



SPECIAL
Markt-
werking

Oud-monopolisten niet bang voor concurrentie

Kartelvorming is diefstal

Marktwerking motor voor innovatie



VERSTORINGEN MARKTWERKING VERMINDEREN EFFECT TOEZICHT

De paradox is zo gek nog niet



Het effect van het toezicht door de NMa is op de lange termijn mede afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de economie. Een op het oog tegenstrijdige stelling. Want het toezicht van de NMa is er toch juist op gericht om via een verbetering van marktwerking het aanpassingsvermogen te bevorderen?

Bovendien moeten we de effectiviteit van de NMa toch vooral afmeten aan beantwoording van de vraag of markten meer en beter zijn gaan werken? Hoe kan die merkwaardige stelling dan kloppen?

Daarvoor moeten we eerst naar de taken van de NMa kijken: het opsporen van kartels en andere mededingingsbeperkende gedragingen, het beoordelen van fusies en overnames en het toezicht houden in de energie- en vervoersector. Het versoepelen van vestigingsvoorwaarden of het beperken van administratieve lasten behoort niet tot onze taken, maar tot die van de politiek.

Veel ondernemers klagen juist over dit soort belemmeringen als hindernissen bij het uitoefenen van hun activiteiten. Zodra deze verstoringen van de marktwerking afnemen, neemt de effectiviteit van het toezicht door de NMa toe en levert deze meer op. Dit blijkt uit een recent onderzoek dat ik heb uitgevoerd als Chief Economist van de NMa: Tussen Micro en Macro, van Commissie Economische Mededinging naar NMa.

Sinds 2004 publiceert de NMa schattingen van de kortetermijneffecten van haar mededingingstoezicht. Denk aan de verlaging van de consumententarieven voor de mobiele telefonie of de opbrengsten van ingrepen in bouwkartels. De gerapporteerde resultaten zijn de financiële voordelen voor de consument. Deze effecten liggen sinds het begin van de NMa (1998) opgeteld rond de € 3,5 miljard. Voor 2006 wordt dit bedrag geschat op om en nabij de € 800 miljoen.

De totale doorwerking van het toezicht op de economie is veel moeilijker te bepalen. In het genoemde onderzoek worden deze lange-termijneffecten met een model berekend.

De effecten zijn mede afhankelijk van de flexibiliteit van de goederenmarkt.

In een economie waar ondernemers in staat zijn veranderingen in de vraag direct op te vangen, valt in reactie op een ingreep door de NMa de groei van het BNP ongeveer tweemaal zo hoog uit als in een economie waar ondernemers niet direct kunnen inspelen op veranderingen. Dit komt bijvoorbeeld door beperkende regelgeving of omdat de geschikte mensen niet te vinden zijn.

De berekeningen laten zien dat het toezicht van de NMa in de periode 1998-2005 een extra groei van het nationaal inkomen opleverde van ongeveer 0,2 procent. Dat had 0,4 procent kunnen zijn wanneer de goederenmarkt flexibeler was geweest. Dus al met al is die stelling zo gek nog niet.

Jarig van Sinderen | Chief Economist NMa

Congres Economisch Bureau

De NMa houdt op 18 en 19 oktober een congres over het meten van de economische effecten van het mededingingstoezicht. Hierover discussiëren prominente wetenschappers, toezichthouders en beleidsmakers uit binnen- en buitenland in Sociëteit de Witte in Den Haag. Zie voor bijzonderheden www.nmanet.nl/conference.

| 4 | Het ministerie van Economische Zaken en de FNV praten over marktwerking in publieke sectoren. Zij hebben verschillende visies op de toekomst. **| 6 | Oud-monopolisten niet bang voor concurrentie** KPN en TNT zijn van staatsbedrijven spelers in competitieve markten geworden. **| 8 | Kartelvorming is diefstal** **| 10 | Strijd om klant losgebarsten.** Bestuurders Eneco en UVIT over marktwerking in de energie- en zorgsector. **| 12 | AKZO Nobel en Shell** zijn in het verleden beboet geweest vanwege kartelovertradingen. Hoe gaan zij tegenwoordig met compliance om? **| 14 | Marktwerking motor voor innovatie** VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes en NMa-bestuursvoorzitter Pieter Kalbfleisch nemen elkaar onder de loep.

Marktwerving

Marktwerving, liberalisering en privatisering zijn begrippen die geregeld door elkaar worden gebruikt. Een special over marktwerking is dé plek om daar helderheid over te scheppen.

Marktwerving is het tot stand komen van een geschikte prijs voor een goed of dienst als gevolg van evenwicht tussen vraag en aanbod. Liberalisering betekent dat de overheid beperkingen om tot een bepaalde markt toe te treden opheft en dus concurrentie toestaat. Privatisering is het verkopen van overheids eigendom. Over marktwerking wordt verschillend gedacht. Vakbonden en politiek maken zich bijvoorbeeld zorgen over de gevolgen ervan voor werknemers in de thuiszorg of het stadsvervoer. Maar gaat het hierbij nu om marktwerking of liberalisering? Voor de NMa staat het principe van marktwer-

king niet ter discussie. Want welke consument heeft er nu bezwaar tegen dat de prijs van aardbeien zakt als het aanbod groeit? Marktwerving is geen vies begrip. Concurrentie dwingt mensen het beste in zichzelf naar boven te halen. Ook de grondleggers van de Europese Unie zagen in marktwerking het leidende economische principe. Het heeft ons na de Tweede Wereldoorlog een Europese economische integratie en ongekende welvaart gebracht.

Bent u benieuwd hoe de toppers van het Nederlandse bedrijfsleven tegen deze materie aankijken? Lees de interviews met een aantal van hen in deze speciale uitgave van NMagazine. Veel leesplezier!

