



# DE OVERBRUG KOMEN

HOE ONDERNEMERS  
VERTROUWEN VERDIENEN

V N O N C W

BILDERBERGCONFERENTIE 2020

# Over de brug komen

*hoe ondernemers vertrouwen verdienen*

*Bilderbergconferentie 2020*

V N O N C W

Deze uitgave is verschenen onder auspiciën van VNO-NCW

Malietoren, Bezuidenhoutseweg 12

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)

[www.bilderbergconferentie.nl](http://www.bilderbergconferentie.nl)

Interviews: Corien Lambregtse

Foto's: Jeroen Poortvliet

Ontwerp omslag: Yardmen, Amsterdam

Foto omslag: ESA/NASA

Eindredactie: Linda van Beek

Oorspronkelijke titel:

Over de brug komen: hoe ondernemers vertrouwen verdienen

# Inhoudsopgave

<b>Niet de kloof, maar de brug centraal</b>	<b>6</b>
Voorwoord Hans de Boer	
<b>Jongeren zoeken een werkgever die past bij hun waarden</b>	<b>10</b>
Rianne Letschert, rector magnificus, Universiteit van Maastricht	
<b>Nieuwe kijkrichtingen</b>	<b>18</b>
Farid Tabarki Rindert de Groot	
<b>Regels komen van buiten, integriteit zit van binnen</b>	<b>30</b>
Pearl Dykstra, hoogleraar Empirische Sociologie, Erasmus Universiteit Rotterdam	
<b>Goed werkgeven en stakeholdervalue gaan samen op!</b>	<b>36</b>
Harry van de Kraats	
<b>There is a place for love in business</b>	<b>44</b>
Gijs Dullaert, leider van AIMMS	
<b>Filantropie maakt plaats voor shared value partnerships</b>	<b>50</b>
Suzanne Laszlo, directeur Unicef	
<b>De samenleving moet zich voorbereiden op digitale ontwrichting</b>	<b>56</b>
Corien Prins, voorzitter Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid	
<b>Het grote gevecht zit in ons allemaal</b>	<b>64</b>
Jeroen Smit, journalist	
<b>Herstel van vertrouwen in mens, maatschappij en economie</b>	<b>72</b>
Paul van Geest, hoogleraar kerkgeschiedenis en geschiedenis en theologie	
<b>Het is van groot belang om stil te staan bij de waarden van ons land</b>	<b>80</b>
Gerdi Verbeet, voorzitter Nationaal Comité 4 en 5 mei	
<b>Vertrouwen krijgen begint met vertrouwen geven</b>	<b>86</b>
Petri Hofste, commissaris in de financiële sector	

<b>Bedrijfsleven, pak de SDG handschoen op</b>	<b>92</b>
Sandra van Pellegrom, nationale SDG-coördinator	
<b>De energietransitie lukt alleen als we standaardiseren, digitaliseren en robotiseren</b>	<b>102</b>
Raoul Santibanez, oprichter Duurzaam bouwloket	
<b>Bijlage: Bilderbergthema 2020</b>	<b>110</b>
<b>Over het brugproject van VNO-NCW en MKB-Nederland</b>	<b>116</b>

# Voorwoord

## Niet de kloof, maar de brug centraal

### Voorwoord Hans de Boer

In de laatste vergadering van 2018 hebben de besturen van MKB-Nederland en VNO-NCW zich gezamenlijk gebogen over het thema “kloven in de samenleving”. Kloven tussen de “haves” en de “have nots”, tussen jong en oud, regio en stad, digitalen en digibeten. De onzekerheid over de kwaliteit van de toekomst blijkt aanzienlijk in Nederland. Vanaf dat moment zijn groepen van leden aan de gang gegaan met wat we toen nog het “kloofproject” noemden. Later omgedoopt tot het Brugproject. Het georganiseerd bedrijfsleven wil immers niet stoppen bij de aanblik van de kloof, maar haar juist overbruggen. Als voorzitters werden Jacco Vonhof en ik door de leden gemaand om niet te snel in oplossingen te denken, maar om eerst ervaringen en steun “op te halen” bij de leden.

Deze Bilderberg gebruiken we ook weer als een stap in dit proces om met elkaar van gedachten te wisselen over dit zeer belangrijke thema. Komende maanden gaan we de resultaten van denken en doen zichtbaar maken en omzetten in een organisatie en programma. Zie in bijlage 2 een korte indruk van waar we staan met het brugproject.

### Een Europese discussie

Begin december 2019 moest ik voor Business Europe een ontmoeting voorzitten met zo'n 30 collega-werkgeversvoorzitters. Het thema was “What does your organisation do for society”. Tot mijn vreugde bleek toen dat veel collega-organisaties bezig zijn met projecten zoals wij die nu ontwikkelen. De politieke lobby richting regeringen en parlementen wordt in toenemende mate aangevuld met maatschappelijke projecten. Er wordt een directe doorsteek vanuit het bedrijfsleven naar de samenleving gemaakt. In meerdere EU-landen verwachten collega-organisaties steeds minder van de overheden, zo werd uitgesproken. Collega's wezen erop dat werkgeversorganisaties in toenemende mate ook samenwerken met andere partners dan alleen de centrale overheid. Je ziet dan met name projecten in de sfeer van het onderwijs en de arbeidsmarkt om de kansrijkheid van arbeidsparticipatie te verhogen. De Noorse collega wees me op een project

in hun land waarbij zij samen met de vakbeweging onderwijs geven aan aankomende politici over de werking van een bedrijf en over de werking van het sociaal overleg. We staan dus niet alleen in Europa met ons Brugproject en we staan ook in een lange traditie.

### Een historisch gegroeide balans

Ik noem Jacques van Marken, oprichter van Gist Brocades, onderdeel van het huidige DSM. Hij was het die in het laatste deel van de 19<sup>e</sup> eeuw huizen voor zijn werknemers bouwde en in sociaal opzicht buitengewoon goed voor hen zorgde. Dit was hard nodig in de tijd van de “sociale kwestie” waarbij zoiets niet vanzelfsprekend was. De gehele familie Philips met talloze goede initiatieven volgde. En dan al die kleinere ondernemers die midden in hun gemeenschappen stonden en staan en de handen echt uit de mouwen steken om die gemeenschappen verder en beter te ontwikkelen. Ze lieten en laten zien hoe winst maken en het goede doen prima samengaan. Die beweging is toe aan nieuwe impulsen. Want in de loop van de 20<sup>e</sup> eeuw nam de overheid een groot deel van de sociale functies van bedrijven over. Door invoering van onder meer de AOW, de Woningwet, de Mammoetwet en zorgverzekeringen. Dit bracht veel nieuwe en extra zekerheden. Ondernemingen concentreerden zich hierdoor vanaf de jaren zeventig -mede onder invloed van de werking van financiële markten- weer meer en meer op alleen de pure *winst en verlies*rekening.

### Nieuwe balans nodig

Anno 2020 zijn we met elkaar -ondernemers, burgers, ngo's en politiek- op zoek naar een nieuwe balans. Wereldwijde transities op het terrein van onder meer klimaat, energie en digitalisering leveren kansen op, maar ook onzekerheden. Behouden mensen in de toekomst nog wel hun baan? 60% van de Nederlanders vraagt zich hardop af of ze daar wel de juiste skills voor hebben. De veranderde arbeidsmarkt is ook lossier en individueler dan voorheen. En wordt de tweedeling in de samenleving langs de lijnen van hoog- en laagopgeleiden niet alleen maar groter?

En dan die enorm belangrijke beroepen in de semipublieke sector. De agent, de leerkracht, de verpleegkundige. Deze mensen zijn het cement van de civil society en kiezen uit roeping voor hun vak. Geven we deze professionals voldoende de ruimte en de voldoening, of smoren we hen in regelgeving, bureaucratie en gestold wantrouwen?

Op al dit soort van punten moet de hand aan de ploeg om een groter maatschappelijk protest te voorkomen dan we nu al zien in veel landen om ons heen.

Nu al is de bedrijvensector de materiële basis van de samenleving. Wij zorgen voor de banen, inkomens, belastingopbrengsten en premieafdrachten die de civil society mogelijk maken. Bij het Brugproject gaat het erom dat we ook rechtstreeks een “force for good” zijn binnen heel Nederland èn -niet te vergeten- ook in de regionale en lokale gemeenschappen.

In deze bundel worden tal van oplossingen en voorbeelden aangedragen. Zij illustreren dat de onderneming als *motor van verandering* springlevend is.

### Tot slot

Met veel genoegen bied ik u hierbij ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie deze publicatie aan. Rest mij nog eenieder die een bijdrage heeft geleverd aan deze publicatie te danken. Wij zien ernaar uit u op de Bilderbergconferentie 2020 te ontmoeten.

*Hans de Boer, Voorzitter VNO-NCW*



*Rianne Letschert, rector magnificus Universiteit van Maastricht:*

## ‘Jongeren zoeken een werkgever die past bij hun waarden’

Ze is een van de jongste rectores magnifici van Nederland en werd in 2019 uitgeroepen tot Topvrouw van het Jaar. Ze zet zich in voor thema's die haar raken: slachtoffers van ernstige schendingen van mensenrechten, een betere positie voor jonge wetenschappers én de versterking van vrouwelijk leiderschap. Rianne Letschert over het belang van een open dialoog in de samenleving.

11

### Hoe is het om Topvrouw van het Jaar te zijn?

“In het begin was ik wel wat overdonderd door alle aandacht. Daarna ben ik samen met een paar mensen in mijn omgeving gaan kijken hoe we deze benoeming kunnen gebruiken om mijn boodschap breder over het voetlicht te krijgen. Ik wil dat iedereen gelijke kansen krijgt en dat er meer ruimte komt voor vrouwelijk leiderschap.

Ook in mijn eigen sector hebben we daarin nog heel wat te doen. Hoe vernieuwend wetenschappers ook zijn in hun denken, als het om organisatie- en HR-vraagstukken gaat, wordt er binnen universiteiten en aanverwante instituten nog te traditioneel en hiërarchisch gedacht. Om in de wetenschap carrière te kunnen maken, moet je een schaap met vijf poten zijn. Je moet alles kunnen: onderzoek doen, publiceren, kennis omzetten naar producten en diensten, onderwijs geven én managen of besturen. Dat geldt ook voor mezelf: al ben ik nu bestuurder, ik moet wel onderzoek blijven doen en publiceren. Anders word ik als wetenschapper niet meer voor vol aangezien.

Daarom ben ik er heel trots op dat het is gelukt om in november samen met veertien Nederlandse universiteitsbesturen een nieuwe HR-systematiek voor wetenschappers te presenteren. We hebben de criteria voor promotie verbreed, zodat een wetenschapper niet meer op alle domeinen hoeft te excelleren. Daarmee sluiten we beter aan bij de kracht en talenten van onze wetenschappers. Kwaliteit wordt belangrijker dan kwantiteit. Ook wordt er gekeken naar de bijdrage die een medewerker levert aan en binnen het team. Het gaat dus niet alleen om wat iemand individueel presteert.

Dat is een hele cultuurverandering. Voor oudere wetenschappers kan het lastig zijn dat de spelregels worden aangepast waar zij het wel mee hebben moeten doen. Daarom gaat het vast een jaar of twee duren voor de nieuwe systematiek overall is ingepast en doorgevoerd. Intussen gaan wij ons best doen om alle Europese universiteiten mee te krijgen in deze verandering, zodat overall in Europa op deze manier naar talenten wordt gekeken.”

### U wilt meer ruimte voor vrouwelijk leiderschap. Welk beeld heeft u daarbij voor ogen?

“Eigenlijk houd ik niet van die term, want ik heb geen idee wat het precies inhoudt. Laten we hopen dat tegen de tijd dat mijn dochter van nu 8 gaat werken, we al helemaal niet meer spreken over ‘vrouwelijk’ leiderschap. Maar om daar te komen, moeten er nog veel stappen worden gezet. Ook binnen mijn sector is het aandeel vrouwelijke leiders aan de top marginaal. Uit onderzoek weten we dat divers samengestelde teams betere resultaten genereren. Dat merk ik zelf ook iedere dag. Ik blijf me dan ook inzetten

### *‘Laten we hopen dat wanneer mijn dochter van 8 gaat werken, we al helemaal niet meer spreken over ‘vrouwelijk’ leiderschap’*

voor meer diversiteit in besturen en managementteams. Want pas bij 30 procent aanwezigheid van een bepaalde doelgroep, is blijvende diversiteit gegarandeerd.”

### Wat is uw beeld van het bedrijfsleven?

“Ik verbaas me erover wat er bij sommige bedrijven en banken gebeurt, met name als het gaat om beloningen en bonussen. Als de loonverschillen binnen een bedrijf en in de samenleving te groot worden, dan leidt dat tot ontevredenheid en onrust.

