

Jack Burgers en Johan Heilbron

De zaak Organon

Geneesmiddelen in de greep van bedrijvenpoker

2018 Prometheus Amsterdam

© 2018 Jack Burgers en Johan Heilbron

Omslagontwerp Robbie Smits

Foto auteurs Bob Bronshoff

Zetwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

www.uitgeverijprometheus.nl

ISBN 978 90 446 3604 8

Inleiding

Johan Heilbron

Dit boek komt voort uit een vraag die krantenlezers en geïnteresseerde burgers zich allemaal wel eens hebben gesteld: hoe komt het dat bedrijven die producten leveren waarnaar voldoende vraag is, winstgevend zijn en zelfs lijken te floreren, toch ten onder gaan? Dat deed zich voor bij Organon, de farmaceutische onderneming uit Oss die internationale faam verwierf met de meest verkochte anticonceptiepil ter wereld. Organon werd door moederbedrijf AkzoNobel in 2007 verkocht aan de Amerikaanse farmaceut Schering-Plough. Dat baarde opzien, omdat Organon twee weken later een beursnotering zou hebben gekregen. De beursgang werd op het allerlaatste moment afgeblazen en het bedrijf werd door Akzo-baas Hans Wijers voor een flink bedrag verkocht. Dat was een felomstreden beslissing. Wijers, schreven veel kranten, was bezweken voor het grote geld en had Organon en de Nederlandse economie een slechte dienst bewezen.¹ Beleggers daarentegen vonden het een meesterzet en verkozen Wijers tot topman van het jaar.

Twee jaar na de omstreden verkoop werd de nieuwe eigenaar Schering-Plough op zijn beurt overgenomen door branchegenoot Merck, in Europa bekend als MSD. Die maakte in 2010 een wereldwijde reorganisatie bekend, waarbij de onderzoeksfaciliteiten van Organon zouden worden gesloten. Ruim 2000 mensen zouden hun baan verliezen, werkgelegen-

heid en waardevolle kennis verloren gaan. Opnieuw was Organon voorpaginanieuws. Anders dan bij de verkoop werd de voorgenomen sluiting nu ook een politieke kwestie. Er werden Kamervragen gesteld, twee ‘algemene overleggen’ gehouden en de minister van Economische Zaken reageerde in verschillende brieven aan de Kamer. Niet alleen Kamerleden en werknemers kwamen in het geweer, ook de raad van commissarissen van Organon mengde zich in de strijd. Die spande een kort geding aan tegen Merck/MSD, omdat geen advies zou zijn ingewonnen bij de ondernemingsraad. Ook zou het bedrijf al met de reorganisatie zijn begonnen vóór de aankondiging, wat eveneens in strijd is met de wet. Kort voor de rechtszaak zou dienen, schortte Merck/MSD zijn plannen op en gingen de betrokkenen opnieuw in gesprek. Uiteindelijk kreeg de reorganisatie in aangepaste vorm toch zijn beslag, alleen was toen de belangstelling van de landelijke media en politiek alweer weggeëbd.

Merkwaardig genoeg zijn de vragen die deze gebeurtenissen oproepen nooit opgehelderd. Waarom werd Organon door AkzoNobel zo plotseling verkocht? Waarin was de Amerikaanse koper eigenlijk geïnteresseerd? En hoe kan het dat die een substantieel bedrag betaalde, terwijl het overgenomen bedrijf een paar jaar later goeddeels gesloten zou worden? Waren de ooit zo geprezen laboratoria van Organon dan toch niet concurrerend? Had het bedrijf zichzelf misschien overleefd en was de sluiting een voorbeeld van wat economen ‘creatieve destructie’ noemen? Of was er iets heel anders aan de hand en waren het financiële operaties waaraan het bedrijf ten onder ging?

Hoewel dit op zichzelf veelbesproken kwesties zijn, is er niet of nauwelijks onderzoek naar gedaan. Dat is behalve een wetenschappelijk gemis ook een democratisch tekort. Als zulke brandende kwesties niet worden opgehelderd, frustreert dat de openbare meningsvorming en holt de democratisch be-

sluitvorming uit. Vandaar dat de verwikkelingen rond Orga-
non behalve economische, sociale en politieke vraagstukken
ook nog een heel andere kwestie aan het licht brengen: die van
gemankeerde kennisvorming en falende informatievoorzie-
ning.