Pieter Kalbfleisch,
Voorzitter Raad van Bestuur NMa



Kato Tan KTXS Fotografie

Agnes Jongerius FNV-VOORZITTER

‘Trots zijn op publieke diensten helpt ook’

Agnes Jongerius legt een direct verband tussen het EZ-onderzoek naar de effecten van marktwerking en de FNV-nota ‘Marktwerking? Time-out!’. “Het is tijd voor een parlementaire reflectie, hebben we bij de presentatie van de nota gezegd.”

De privatisering van publieke diensten is volgens de FNV-voorzitter te ver doorgesloten. “Nederland wil in Europa graag haantje de voorste zijn.” Het zou volgens Jongerius verstandig zijn “ook eens af te wachten wat de gevolgen zijn in andere Europese landen.”

De FNV-voorzitter maakt korte metten met de veronderstelde positieve gevolgen van marktwerking. “Steeds wordt de telecommarkt als goed voorbeeld genoemd. Een beetje mager vind ik. Kijk naar de zorg. In no time is een clustering van verzekeraars ontstaan. Als we er twee overhouden, wat valt er dan nog te kiezen? In de thuiszorg zijn duizenden werknemers, hoofdzakelijk vrouwen, ontslagen. Zij worden gedwongen als zogeheten alfa-hulpen aan het werk te gaan. Voor minder geld, zonder

Werelden van verschil

De directie Marktwerking van het ministerie van Economische Zaken heeft als missie optimale condities te scheppen voor het goed functioneren van Nederlandse goederen- en dienstenmarkten en het versterken van de positie van de consument. Wat zijn de gevolgen van marktwerking in publieke sectoren?

Waar staan we? Welke kant gaan we op? Vooruitlopend op de uitkomsten van het grootschalig onderzoek van het ministerie van EZ geven Anita van den Ende en Agnes Jongerius antwoord op deze vragen. De waarnemend directeur Marktwerking van EZ en de voorzitter van de FNV vertegenwoordigen werelden van verschil.

zekerheid, zonder pensioenvoorziening. Ik vind het geen succes dat de prijs van marktwerking in de zorg door deze vrouwen wordt betaald. De verhoging van het percentage van het zorgaanbod waarover verzekeraars mogen onderhandelen, kan zij evenmin als een blijk van succes opvatten. “Het wordt uitgebreid naar slechts 20 procent omdat men juist niet weet of het goed gaat.”

Dat het met het streekvervoer beter zou gaan, is volgens Jongerius in strijd met de werkelijkheid. “Niet voor niets heeft het Europarlement aan de handrem getrokken. En wat hebben we in vredesnaam geprivatiseerd als wij onze busbedrijven verkopen aan een Frans staatsbedrijf?” De opkomst van stukloon in de postbezorging noemt Jongerius “schandalig”. “Wat winnen we als een postzegel 39 cent kost in plaats van 42? Als dat betekent dat bezorgers geen pensioen kunnen opbouwen, geen zekerheid meer hebben, dan krijgen we ook hier te maken met het fenomeen van ‘the working poor’.”

Bij energie zou het debat moeten gaan over de grote vraagstukken. “In plaats daarvan praten wij over het aandeelhouderschap van de gemeente Arnhem bij Nuon. Voordat we verder gaan met het privatiseren van publieke diensten, moeten we eerst de vraag beantwoorden: wat zijn overheidsdiensten en wat niet; wat is van essentieel belang voor onze samenleving? Trots zijn op je publieke diensten en stáán voor je mensen. Dat zou al aanzienlijk helpen.”

Anita van den Ende WAARNEMEND DIRECTEUR MARKTWERKING EZ

‘Het is altijd markt én overheid’

Waar staan we? Welke kant gaan we op? Vooruitlopend op de uitkomsten van het grootschalig onderzoek van het ministerie van EZ geven Anita van den Ende en Agnes Jongerius antwoord op deze vragen. De waarnemend directeur Marktwerking van EZ en de voorzitter van de FNV vertegenwoordigen werelden van verschil.

“Het is wat ons betreft nooit markt óf overheid, maar altijd markt én overheid”, aldus Anita van den Ende. “De relevante vraag is steeds met welke combinatie van instrumenten de consument het meeste waar voor zijn geld krijgt, en niet of iets bij de overheid óf op de markt thuis hoort.” De zegeningen tellen van de marktwerking in de zorg, het vervoer en de energiesector blijkt geen eenvoudige opgave.

De Tweede Kamer heeft de minister gevraagd wat de resultaten zijn van marktwerking en wat we er in de toekomst van mogen verwachten. Van den Ende: “Alle sectoren waar de markt meer ruimte heeft gekregen, gaan we langs de meetlat leggen. We willen de discussie ontdoen van sentimenten. Het gaat om de feiten. Eind dit jaar willen we precies kunnen vertellen wat er per sector is gebeurd.”

“Als je ziet wat er met de tarieven is gebeurd en kijkt naar de keuzemogelijkheden die zijn ontstaan, is de telecommarkt onze grootste successtory”, maakt Van den Ende de balans alvast op. De energiemarkt loopt goed, hoewel dit door de gestegen brandstofprijzen en belastingen voor de burger niet altijd direct zichtbaar is. En ook in de zorg en het streekvervoer gaat het de goede kant op. Over 10 procent van het zorgaanbod mogen verzekeraars vrij onderhandelen met de ziekenhuizen. In welke mate patiënten,

werknemers en de belastingbetaler hiervan profiteren, kan Van den Ende nog niet zeggen. “De zorgverzekeringswet geldt pas sinds 2006, maar de eerste tekenen zijn positief. In dit vrije segment letten de verzekeraars bij de inkoop van zorg steeds meer op kwaliteit en er is een prijsdaling te zien”. Reden genoeg om het percentage in 2008 te verhogen van 10 naar 20 procent.” Over het vervoer: “In het streek- en het contractvervoer (zoals speciale busjes voor bedrijven en instellingen, red.) is de beschikbaarheid gestegen. De liberalisering van de taximarkt is voor 90 procent geslaagd, maar leidde tot problemen in de grote steden.”