Gelukkig zijn er ook bedrijven die het goede voorbeeld geven en hun sociale verantwoordelijkheid nemen. Uit onderzoek blijkt dat als een bedrijf zich inzet voor publieke waarden, dit een positief effect heeft op de medewerkerstevredenheid en daarmee op de effectiviteit van medewerkers en op het bedrijfsresultaat. Alleen daarom loont het dus al om je als bedrijf in te zetten voor publieke waarden.

Op dit punt kan ik bedrijven waarschuwen. Onze studenten zijn allemaal bezig met het klimaat en willen iets doen aan de klimaatproblemen. Als deze generatie studenten straks de arbeidsmarkt op gaat, gaan ze op zoek naar bedrijven en organisaties die passen bij hun waarden. Op een krappere wordende arbeidsmarkt zullen bedrijven dus erg hun best moeten doen om jonge werknemers binnen te halen.

Ieder bedrijf dat aantrekkelijk wil zijn voor nieuwe medewerkers moet zich op thema's als duurzaamheid richten. Hoe precies, kan per bedrijf of organisatie verschillen, maar mijn advies is: doe het vooral in dialoog. Het heeft geen zin om van bovenaf te bepalen dat er in het bedrijfsrestaurant voortaan veganistisch wordt gegeten of dat er minder per vliegtuig wordt gereisd. Daar moet je het met elkaar over hebben.

### *‘Ieder bedrijf dat aantrekkelijk wil zijn voor nieuwe medewerkers zal zich op thema's als duurzaamheid moeten richten’*



Zowel voor bedrijven als voor universiteiten is het van groot belang om verbonden te zijn met de samenleving. We zijn onderdeel van die samenleving. Als wij onze rol niet pakken, zal de samenleving zich tegen ons keren.”

#### **Maakt u zich daar zorgen over?**

“We merken wel dat de wetenschap onder druk staat. Kennis die uit diepgaand onderzoek is verkregen, wordt soms als ‘ook maar een mening’ weggezet. Dat is heel riskant. Als het genereren van kennis niet als een van de pijlers van vooruitgang en een belangrijke waarde van ons publieke bestel wordt beschouwd, hebben we een groot maatschappelijk probleem. Wetenschappers hebben niet alle antwoorden, maar bouwen wel voort op de kennis die we over de jaren heen hebben opgebouwd. Daar hoort bij dat we kritisch naar wetenschappelijk onderzoek kijken en onze inzichten blijven ontwikkelen en waar nodig bijstellen.

*‘Als het genereren van kennis niet als een van de pijlers van vooruitgang wordt beschouwd, hebben we een groot maatschappelijk probleem’*

Je kunt het als burger of als politicus niet eens zijn met de uitkomsten van een onderzoek of met het maatschappijbeeld dat in een onderzoek wordt geschetst. Je kunt het ook helemaal oneens zijn met de aangereikte oplossingen. Maar je bent fout bezig als je wetenschappelijk onderzoek ontkracht, omdat de uitkomsten jou niet uitkomen of niet overeenkomen met jouw politieke lijn.”

#### **Welke rol kan de wetenschap pakken?**

“Wij moeten onze ‘outreach’ blijven verbeteren. Helder maken wat onze rol is en laten zien dat wij open staan voor wie wil ons wil bereiken. We zitten niet in een ivoren toren.

Als Universiteit van Maastricht investeren wij heel bewust in projecten en initiatieven die midden in de samenleving staan: regionaal, nationaal en internationaal. Wat Limburg, of beter de Euregio betreft, daarin trekken we samen op met bedrijven en lokale overheden. Zo hebben we gezamenlijk Brightlands opgericht: op vier campussen in Heerlen, Maastricht, Sittard-Geleen en Venlo werken studenten, specialisten, ondernemers, onderzoekers én de overheid aan de producten en diensten van morgen. We hebben een onderzoek- en valorisatieagenda opgezet die past bij de

vraagstukken waar onze provincie voor staat. Iedereen weet dat we elkaar nodig hebben om die vraagstukken aan te pakken.

Het doel is dat we grote bedrijven, multinationals en ook het MKB voor onze regio behouden en erin slagen om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. We willen een ecosysteem creëren waarin we talenten opleiden en vasthouden. Daarmee voorkomen we dat talenten naar de Randstad of naar Brussel moeten vertrekken.”

#### **U bent iemand van de dialoog. Waarom hecht u daar zoveel waarde aan?**

“Niemand kan de grote vraagstukken van de wereld in zijn eentje oplossen. Duurzaamheid, diversiteit, gelijke kansen, een veilige werkomgeving, het zijn allemaal thema’s waar we als samenleving over in gesprek moeten gaan. Door een open dialoog kunnen we spanningen voorkomen of oplossen. Een open dialoog betekent dat je je in elkaars standpunten wilt inleven en dat je de complexiteit van beslissingen durft uit te leggen. Neem de moeilijke beslissingen die de overheid moet nemen in de stikstofcrisis. Soms zijn er alleen maar verliezers.”

#### **Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?**

“Nederland is nog steeds een van de gelukkigste landen ter wereld. Er zijn tal van onderzoeklijstjes waaruit blijkt dat de welvaart en het welzijn toenemen en dat er minder criminaliteit is. Ook wereldwijd zijn er verbeteringen te zien. Er zijn bijvoorbeeld minder slachtoffers van terroristische aanslagen. Maar toch, als je om je heen kijkt, krijg je het gevoel dat de wereld in brand staat.

*‘Het is nog nooit zo goed geweest als in de tijd waarin wij leven en toch beleven niet alle mensen dat zo’*

Het is nog nooit zo goed geweest als in de tijd waarin wij leven en toch beleven niet alle mensen dat zo. Dat vind ik een grote zorg. Er zijn mensen die in hoge mate profiteren van de globalisering en de welvaart en er zijn mensen die achterblijven. Als de verschillen tussen groepen mensen groter worden, vermindert het begrip voor elkaar en ontstaan er spanningen. Die zie je terug op straat.

Ik mis het politieke antwoord op die toenemende verdeeldheid. Het debat over de toekomst gaat vooral over het belang van de innovatie- en groei-kracht van Nederland. Daar wordt in geïnvesteerd. Dat is enorm

belangrijk, maar mensen vragen ook om grotere en meer structurele investeringen in de publieke sector: de zorg, het onderwijs en het behoud van de rechtstaat. Er zijn nog nooit zoveel demonstraties geweest als in het afgelopen jaar. Ik zie het als teken van ongemak en ongerief. We zijn mensen aan het verliezen. Als dat zo doorgaat, krijgt de samenleving daar last van. En bedrijven uiteindelijk ook.”

#### **Wie is Rianne Letschert?**

*Rianne Letschert (1976) is sinds 2016 rector magnificus, lid van het college van bestuur en hoogleraar victimologie en internationaal recht aan de Universiteit van Maastricht. Ze begon haar rechtenstudie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde aan de Universiteit Tilburg. Van 2011 tot 2016 was ze hoogleraar victimologie en internationaal recht in Tilburg. Daarnaast was ze directeur van het International Victimology Institute Tilburg (Intervict). In 2015 kreeg ze een grootschalige subsidie voor haar onderzoek naar de impact van internationale tribunalen op samenlevingen en mensen die geconfronteerd worden met ernstige schendingen van de mensenrechten en internationale misdrijven. Ze is lid van de Raad van Toezicht van het Catharina Ziekenhuis, het Fonds Slachtofferhulp, het Bonnefanten Museum en het Adviescollege Levenslanggestraften. Daarnaast is ze voorzitter van de Begeleidingscommissie van het Sociaal Cultureel Planbureau.*



*Farid Tabarki en Rindert de Groot, (o.a.) partners  
Studio Zeitgeist*

## ‘Nieuwe kijkrichtingen’

Bedrijven hebben een sleutelrol in de vloeibare samenleving.

### Geld is niet alles

De grote geloofshervormer Maarten Luther bewees al een half millennium geleden dat geld niet zaligmakend is. Met zijn 95 stellingen op de deur van de Slotkapel van Wittenberg brak hij zijn staf over de handel in aflaten door de Rooms-Katholieke kerk. Stelling 41 luidde: 'men moet voorzichtig zijn met het verkondigen van de pauselijke aflaten, opdat bij het volk niet de verkeerde mening postvat, dat deze de voorkeur verdienen boven andere goede werken van liefde'.

Luther innoveerde het geloof tot een individuele overtuiging. Iedereen mocht van God zijn geloof persoonlijk inrichten. Radicaal gedecentraliseerd geloof zonder centrale leider, hofhouding of hiërarchie.

In Luthers tijd was het maatschappelijk belang vooral een opdracht voor de kerk die met 'goed werken van liefde' de behoeftigen aan eten en onderdak hielp. De overheid nam sindsdien die taak meer en meer over. Anno 2020 openen inmiddels steeds meer bedrijven hun poorten naar de buitenwereld en positioneren zich op maatschappelijke thema's.

Dat levert interessante nieuwe deelnemers aan het debat op. Larry Fink, ceo van BlackRock, met \$ 6.200 mrd. de grootste vermogensbeheerder ter wereld, schrijft elk jaar in januari een brief aan collega-ceo's. In 2018 droeg de brief de titel 'Purpose'. In 2019 was de titel 'Purpose & Profit'. Het zijn interessante teksten. Zo schreef hij in 2018 dat voor het doorbreken van het kortetermijndenken politieke steun nodig is. 'We hebben beleid van regeringen nodig om deze doelen te ondersteunen, waaronder belastinghervorming, investeringen in infrastructuur en versterking van pensioenstelsels.' In 2019 waarschuwde hij bovendien dat we een grote fout maken wanneer we 'purpose' en winst niet met elkaar in balans weten te brengen.

### Hervormers

Gelijk heeft hij, maar in de bijbel staat óók dat je de hand in eigen boezem moet steken. Het is te hopen dat de Nederlandse pensioenfondsen, die een aardig centje via BlackRock hebben belegd, voortaan alleen bereid zijn te beleggen in bedrijven die de reformatie van het kapitalisme hebben omarmd.

Wie zijn anno 2020 de grote corporate hervormers, die Larry Fink's revolutie in daad en woord ondersteunen? Aan kandidaten geen gebrek.

*'Wie zijn anno 2020 de grote corporate hervormers?'*

Afgelopen zomer maakte de invloedrijke Amerikaanse zakenclub Business Roundtable bekend dat 181 top ceo's de bijl zetten in Milton Friedman's adagium: 'De enige plicht van een bedrijf is het creëren van maximale waarde voor zijn aandeelhouders'. Vanaf nu geloven de top ceo's in 'een economie die volledig ten dienste staat van alle Amerikanen'.

Amper een week later volgde de Britse krant The Financial Times met een wel heel bijzondere campagne. Gerespecteerd journalist Lionel Barber deed een oproep tot een 'reset' van het kapitalisme. Volgens Barber is een systeemverandering nodig omdat de dynamiek van onze economie te veel mensen uitsluit en te veel problemen onopgelost laat.

Voor veel lezers van de krant zal het een eyeopener zijn geweest. Dat is maar te hopen! Voor de grote vraagstukken van de mensheid biedt onversneden marktwerking niet zonder meer een oplossing. In tegendeel, in de eeuwige jacht op economische groei onder het motto 'meer is beter' groeien de bomen tot aan de hemel.

Ook in Nederland hebben een aantal Mannenbroeders uit het bedrijfsleven zich de afgelopen paar jaar succesvol gekandideerd als hervormer. Feike Sijbesma van DSM en Paul Polman, voormalig ceo van Unilever, hebben nationaal en internationaal hoge ogen gegooid met hun visie én actie. Het Amerikaanse tijdschrift Fortune besteedde aan de aspiraties van beide heren aandacht. Een carrière bij Unilever gaat tegenwoordig niet meer alleen over de productie en verkoop van waspoeder en deodorant. Volgens toenmalig ceo Polman, die in een van de hoofdartikelen wordt aangehaald, betekent werken bij Unilever dat je ook werkt aan het dichterbij brengen van een duurzame toekomst. Het getal waar Polman het meest trots op is, is het aantal van 1,8 miljoen mensen dat (deels) hierdoor jaarlijks bij zijn gigantische bedrijf solliciteert. Sijbesma staat stil bij de motivatie van medewerkers op de werkvloer, die enorm toeneemt bij een juiste balans tussen het maken van winst en het reduceren van de 'footprint' van het bedrijf. Bij DSM is het salaris van de bovenste regionen deels gekoppeld aan de duurzaamheidsdoelen van de organisatie. Langetermijndenken dringt daarmee door tot de kern van de organisatie.

Het kapitalisme heeft misschien enkele aanpassingen, misschien wel een grootscheepse systeemverandering nodig. Die keuze maken we in dit artikel niet; het is geen uitgewerkt pleidooi voor een revisie van het kapitalisme. Wel is de luidruchtige systeemkritiek een beginpunt om enkele opvallende principes van de huidige versie van de moderne samenleving te bespreken. We leven wat dat betreft in 'interessante tijden': we gaan fundamenteel anders met elkaar om dan een generatie geleden. De regels van het spel

veranderen en ze doen dat zo snel, dat die verandering zelf een leidend beginsel van dat spel is geworden.