Het kennistekort

Dat het voor journalisten steeds moeilijker is geworden om
tijd en middelen te vinden voor eigen onderzoek is al lang
geen nieuws meer. Veelbelovende nieuwe initiatieven in de
onderzoeksjournalistiek ten spijt, hebben dag- en weekbla-
den steeds minder ruimte om dieper op actuele gebeurtenis-
sen in te gaan. Veel van het zakennieuws is bovendien geori-
enteerd geraakt op beleggingen en beleggers, en veel minder
op het informeren van geïnteresseerde burgers. Zo was over
de praktijken die leidden tot de financiële crisis (2007-2009)
in de pers wel geschreven, maar tot meer dan incidentele be-
richtgeving kwam het niet. Meer samenhangende analyses
ontbraken, en de corruptie van het financiële stelsel als ge-
heel bleef onopgemerkt waardoor de financiële crisis voor
vrijwel alle burgers een volslagen verrassing was.²

De universitaire sociale wetenschap staat er in dit opzicht
helaas niet veel beter voor dan de journalistiek. Ook daar is
de financiële crisis een schrijnend voorbeeld van.³ Het eerste
probleem met academisch onderzoek is dat van de univer-
sitaire arbeidsdeling. Aan specialisatie valt niet te ontkomen,
maar de huidige verdeling van taken en middelen vormt een
belemmering voor noodzakelijke kennisvorming. Economi-
sche vraagstukken worden steeds meer overgelaten aan eco-
nomen, terwijl die met hun modellen en methoden onderdeel
zijn van het probleem en bijvoorbeeld medeverantwoordelijk
waren voor de financiële crisis.⁴ Waar sociologen en antropo-

logen zich richtten op andere onderwerpen, speelden economen een sleutelrol in de liberalisering van de financiële sector en leverden argumenten aan toezichthouders om af te zien van toezicht en dat aan de markt over te laten. Ook academisch onderzoek heeft daarom schrikbarend weinig bijgedragen aan inzicht in wat zich in de financiële wereld afspeelde.

Of hieraan sinds de crisis veel is veranderd, is twijfelachtig. In 2010, toen de ‘Grote Recessie’ volop gaande was, werd de bekende Chicago econoom Eugene Fama geïnterviewd over de kredietcrisis. Fama – ook wel de *father of finance* genoemd – had naam gemaakt met de ‘efficiënte markthypothese’. Was niet gebleken, zo wilde de journalist weten, dat markten toch minder efficiënt waren dan werd aangenomen? Er doen zich toch *bubbles* voor, periodes van sterke overwaarding van financiële en andere activa? Fama veinsde onwetendheid:

I don’t know what a credit bubble means. I don’t even know what a bubble means. These words have become popular. I don’t think they have any meaning.⁵

Het is een beproefd procédé: het voorwenden van onwetendheid als ontkenning van onwelkome feiten. De tabaksindustrie gaf hier het voorbeeld en ontkenners van klimaatverandering doen het volop na.⁶ Processen die nader bestudeerd en begrepen zouden moeten worden, worden eenvoudigweg ontkend en geloofchend. Nee, niet ‘eenvoudigweg’. Loocheining en ontkenning vereisen redeneringen en voorbeelden, die ontleend worden aan een doctrine die een air van wetenschappelijkheid heeft. In dit geval is dat de leer van vrije en ongebreidelde markten: het vrijemarktfundamentalisme.

Maar met de financiële crisis faalde niet alleen de orthodoxie van het vrijemarktdenken, tegelijkertijd bleek dat het niet-orthodoxe economen waren die – teruggedrongen in de

periferie van hun vakgebied – de problemen wél hadden onderkend.⁷ Aan de dominante positie van het leerstuk van efficiënte en zichzelf corrigerende markten heeft dat overigens weinig veranderd. Fama heeft er in ieder geval geen last van gehad. Hem werd in 2013 in Stockholm de ‘Nobelprijs’ voor economie toegekend.

Op kleinere schaal doet zich in de zaak Organon iets soortgelijks voor als met de financiële crisis. Ieder jaar studeren er duizenden economen en bedrijfskundigen af, en allemaal schrijven ze een scriptie. Hoe komt het dat vrijwel niemand op het idee gekomen is zo’n scriptie te wijden aan Organon,⁸ aan de geplande beursgang, aan de historische ontwikkeling van het bedrijf, aan de verkoop en de gevolgen daarvan? Studenten hebben natuurlijk maar beperkte keuzemogelijkheden; doorgaans kiezen ze uit voorgesorteerde onderwerpen van hun docenten. Maar waarom hadden die dan geen belangstelling? Waarom was ‘Organon’ in de universitaire opleidingen economie kennelijk geen aantrekkelijk onderwerp? Daar zijn een paar redenen voor. De eerste is al genoemd. Veel economen hebben een onwankelbaar vertrouwen in het standaardmodel van competitieve markten. Als Organon en Schering-Plough werden verhandeld op de bedrijvenmarkt en als deze functioneert zoals wordt aangenomen, dan is de uitkomst van deze transacties efficiënt, en is er helemaal geen reden tot nader onderzoek.

