, waar hij ook enkele jaren maatschapsvoorzitter (senior partner) van de Amsterdamse vestiging was. Grapperhaus was tevens kroonlid van de SER van 2006-2015 en hoogleraar Europees Arbeidsrecht aan Universiteit Maastricht.

Als bepaalde markten opengaan en je besluit daarheen te gaan, dan moet je ook in die nieuwe markt de governance meteen tiptop geregeld hebben en up-to-date houden. Om dezelfde redenen.'

Toen ik vroeg naar de veranderende wereld, had ik eerlijk gezegd verwacht dat u het over toenemende frictie in de wereld zou hebben, en niet over steeds verder reikende globalisering...

'Voor mij zijn de geopolitieke ontwikkelingen nu vooral een stuiptrekkende reactie die is ontstaan als gevolg van de globalisering. Mensen, maar ook staten, voelen zich bedreigd. Kijk naar China, dat zich afzet tegen een deel van de westerse waarden, omdat die overal zijn. Kijk naar de VS, waar politici sterk isolationistische neigingen vertonen omdat banen zijn verdwenen naar het buitenland.' 'Maar wat denk je dat er gebeurt als de tarievenoorlog tussen de VS en China echt escaleert? Het leven wordt duurder voor de consumenten, en er zijn weer bedrijven uit andere landen die ervan profiteren. Je ziet nu al dat wereldwijde supply chains veranderen.'

U verklaart die globalisering dus zeker niet voor dood?

'Integendeel. Het voorbeeld dat ik net aanhaalde over China toont juist dat je je als land eigenlijk helemaal niet meer kunt isoleren, in ieder geval niet zonder negatieve gevolgen. Deels komt dat door die digitale wereld die naast de fysieke wereld is ontstaan. Informatie is binnen een fractie van een seconde de hele wereld rond.' 'Neem ook Europa. Dan introduceren we hier een AI Act, wetgeving dus op het gebied van artificial intelligence. Maar zo'n wet bestaat niet in isolatie, want de digitale markt van de EU is voor een groot deel in handen van Amerikaanse bedrijven. Die lokaal bedoelde

Europese AI Act zal internationaal voor heel wat frictie zorgen.’

Als de globalisering tegelijkertijd niet tegen te houden is, maar ook voor internationale conflicten zorgt, hoe gaat het dan verder?

‘Eerst nog over die globalisering: dat is een trend van vele decennia. Drie generaties geleden bijvoorbeeld was het nog ondenkbaar dat een bedrijf als Heineken over de hele wereld brouwerijen zou opzetten, nu is het normaal geworden. Voor wie nu in Nederland een start-up begint, is het normaal erover na te denken als scale-up wereldwijd actief te zijn. Misschien kan het bedrijf niet eens overleven zonder internationale expansie.’

‘Het one world-gegeven is gewoon een feit. Er zijn nog wat delen van de wereld die nog niet helemaal zijn ontsloten; in Afrika, een stukje van Azië en een stukje van Zuid-Amerika. Maar ook dat verandert snel. *There is no way back*. Populisten roepen: “Grenzen dicht.” Daar bereiken ze dan de mensen mee die zo geschrokken zijn door de globalisering. Maar wat denk je dat er gebeurt als de grenzen dichtgaan? Dan laat de internationale economie Nederland in toenemende mate links liggen en dan zijn precies die mensen hun baan kwijt. De globalisering dendert gewoon verder.’

Terug naar de vraag: hoe gaat het verder?

‘Leiders zien dat globalisering steeds verder reikt. Die is niet tegen te houden, beschreven we. In die globaliserende wereld vervolgens hebben de landen waar zij verantwoordelijk voor zijn een eigen handelsterritorium, een gebied waar ze economisch een dominante of in ieder geval sterke positie hebben.’

‘Dat domein proberen leiders, waarvan we weten dat ook op hen de druk toeneemt,

‘Wat denk je dat er gebeurt als de grenzen dichtgaan? Dan laat de internationale economie Nederland in toenemende mate links liggen’

stelselmatig uit te breiden. Soms leidt dat ertoe – zoals we nu duidelijk zien – dat grootmachten er ook over nadenken hun soevereiniteitsterritorium uit te breiden, door hun invloed te vergroten in een bepaald gebied of zelfs aan landjepik te doen. Geopolitieke spanningen en globalisering werken op elkaar in en bestaan tegelijkertijd naast elkaar.’

Wat we nu zien, is een strijd om macht in een globaliserende wereld?

‘Inderdaad, de strijd om de macht of ten minste een machtspositie, is waar – ook in een globaliserende wereld – conflicten om ontstaan zijn. Of het nu het krankzinnige gedrag van Rusland is of de strijd tussen China en de VS. Wat dat betreft niets nieuws onder de zon.’

Terug naar de bestuurders en commissarissen. Hoe om te gaan met dat machtsspel?