De topambtenaar herinnert eraan dat de invoering van marktwerking niet in alle sectoren op eenzelfde wijze heeft plaatsgevonden. Hierbij hebben politieke keuzes een rol gespeeld. “Keuzes die op voorstel van een minister zijn gemaakt door kabinet en Tweede Kamer. Om de publieke belangen te borgen beschikt de overheid over verschillende instrumenten. Zij kan eisen stellen aan kwaliteit en toetreding, prijzen reguleren en acceptatieplicht opleggen. Het onderzoek is ook bedoeld om te leren welke gereedschapskist de overheid in welke situatie het beste kan inzetten.”

Oud-monopolisten niet bang voor concurrentie

Harry Koorstra

Ad Scheepbouwer

Oud-monopolisten als KPN, ANWB, NS en TNT zijn nu spelers in competitieve markten. Zo'n overgang maak je niet zomaar. Topman Ad Scheepbouwer van KPN en Harry Koorstra, Group Managing Director Post en lid van de Raad van Bestuur van TNT, blikken terug en vertellen hoe zij tegen marktwerking aankijken.

“De verzelfstandiging van KPN is een goede zaak geweest”, stelt Scheepbouwer onomwonden. “Ik geloof namelijk niet zo in de overheid als ondernemer. Dat is vaak een ongelukkige constructie. Ze lopen tegen zichzelf aan, omdat ze ook nog beleidsmaker en toezichthouder zijn. Natuurlijk zijn er taken die je het beste aan de overheid kunt overlaten. Telecommunicatie hoort daar mijns inziens niet bij.”

Overgang

“Bij ons is de overgang langs de lijnen der geleidelijkheid gegaan”, zegt Koorstra. “De markt is op dit moment voor 55 procent vrijgegeven. Brievenpost (tot 50 gram) is nu bijvoorbeeld nog voor ons. Maar als de nieuwe Postwet volgend jaar van kracht wordt, is de postmarkt helemaal geliberaliseerd. Prima, mits aan de voorwaarden is voldaan om kans van slagen te hebben.

Dat is geen voorbehoud tegen marktwerking, want daar ben ik vóór.”

Beide bestuurders hebben geen problemen met concurrentie. Zij delen de mening dat in een markt concurrenten thuishoren. “Want”, zegt Scheepbouwer, “concurrenten bepalen hoe eerlijk wij als oud-staatsbedrijf blijven. De beste aanbieder wint. En de NMa moet erop toezien dat dit allemaal volgens de regels verloopt. Dat doen ze in mijn ogen onpartijdig, zoals het hoort.”

Daar plaatst Koorstra een kanttekening bij. “De NMa moet meer naar Europese aspecten van mededinging gaan kijken. We zitten wat internationalisering betreft weliswaar in een overgangsfase, maar daar mogen we niet de dupe van worden. Ik zeg niet dát dit gebeurt, maar het is een punt van aandacht. Uit onderzoek is gebleken dat in de Europese postmarkt voor 13 à 15 miljard euro te winnen valt aan allerlei zaken die efficiënter kunnen. Hoe langer je dit in stand houdt, hoe meer klanten zullen kiezen voor (elektronische) alternatieven. Laat ik het zó zeggen: de politiek helpt niet écht bij het oplossen van die problemen.”

Kunst van het loslaten

Scheepbouwer: “Als je van monopolistisch staatsbedrijf moet omschakelen naar marktpartij start je met honderd procent marktaandeel. Het is logisch dat dit percentage omlaag moet. Daar ziet de Opta op toe. Op zich prima, maar ik ben het nooit eens geweest met hun streven om ons marktaandeel terug te brengen tot 50 procent of minder. Mijn visie is: als toezichthouder zorg je er voor dat concurrenten tot de markt kunnen toetreden en dan moet je het loslaten. Die kunst moeten ze nog leren. Op een gegeven moment moeten de concurrenten zichzelf maar waarmaken. Kijk bijvoorbeeld naar de Nederlandse kof-

femarkt. Die is voor 70 of 80 procent in handen van Douwe Egberts. Daar wordt niets aan gedaan en dat hoeft ook niet. De concurrentie is groot genoeg en zet voldoende druk op de service en de prijzen om DE eerlijk te houden. Laat de markt dan ook verder zijn werk doen.”

Een andere vraag is: hoe maak je de omslag van staatsbedrijf en monopolist naar een organisatie die in staat is om de uitdagingen van marktwerking aan te kunnen? Volgens de CEO van KPN is spijkerharde concurrentie de

‘Klant heeft baat bij marktwerking’

beste remedie. “Als je medewerkers zien dat je klanten weglopen omdat je aanbod of je service niet goed is, komen ze wel in beweging”, zegt hij.

“Maar er zit iets oneerlijks aan die omslag. De mensen met wie we dat moesten doen, waren niet aangenaam om als dienstverlener in een competitieve markt te werken. Ze waren aangesteld als ambtenaar, en die waren destijds over het algemeen niet zo alert op gebruikersvriendelijkheid. Toen we na de hele affaire met de umts-veilingen geen rijke onderneming meer waren, werd iedereen met de neus op de feiten gedrukt. Vanaf dat moment werd het gemakkelijker om te bouwen aan een organisatie met een winnaarsmentaliteit.”