Economen zijn, in de tweede plaats, meer geïnteresseerd in modellen dan in de economische werkelijkheid, meer in abstracte en formele constructies, los van tijd en plaats, dan in vragen naar het feitelijk functioneren van ondernemingen en markten. Thomas Piketty heeft daar onlangs nog terecht de aandacht op gevestigd:

Te lang hebben economen geprobeerd hun identiteit te definiëren door middel van hun zogenaamd weten-

schappelijke methoden. In werkelijkheid komen die methoden vooral neer op een ongebreideld gebruik van mathematische modellen die dikwijls alleen maar ruimte innemen en de leegte van hun woorden moeten verhullen. Er werd en wordt te veel energie verspild aan puur theoretische speculatie, waarbij de economische feiten die men wil verklaren of de politieke of sociale problemen die men wil oplossen niet precies worden gedefinieerd.⁹

Doen economen wél empirisch onderzoek, dan maken ze, uitgaande van hun modellen, gebruik van bestaande databestanden en statistische gegevens. Bijna nooit doen ze archiefonderzoek, houden ze interviews of observeren ze economische transacties. Als ze dat niet zelf willen doen, zouden ze daarvoor natuurlijk kunnen samenwerken met historici, sociologen of antropologen. Maar van alle sociaalwetenschappelijke disciplines werken economen juist het minst samen met onderzoekers uit andere vakgebieden.¹⁰

Hoewel de academische economie in theoretisch en methodisch opzicht een steeds beperkter vak is geworden, is het paradoxalerwijze uitgegroeid tot de meest dominante sociale wetenschap, zowel aan universiteiten als in beleidscircuits. In andere disciplines heeft dat geleid tot een tweeledige reactie: onderdanige navolging van economische modellen en methoden enerzijds, en angstige vermijding van economische onderwerpen anderzijds.¹¹ Omdat economische vraagstukken te belangrijk zijn om aan economen over te laten, is dat een benauwende en bedenkelijke situatie.

Maar dat is niet het hele probleem. Ongeacht verschillen per vakgebied werkt ook het huidige evaluatieregime op universiteiten belemmerend voor een onderzoek als dat naar Oranion. Bij de beoordeling van universitaire publicaties worden Engelstalige artikelen bevoordeeld ten opzichte van Nederlandstalige publicaties. Dat heeft geleid tot een vlucht

in Engelstalige artikelen over ‘internationale’ onderwerpen en een afname van publicaties in het Nederlands over onderwerpen die slechts ‘lokale’ betekenis lijken te hebben. Zo is er een tweevoudige verschraling aan de gang: zowel van het wetenschappelijke kennisrepertoire, waaruit belangwekkende onderwerpen verdwijnen, als van de publieke meningsvorming, die onvoldoende wordt gevoed door wetenschappelijke studies.

Voor een publieke sociale wetenschap

Dit boek is een poging tot en een pleidooi voor een andere aanpak. Allereerst zijn we uitgegaan van de gebeurtenissen zoals die rond Organon hebben plaatsgevonden en niet zozeer van specifiek academische vragen of debatten. We hebben ons daarbij laten leiden door een brede, sociologische benadering van bedrijven en markten. Die kan heel kort als volgt worden gekenschetst.

Anders dan economen veronderstellen, zijn ondernemingen geen homogene eenheden die onafhankelijk van elkaar hun nut of dat van hun aandeelhouders maximaliseren. Een onderneming is een samenstel van afdelingen en groepen die uiteenlopende perspectieven hebben op de taken en het functioneren van het bedrijf. Voor de interne bedrijfsverhoudingen is, zoals zal blijken, de machtsbalans tussen uiteenlopende groeperingen van groot belang. In het geval van Organon ging dat bijvoorbeeld om de machtsbalans tussen de afdelingen voor onderzoek en die voor marketing en verkoop.