‘We weten dat de druk op politici toeneemt. Meer druk betekent extremere ideeën. Daarom denk ik dat bestuurders zich erop moeten voorbereiden om actief te zijn in een internationale markt waar de gang van zaken niet langer alleen door economische redeneringen wordt bepaald, maar des te meer door politieke grillen. Neem nou die tarievenoorlog tussen de VS en China die al enkele keren langskwam, of het tariefenschaakspel tussen

‘Als land kun je je eigenlijk helemaal niet meer isoleren, in ieder geval niet zonder negatieve gevolgen’

de VS met Canada en Mexico. Dit soort zaken bevestigen al helemaal dat er vaak politieke motieven achter tarievenoorlogen zitten. Trouwens, veel economen zullen zeggen dat er veel efficiëntere manieren zijn om de competitie aan te gaan, dan door elkaar met import- en exportheffingen om de oren te slaan.’

Concreet, wat moeten bestuurders doen?

‘Langetermijnplannen maken blijft voor bestuurders belangrijk. Maar tegelijk moeten ze veel meer dan vroeger klaarstaan om *on the spot* te reageren. Je weet niet met wat voor beleid een man als Donald Trump komt, maar je moet er wel mee kunnen omgaan. Dat vereist snelheid van handelen. Daarnaast vereist de huidige wereld ook dat je je als onderneming indekt voor scenario’s die je niet had voorzien. In abstractie kun je zeggen: bestuurders moeten in hun modellen op basis waarvan ze beslissingen nemen, steeds meer rekening houden met mogelijke geopolitieke complicaties in internationale markten.’

Zie je dat ook gebeuren in de top van het bedrijfsleven?

‘Hier past bescheidenheid. Het is niet zo dat ik wekelijks met twintig topondernemers om tafel zit. Maar ik denk het wel. Wanneer ik topondernemers spreek, heb ik de indruk dat ze veel actiever sturen op geopolitiek. Sterker: ik ben ervan onder de indruk hoe snel ze zich

aanpassen. De geopolitieke omstandigheden die we nu zien, met tarieven, protectionisme enzovoorts, zijn sinds de Tweede Wereldoorlog ongezien. En toch zie je dat bestuurders al hele strategieën daaromtrent ontwikkelen.’

Bekendste voorbeeld van een bedrijf dat geopolitiek op eieren dient te lopen, is ASML. Is het goed te keuren dat de VS in de concurrentiestrijd tussen het Westen en China van ASML eist dat het bepaalde chipmachines niet naar China exporteert, zodat China niet de meest geavanceerde chips kan maken?

‘Ik vind dat heel ingewikkeld. Want als wij ASML restricties zouden opleggen, krijgen we dat uiteindelijk als een boemerang terug, met straffen voor onze economie. Wat mij betreft is de wereld het meest gebaat bij eerlijke concurrentie.’

‘Anders wordt het als bedrijven door een staat worden gemanipuleerd. Toen ik minister van Justitie en Veiligheid was, hebben we besloten dat producten van het Chinese Huawei niet in ons 5G-netwerk terecht mochten komen. Ik was er op basis van degelijk onderzoek van overtuigd dat we de vijand binnen zouden halen. Maar dat is dus iets heel anders dan de verkoop van een product of technologie verbieden.’

Maar wat als het concurrerende land zelf bepaalde technologie niet aan ons wil verkopen?

‘Dat is weer een ander verhaal. Ik denk dan aan hoe Japanse auto’s in Europa een groot marktaandeel uitbouwden, terwijl ze op de eigen markt Europese auto’s buiten de deur hielden. De Japanners deden dat heel handig, door toen Europa nog niet sterk geïntegreerd was, individuele landen te bespelen.’

‘Ik vind dat er reciprociteit moet zijn. En daarom begrijp ik volledig dat ASML moeite heeft met de restricties die door de VS worden

opgelegd. Want is het ook zo dat de VS bijvoorbeeld Apple in China aan banden legt? Nee. Apple gebruikt de modernste chips in zijn apparaten. Zijn we dan niet met twee maten aan het meten?’

Als het spel eerlijk wordt gespeeld, horen er geen restricties te zijn. En bij oneerlijk spel, zijn harde maatregelen geoorloofd?

‘Ja, dat is goed samengevat. Waarbij zij aangetekend: voor mij heeft één land zich helemaal buitenspel gezet, en dat is Rusland. We hebben het hier over een land waar tegenstanders van de overheid pardoes van het balkon van een hotel vallen. We hebben het hier over een wereldbeeld waar ik geen enkele aansluiting bij vind.’
‘Toen ik minister was, heb ik de Kapersky-virussoftware bij de Rijksoverheid buiten de deur gezet. Als je ziet hoe actief Rusland is op het gebied van cyberaanvallen in het Westen, dan kun je geen virusbescherming uit dat land aanvaarden – zeker niet als je weet dat het land bevoegd is om zo’n bedrijf te manipuleren.’
‘Uit dat beleid is de Kapersky-doctrine geboren. Licht er een aankoopbeslissing over software die uit een land komt dat de overheid ziet als statelijke actor? Heeft dat land de macht om de leverancier van die software te manipuleren? En is het de bedoeling dat die software in onze vitale systemen komt? Dan geldt: niet kopen!’

U bent verbonden aan zowel Universiteit Leiden als aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ook daar is globalisering een thema. Althans, volgens een aantal politieke partijen is de internationalisering er doorgeslagen.