Dat we steeds minder afhankelijk zijn van tijd en plaats, helpt daarbij. Op Instagram is Dordrecht even ver weg als Timboektoe. Een zzp'er opereert met zijn laptop tegelijk in Rotterdam, in Europees verband en op wereldschaal. Daarmee voldoen vergunningsstelsels niet meer, werken een miljoen zzp'ers buiten de cao om en bedrijven, ook kleine, zoeken wereldwijd naar de beste lokale deal.

### Vloeibare moderniteit

Verandering gaat steeds sneller – dat maxime knopen tegenwoordig niet alleen computerbouwers in hun oren - maar ook politici, journalisten en zakenlieden. Het meest vergaand is de visie van de 'singulariteit': we bereiken een punt waarop verandering oneindig is. Dat is voor de mens niet voor te stellen, dus daar hoeft hij dan ook weinig mee. Het gematigder inzicht is echter al verrijkend genoeg: onderwijs leidt op voor de banen van (eer)gisteren, politici maken keuzes op basis van een inmiddels verouderde werkelijkheid op een veel te korte termijn, die ze toch niet kunnen overzien. Het effect op bedrijven is existentieel: om te overleven moeten ze continu blijven innoveren.

De stroomversnelling van verandering levert dus 'disruptie' op: transformaties die geen uitbreiding zijn op het bestaande verhaal, maar de hele voorstelling herschrijven. De taxibranche, met al haar gevestigde belangen, werd bijvoorbeeld compleet overrompeld door de opkomst van Uber. Energiebedrijven veranderen van energieleverancier naar energiepartner, maar krijgen daardoor nog onbekende nieuwe verantwoordelijkheden. Winkels verdwijnen uit het straatbeeld ten gunste van online shoppingplatforms vol rommel uit China.

### *'Bedrijven functioneren in steeds complexere omgevingen, waardoor sturing abstracter wordt. De macht van bedrijven wordt daarentegen groter.'*

Dat heeft een groot gevolg voor de positie en rol van (grote) bedrijven binnen ons systeem. Bedrijven functioneren in steeds complexere omgevingen, waardoor sturing abstracter wordt. De macht van bedrijven wordt daarentegen groter. Weliswaar moeten ze aan allerlei regels voldoen, maar deze noodzaak tot compliance is voor grote bedrijven minder

problematisch. Treffend is wel dat de bijdrage van bedrijven aan de publieke middelen in de afgelopen decennia sterk is gedaald. Mondiaal opererende sectoren zoals de voedsel- en de wapenindustrie staan onverminderd sterk doordat ze wereldwijd kunnen lobbyen en rondshoppen voor de beste deal. Bedrijven ontwortelen zich zo aan de beperkingen van de plek waarop ze functioneren. Edward Luttwak benoemde in dit verband al in 1990 de verschuiving van geopolitiek naar geo-economie.

Maatschappelijke issues dringen tegelijkertijd overal de boardrooms binnen, bijvoorbeeld in de vorm van de zeventien mondiale doelen (Sustainable Development Goals) van de Verenigde Naties. De systematiek eist van alle betrokken partijen om samen te werken aan duurzame mondiale ontwikkeling volgens de 3P's (people, planet, profit). Er valt te twisten over de effectiviteit van zo'n lijst en het mechanisme erachter, maar de boodschap was in 2015 overduidelijk: de grote mondiale problemen kunnen alleen integraal worden aangepakt en dat kunnen we alleen met zijn allen.

Intussen kijken we elkaar afwachtend aan, leggen noodverbandjes en kijken met onbegrip en onmacht naar groeperingen die ongehinderd door kennis en kunde mensen weten te binden met een emotioneel appèl.

### Panopticon

De vervreemding die ontstaat in onze complexe werkelijkheid en die bijna tastbaar is bij de perikelen rond het presidentschap van Donald Trump komt niet uit de lucht vallen. Een basale oorzaak van dit fenomeen is het kwijtraken van de richting waarin we gewend zijn te kijken.

Hoe keken we de afgelopen eeuwen naar elkaar en naar de macht (en andersom)? Daarvoor kunnen we te rade bij een vroegmoderne filosoof die een ontwerp leverde voor de moderne blik en een moderne (of postmoderne) filosoof die vanuit dat ontwerp de machtsverhoudingen van zijn dag blootlegde. Het gaat om de Brit Jeremy Bentham en de Fransman Michel Foucault.

Bentham was vol van inzichten over de individuele mens en de manier waarop die collectief georganiseerd kon worden. Het opdelen van de maatschappij in individuen, ieder met plichten, verantwoordelijkheden en rechten op grond van gelijkheid en een functionerend verstand, vloeide direct voort uit het verlichtingsdenken. 'Ik denk dus ik ben' van Descartes legde dit fundament bondig vast.

Op dit fundament wilde Jeremy Bentham graag een gevangenis bouwen. De basisindeling van dit instituut is een ronde plattegrond met aan de

rand van deze cirkel individuele cellen. In het midden zit een man met de officiële opdracht om de gevangenen in de gaten te houden. Hij heeft een kijkgaatje naar elke cel. Hij kan zijn werk efficiënt doen doordat de gevangenen niet met elkaar kunnen communiceren; ze zien elkaar letterlijk niet. Belangrijker nog: gevangenen kunnen niet zien of ze bekeken worden. De disciplinerende werking van het toezicht zit hem dus in een continue kwetsbaarheid. Bentham gaf zijn sociale innovatie de naam ‘panopticon’.

Benthams model voor de gevangenis is tot op de dag van vandaag tastbaar. Op Cuba en in Arnhem staan ‘koepelgevangenissen’ met elementen van Benthams fysieke ordening. Daar blijft het niet bij. Bentham zag al helder in dat zijn systeem van ‘de weinigen bekijken de velen’ ook uitstekend toe te passen was op scholen, in ziekenhuizen, eigenlijk elke context waarin de massa in een ordening moest worden gekneed.

De handigheidjes die de mens heeft verzonnen om met kleine elites de massa binnen het paadje te laten lopen, zijn treffend beschreven door Michel Foucault, die furore maakte in de jaren 80 van de twintigste eeuw. Hij beschreef het samenspel van discours (verhalen, regels, taalgebruik) en bestaande machtsverhoudingen. Foucault beschrijft haarfijn hoe dit systeem zichzelf in stand houdt en tegengestelde ideeën buiten de orde verklaart of zelfs helemaal onttrekt aan de waarneming – dat laatste is eigenlijk nog erger. Het ‘panopticon’ van Bentham is volgens Foucault een buitengewoon geavanceerd en effectief mechanisme voor surveillance en controle. Gevangenen van het systeem zullen zelf hun onvrijheid verdedigen omdat ze niet anders kunnen: door het vruchtbare huwelijk van macht en tekst zijn alternatieven onzichtbaar.

### Diopticon

Het panopticon blijft relevant: Chinavolgers zullen herkennen dat de surveillance in het land spectaculair blijft innoveren. Gezichtsherkenningsoftware en fijnmazige individuele profielen heffen de anonimiteit in de publieke ruimte van de (vaak enorme) steden op.

Toch is tegelijk een nieuwe kijkrichting mogelijk geworden. Dit principe noemen we het ‘diopticon’, gemunt in het boek ‘Het einde van het midden – wat een maatschappij van extremen betekent voor mens, bedrijf en overheid’ (Farid Tabarki, Atlas Contact, 2016). Kern van het diopticon is dat ‘de velen de velen zien’. Met een mobiel nummer en een smartphone (de basisuitrusting van de moderne mens van nu) kun je in principe overal via apps als WhatsApp ieder ander zien. Op vergelijkbare, wat meer overdrachtelijke wijze, kun je gelijkgestemden vinden op al dan niet duistere krochten van het web. Burgerjournalistiek is bovendien sterk in

opkomst: met dezelfde basisuitrusting heeft iedereen de mogelijkheid om onafhankelijk van lokale instituties en verhaal wereldkundig te maken.

Het verhaal van Eliot Higgins, oprichter van het Britse platform voor burgerjournalistiek Bellingcat, laat zien hoe het diopticon in de praktijk werkt. Higgins had een goede baan als accountant en verzamelde in zijn vrije tijd informatie over de Syrische burgeroorlog. Zonder enige relevante opleiding leerde hij echte van valse berichten te onderscheiden en beeldmateriaal te lokaliseren met gratis online tools. In 2014 lanceerde hij Bellingcat met als slogan ‘voor en door burgeronderzoekersjournalisten’. Drie dagen na de oprichting stortte MH17 neer. Higgins en de zijnen stortten zich op de ramp en boekten wereldfaam.

Dit diopticon heeft een aantal grote gevolgen die de verhouding tussen burger, bedrijf en overheid flink opschudt. We noemen er twee: het tekortschieten van de huidige ‘polis’ en radicale transparantie.

Ten eerste is sturing in het diopticon bijna een ouderwets woord. De vervloeiing van het publieke en het private domein is hier debet aan. De straten van het mondiale dorp zijn in corporate handen. De virtuele ruimte is naar de aard van het gebruik publiek, maar juridisch en praktisch in bezit van een bedrijf in het buitenland. De mogelijkheden voor sturing door bestaande politieke gremia zijn beperkt. Ofwel: de *enablers* van het diopticon veranderen de sociale werkelijkheid grondig, maar leiden een eigen leven. De ultieme machthebber van de polis, de burger zelf, heeft tegelijk een verwrongen rol ten opzichte van het diopticon dat zijn leven zo verandert. De burger is geen klant, maar zijn of haar gegevens vormen het product van de machtige bedrijven achter het diopticon. Het gevolg is dat waardevolle participatie voor gebruikers geen plek heeft. De virtuele ‘placemakers’ zijn de platformondernemers met een dataverdienmodel, niet lokale burgerbewegingen zoals in sommige ‘echte’ steden resultaten weten te boeken.

Ten tweede is het diopticon radicaal transparant. Niet in de zin van volledige openheid, maar in het radicaal ontbreken van traditionele schotten die de zichtbaarheid beperken. Zo is de waarnemingshorizon door het verstrijken van de tijd verdwenen. De voortdurende verzameling van alle mogelijke data resulteert erin dat wat ooit gezien is, *nogmaals gezien kan worden*. Het verleden krijgt daardoor een andere betekenis. Tevens staat in het ‘platte’ diopticon geen herkenbare ‘ivoren toren’ waarin de macht zetelt en uitkijkt over de menigte. De macht is zelfs helemaal niet herkenbaar aanwezig en waar zij zich toch manifesteert, kan de gebruiker haar niet ter verantwoording roepen. Roland van der Vorst (Head of Innovation bij

de Rabobank) sprak in dit verband in het Financieele Dagblad van een ‘transopticum’ waarin de macht zelf transparant is geworden.

### **Gevolgen voor bedrijven**

Bedrijven waar ook ter wereld krijgen door de ‘manier van kijken’ van het diopticon grote veranderingen voor hun kiezen. We noemen vier veranderingen die nu relevant zijn voor bedrijven, of ze nu lokaal, regionaal of internationaal opereren.

**Data is verplicht; groei moet.** Geen bedrijf ontkomt aan de wetmatigheid van de spiedende blik binnen het diopticon. Data worden overal verzameld; zelfs waar die verzamelwoede door de wet wordt beteugeld, zoals bij persoonsgegevens, is het opslaan van data weliswaar geen formeel uitgangspunt, maar zeker de realiteit en de norm. Data zijn in de huidige realiteit en het gebruikelijke management jargon de motor van innovatie. Op haar beurt is innovatie de versneller van de verandering. Dat onze informatieberg moet groeien en technologische ontwikkeling maar blijft voortjakkeren, is dus een direct gevolg van de combinatie van macht en tekst omtrent vooruitgang. Foucault zou er zijn hart bij op kunnen halen. Waarbij er wel een grote kans is dat de wal het schip zal keren - en duurzame datagroei onmogelijk maakt - wanneer organisaties niet ‘privacy by design’ omarmen.

**Bedrijven worden radicaal transparant.** Instituties zijn geen vaste sterren aan het firmament van de samenleving meer, maar steeds meer veranderlijke en sterfelijke labels van gemeenschappelijke actie met een pakket aan verhalen. Die verandering gaat ook op voor bedrijven. Vele zullen in het diopticon hun zichtbaarheid willen vergroten – ze krijgen daarbij last van het ontbreken van een onzichtbaar verleden. Hierdoor kun je in het heden de authenticiteit van een organisatie niet bepalen aan de hand van een zichtbare en herkenbare aanwezigheid. De bakens van betrouwbare bedrijvigheid verdwijnen onder water - denk in heel praktische zin aan de uittocht van bankfilialen en het faillissement van diverse retailketens.