Historische logica

Koorstra: “Wij zijn al sinds begin jaren '90 bezig met die overgang. Eén van de zaken die daarbij een grote rol speelt, is dat onze arbeidsvoorwaarden circa 25 procent boven die van de BV Nederland liggen. Dat komt voort uit een historische logica. Enerzijds

zeg ik: je moet je medewerkers trainen in marktconformiteit en ze daar de lol van leren inzien. Anderzijds vind ik dat met het oog op verantwoord sociaal beleid de overheid moet meedenken. Zeker omdat we met het oog op de nieuwe Postwet nog wel het een en ander met elkaar te regelen hebben.” “Uiteraard hebben we al de nodige maatregelen genomen om de toekomst aan te kunnen. Het aantal arbeidsplaatsen is sinds 1996 met zo'n 14.000 gedaald, ofwel met bijna 20.000 mensen. En voor de periode tussen 2008 en 2010 hebben we nieu-

we bezuinigingen aangekondigd. Die gaan waarschijnlijk tussen de 6.500 en 7.000 mensen hun baan kosten. Niet leuk, maar het kan niet anders. Dit is een mensenbedrijf, waar 65 procent van de kostprijs wordt bepaald door arbeid. De concurrenten hebben veel minder gunstige arbeidsvoorwaarden en kunnen dus ook tegen goedkopere tarieven werken. Tenzij we een heel ander sociaal beleid gaan voeren, hebben we nog wel een paar jaar nodig om dat op te lossen en het verleden helemaal van ons af te schudden.”

Klantvoordeel

Gevraagd naar een conclusie over de voor- en nadelen van marktwerking in zowel de post- als de telecomsector, geven beide bestuurders aan dat er punten van aandacht en kritiek zijn. Maar de tucht van de markt omschrijven beiden als positief. Die tucht houdt je als bedrijf scherp en leidt tot productinnovatie. Waar Scheepbouwer nog aan toevoegt: “Wat vooral zichtbaar en belangrijk is: de klant heeft baat bij de concurrentie waar wij mee te maken hebben.”

Kartelvorming is diefstal

Kinderen die geen schoolmelk krijgen en consumenten die jarenlang teveel betalen voor een biertje. Een kleine greep uit de schadelijke gevolgen van verboden prijsafspraken. Maar de zwendel strekt verder.

Kartels zijn schadelijk voor de Nederlandse economie. Zij belemmeren de gezonde werking van markten en zijn te beschouwen als een vorm van diefstal. Consumenten betalen te veel voor een product of kopen het product helemaal niet meer. Bedrijven die meedoen aan een kartel opereren inefficiënt en worden lui. De prikkels om kosten te besparen en te innoveren verdwijnen. Ook treedt er verspilling op door het instandhouden van de kartels zelf.

Een 'hard core' kartel is een afspraak tussen concurrenten met als doel om onderlinge concurrentie te elimineren of te beperken door bijvoorbeeld minimumprijzen overeen te komen, aanbestedingen te vervalsen en klanten en/of afzetgebieden te verdelen. In Nederland zijn de kartels in de bouwsectoren het bekendst. Een recent Europees voorbeeld is het bierkartel.

Schadelijke gevolgen

Ik zie minstens vier schadelijke gevolgen van kartels. Ten eerste veroorzaken kartels te hoge prijzen voor de klanten van het kartel, zoals consumenten, andere bedrijven en overheidsinstanties. Door de ge-

heime onderlinge afspraken vergroten kartelleden hun marktmacht. Dat wil zeggen de mogelijkheid die ze hebben om de prijs boven de concurrerende prijs vast te stellen. Hierdoor vergroten ze hun winsten. Onder normale competitieve omstandigheden kunnen ondernemingen zich dergelijke prijsverhogingen niet veroorloven. Consumenten stappen dan over naar de concurrent met een lagere prijs. Maar bij een kartel heeft dat nu juist geen zin, omdat die concurrent ook bij het kartel is betrokken en daarom geen lagere prijs biedt.

In de jaren 80 werd in de VS een aantal 'schoolmelkkartels' ontmaskerd. Verschillende melkproducenten hadden de aanbestedingen voor de voorziening van melk aan scholen vervalst. Academische studies schatten dat de bruto marges van de betrokken ondernemingen met 46,9 procent tot 80,6 procent zijn gestegen. Ook wordt geschat dat de schoolmelkprijzen met 6,5 procent (Ohio) tot 18 procent (Texas) omhoog zijn gegaan. Door de hogere prijzen dronken schoolkinderen ook minder melk.

Het tweede schadelijke gevolg van kartels is, simpel gesteld, dat een aantal consumenten een product niet meer kan kopen. Sterk vereenvoudigd is dat als volgt weer te geven. Als een kartel de prijzen verhoogt, blijft een aantal consumenten het product kopen tegen de hogere kartelprijs. Een aantal andere consumenten is niet bereid om de hogere prijzen te betalen en koopt het product niet meer. Deze consumenten worden als het ware 'uitgesloten'. Onder concurrerende omstandigheden zouden ze het product wel kopen en ook nog geld overhouden. Dit laatste noemen we het consumentensurplus: een positief verschil tussen de prijs die men bereid was om te betalen en de (lagere) prijs die men werkelijk betaalt. Het surplus van de uitgesloten consumenten gaat helemaal verloren door het kartel. In economische termen is er dan sprake van 'deadweight loss' of 'allocatieve inefficiëntie'. Dit is volgens velen een van de belangrijke schadeposten als gevolg van kartels.

In een recente academische studie, gebaseerd op honderden gepubliceerde onderzoeken naar de prijsverhogingen veroorzaakt door kartels, wordt geconcludeerd dat forse prijsverhogingen mogelijk zijn, waarbij de mediaan prijsverhoging 25 procent is. Het deadweight loss ligt tussen een vijfde en een tiende van de prijsstijging die in bepaalde industrieën het gevolg van een kartel was.