‘Ik denk dat het heel goed is dat onze academische wereld na een periode van tomeloze internationalisering ook een tijdlang heeft

gereflecteerd op hoever die internationalisering in een aantal faculteiten en vakgroepen is gegaan. Maar ik denk ook dat we ons moeten realiseren dat die internationalisering hoort bij de globalisering. We hebben die internationalisering nodig om onze onderwijsinstellingen goed op dreuf te laten zijn.’

Hoe bedoelt u dat?

‘In alle lijstjes over topuniversiteiten wereldwijd komen meerdere Nederlandse universiteiten voor. Dat is zo gekomen omdat onze universiteiten internationale kennis en talenten omarmen. En dat leidt er weer toe dat Nederlanders dicht bij huis een uitstekende opleiding kunnen volgen. Dat is waanzinnig belangrijk. Als je een hoog niveau universitair hebt, wordt het middelbare onderwijs beter, worden ondernemingen beter bestuurd, wordt het makkelijker internationaal zaken te doen. De overheid wordt beter. En op die dynamiek kun je steeds weer verder bouwen, waardoor je als land een voorsprong opbouwt.’

‘En dan roepen een aantal politici dat het maar eens afgelopen moet zijn met het spreken van Engels aan de universiteiten. Of dat universiteiten een bolwerk van de elite zijn, waar een hoop minder geld naartoe moet gaan. Beide leuzen zijn populistische flauwekul natuurlijk. Het is mede dankzij die universiteiten dat Nederland in een globaliserende wereld zijn mannetje staat. En dat de Nederlandse bevolking qua opleidingsniveau steeds meer emancipeert.’

U gaf aan dat u een groot voorstander bent van eerlijke concurrentie tussen landen. Maar hecht u er dan geen belang aan dat sommige van die landen geen democratieën zijn?

‘Wat mij betreft moet je op dit gebied onderscheid maken tussen het idee van democratie

en het idee van de rechtsstaat. Ik denk dat het democratische systeem heel goed past bij Europese landen en ook bij Nederland. Sterker: ik denk dat de democratische maatschappijvorm, met een open debat, de vorm is die het beste bij ons past, en dat we van een groot deel van de burgers democratisch plichtsbesef mogen verwachten.'

Maar...

'De democratie is niet de enig mogelijke maatschappijvorm. Kijk maar naar Singapore: daar is sprake van een goed functionerende autocratie: verregaande centrale macht zonder veel inspraak. Democratie en autocratie zijn daarmee twee maatschappijvormen die zich in de moderne tijd hebben bewezen. En wellicht zijn er nog andere vormen mogelijk.' 'Waar het om gaat in internationale samenwerking, is niet dat andere landen op ons gaan lijken en we allemaal democratieën worden. Maar wel dat de verschillende maatschappijvormen ergens een common ground vinden. En die *common ground* zit 'm in de nationale en internationale rechtsstaat.'

Wat is dat, de rechtsstaat als common ground?

'De rechtsstaat, dat zijn de gevormde instituties en structuren die de samenleving op een consistente manier laten functioneren, en waar zowel eigen als internationale burgers en instellingen kunnen op bouwen.' 'Neem nou het feit dat onze ondernemingen zakendoen in Saudi-Arabië of de Verenigde Arabische Emiraten. De maatschappijen daar zijn aristocratieën of, zo je wil, meritocratieën. Er is sprake van praktijken, zeker in de behandeling van mensen, waar wij het niet mee eens zijn, die noch bij onze maatschappijvorm noch bij onze rechtsstaat horen. Toch is het belangrijk dat we elkaar ook weten te vinden: in een grensoverschrijdende interna-

'De democratische rechtsstaat is de ideale maatschappijvorm voor Europese landen als Nederland'

tionale rechtsstaat. Het is overigens ook het bestaan van nationale rechtstaten in combinatie met een internationale rechtsstaat die mij uiteindelijk ook optimistisch stemt.'

Om te eindigen met een positieve noot?

'Ja. Kijk, niet alles is rozengeur en maneschijn. Met makker Trump en zijn tarievenfixatie zijn we nog wel een tijdje zoet. Net als met de Chinese leider Xi Jinping en met onze eigen populistten. Maar vlak onze rechtsstaat niet uit, en ook niet de neigingen in andere maatschappijen om de eigen rechtsstaat te ontwikkelen. Neem klimaatbeleid, favoriet thema van de populist die tegen de rechtsstaat ageert. Uiteindelijk, hoe hard er in de uitersten van de rechtsstaat ook wordt gefulmineerd, is er een zwijgende meerderheid die doet wat er gedaan moet worden. Die dynamiek wordt gefaciliteerd door de rechtsstaat en helpt hem ook weer verder. Omdat de rechtsstaat daarmee behoorlijk centraal staat, ben ik absoluut optimistisch over alles wat komen gaat.'



Philip Willems is zaken-journalist en adviseur. Eerder was hij onder meer chef economieredactie bij *Elsevier Weekblad* en hoofdredacteur van *Management Scope*.