**Betekenis en vertrouwen opnieuw gemunt.** Reflectie op de betekenis van de organisatie (‘waarom zijn wij op aarde’) is in het diopticon deel van de *core business*. De inhoud van de betekenis en het proces van de dialoog daaromtrent is een belangrijke bron van vertrouwen. Dat kan gaan om vertrouwen van klanten in het bedrijf, een sfeer van onderling vertrouwen

*‘De inhoud van de betekenis en het proces van de dialoog daaromtrent is een belangrijke bron van vertrouwen.’*

binnen het bedrijf en een op vertrouwen functionerend netwerk rondom het bedrijf. Met andere woorden: ‘betekenis’ en ‘vertrouwen’ worden opnieuw gemunt, waarbij het wisselgeld steeds meer bestaat uit interactie op kleine schaal. Bedrijven kunnen dus niet meer blindvaren op hun imago, maar zullen met hun voltallige personeel vertrouwen moeten zien te winnen binnen een expliciete, doorleefde betekenis.

**Bedrijven opereren in een lastig machtsveld.** Iedere stakeholder moet meedoen om de klimaatdoelen te halen én om genderongelijkheid en inkomensverschillen terug te brengen. Die bijna onmogelijke opgave hebben bedrijven tegenwoordig. De wettige kaders om de neuzen één kant uit te krijgen op gemeenschappelijke thema’s, ontbreken veelal. Tegelijk hebben bedrijven van enig formaat te maken met een woud van wet- en regelgeving die compliance eist. De veranderingen gaan intussen door, waarvan de relevante gevolgen nog helemaal niet bekend zijn. Het resultaat is een ingewikkelde weerkaart van de macht met hoge- en lagedrukgebieden. Daarin goed opereren is een hele kunst.

### **Bedrijven moeten écht maatschappelijk verantwoord ondernemen.**

Onze overheden blijven te veel top-down, terwijl de samenleving zich decentraal organiseert. Bedrijven begrijpen dat: zij hebben zich al veel eerder gerealiseerd dat de ontwikkelingen zo snel gaan dat zij daar alleen mee kunnen omgaan door ruimte te laten voor eigen initiatief en praktische oplossingen. Daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat we als individu en organisatie onze eigen rol spelen op het wereldtoneel.

*‘Daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat we als individu en organisatie onze eigen rol spelen op het wereldtoneel.’*

Vroeger zei de ceo in streepjespak: ‘The only business of business is business’. Nu doet een beetje voorvrouw of voorman actief mee aan het publieke debat en geeft maatschappelijke issues een plek in de visie en activiteiten van de onderneming. De leiders in het bedrijfsleven die deze handschoen niet oppakken, staan aan de verkeerde kant van de geschiedenis. De 21<sup>ste</sup> eeuw zal uitwijzen dat alleen toekomstbestendige ondernemingen die verantwoordelijk opereren in hun context, succesvol kunnen blijven.

Farid Tabarki is oprichter van Studio Zeitgeist. Hij is een veelgevraagd spreker, dagvoorzitter en wereldreiziger. Hij schrijft geregeld voor Het Financieele Dagblad en van zijn hand verscheen in 2016 het boek 'Het Einde van het Midden - Wat een maatschappij van extremen betekent voor mens, bedrijf en politiek'. Daarnaast presenteerde hij de tv-programma's MTV Coolpolitics en Durf te denken: Van Socrates tot Sartre. Farid bekleedt verschillende toezichthoudende functies. Volgens De Volkskrant is hij een van de tweehonderd meest invloedrijke Nederlanders en bovendien één van de jongste.

Rindert de Groot is een gedreven presentator, onderzoeker en ondernemer die in binnen- en buitenland zijn sporen heeft verdiend. Zijn belangrijkste thema's zijn onderwijs, leiderschap en ondernemerschap, waarover hij regelmatig spreekt en schrijft. Zijn huidige onderzoek richt zich op gedeeld leiderschap. Sinds de oprichting is hij lid van de Worldconnectors, de rondetafel voor mensen en planeet. Hij was in het verleden onder meer hoofdredacteur van Stichting Coolpolitics; in die functie was hij inhoudelijk verantwoordelijk voor Lowlands University en MTV Coolpolitics.

Tabarki en De Groot zijn partners van Studio Zeitgeist. In de studio worden maatschappelijke veranderingen geïdentificeerd en omgezet in toekomstbestendige strategieën.





*Pearl Dykstra, hoogleraar Empirische Sociologie,  
Erasmus Universiteit Rotterdam:*

## ‘Regels komen van buiten, integriteit zit van binnen’

Samen met zes andere topwetenschappers staat ze klaar om de Europese Commissie van de best mogelijke wetenschappelijke bewijsvoering voor beleid te voorzien. Pearl Dykstra, hoogleraar Empirische Sociologie in Rotterdam, over hoe wetenschap en bedrijfsleven de problemen van de samenleving kunnen helpen oplossen.

31

### U bent een van de zeven leden van de Group of Chief Scientific Advisors to the Cabinet of European Commissioners. Wetenschap en politiek bestuur, gaat dat wel samen?

“De wetenschap kan de politiek helpen om vraagstukken te verhelderen, oorzaken te onderzoeken en oplossingen aan te dragen. De Europese Commissie heeft via onze groep toegang tot alle wetenschappelijke academies in Europa. Vooral als het over beladen vraagstukken gaat, is het zinnig om de wetenschap daarbij te betrekken, omdat het helpt om tot goed beleid en werkende oplossingen te komen. Bij de klimaattafels in Nederland, bijvoorbeeld, is dat onvoldoende gebeurd.

Voordat wij een advies over een onderwerp opstellen, op verzoek of op eigen initiatief, kijken we hoe het beleid eruit ziet, welke regels er al zijn en wat de Europese Agenda is. Op basis van onze bevindingen brengen wij advies uit. Wij worden in ons werk ondersteund door een staf van zo'n 20 mensen. We hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar CO2-emissies, cybersecurity, voedsel uit de oceanen en micro-plastics. Ik vind het uitdagend, omdat ik me in onderwerpen moet verdiepen die voor mij nieuw zijn, maar wel degelijk raakvlakken blijken te hebben met mijn achtergrond.

De meesten uit onze groep komen uit de bèta-hoek, ik breng mijn kennis van sociale wetenschappen mee. Neem een onderwerp als cybersecurity. Veel vraagstukken op dit terrein hebben implicaties voor privacy, waardigheid en gelijkheid. Dit zijn relevante thema's binnen de sociale wetenschappen. Bijvoorbeeld: hoe kun je als burger over je eigen data beschikken?

Als een overheid veranderingen wil bereiken, dan is kennis nodig over macht, belangen, instituties, belemmeringen, percepties, prikkels en motivatie. Wetenschappers produceren inzichten waarop overheden hun beleid kunnen baseren. Bijvoorbeeld hoe het klimaat zich ontwikkelt, wat er aan obesitas is te doen, hoe groot de inkomensverschillen zijn en wat daarvan de gevolgen zijn. Wetenschappers onderzoeken ook wat de effecten van beleid zijn, zodat politici kunnen bepalen wat ze willen veranderen.”

### Jullie onafhankelijkheid komt niet in gevaar door voor de Europese Commissie te werken?

“Wij houden ons niet met politiek bezig. Wij laten zien welke kennis er is, wat er al is onderzocht, waar consensus over is en waarover niet. We doen aanbevelingen voor oplossingen, vaak dwars door beleidsgebieden heen. Wij maken de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek inzichtelijk, onder het motto 'Making sense of science' en dat doen we volledig transparant en onafhankelijk.

Als we met een advies bezig zijn, nodigen we alle relevante partijen uit om met ons te komen praten of ons van informatie te voorzien: wetenschappers, ngo's én bedrijven. In de industrie wordt veel belangrijk toegepast onderzoek gedaan en daar maken we graag gebruik van. Maar we behouden onze autonomie. Alle stukken die wij bestuderen en de partijen die we spreken, publiceren we op onze website.”

### Hoe is het om te merken dat wetenschappelijke inzichten steeds vaker ter discussie worden gesteld?

“Dat is een zorgelijke ontwikkeling. Wat wij er tegenover kunnen en moeten stellen, is openheid, kwaliteit en inzicht in hoe wij tot onze aanbevelingen komen. Openheid over wat we doen en hoe we werken. Kwaliteit in de zin van: het beste uit de wetenschap. Het vraagstuk van vertrouwen begint bij betrouwbaarheid. Je krijgt pas vertrouwen als je betrouwbaar bent. Dat geldt niet alleen voor wetenschappers, maar ook voor politici en ondernemers. Ben je integer, wat zijn je motieven, handel je volgens je principes? Als mensen zien dat je eerlijk bent over je motieven en principes en dat je in lijn daarmee handelt, zullen ze je meer vertrouwen.”

*‘Je krijgt pas vertrouwen als je betrouwbaar bent; dat geldt niet alleen voor wetenschappers, maar ook voor politici en ondernemers’*

### Maakt u zich zorgen over ongelijkheid in de samenleving?

“Hoe je ook meet, waar je ook naar kijkt, de ongelijkheid in de samenleving neemt toe — in Nederland en ook daarbuiten. Vooral tussen hoger- en lager-opgeleiden. De lager-opgeleiden raken langzaam uit het vizier. Veel beleid en programma's hebben een blinde vlek voor lager-opgeleiden. Neem het uitgangspunt dat mensen zoveel mogelijk eigen regie moeten hebben. De vraag of mensen dat aankunnen, wordt niet eens gesteld. In veel gevallen betekent meer eigen regie als beleidsstrategie alleen maar dat mensen aan hun lot worden overgelaten.

Toch ben ik geen pessimist. Een van mijn mooiste projecten is de *Netherlands Kinship Panel Study*. Daaruit blijkt dat het ondanks individualisering, secularisatie en migratie goed gaat met families in ons land. Nederland kent sterke sociale netwerken. Het is ongelooflijk hoeveel mensen elkaar in dit land bijstaan: ouders en kinderen, burens, collega's. We hebben vaker dan ooit contact met elkaar, mede dankzij de sociale media. En omdat veel grootouders op kleinkinderen passen, wonen families ook weer vaker dicht bij elkaar.

## 'Ondanks de individualisering, secularisatie en migratie gaat het goed met families in ons land'

Als je mij vraagt of we in de beste of slechtste tijden ooit leven, zeg ik: er is heel veel goeds in dit land. We zijn ontzettend gezegend. Alleen de Scandinavische landen scoren misschien nog hoger op indices van welvaart en geluk. Tegelijkertijd staan we met z'n allen voor grote opgaven, ook op het gebied van inclusiviteit. We hebben allemaal last van vooroordelen. Iedereen zou bij zichzelf moeten onderzoeken hoe makkelijk we mensen uitsluiten, hoe snel we met oordelen klaar staan. Het is belangrijk voor een samenleving dat mensen leren om vanuit het perspectief van een ander naar een probleem of vraagstuk te kijken. Want als je vanuit het perspectief van de ander kunt kijken, ga je zelf ook anders kijken."

## 'Iedereen zou bij zichzelf moeten onderzoeken hoe makkelijk we mensen uitsluiten, hoe snel we met oordelen klaar staan'

### Wat verwacht u van bedrijven als het gaat om oplossingen voor de samenleving?

"Ik weet zeker dat bedrijven een cruciale bijdrage moeten en kunnen leveren aan de transities waar we voor staan, zoals de circulaire economie. Wetenschap, bedrijven en bestuurders hebben elkaar daarbij hard nodig. Bijvoorbeeld om te zorgen dat de accu's van elektrische auto's geen nieuwe, grote belasting worden voor het milieu. Ik nodig politiek en bedrijfsleven dus ook graag uit om zoveel mogelijk gebruik te maken van de potentie van de wetenschap. De deuren van de wetenschap staan wijd open.

Wat mij verbaast aan het bedrijfsleven is dat het zo vaak om regels vraagt. Dat begrijp ik wel als het om de Brexit gaat. Bedrijven willen weten waar ze aan toe zijn, wat de regels zijn waar ze bij de grens aan moeten voldoen. In bepaalde situaties zijn regels noodzakelijk, maar heel vaak denk ik: waarom doen bedrijven niet gewoon wat goed is?

Een voorbeeld: bedrijven hebben tien jaar de tijd gehad om meer vrouwen aan de top te krijgen. Dat is niet gelukt en daarom komt er nu een vrouwenquotum. Daar ben ik helemaal voor, maar het zou mooier zijn als het quotum niet nodig was geweest. Mijn eigen sector, de wetenschap, moet zich dat trouwens ook aantrekken. Er zitten nog veel te weinig

vrouwen en mensen met een migratieachtergrond op bestuurders- en hogleraarsposities.