Ten derde zijn kartels schadelijk omdat bedrijven die meedoen aan een kartel vaak inefficiënt opereren en niet innoveren. Concurrentie dwingt bedrijven om hun kosten scherp in de gaten te houden en product- en procesinnovaties aan te gaan. Onder concurrerende omstandigheden wordt laksheid van het management eerder ontdekt en beter gedisciplineerd. Bedrijven die kosteninefficiënt zijn en/of niet innoveren verdwijnen, omdat alleen de sterkste bedrijven overleven.

Het kartel onderdrukt concurrentie en hiermee ook de prikkels om efficiënt te zijn. Hierdoor blijven nu en in de toekomst inefficiënte en daarmee relatief dure ondernemingen in de markt. Afnemers en uiteindelijk consumenten zijn hiervan de dupe. Want hiermee worden, ook in de toekomst, mogelijke voordelen van kostenefficiënties en innovaties niet gerealiseerd. Deze mogelijke voordelen komen evenmin in de prijs of de kwaliteit tot uitdrukking. In economische termen: kartels zorgen voor productieve en dynamische inefficiënties. Een vierde schadepost van kartels is de maatschappelijke verspilling, veroorzaakt door het oprichten en het in stand houden van kartels. Kartelleden maken kosten om de afspraken geheim te houden, om te verhinderen dat nieuwe concurrenten op de markt komen of dat deze kartelafspraken ondermijnen, om elkaar in de gaten te houden en om elkaar te straffen bij het niet nakomen van de verboden afspraken. Denk aan een

kartel dat speciaal iemand inhuurt om te controleren of alle kartelleden zich wel aan de afspraken houden. Zo iemand controleert dan bijvoorbeeld de werkelijke marktaandelen overeenkomen met de afgesproken marktaandelen.

Uit een recente studie naar de effecten van kartels op de arbeidsproductiviteit blijkt dat deze bij sectoren met kartels 15 tot 30 procent lager ligt dan bij sectoren zonder kartels.

Opsporen en vervolgen

Kartels schaden dus de Nederlandse economie op een groot aantal manieren. De NMa zal er daarom alles aan doen om kartels op te sporen en de karteldeelnemers te vervolgen. Dat deed zij al in de eerste tien jaar van haar bestaan en daar gaat zij de komende tien jaar mee verder.

**Gülbahar Tezel,
Concurrentietoezicht NMa**

Verwijzingen naar de genoemde academische studies vindt u op www.nmanet.nl



Met de invoering van marktwerking in verschillende sectoren is de strijd om de klant losgebarsten. Waar vroeger slechts één aanbieder was, kunnen consumenten nu kiezen uit verschillende leveranciers. In hoeverre maakt men daar gebruik van en lukt het de ondernemingen om nieuwe klanten te werven en te binden? Kortom: is er echte marktwerking? Ja, maar de vraag is wel hoe je dat precies definieert.

JEROEN DE HAAS (ENECO)

‘Duurzaamheid heeft de toekomst’

Bij marktwerking gaat het om meer dan de prijs alleen. Dat de consument steeds meer geneigd is om voor een energiebedrijf met een duurzame reputatie te kiezen, is volgens bestuursvoorzitter Jeroen de Haas van ENECO een goede ontwikkeling. “Daar zetten wij breed op in.”

“Marktwerking wordt vaak geassocieerd met switchgedrag. Maar belangrijker is de mogelijkheid om je te kunnen onderscheiden. Dat doen wij door de administratieve afhandeling zo efficiënt mogelijk te maken, betaalbaar te zijn en zoveel mogelijk in duurzame productiemiddelen te investeren.”

De Haas ziet dat klanten positief reageren op duurzame investeringen. “Zoals op de windmolenparken die we neerzetten en het aardwarmteproject in Den Haag. Daar gaan we, samen met een woningcorporatie, voor zesduizend huishoudens warmte uit de grond halen. We verdienen hier alleen nog aan diensten achter de meter, zoals langdurende onderhoudscontracten. Ook dit soort concepten komt voort uit marktwerking.” Als hij mocht kiezen tussen klanten aan wie ENECO alleen energie levert of aan wie hij uitsluitend langdurig diensten achter de meter levert, zegt hij voor het laatste te kiezen.

“Bij duurzaamheid is zichtbaarheid heel belangrijk. Zo maken omwonenden het ons best wel eens moeilijk om windmolenparken te plaatsen. Maar als je hen aanbiedt om aandeelhouder te worden, komt het opeens heel dichtbij. Hetzelfde doen we met kippenboeren in Friesland, waar we biogas uit kippenmest halen.”

Sinds juli 2004 stapt jaarlijks tussen de 5 en de 7 procent van de Nederlanders over naar een andere energieleverancier. Voor 71 procent is daarbij de prijs het belangrijkste argument, bij 14 procent groene stroom en voor 12 procent heeft het met service te maken. Dit bleek uit NMa's Consumentenmonitor 2006, een jaarlijks marktonderzoek in de energiemarkt. De 2007 monitor wordt binnenkort gepubliceerd. “Dat bewijst in ieder geval dat er marktwerking is”, reageert De Haas. “Maar ik ben ervan overtuigd dat als er over twee jaar weer zo'n onderzoek wordt gehouden, de prijs minder belangrijk is en duurzaamheid aanzienlijk hoger zal scoren.”

Een hogere servicegraad bereik je volgens de ENECO-topman ook met het nieuwe marktmodel voor de energiesector: één factuur voor levering en transport, één vast transporttarief (ongeacht de afname) en de invoering van nieuwe, op afstand afleesbare meters. Is er nu sprake van een gezonde marktwerking? “We gaan de goede kant op”, vindt De Haas. “Echte concurrentie ontstaat echter pas als onze toezichthouder meer instrumenten krijgt om de duurzaamheid waarmee energiebedrijven adverteren op waarheid te kunnen controleren.”