De interne machtsbalans wordt op haar beurt bepaald door de veranderende manieren waarop ondernemingen zijn ingebed in de context waarin ze opereren.¹² Ondernemingen functioneren eerst en vooral in een economische context,

in een economisch veld.¹³ In de strijd om posities in dit veld maken ze gebruik van verschillende machtsbronnen, niet alleen van economisch kapitaal, maar ook van technisch en wetenschappelijk kapitaal, sociaal kapitaal (het geheel aan bedrijfsrelaties) en symbolisch kapitaal (de reputatie van het bedrijf en zijn producten). Door ook andere dan economische machtsbronnen in de beschouwing te betrekken ontstaat een realistischer beeld van bedrijfsontwikkelingen.

Het economische veld heeft een zekere autonomie ten opzichte van andere maatschappelijke velden, maar die onafhankelijkheid is relatief. Zo is een van de voornaamste veranderingen die bedrijven hebben doorgemaakt, dat ze meer afhankelijk zijn geworden van de financiële sector, van aandeelhouders en hun zaakwaarnemers. In het geval van Organon was dat ook een van de belangrijkste redenen voor de teloorgang van het bedrijf. Maar bedrijven zijn uiteraard ook aangewezen op wat zich afspeelt buiten de financieel-economische sector, met name bij de overheid. Behalve voor wet- en regelgeving is die verantwoordelijk voor belastingheffing en subsidieverstrekking en essentieel voor de kennisinfrastructuur waarvan ondernemingen gebruikmaken. Om de ontwikkeling van een bedrijf te kunnen begrijpen is het kortom noodzakelijk deze te bezien in relatie tot de interne en externe verhoudingen waarbinnen het opereert.

In de meeste hoofdstukken hebben we dit perspectief gevolgd zonder er expliciet op in te gaan. Meer theoretische kwesties worden af en toe kort besproken in de noten, die bestemd zijn voor meer geïnteresseerde lezers. Wat ons voor ogen heeft gestaan is een wetenschappelijk publieksboek. Een publieksboek omdat het zonder veel voorkennis kan worden gelezen; wetenschappelijk in de zin dat het gebaseerd is op eigen onderzoek en op inzichten uit de sociologie. Daarmee is het een oefening geworden in publieke sociologie. Dat past bij de omschrijving die Abram de Swaan ooit gaf van de socioloog

als een 'belezen en geoefend maatschappijbeschouwer voor algemeen gebruik (...)'. Iemand die 'in beginsel op allerlei gebied inzetbaar is, die het vermogen heeft ontwikkeld zich in enig deelterrein in te werken en daarover iets zinnigs te zeggen', en zo bij te dragen aan 'een verbetering van de discussie over het samenleven'.¹⁴

Omdat we niet over financiering van NWO of onze universiteit beschikten, hebben we dit onderzoek gedaan met onze studenten. Kort na het bekend worden van de sluitingsplannen zijn we een 'Organon-groep' gestart in het kader waarvan studenten hun masterscriptie konden schrijven. Daar zijn in de loop der jaren twaalf scripties uit voortgekomen. Een aantal van deze scriptiestudenten heeft ook meegewerkt aan de hier gepubliceerde hoofdstukken. In de behandeling van de onderzoeksvragen hebben we verschillende methoden gecombineerd (archiefonderzoek, documentenanalyse, vraaggesprekken). In totaal werden zo'n 80 interviews afgenomen, de meeste met oud-medewerkers van Organon (directieleden, onderzoekers, technisch-administratief personeel), maar we spraken ook met bestuurders en beleidsmedewerkers van de Gemeente Oss en de provincie Brabant, en met verantwoordelijke managers van AkzoNobel en Merck/MSD. Ook hebben we een online-enquête gehouden, die door ruim 500 (oud-) Organon-medewerkers is ingevuld. De resultaten daarvan zijn vooral gebruikt in hoofdstuk 5.

Voordat de perikelen rond de sluiting van Organon aan de orde komen, schetsen we eerst de ontstaansgeschiedenis van het bedrijf. Hoe heeft in een kleine provincieplaats zonder universiteit of academisch ziekenhuis een internationaal farmaceutisch bedrijf tot ontwikkeling kunnen komen? Hoofdstuk 2 gaat over de kwarteeuw na omstreeks 1980, toen Organon onderdeel was van Akzo. In deze periode werd het bedrijf geconfronteerd met toenemende internationalisering en een groeiende macht van aandeelhouders. Het antwoord dat hier-