En er zijn nog zoveel andere voorbeelden. Overgewicht wordt een steeds groter probleem, waarom zijn er regels nodig om suiker en zout in voeding en dranken te verminderen? Iedereen kent het belang van bescherming van de privacy, waarom worden er met het grootste gemak apparaten op de markt gebracht waarvan de digitale achterdeur open staat? Waarom gaan bedrijven niet veel meer uit van zorg voor consumenten voordat ze producten op de markt brengen? Waarom is het zo moeilijk om plastic flessen terug te nemen? Waarom wordt er vooraf niet meer nagedacht over de impact van producten en stoffen op mensen en het milieu?

## 'Waarom gaan bedrijven niet veel meer uit van zorg voor consumenten voordat ze producten op de markt brengen?'

Veel bedrijven zeggen dat ze hun best doen om een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkelingsdoelen, maar soms is het niet meer dan *window dressing*. Bijzaken worden aangepakt, de grote problemen laten liggen. Ik vind dat alle mensen, elke wetenschapper, elke burger, elke onderneming, zich moet afvragen waar ze mee bezig zijn. Of ze iets goeds bijdragen aan de wereld. Daar zouden geen regels voor nodig moeten zijn. Regels komen van buiten, integriteit zit van binnen."

### Wie is Pearl Dykstra?

*Pearl Dykstra (1956, Canada) is hoogleraar Empirische Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ze is lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen (KNAW) en van Academia Europaea en Fellow van de Gerontological Society of America. In 2012 ontving zij een ERC Advanced Investigator Grant (€ 2,5 miljoen) van de EU voor haar onderzoek 'Families in context'. Voordat zij de leerstoel in Rotterdam bekleedde, was zij hoogleraar Kinship Demography aan de Utrecht University (2002-2009) en verbonden als senior scientist aan het Netherlands Interdisciplinary Demographic Institute (NIDI) in Den Haag (1990-2009). Haar onderzoek focust op solidariteit tussen generaties, vergrijzing van de samenleving, familietransities, ouder worden en de levensloop, en welbevinden op latere leeftijd.*



*Harry van de Kraats, tot recent algemeen directeur AWWN, heden partner Maes & Lunau*

## ‘Goed werkgeven en stakeholdervalue gaan samen op!’

Hij nam eind december 2019 afscheid als algemeen directeur van de AWWN. De rode draad in zijn loopbaan vormt zijn bijdrage aan vraagstukken op het snijvlak van werkgeverschap en de arbeidsmarkt. Harry van de Kraats over de waarde en het belang van goed werkgeverschap in veranderende tijden.

37

‘In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, hoeven het economische en het sociale aspect van maatschappelijke bedrijfsvoering elkaar niet te bijten. Sterker: ze kunnen elkaar versterken. Het integreren van de economische en sociale agenda begint met het vaststellen en doordenken van de bestaansredenen van een organisatie. Wat drijft ons? Hebben wij iets toe te voegen dat echt iets betekent voor anderen? Wat vinden we belangrijk? Waar staan we voor? Wat we binnen de organisatie ontwikkelen aan kernwaarden, moeten we ook daarbuiten laten zien in de producten die we leveren. Ik spreek dus graag over winst van waarde. Winst met een geweten, met een hart (en misschien zelfs wel met een ziel).

Dit schreef ik in het AWWN<sup>1</sup> magazine *Winst!; ondernemen tussen markt en mensen*.<sup>2</sup> Ik voel me in deze gedachten sterk verbonden met de traditie van de sociaal bewogen ondernemers in Nederland. Bijvoorbeeld Jacques van Marken (1845-1906; Koninklijk Gist- en Spiritusfabriek Delft) en Dirk Willem Stork (1855-1928; Stork-machinefabriek, Hengelo). Deze ondernemers begrepen dat een florierende onderneming steunt op de kracht en vakbekwaamheid van wat arbeiders werden genoemd. Of ‘werkenden’ zoals we tegenwoordig zeggen. Wat deze mensen dreef was hun karakter en de kracht van nieuwe ideeën. Deze ondernemers zijn mij een voorbeeld in mijn denken en handelen om in Nederland een arbeidsbestel te krijgen waarin iedereen meedoet. Ik wil graag werken aan basiszekerheden voor *alle* werkenden.

Mijn gedrevenheid heeft te maken met mijn achtergrond. Geboren in Veenendaal kom ik uit een nest met wortels in de toenmalige ARP. De mannenbroeders waren aparte lui: eigenzinnig, idealistisch, met ideeën over de maatschappij, het bij elkaar houden ervan. Hier komt, denk ik, mijn inzet vandaan voor een inclusieve samenleving. Werk is belangrijk. Het geeft het recht van meedoen, eigenwaarde, ontwikkeling, ‘het ertoe doen’. Vanuit deze optiek kijk ik naar de arbeidsmarkt van de toekomst.

Ik heb mij vurig ingezet voor een ommezwaai in de arbeidsorde. In het dagelijks werk bij AWWN zag ik de enorme veranderingen op de arbeidsmarkt. Denk aan de toename van het flexwerk. Het viel op dat instituties, wet- en regelgeving veel te veel waren afgestemd op een soort standaardwerknemer: voltijdwerkend, ononderbroken loopbaan, vaste baan. Die werkelijkheid lag ver achter ons. AWWN heeft toen gezegd: ‘niet de *werknemer* moet uitgangspunt van beleid zijn, maar de *werkende*.’ In het licht van de veranderingen maakt het niet meer uit onder welk kopje

1 Algemene Werkgeversvereniging Nederland

2 AWWN, *Winst! Ondernemen tussen markt en mensen*, Den Haag, 2015, p. 86/7

iemand aan het werk is. ‘Werkenden’ als uitgangspunt nemen in plaats van ‘werknemers’ is geen semantische truc. Het betekende een keerpunt in het debat over arbeidsrelaties.

Dat leidde ook tot een pleidooi voor een basisstelsel voor alle werkenden ongeacht de juridische contractvorm, dus ook voor zzp'ers. Dat was in 2014. Dat stuitte op veel weerstand, maar de aanhouder wint. De Commissie Regulering van Werk – de Commissie Borstlap – heeft deze ideeën omarmd in de dit jaar verschenen discussienota ‘In wat voor land willen we werken?’ De commissie ondersteunt het pleidooi voor hervorming van het arbeidsrecht en de sociale zekerheid. Vanuit de overtuiging dat de wereld van werk in hoog tempo verandert en dat de wet- en regelgeving daarop moet worden toegerust.

Wat eerst een idee is krijgt steeds meer vaste bodem. Een groep van wetenschappers heeft onlangs het *Wetboek van Werk 2025* (juni 2019) ontworpen. Een schets van hoe het arbeidsrecht er in de toekomst uit zou kunnen zien. Het eerste artikel van het *Wetboek* luidt: ‘Uitgangspunt is de waarde van werk in brede zin: voor individu, arbeidsorganisatie, economie en maatschappij. Daarbij hoort een gelijke rechtsbescherming, inspraak en ondersteuning voor en gelijke fiscale behandeling van allen die werken ten behoeve van een ander in diens beroep of bedrijf, ongeacht type werkcontract.’ Het is mij uit het hart gegrepen.

Maar wetten en instituties malen traag. Op de polsslag van de tijd zullen we voortdurend op nieuwe werkelijkheden moeten anticiperen en eigentijdse antwoorden moeten vinden voor actuele vraagstukken. Vorig jaar (2019) heeft AWWN het manifest ‘Waardevol Werkgeven; drie pijlers voor een nieuwe eeuw’ uitgegeven. Dit manifest gaat over de wijze waarop in Nederland sociale problemen moeten worden getackeld en hoe werkgevers daarmee om moeten gaan. Ik belicht een aantal aspecten daaruit.

*‘Op de polsslag van de tijd zullen we voortdurend op nieuwe werkelijkheden moeten anticiperen en eigentijdse antwoorden moeten vinden voor actuele vraagstukken.’*

Werkgeven gaat niet alleen over economische of juridische waarde. Werkgeven is een voedingsbodem voor creatieve, innovatieve ideeën en stimuleert vaak nieuwe bedrijvigheid. Dat mensen direct verbonden zijn aan de organisatie waarvoor zij werken, geeft hen de mogelijkheid om

zichzelf te ontwikkelen, om met anderen relaties op te bouwen en om hun toekomst vorm te geven. Werkgeverschap heeft een brede functie: het is één van de pijlers onder een stabiele en welvarende samenleving waarin de sociale cohesie hoog is.

Tegelijkertijd stel ik vast dat deze functie van werkgeven onder druk staat. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen, waarvan er één is dat werkgevers overbelast worden. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat zzp'ers en mkb-ondernemingen, vanwege de risico's en kosten, terugschrikken om door te groeien tot werkgever of om mensen in vaste dienst te nemen. We moeten regels hebben waarbinnen werk niet alleen aantrekkelijk is, maar waarbinnen bedrijven en organisaties gestimuleerd worden om een werkgever te zijn en te worden.

Een werkgever heeft oog voor zijn onderneming in het besef dat werkenden daarvan deel uitmaken. Hij of zij houdt rekening met die werkende en zijn of haar behoeften. Als er één verschijnsel is dat onze samenleving op dit moment kenmerkt dan is het de individualisering. Een enorme kracht die tot in de haarvaten van onze samenleving doordringt. Dat zie je in het feitelijk gedrag van mensen die zich mondig en onafhankelijk opstellen. Dat zie je in het overheidsbeleid. Veel regelingen bevatten componenten die passen in een geïndividualiseerde samenleving. Dat zie je dus ook in de onderneming.

In de AWWN-dienstverlening aan leden proberen wij op de individualisering in te spelen met TipTrack, een app die werkenden behulpzaam is bij keuzes rond loopbaan, ontwikkeling, gezondheid en financiën. TipTrack past bij de individuele verantwoordelijkheid van mensen. Het past ook bij grote veranderingen in het werk. Dat werk is zoveel gevarieerder dan voorheen, zowel qua aard en inhoud als qua omstandigheden. Denk aan werk dat steeds minder langs vaste functieomschrijvingen, hiërarchische structuren en werktijden is georganiseerd. Sommige werkenden verkieszen een andere vorm van werk dan de reguliere (vaste) arbeidsrelatie, omdat zij meer zeggenschap willen over het werk en over de tijd en plaats ervan. Bijvoorbeeld omdat ze werk willen combineren met zorgtaken. Een goed werkgever houdt rekening met deze issues.

*‘Om werkenden en organisaties klaar te maken voor de toekomst zal leren en ontwikkelen net zo'n belangrijk onderdeel van het werk moeten zijn als het werk zelf.’*

Er komt meer aandacht voor het individu zowel in termen van individuele keuzevrijheid als van individuele verantwoordelijkheid. Binnen dit perspectief pleit ik ervoor dat duurzame inzetbaarheid niet als 'extraatje' wordt behandeld. Om werkenden en organisaties klaar te maken voor de toekomst zal leren en ontwikkelen net zo'n belangrijk onderdeel van het werk moeten zijn als het werk zelf.

Ik ben niet de enige die daarvoor pleit. In het project *Sociale partners sámen vóór duurzame inzetbaarheid* (SPDI) dat mede met overheidssubsidie wordt uitgevoerd, heeft AWWN de handen ineengeslagen met vakbonden. De focus moet liggen op een leven lang leren en ontwikkelen. Daarom vind ik een individuele leerrekening zo belangrijk. Overheid en bedrijfsleven moeten een dergelijke rekening faciliteren en deels vullen: van nazorg naar voorzorg. Hiermee bedoel ik dat er meer moet gebeuren om kennis- en vaardighedenveroudering vóór te zijn. Dat begint bij het leggen van de regie bij werkenden, zodat zij zelf aan het stuur van hun eigen ontwikkeling staan. Werkgevers en overheid kunnen mensen vervolgens helpen om richting te geven aan deze ontwikkeling. Want dat werk verandert, is voor de meesten wel duidelijk, maar waar beweegt het werk naar toe? Wat kun je als werkende het beste doen om je voor te bereiden? Daarin kunnen overheid, onderwijs en sociale partners gezamenlijk gidsen, zodat werkenden in staat zijn hun eigen verantwoordelijkheid te pakken.

*‘Denken in termen van stakeholdervalue en denken in termen van belanghebbenden binnen en buiten de onderneming.’*

Bij de AWWN was voor mij van belang dat advisering aan ondernemingen mede gebeurt vanuit deze ideeën over goed werkgeverschap met inbegrip van *stakeholdervalue*. Ondernemingen hebben met veel veranderingen te maken: automatisering, robotisering, internet. Verdienmodellen kunnen van de ene dag op de andere dag verouderd zijn. Ondernemers worden geconfronteerd met fundamentele onzekerheden en vraagstukken. Dat vraagt van bestuurders een veel sterkere oriëntatie op wat er in de buitenwereld gebeurt. Ze moeten nadenken over de *license to operate*. Dat is het bestaansrecht van de onderneming. In mijn optiek betekent dat: denken in termen van *stakeholdervalue* en denken in termen van belanghebbenden binnen en buiten de onderneming. Kijken naar de onderneming vanuit de invalshoek van anderen: toeleveranciers, medewerkers, burens, maatschappelijke organisaties. Sturen op *stakeholdervalue* vraagt om een agenda die niet alleen over cijfers, omzet en winst gaat. De nadruk hierop leidt tot kijken in de

achteruitspiegel. Hebben we het goed gedaan? Denken in termen van *stakeholdervalue* gaat primair over vooruitkijken. Wat willen mensen? Hoe kijken ze tegen de wereld en de onderneming aan?