Strijd om de klant losgebarsten

EDWIN VELZEL (UVIT)

‘Marktwerking versterkt kwaliteit zorgverlening’

Zorgverzekeraar Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT) heeft de ambitie om over vijf jaar de beste verzekeraar van Nederland te zijn. “Dat doen we door verbreding te zoeken met de andere verzekeringsvormen die we in de groep hebben”, zegt bestuursvoorzitter Edwin Velzel.

Dat het aantal overstappers van zorgverzekeraar in 2007 is gedaald van 18 naar 4,4 procent verwondert hem nauwelijks. “In 2006 werd iedereen er met zijn neus bovenop gedrukt en was er ook ruim de tijd voor: tot maart 2007. Dan ga je binnen een jaar niet nóg eens kiezen. Te meer omdat wij met onze premies vrij dicht bij elkaar zijn uitgekomen. Bovendien was de laatste keer midden in de tijd van de kamerverkiezingen, die zo'n beetje alle media-aandacht kregen. Daar komt bij dat de vele collectiviteiten die in 2006 zijn gevormd veelal een looptijd van drie jaar hebben. Voor die consumenten is het kiezen voor een andere zorgverzekeraar helemaal niet aan de orde geweest.”

Blijven er na de grote overnames en fusies in zorgverzekeraarsland wel genoeg partijen over voor een gezonde concurrentie? Velzel: “Ik denk dat de vier tot vijf grote spelers

elkaar goed in de gaten kunnen houden en gezond met elkaar kunnen concurreren. Daarnaast zijn er altijd nog kleinere partijen die zich in specifieke marktsegmenten kunnen onderscheiden. En ook regionaal zullen er aanbieders blijven die unieke afspraken hebben met regionale zorgverleners.”

Velzel denkt dat de concurrentie tussen de zorgverzekeraars vooral op het gebied van kwaliteit wordt uitgevochten. “Maar als wij onze verzekerden hoogwaardige zorg willen bieden, moeten de zorgverleners die ook in huis hebben. Ik denk dat de prikkeling van marktwerking ook de kwaliteit van de zorgverleners sterk zal verbeteren. Dan mag er alleen geen schaars- te ontstaan. Vooral voor de algemene zorg moet het aanbod regionaal goed verdeeld zijn. Men moet geduld hebben om te zien hoe de marktwerking uitpakt en niet na één of twee



jaar roepen dat het niet werkt.” “Wij sluiten graag contracten met zorgverleners die meer kwaliteit kunnen bieden dan anderen. Dat moet dan wel inzichtelijk worden gemaakt. Daarom is het goed dat media zoals Elsevier ranglijsten publiceren van ziekenhuizen. Maar het liefst heb ik een objectieve meetlat, waarmee wij kunnen laten zien welke kwaliteit wij voor het geld bieden.”



Multinationals als Shell en AKZO Nobel zijn in het verleden door de Europese Commissie beboet voor kartelvorming. Zij hebben eigen programma's gestart om ervoor te zorgen dat de Mededingingswet binnen het bedrijf wordt nageleefd. Hoe voorkomen zij dat eigen medewerkers (al of niet bewust) de mededingingsregels overtreden? Een kijkje in de juridische keukens van deze concerns.

AKZO Nobel strak en indringend

Een aantal aanvaringen met de Europese Commissie en een oud, relatief klein probleem dat alsnog op een miljardenclaim in de USA dreigde uit te lopen. Dat waren voor de destijds juist aangetreden General Counsel Jan Eijsbouts belangrijke redenen om in 1999 met de Raad van Bestuur van AKZO Nobel in overleg te gaan over een 'strak en indringend vervolg op ons bestaande complianceprogramma.'

"Dat moest een revolutionair programma worden", aldus Eijsbouts. Hij voert het woord samen met Jan Karel van der Staay, die hem per 1 juni van dit jaar als General Counsel heeft opgevolgd. "Om eventuele oude problemen goed op te lossen en nieuwe te voorkomen, hebben we eerst een eenmalig amnestieprogramma opgezet. Dat hield in dat medewerkers die in het verleden mogelijk over de schreef waren gegaan, dat binnen drie maanden straffeloos konden melden. Daarna heeft iedereen die daarvoor in

aanmerking kwam een persoonlijke verklaring ondertekend. Daarin staat dat hij of zij de voorgaande vijf jaar geen overtredingen van de Mededingingswet heeft gepleegd, noch daarvan op de hoogte is geweest zonder dit aan de General Counsel te hebben gemeld."

Dit systeem van 'certification' is in het nieuwe complianceprogramma - uiteraard zonder amnestiemogelijkheid - voortgezet. Dit houdt in dat jaarlijks ongeveer 3.000 medewerkers in verantwoordelijke marketing- en verkoopfuncties zo'n persoonlijke verklaring ondertekenen. Naast de algemene, wereldwijde Competition Compliance modules (verplichte online trainingen voor mensen die daarvoor in aanmerking komen) bevat het nieuwe complianceprogramma op alle business units toegespitste trainingen. Deze worden gegeven door de legal-accountmanagers van de betreffende business units en de coördinator mededingingsrecht. Met 'letters of representation' leggen de lokale managers en uiteindelijk de business-unit managers jaarlijks verantwoording af aan de Raad van

Bestuur, die deze met elk van de business-unit managers en de General Counsel bespreekt.

De basisregels van het complianceprogramma mededingingsrecht maken nu deel uit van de Corporate Business Principles. Van der Staay: "Deze algemene gedragsregels werden ontwikkeld nadat door de overname van Nobel en Courtaulds, en de verkoop van de vezeldivisie een nieuw concern was ontstaan. Ze zijn na de vaststelling in 2000 onder meer via workshops bij alle 62.000 medewerkers van AKZO Nobel geïntroduceerd."

"Een complianceregelgeving mededingingsrecht heeft, zoals elke complianceregelgeving, twee dimensies", besluit Eijsbouts. "De ene is communiceren dat wij maatschappelijk verantwoord ondernemen als kernwaarde beschouwen. De tweede is de op corporate governance gebaseerde risk-managementbenadering ter bescherming van de financiële waarden naar onze aandeelhouders."



Shell een wereldwijd compliancenetwerk

Al sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw noemt Shell het mededingingsrecht in zijn General Business Principles. "Deze algemene beleidsuitgangspunten staan in een boekje dat alle medewerkers en zakenpartners krijgen en ze gelden voor alle activiteiten van Shell. Ze geven uiting aan onze kernwaarden: oprechtheid, integriteit en respect voor mensen", zegt mededingingsjurist Friso van Harinxma.

Een tweede document waar compliance op stoelt is de Code of Conduct, ofwel de gedragscode. "Ook die is van toepassing voor alle werknemers en geeft wat meer in detail aan hoe Shell verwacht dat haar werknemers zich gedragen. Hierin wordt onder meer verwezen naar een global helpline die 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar is. Daar kunnen Shell-medewerkers melding doen van mogelijke inbreuk op de gedragsregels."

Belangrijke speerpunten in het compliancebeleid van Shell zijn trainingen. Deze zijn bedoeld voor alle medewerkers - met enige beslissingsbevoegdheid - die betrokken zijn bij commerciële activiteiten. Het programma begint met een initiële training, die de regels van het mededingingsrecht redelijk gedetailleerd behandelt. Degenen die dit hebben gevolgd, worden iedere twee à drie jaar terug verwacht voor een opfrustraining.

De frequentie van de trainingen is gebaseerd op een risico-analyse per medewerker. Het trainingsprogramma wordt steeds meer online aangeboden en is beschikbaar in modules die zijn toegespitst op de verschillende Shellonderdelen. Dat zijn onder meer Exploratie en Productie, Gas & Power, Downstream en Global Solutions.

"Maar deze trainingen maken van de mensen nog geen mededingings-specialisten", zegt Van Harinxma. "De crux is dat ze mogelijke problemen in de praktijk kunnen herkennen en indien nodig kunnen bespreken met de mededingingsjurist."

Shell heeft vijf mededingingsjuristen in vaste dienst in Den Haag en Londen en twee in Houston. Daarnaast zijn vier mededingingsspecialisten van advocatenkantoren bij Shell gedetacheerd. De Chief Ethics and Compliance Officer is verantwoordelijk

voor het algemene compliancebeleid. Onder hem valt een heel netwerk van mensen dat zich ook met compliance bezighoudt en dat door de hele organisatie heen gaat.

De kernboodschap van Shell is dat het mededingingsrecht bijzonder serieus wordt genomen. "Het beeld bestaat dat ondernemingen het soms een beetje wegwuiven. Dat is bij ons volstrekt niet het geval", benadrukt Van Harinxma. "Niet voor niets typeert de president-directeur van Shell Nederland, Rein Willems, twee recente Europese boetes als 'het dieptepunt van 2006'. Nog niet eens zozeer vanwege de hoge bedragen die ermee gemoeid zijn, maar vooral ook om de teleurstelling die hij voelt omdat in beide gevallen de regels die hij hoog acht niet zijn nageleefd."

Marktwerking motor voor innovatie

Hoe ervaart de NMa de wind die er rond marktwerking waait? Hoe beoordeelt zij grote fusie- en overnameplannen? En hoe kijken de Nederlandse werkgevers naar het functioneren van de NMa, de interne markt, globalisering en het beboeten van bestuurders? De visies van VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes en NMa-bestuursvoorzitter Pieter Kalbfleisch.

“Marktwerking dwingt mensen het uiterste uit zichzelf te halen”, stelt Kalbfleisch. “Het is een van de grote motoren voor innovatie. Dat vertaalt zich in een lagere prijs en een betere kwaliteit van producten en diensten. Nederland is een van de rijkste landen ter wereld. Dat komt ook door de inrichting van onze economie, waarin marktwerking een hoofdrol speelt.” Wientjes beaamt dat marktwerking zorgt voor innovatie en kostenbeheersing. “Ook in de zorg. Waarom zouden ziekenhuizen niet mogen concurreren zoals de farmaceutische industrie? We sterven allemaal veel jonger als er niet op tijd nieuwe geneesmiddelen worden ontwikkeld.”



Conservatief

Hebben zij oor voor de geluiden uit de samenleving die vragen om een rem op marktwerking?

Kalbfleisch: “Marktwerking is een prachtig principe, maar de politiek bepaalt waar het zijn intrede doet. Daar moeten we ons als NMa naar richten. We leven nu in een periode, waarbij in de politiek en samenleving stemmen opgaan om het rustiger aan te doen met marktwerking.”

De VNO-NCW-voorzitter vindt de bezwaren van de SP en de vakbonden een voorbeeld van ouderwetse angst. “Het toont aan hoe conservatief de SP is. Ik begrijp het ook wel: efficiencyverbetering betekent op korte termijn minder

arbeidsplaatsen. Maar meer doen met minder mensen is wel hard nodig nu de spanning op de arbeidsmarkt steeds verder toeneemt.”