Deze manier van denken, dat sturen op *stakeholdervalue*, deze andere agenda, is niet vanzelfsprekend in de bestuurskamers van ondernemingen. Die moet ingebracht worden. Het gaat niet vanzelf. Directie, raad van bestuur, raad van commissarissen zullen steeds indringender vragen stellen over de 'vermenselijking' van het ondernemingsbestuur. HR is de factor die hierin voorop moet gaan. HR vervult de mensgerichte functie binnen een organisatie. HR zal veel nadrukkelijker aanwezig moeten zijn in de directiekamers. Directies zullen vervolgens – samen met HR – vakbonden, ondernemingsraden en werkenden betrekken bij de vormgeving van de nieuwe agenda. Dit is wat mij betreft een belangrijke boodschap.

Harry van de Kraats (53) nam eind december 2019 afscheid als algemeen directeur van de werkgeversvereniging AWWN. Sinds 1 januari 2020 is hij partner bij executive-search-bureau Maes & Lunau in Amsterdam. Voor hij algemeen directeur werd van AWWN, begon hij zijn carrière bij Unilever en vervulde hij directiefuncties bij NS en Tomtom. Daarnaast is hij onder meer voorzitter van de Stichting Management Studies van VNO-NCW en voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Human Total Care ArboNed.



*Gijs Dullaert, leider van AIMMS:*

## ‘There is a place for love in business’

Hij liet zijn functie als ceo van softwareontwikkelaar AIMMS in 2016 los en schafte het hiërarchisch management af. Gijs Dullaert gelooft in bewust leiderschap en zelforganisatie. Samen met zijn collega's verkent hij een nieuwe, 'bewuste' manier van ondernemen.



### Leven we in de slechtste of beste tijd ooit?

“Ik neig naar de beste tijd, maar het is zeker ook de meest uitdagende en cruciale tijd ooit. We hebben ongelooflijk veel dingen heel goed voor elkaar, we hebben fantastische mogelijkheden, maar we kunnen het ook totaal verknallen. Dat is dan niet alleen erg voor onze regio of ons land, maar voor de hele mensheid. De wereld zal wel doorgaan, maar of de mensheid het overleeft, is de vraag.

### *‘De wereld zal wel doorgaan, maar of de mensheid het overleeft, is de vraag’*

Ik maak me daar grote zorgen over, maar heb er ook hoop op dat we de goede dingen doen. We moeten dingen anders gaan doen. Ook anders gaan ondernemen. Daar ben ik zelf inmiddels druk mee bezig.

Ik ben mijn loopbaan begonnen bij Shell, maar het leek me mooier om zelf ondernemer te zijn. Mijn intentie toen was om zo snel mogelijk financieel onafhankelijk te worden. Ik dacht dat geld de route was naar vrijheid. Met twee vrienden namen we een bedrijf over. Dat ging goed. We verkochten het en investeerden de opbrengst in een tweede bedrijf. Toen we ook dat bedrijf verkochten, op het hoogtepunt van de internetgolf in 1999, bereikte ik dat punt van financiële onafhankelijkheid. Maar in plaats van een golf van euforie, voelde ik tot mijn verbazing een soort van leegheid. Ik ontdekte dat mijn motivatie niet in geld ligt, maar in het samen opbouwen van een bedrijf.

### *‘Mijn motivatie ligt niet in geld, maar in het samen opbouwen van een bedrijf’*

Daarom heb ik in 2003 weer een bedrijf gekocht: software-ontwikkelingsbedrijf AIMMS. Het bedrijf verdiende een betere leider dan ik tot dan toe was geweest. Daarom stelde ik mezelf twee doelen: ik wilde een betere leider worden en ik wilde dit bedrijf bouwen voor de lange termijn.”

### En is het je gelukt?

“Veel leiders worden intrinsiek gedreven door geld, macht, angst of een combinatie daarvan. Die drijfveren leiden zelden tot duurzame resultaten. Ik ben er stap voor stap achter gekomen dat ik wil leren om te leiden vanuit compassie, wijsheid en liefde. Het is doodeng om dat voor het eerst hardop uit te spreken, toch ben ik het maar gewoon gaan doen. Op de website

van een ander bedrijf zag ik een mooie spreuk staan: ‘There is a place for love in business’. Dat vond ik verrassend en mooi. Liefde vraagt een totaal andere manier van denken, het laat je anders naar dingen kijken. Ook naar ondernemen.

Mijn interesse in een andere leiderschapsstijl is begonnen toen ik het boek van Jim Collins las: ‘Good to Great’. Met name de combinatie van wilskracht en bescheidenheid, en het dienen van een groter doel, spraken me daarin aan. Toen we in 2005 aan de slag gingen om het management binnen AIMMS te verbeteren, zijn we als managementteam tijdens een intensieve coachtraining met onszelf aan de slag gegaan: we hebben geleerd betere vragen te stellen en dieper te luisteren. Want de antwoorden op veel vragen zitten in ieder mens zelf.

In de jaren daarna heb ik me verder verdiept in persoonlijke ontwikkeling en in andere vormen van leiderschap. Op een bepaald moment kwam ik het boek ‘Reinventing Organisations’ van Frederic Laloux tegen. Het boek gaat over een nieuwe vorm van organiseren, gebaseerd op drie principes: het hebben van een evolutionair doel, zelfsturing en het streven naar ‘heelheid’. In Laloux’ boek wordt ook ‘holacracy’ behandeld, een vorm van zelforganisatie, waarbij de managementhiërarchie is afgeschaft. In plaats daarvan zijn autoriteit en besluitvorming verdeeld over cirkels en rollen. De gedachte erachter is dat hiërarchische systemen creativiteit en innovatie belemmeren. Holacracy bevordert en gebruikt de collectieve intelligentie. In overleggen kan iedereen inbreng leveren, zodat degenen die de betreffende rol en verantwoordelijkheid hebben de best mogelijke besluiten kunnen nemen.

### *‘Holacracy bevordert en gebruikt de collectieve intelligentie’*

Eind 2016 hebben we met AIMMS besloten voor holacracy te gaan. Tijdens een officieel moment heb ik de Holacracy-constitutie getekend waarbij ik mijn functie en macht als ceo heb overgedragen. Dat voelt steeds beter. Bij een nieuwjaarspeech heb ik een keer gezegd: stel dat we een prijs van 5 miljoen euro kunnen winnen met de beste oplossing voor complexe vraagstukken, zou je dan op mijn denkvermogen inzetten of op dat van jullie allemaal? Met de collectieve intelligentie van heel AIMMS kunnen we zoveel meer dan met de intelligentie van één individu. Het bedrijf gaat niet om mij. Ik ben dienstbaar aan het doel dat we met AIMMS willen bereiken.

Er zijn mensen die me vragen: hoe kun je de hiërarchie afschaffen, straks loopt het uit de hand en ben jij alles kwijt. Dat houdt me inderdaad wel eens wakker. Aan de andere kant weet ik dat we op de goede weg zijn. Ik heb vertrouwen in zelfsturing en in ons gezond verstand. Ook geeft bewust ondernemen meer voldoening.

Ik wil het bedrijf steeds minder afhankelijk maken van mezelf, zodat we de stap naar de toekomst kunnen maken en een volgende generatie vol kan doorgaan. Daarom kunnen medewerkers medeaandeelhouder worden en zijn we op zoek naar een medeaandeelhouder voor de lange termijn. Dat moet dan wel een medeaandeelhouder zijn die dezelfde intentie heeft en wil investeren in het doel en in de waarden van ons bedrijf.”

### Wat is het doel van AIMMS precies?

“Onze intentie is om een bewuste onderneming te bouwen voor de lange termijn. Ons doel is het duurzaam oplossen van problemen met onze software en de onderliggende wiskunde. Daarmee willen we uiteindelijk het welzijn van mensen verrijken. De rest volgt hieruit. Natuurlijk moeten we het financieel ook goed doen, want anders bestaat het bedrijf straks niet meer. Maar geld is geen primaire drijfveer.

We hebben intern geregeld discussies over de vraag voor welke bedrijven we willen werken. We hebben geen moreel oordeel, maar zijn aan het ontdekken wat wel bij ons past en wat niet. Dat heeft alles te maken met bewust ondernemen. We werken bijvoorbeeld veel voor bedrijven in de fossiele brandstoffen sector en in de chemie. Een belangrijke vraag voor ons wordt hoe wij die bedrijven kunnen helpen om efficiënter en effectiever met grondstoffen om te gaan, zodat zij hun CO2-footprint kunnen verkleinen en verspilling tegengaan. Daar ligt voor ons een rol. Als wij eraan kunnen bijdragen dat bijvoorbeeld elektriciteit efficiënter wordt gedistribueerd, dan kan dat een elektriciteitscentrale schelen.

## ‘Als wij eraan kunnen bijdragen dat bijvoorbeeld elektriciteit efficiënter wordt gedistribueerd, dan kan dat een elektriciteitscentrale schelen’

Tegelijkertijd ontstaat er meer aandacht voor andere klanten. Door bewust te ondernemen gaan we klanten aantrekken die een positieve impact op duurzaamheid willen hebben. Als wij als bedrijf minder door geld worden gedreven, kunnen we ons meer richten op de vraag: welke veranderingen willen we de komende drie jaar bewerkstelligen? Welke impact willen

we hebben? Als we daar duidelijkheid over hebben, zal dat ook zichtbaar worden in onze financiële resultaten.”

### Ziet u AIMMS als een voorbeeld voor andere bedrijven?

“Ik zie wat wij doen als een nieuw pad, maar deels ook als een experiment; voor mijzelf en voor het bedrijf. We zijn net begonnen en schieten in allerlei opzichten tekort, maar de richting is goed. We laten ons meer en meer leiden door *care*. Zorg voor onze medewerkers, voor onze klanten en voor onze planeet. De opgaven waar we wereldwijd voor staan, vragen een meer impact gedreven *mindset* en bewust leiderschap.

Ik denk dat alle bedrijven gaan veranderen, al zal dat niet van de ene op de andere dag gaan. Het kost tijd, zeker bij grote ondernemingen. Aandeelhouders moeten die verandering ook mee kunnen maken. Maar laten we het omdraaien: als je als bedrijf niet verandert, als je voor de korte termijn blijft gaan, hoe sta je er dan over tien jaar voor? Het wordt onmogelijk om op de oude manier door te blijven gaan. Je moet als onderneming op zoek naar investeerders of aandeelhouders die voor de lange termijn en voor duurzaamheid gaan. Dat lijkt naïef, maar wie op de huidige manier wil doorgaan, kan wel eens naïefer blijken.

Niemand weet hoe de wereld erover dertig jaar uit ziet, maar het is duidelijk dat we met grote transities bezig zijn. Naast de digitale transitie en de energietransitie komt er ook een transitie van organisaties en ondernemingen, daar ben ik van overtuigd. De toekomst is aan netwerkorganisaties, aan organisaties die zichzelf managen en voor duurzame doelen gaan.”

### Wie is Gijs Dullaert?

*Gijs Dullaert (1963) studeerde Petroleum en Reservoir Engineering aan de Technische Universiteit Delft en werkt al meer dan 25 jaar in de technologie-industrie. Hij begon zijn loopbaan als business development manager bij Shell en had daarna verschillende eigen bedrijven. Sinds 2003 is hij eigenaar en voorzitter van AIMMS, een succesvol technologiebedrijf met kantoren in de VS, Nederland en Singapore. De missie van AIMMS is om de voordelen van Prescriptive Analytics voor de samenleving te laten werken. De AIMMS-software zorgt voor snelle en intelligente besluitvorming, met een focus op supply chain management en operations. In oktober 2016 heeft AIMMS de Holacracy-constitutie ondertekend en is Dullaert afgetreden als ceo. Het AIMMS-team is daarmee aan een reis begonnen naar zelforganisatie. (www.holacracy.org)*



*Suzanne Laszlo, directeur UNICEF Nederland:*

## ‘Filantropie maakt plaats voor shared value partnerships’

Nog nooit waren er zoveel kinderen op de wereld die hulp nodig hebben. Toch ziet Suzanne Laszlo, directeur van UNICEF Nederland, ook veel positieve veranderingen op gang komen. Zoals de groeiende samenwerking tussen bedrijfsleven en hulporganisaties. In haar ogen van cruciaal belang om de wereld te verbeteren.