Internationale markten

Een van de taken van de NMa is het beoordelen van fusieaanvragen. “We onderzoeken of er na de fusie geen concurrentiebelemmeringen ontstaan”, licht Kalbfleisch toe. “Daarvoor kijken we eerst om welke goederen en diensten het gaat en in welke markt een en ander speelt. Is die lokaal, regionaal, landelijk, Europees of mondiaal? Zo kijken we bijvoorbeeld naar import- en exportstromen en internationale handelsrelaties. En we bekijken ontwikkelingen in de komende drie tot vijf jaar. Dat alles moeten we – daar is de controlerende rechter heel streng in – baseren op nu al bekende feiten.” Een voorbeeld is het visiedocument van de NMa over fusies in de energiemarkten (zie www.nmanet.nl).

In dat kader zegt Wientjes over de voorgenomen fusie Nuon-Essent, waarover de NMa nog uitspraak moet doen: “Voor zo’n energiebedrijf is de relevante markt minimaal Noordwest-Europa. Als de NMa zou stellen dat er nog geen internationaal energietransport kan plaatsvinden, heeft ze deels gelijk. Maar de kabels naar Noorwegen en Engeland zijn zo goed als klaar.

Bernard Wientjes (VNO-NCW):
‘Nederland moet niet te gemakkelijk toegankelijk zijn voor buitenlandse aandeelhouders’

Voormalig minister Brinkhorst voorspelde dat voldoende interconnectiecapaciteit een jaar geleden gereed zou zijn. Dat is niet gelukt, maar ik ga ervan uit dat het de komende jaren zeker zo ver zal komen.”

Buitenlandse aandeelhouders

Over het feit dat steeds meer grote Nederlandse bedrijven in buitenlandse handen komen, zegt Wientjes: “Wij zijn trots op dit land. Vandaar onze oproep aan het kabinet om goed na te denken of wij niet te gemakkelijk toegang geven aan buitenlandse aandeelhouders, die hier de krenten uit de pap komen halen.”



“Als een markt internationaal is, moet je niet gek opkijken als internationale invloeden een rol gaan spelen”, vindt Kalbfleisch. “En aan de andere kant krijgen ook Nederlandse bedrijven door overnames vaste voet aan de grond in het buitenland. Niet alleen in opkomende economieën als Polen en Tsjechië, maar ook in gevestigde landen zoals het Verenigd Koninkrijk, waar AKZO Nobel het Britse chemieconcern ICI heeft overgenomen.”

Pieter Kalbfleisch (NMa): ‘Op een internationale markt moet je niet gek opkijken van internationale invloeden’

Nieuwe bevoegdheden

Is Kalbfleisch blij met de nieuwe bevoegdheden die de NMa heeft gekregen? “Ik beschouw de toekenning als een motie van vertrouwen. Hoe vaak we die middelen gaan inzetten, is afhankelijk van de zaken die wij in portefeuille hebben of krijgen. Ik denk wel dat we met huiszoekingen bij particuliere personen, toezeggingen en het beboeten van leidinggevenden gaan werken. Ook vanwege de preventieve werking.”

En hoe kijkt Wientjes er tegenaan? “Héél genuanceerd. Als ik mijn leden spreek, vindt men het huidige optreden van de NMa over het algemeen realistisch. We zijn echter voor een scherpe scheiding tussen onderzoek naar overtredingen enerzijds en het opleggen van sancties anderzijds.”

TIPS, SIGNALLEN OF KLACHTEN?

Heeft u een tip, een klacht, een vraag of een signaal over een mogelijke overtreding van de Mededingingswet?

Bent u ondernemer? Neem dan contact op met de Informatielijn van de NMa, telefoon 0800-0231 885 of mail naar info@nmanet.nl

Bent u consument? Neem dan contact op met ConsuWijzer, telefoon 088-0707070 of kijk op www.consuwijzer.nl

COLOFON

NMagazine is een platform voor discussies en informatie over gezonde concurrentie en wordt vijf keer per jaar gratis onder relaties verspreid.

Redactie

Mike Muire (hoofdredacteur), Pascal Broers, Frank Buijs, Winnie van Heesch, Hilbert Klok, Barbara van der Rest-Roest en Martijn van Woerkom

Redactieadres

NMa Afdeling Strategie en Communicatie, Postbus 16326 2500 BH Den Haag m.muire@nmanet.nl

Concept & realisatie

De TekstGroep, www.tekstgroep.nl
Art direction: Vorm Vijf, www.vormvijf.nl
Druk: PlantijnCasparie, www.plantijncasparie.nl

Aan de inhoud van deze opgave kunnen geen rechten en/of verantwoordelijkheden worden ontleend. Overname van artikelen of illustraties kan alleen na schriftelijke toestemming van de redactie.

Wilt u NMagazine gratis ontvangen? Ga dan naar www.nmanet.nl

Rectificatie

De Consumentenbond beschikt wél over de middelen om een collectieve schikking te treffen, maar heeft juridisch géén mogelijkheden om collectief schadevergoeding te eisen. Onze excuses voor de fout in het vorige nummer.

Hoofdredactie



PERSOONLIJK

'Concurrentie is in delen van de zorg sinds een aantal jaren mogelijk. Sommige partijen reageren hierop door samen te werken of te fuseren. Daaraan zijn in de Mededingingswet grenzen verbonden, die de NMa bewaakt. Zo heb ik vele fusievoornemens onderzocht en bekeken of er geen te grote marktspeeler ontstaat. Heeft de gefuseerde instelling niet te veel macht, die ten koste kan gaan van de patiënt?

Op dit moment doe ik onderzoek naar mogelijke overtredingen van de Mededingingswet door zorgaanbieders. Mijn taak is om nieuwe kartelzaken op te sporen en zorgmarkten te laten werken. Een geweldige taak, waarbij geen dag hetzelfde is!

Judith van Tartwijk | programma-manager Zorg NMa | Concurrentietoezicht

Geïnteresseerd in het werk van de NMa?
Kijk ook eens op www.nmanet.nl