51

### Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?

“Het aantal kinderen dat hulp nodig heeft, is nog nooit zo hoog geweest. 1 miljard kinderen heeft geen toegang tot goede gezondheidszorg. 50 miljoen kinderen zijn op de vlucht. 215 miljoen kinderen verrichten kinderarbeid. Vanuit het perspectief van kinderen gezien, is dit een heel slechte tijd. Maar je kunt het ook van een andere kant bekijken: er zijn veel bemoedigende bewegingen.

### ‘Vanuit het perspectief van kinderen gezien, is dit een slechte tijd’

Dankzij de techniek zijn er veel meer mogelijkheden om mensen te bereiken. We kunnen nu bijvoorbeeld drones inzetten om mensen op afgelegen plekken te bereiken met medicijnen en vaccinaties. Met behulp van blockchain kunnen we productieketens in kaart brengen, zodat we weten dat de boeren een eerlijke prijs hebben gekregen, waardoor hun kinderen niet hoeven te werken en naar school kunnen.

We zien dat consumenten zich veel meer bewust worden van de negatieve kanten van ons economisch systeem, zoals kinderarbeid, en van de negatieve effecten op natuur en milieu. Het blijkt nog niet altijd uit het koopgedrag, maar de bewustwording is begonnen. Er gaat iets veranderen, zeker als consumenten meer worden geholpen met duidelijke informatie over waar een product vandaan komt en onder welke omstandigheden het is gemaakt.

In het bedrijfsleven zijn er allerlei initiatieven op het gebied van duurzame ontwikkeling. Steeds meer bedrijven beseffen dat ze er zijn om iets bij te dragen aan de samenleving. Natuurlijk, je kunt zeggen dat bedrijven niet snel genoeg en niet ver genoeg gaan. Dat het niet genoeg is om papieren convenanten te tekenen en een lijst met punten af te vinken bij een audit, maar het is wel een begin. Ook in de politiek gebeuren er goede dingen. Het afgelopen jaar is bijvoorbeeld de Wet Zorgplicht Kinderarbeid aangenomen, die bedrijven verplicht het nodige te doen om kinderarbeid te voorkomen. Bedrijven moeten hier nu dus werk van maken. En dat geldt voor alle bedrijven, niet alleen voor de voorlopers. Als al deze bewegingen zich doorzetten, dan gaan we richting betere tijden.”

### Ervaart u een kloof tussen bedrijfsleven en samenleving?

“Wij zijn zelf de laatste jaren anders naar het bedrijfsleven gaan kijken. Vroeger staken we als ngo’s altijd ons vingertje omhoog. Wij wisten hoe het moest en hoe het niet moest. De laatste jaren zijn we veel meer met

bedrijven in dialoog gegaan en is er begrip gekomen voor elkaars inzichten en belangen. Het geeft geen zin om in termen als goed en fout te denken. Zo simpel is het niet. We moeten kijken waar we gezamenlijk stappen kunnen maken. Daarom zetten wij in op samenwerking met bedrijven, niet op strijd.

### ‘Vroeger staken we meteen ons vingertje omhoog; wij wisten hoe het moest en niet moest’

Wij komen steeds meer bedrijven tegen die er bewust voor kiezen om het verschil te maken. Bedrijven als Hunkemöller en H&M zijn het stadium van filantropie voorbij en zijn echt op zoek naar *shared value* partnerships. Ze willen hun verantwoordelijkheid niet afkopen door geld te geven, ze denken echt na, bijvoorbeeld over hoe zij hun keten kunnen verduurzamen en of een partnerschap met ons daarbij kan helpen.

Je ziet het eveneens aan initiatieven als convenanten voor internationaal verantwoord ondernemen, waar wij zelf ook actief aan deelnemen. Bedrijven doen niet alleen mee omdat ze aan richtlijnen en eisen moeten voldoen, maar ook omdat ze zien dat het loont. Er is waardering voor bedrijven die *purpose-driven* zijn, die willen bijdragen aan oplossingen en de wereld willen verbeteren. Het is goed voor hun imago en ze trekken er nieuwe medewerkers mee aan. Dat versterkt dan ook weer de intrinsieke motivatie om dingen te willen veranderen. Ik heb nog nooit iemand meegemaakt die met het oog op kinderen de wereld niet zou willen verbeteren.

Grote ondernemingen zijn daar al vaak heel bewust mee bezig. Vroeger kregen wij geld van hen en mochten wij beslissen waar dat naar toe ging. Nu zitten we met die bedrijven om tafel om samen een project te bedenken, waarin het bedrijf een specifieke bijdrage levert in geld én in eigen bedrijfsvoering, passend bij zijn *purpose*. Voorheen moest de hulp van bedrijven filantropisch zijn. Ze mochten er vooral geen eigenbelang bij hebben. Nu weten we dat de motivatie van bedrijven sterker is als er voor hen een verdienmodel in zit. Voorwaarde is dat je die belangen vanaf het begin helder en transparant op tafel legt en bespreekt.”

### Kunt u wat voorbeelden geven?

“We hebben bijvoorbeeld samen met Philips een app ontwikkeld die op afgelegen plekken in Kenia wordt gebruikt om aan te geven waar welke medische apparatuur aanwezig is en wat de status daarvan is, zodat apparaten tijdig kunnen worden vervangen, gecontroleerd en gerepareerd.

## ‘Steeds meer ondernemers, ook in het mkb, willen met ons samenwerken omdat ze een verschil willen maken in de wereld’

Die app levert Philips relevante informatie op over de apparatuur en helpt ons om inzicht te krijgen in welke hulp er lokaal nodig is.

Met DSM hebben we samengewerkt om een voedingsproduct te ontwikkelen voor kinderen in lage inkomenslanden. Ze kunnen die in de vorm van sprinkels over hun maispap strooien, waardoor ze aanvullende voedingsstoffen krijgen bij het te eenzijdige voedsel dat ze normaal eten. In Uganda is Fairphone met ons en andere lokale partners een project gestart om kinderarbeid uit de mijnen te weren en alternatieven aan te bieden.

In 2016 hebben we samen met andere ngo's, overheden en kennisinstututen de Nederlandse Coalitie voor Humanitaire Innovatie (DCHI) opgericht. Ons doel is om gezamenlijk innovatieve oplossingen te ontwikkelen en op te schalen om de impact te vergroten en de kosten van humanitaire acties te verlagen. Door te innoveren willen we met minder kosten meer mensen bereiken en het beschikbare geld optimaal gebruiken. We hebben pas een bijeenkomst gehad over de uitdagingen op het gebied van energie. Bedrijven komen daar niet met kant en klare oplossingen, er wordt gekeken wat de vraagstukken zijn en vervolgens worden er samen met ngo's, kennisinstellingen en overheid innovatieve oplossingen bedacht. Daar komen verrassende samenwerkingen en innovatieve projecten uit voort.”

### Goed om te horen dat bedrijven en ngo's elkaar steeds beter verstaan.

“Het gaat steeds beter. Ik vond het bijvoorbeeld heel verrassend dat bedrijven zelf om regels en wetgeving vragen. Nu begrijp ik dat ze het vragen omdat ze een gelijk speelveld willen. Als alle bedrijven aan dezelfde regels moeten voldoen, zorgt dat voor eerlijke concurrentie.

Het helpt bedrijven ook om de focus op de lange termijn te richten. Veel beursgenoteerde bedrijven zitten in de klem van de aandeelhouders. Ze moeten op korte termijn winst behalen. Dat botst met het streven naar langetermijnwaardecreatie. Kijk naar wat Paul Polman bij Unilever is overkomen.

We hebben veel meer leiders als Polman nodig. Ik geloof ook dat ze gaan opstaan. Steeds meer ondernemers, ook in het mkb, willen met ons samenwerken omdat ze een verschil willen maken in de wereld. We gaan dan samen op zoek. Wat is jullie bedrijfsfilosofie, waarin kunnen jullie het verschil maken, wat speelt er bij jullie, wat hebben wij nodig, waarin kunnen jullie iets voor kinderen betekenen.

We werken nu bijvoorbeeld samen met een bedrijf dat drones maakt. Wij hebben het voor elkaar gekregen dat het bedrijf in een testgebied in Malawi vrijuit mag experimenteren en zijn drones dus verder kan ontwikkelen. Die experimenten zijn *open source*, zodat anderen er ook van kunnen leren. Voor organisaties als Artsen Zonder Grenzen en het Rode Kruis bieden drones natuurlijk ook grote mogelijkheden. Inmiddels zijn we zo ver dat drones 15 kilo aan medicatie kunnen vervoeren. Daar kunnen wij kinderen in afgelegen gebieden mee bereiken.

Ik denk dat we door samen te werken tot nieuwe oplossingen kunnen komen. Sterker: alleen door samen te werken kunnen we tot duurzame, structurele veranderingen komen.”

### Gaat het lukken om de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN in 2030 te behalen?

“De SDG's zijn in 2015 gelanceerd. Pas nu komt er van alles in beweging. Tien jaar lijkt heel kort om zulke grote doelen te behalen. Aan de andere kant, kijk eens wat UNICEF de afgelopen 10 jaar heeft bereikt! Er zijn in 10 jaar tijd 160 miljoen meer kinderen naar school gegaan. De kindersterfte is gedaald, de vaccinatiegraad is gestegen. Positieve ontwikkelingen en resultaten worden vaak vergeten, maar ze zijn er zeker ook.

## ‘Positieve ontwikkelingen en resultaten worden vaak vergeten, maar ze zijn er zeker ook’

En iedereen kan bijdragen. Grote én kleine bedrijven. Kijk niet naar anderen, maar kijk naar jezelf: wat kunnen wij bijdragen, doen wij het goed? De echte verandering begint bij een verandering van de mindset.”

### Wie is Suzanne Laszlo

Suzanne Laszlo (Tilburg, 1966) is sinds 2016 directeur van UNICEF Nederland. Ze was daarvoor verantwoordelijk voor de dienstverlening van het Rode Kruis in Nederland. Ze heeft een lange geschiedenis in managementfuncties, variërend van hotels tot ziekenhuizen en uiteindelijk ngo's. Naast directeur van UNICEF Nederland is Laszlo bestuurslid van de Samenwerkende Hulporganisaties (Giro 555). Zij is tevens voorzitter van de Nederlandse Coalitie voor Humanitaire Innovatie (DCHI). Een beweging die gebruik maakt van de kracht van middelen, expertise en capaciteiten in Nederland om humanitaire innovatie met een wereldwijde impact te ondersteunen.



*Corien Prins, voorzitter Wetenschappelijke Raad  
voor het Regeringsbeleid:*

## ‘De samenleving moet zich voorbereiden op digitale ontwrichting’

Als WRR-voorzitter denkt Corien Prins na over de grote veranderingen waar Nederland in de toekomst mee te maken krijgt. Over hoe de regering zich daarop moet voorbereiden. Bijvoorbeeld om digitale ontwrichting van de samenleving te voorkomen, maar ook om de rechtszekerheid van burgers en bedrijven te beschermen. En ook voor bedrijven ligt er een taak.

57

### Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?

“We leven in een tijd van enorme mogelijkheden. We hebben kennis, welvaart en goede gezondheidszorg. Mensen in verschillende lagen van de samenleving krijgen kansen om een stapje verder te komen. Maar ik vind het nogal pretentiefus om te zeggen dat we in de beste tijd ooit leven. We hebben in ieder geval ook met enorme uitdagingen te maken: klimaatverandering, verharding in de samenleving, verdieping van scheidslijnen.

Het is wel een betere tijd als ik het vergelijk met de tijd die mijn moeder heeft meegemaakt, in de oorlog in Rotterdam. Mijn moeder, nu 87, heeft de bombardementen en de hongerwinter meegemaakt. Haar leven is door de oorlog getekend. Zij heeft de angst gekend dat de wereld morgen heel anders kan zijn dan vandaag. Daar hadden we het in mijn jeugd over thuis. Ik heb er zeker iets van meegekregen.

In mijn werk als hoogleraar Recht en Informatisering houd ik me bezig met de bescherming van grondrechten. Het recht om vrij te zijn, ook vrij van angst. Mijn motivatie is dat we ervoor moeten zorgen dat mensen geen angst hoeven voelen als ze gebruik maken van digitale middelen en kanalen. Dat ze erop kunnen vertrouwen dat hun data niet worden misbruikt.

Digitalisering heeft veel mogelijkheden en voordelen. Maar we moeten ons ook bewust zijn van de nadelen die ermee verbonden zijn. We zijn heel gemakzuchtig als het over technologie gaat. Dat geldt zowel voor personen, als voor bedrijven en de overheid.”

### De WRR heeft een rapport uitgebracht over digitale ontwrichting. Moeten we ons daarop voorbereiden?

“De WRR houdt zich al flink wat jaren met het onderwerp technologie bezig. Sinds 2011 hebben we er vier rapporten over geschreven. Onze adviezen gaan niet over problemen die uitsluitend in het heden spelen, maar over vraagstukken die lange-termijnimplicaties hebben en waar de regering nu al op moet anticiperen door aan de juiste knoppen te draaien. Digitalisering is zo’n onderwerp.

*‘Doordat de digitale ondersteuning van veel publieke voorzieningen in private handen is gekomen, is de continuïteit van de samenleving dus ook sterk afhankelijk geworden van private partijen’*

De hele wereld wordt steeds afhankelijker van digitale systemen en processen, die onderling ook weer van elkaar afhankelijk zijn. Het digitale, fysieke en sociale domein raken steeds meer en meer met elkaar verweven. Ernstige verstoring of uitval van digitale processen kan tot digitale maatschappelijke ontwrichting leiden. Doordat de digitale ondersteuning van veel publieke voorzieningen in private handen is gekomen, is de continuïteit van de samenleving dus sterk afhankelijk geworden van private partijen. En vaak zijn dat ook nog buitenlandse partijen.

100 procent digitale veiligheid bestaat niet. Daarom moeten we ons afvragen wat we doen als er een ontwrichtende gebeurtenis optreedt. Welke brandweer kunnen we bellen als er een grote digitale brand uitbreekt? Wat zijn de prioriteiten bij het bluswerk, welke bevoegdheden hebben de betrokken instanties om escalatie en slachtoffers te voorkomen en de schade te beperken? Daar moet de regering over nadenken. Op dit moment zijn we daar totaal niet op voorbereid.

### *‘Welke brandweer kunnen we bellen als er een grote digitale brand uitbreekt?’*

Een voorbeeld: in 2017 verspreidden Russische militaire hackers de ransomware NotPetya. Het virus kwam binnen via Oekraïense boekhoudsoftware, maar al snel raakten wereldwijd bedrijven en software besmet. In ons land ook het Rotterdamse containerbedrijf Maersk. Het effect was dat het containertransport deels stil kwam te liggen, waardoor overall opstoppingen en files ontstonden en veel lading verloren ging.

Vertegenwoordigers van de veiligheidsregio gingen bij Maersk langs, omdat de problemen zo ernstig waren, maar Maersk hield zijn deur gewoon dicht. Aan de ene kant is dat begrijpelijk, want wat zijn de bevoegdheden van de ‘digitale brandweer’ en waar verschaft deze zich in zo’n bedrijf allemaal toegang toe? Aan de andere kant raakten de problemen bij Maersk niet alleen het bedrijf zelf, maar de hele omgeving.

Veel bedrijven en organisaties hebben geen inzicht in hun digitale afhankelijkheid van andere bedrijven. Vaak hebben ze geen idee wat ze zelf moeten doen bij digitale ontwrichting, laat staan dat ze weten wat ze moeten doen om te voorkomen dat ze de dupe worden van uitval bij anderen. Daarom is er meer inzicht nodig in digitale afhankelijkheden en heeft de overheid meer bevoegdheden nodig. Ze moet kunnen ingrijpen in een bedrijf als escalatie dreigt. Tegelijkertijd moeten private

partijen voldoende beschermd worden tegen schending van privacy en bedrijfsgeheimen, want het kan ook weer niet zo zijn dat de overheid bij digitale problemen ineens alles mag en overal toegang toe krijgt. De rechtszekerheid moet behouden blijven.”

### Het kan dus gebeuren dat vitale processen en systemen plat komen te liggen. En dan?

“Dan moeten we weten wat de terugvalopties zijn. Zeker als het om vitale processen gaat, zoals betalingsverkeer, overheidsdiensten en elektriciteitsvoorzieningen. Bedrijven die vitale diensten leveren, moeten weten wat er gebeurt als ze in geval van nood compleet moeten afschakelen, als ze alle digitale deuren op slot doen en op een standalone systeem gaan draaien.”

De digitale wereld is vrijwel compleet verbonden met de fysieke wereld. Onze drinkwatervoorziening, onze dijkbewaking, ons zorgsysteem, het alarmnummer 112, alles draait op digitale systemen. De vraag is: hebben we een alternatief? Is er een tweede provider, kunnen we de sluisen handmatig dichtdraaien? Daar moet elke overheid, elke organisatie en elk bedrijf over nadenken.”

60

## ‘Onze drinkwatervoorziening, onze dijkbewaking, ons zorgsysteem, het alarmnummer 112, alles draait op digitale systemen’

### Is cybersecurity niet meer een Europees dan nationaal onderwerp?

“Er wordt vaak gezegd dat we op nationaal niveau niets aan cybersecurity kunnen doen. Maar er zijn dingen die we heel goed in eigen land kunnen doen. We moeten het er bijvoorbeeld over hebben hoe we de Nederlandse samenleving kunnen toerusten op de mogelijkheid van een digitale ontwrichting. Dat betekent heel praktisch dat mensen wat contant geld in huis moeten hebben om de eerste levensbehoeften te kunnen betalen.”

We kunnen op nationaal niveau ook veel meer leren van incidenten en incidentmeldingen. Dankzij de AVG zijn bedrijven en organisaties verplicht om datalekken bij de toezichthouder te melden. Maar wat gebeurt er met die meldingen? Ze worden netjes opgeslagen, maar niet in samenhang geanalyseerd. Er worden geen lessen getrokken over waar de zwakke plekken zitten en hoe we structurele verbeteringen kunnen bereiken.

Een laatste voorbeeld is het nadenken over de verzekeraarbaarheid van cybersecurity-aanvallen. Digitale ontwrichting kan voor tientallen miljoenen aan schade in ons land veroorzaken. Deze grote risico's willen en kunnen de verzekeraars niet dragen. Daarom moet de overheid onderzoeken of er een cyberpool kan worden ingesteld om financiële dekking mogelijk te maken, net zoals dat voor schade door terrorisme of een ongeval met een kerncentrale gebeurt.”

### Zou digitalisering een nieuwe kloof in de samenleving kunnen veroorzaken?

“Daar ligt zeker een uitdaging. De Nationale Ombudsman heeft hier ook op gewezen. Er zijn groepen burgers die niet digitaal actief zijn. De overheid moet ervoor zorgen dat iedereen kan blijven meedoen. Ook als je geen DigiD hebt of wilt, zoals ik zelf. Eerst was het systeem te onveilig, nu ben ik vooral benieuwd hoe lang je als burger nog zonder DigiD kunt.”

## ‘De overheid moet ervoor zorgen dat iedereen kan blijven meedoen; ook als je geen DigiD hebt of wilt’

Het gaat niet alleen om laaggeletterden. De overheid verwacht van burgers dat ze zelfredzaam zijn op het gebied van gezondheid, persoonlijke financiën en de arbeidsmarkt. Maar veel mensen maken in hun leven een tijd mee waarin het allemaal wat te veel wordt en het even niet lukt om ingewikkelde brieven te lezen en formulieren in te vullen. Als je dan een foutje maakt, bijvoorbeeld op je belastingformulier, kun je in grote problemen komen. Het feit dat mensen *weten* hoe het moet, betekent niet dat ze datgene ook altijd *doen*.

In 2017 heeft de WRR een rapport uitgebracht met als titel ‘Weten is nog geen doen’. De belangrijkste aanbeveling is dat de overheid meer aandacht besteedt aan het doenvermogen van mensen. Hoe zorg je ervoor dat burgers in tijden waarop het even niet meezit, niet meteen in de problemen komen?

Een van de dingen die helpen, is contact zoeken met iemand die voor de tweede of derde keer een rekening niet betaalt, in plaats van maar wéér een brief met een nog hogere boete versturen. Zorgverzekeraar CZ is een mooi voorbeeld. Als klanten hun verzekeringspremie een paar keer niet hebben betaald, krijgt de klant een telefoontje of zij ergens mee kunnen helpen. Het maakt een groot verschil of je uitgaat van wantrouwen of vertrouwen.

61



We mogen de menselijke maat niet uit het oog verliezen. Er zijn situaties waarin je niet wilt dat de computer beslist, op basis van nulletjes en eentjes, maar dat er een mens is die meekijkt.”

### **Wat verwacht u van bedrijven in hoe zij omgaan met digitalisering en technologie?**

“De WRR richt haar aanbevelingen tot de regering. Maar de regering moet ervoor zorgen dat het bedrijfsleven de prikkels én de handvatten krijgt om technologie zo in te zetten dat de negatieve effecten ervan worden voorkomen of beheersbaar zijn.

Technologie heeft veel te bieden, dat staat buiten kijf. De vraag is wat we van ondernemingen mogen verwachten als het gaat om dienstbaarheid aan de samenleving en publieke belangen. Vinden we het oké, heel plat gezegd, dat bedrijven over de rug van de samenleving verdienen aan gebruik van onze persoonsgegevens dat overduidelijk tegen de privacyregels in druist? Gezichtsherkenning of kunstmatige intelligentie inzetten zonder zich verantwoordelijk te voelen voor de negatieve effecten van deze inzet? Of mogen we verwachten dat bedrijven de belangen van de samenleving onder bepaalde omstandigheden belangrijker vinden dan die van de aandeelhouders? Dat zijn vragen waar we het over moeten hebben.”

62

*‘De vraag is wat we van ondernemingen mogen verwachten als het gaat om dienstbaarheid aan de samenleving’*

### **Wie is Corien Prins?**

Corien Prins (1961, Gorinchem) is sinds 1 april 2017 voorzitter van de WRR. Als hoogleraar Recht en Informatisering is zij verbonden aan de Tilburg Law School van de Tilburg University. Ook is zij sinds 2009 lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). Prins is voorzitter van de Raad van Toezicht van de Erasmus Universiteit Rotterdam en lid van de selectieadviescommissie parket Hoge Raad. Ze studeerde Slavische Taal- en Letterkunde aan de Rijksuniversiteit Leiden en Rechtsgeleerdheid aan dezelfde universiteit. In 1991 is ze gepromoveerd. Haar specialisaties zijn recht en regulering van technologie (ICT, biotechnologie, neurowetenschappen), privacy, identificatie, overheidsinformatiebeleid en de elektronische overheid.

63



*Jeroen Smit, journalist:*

## ‘Het grote gevecht zit in ons allemaal’

Kun je door goed te doen geld verdienen of moet je eerst geld verdienen om dan pas het goede te kunnen doen? Dat is de kernvraag waar ondernemingen voor staan. Het dilemma tussen langetermijn-waardencreatie en winst op korte termijn. Jeroen Smit, bedrijfskundige, journalist en waarheidsvinder schreef er een boek over: ‘Het grote gevecht’. En volgens hem zit dat in iedereen.

65

### Waarom bent u zo gefascineerd door grote bedrijven en hun ceo's?

“Ik ben gefascineerd door leiderschap. Daar heb ik als journalist mijn specialisme van gemaakt. Ik ben mijn loopbaan begonnen als consultant, maar daar werd ik niet gelukkig van. Als journalist kan ik van betekenis zijn door relevante vragen te stellen, mensen te verrijken met inzicht in wat er in de samenleving aan de hand is. Ik zie mezelf als waarheidsvinder. Ik ben begonnen bij het Financieele Dagblad. Daar heb ik geleerd dat wat je opschrijft moet kloppen. Toen ik na vier jaar naar het AD ging, heb ik geleerd dat wat je opschrijft ook moet worden gelezen. Een optimum vinden tussen betrouwbaarheid en toegankelijkheid, daar gaat het mij om.

Wat mij fascineert aan leiders uit het bedrijfsleven is dat het vaak dezelfde type mannen zijn. Ze zijn gezond en onvermoeibaar, hebben een onvoorstelbaar vermogen om informatie te verwerken en zijn zeer scherp in hun analyses. Zo komen ze bovendien. Maar wat willen die leiders, wat zijn hun idealen, hoe krijgen ze mensen mee, wanneer gaat het mis?

Ik heb eerder over Cees van der Hoeven van Ahold en Rijkman Groenink van ABN Amro geschreven. Leiders die, als kinderen van hun tijd, het als hun eerste taak zagen om geld te verdienen en de aandeelhouders te bedienen. Daardoor raakten ze op een bepaald moment de weg kwijt. Zij waren daarin niet uniek. In beursgenoteerde bedrijven gaat het belang van de aandeelhouders meestal voor alles. Bedrijven worden geregeerd door dagkoersen en kwartaalcijfers. De financiële sector is superdominant. Nog steeds.

Mijn eerste twee boeken waren Shakespeariaanse drama's: leiders die in hun eigen waarheid gingen geloven en daaraan ten onder gingen. Drama's die lieten zien hoe het niet moet. En dus vroegen mensen me vaak: hoe moet het dan wel? Daarom heb ik nu een boek over Paul Polman en Unilever geschreven. Polman gelooft dat bedrijven er niet primair zijn om geld te verdienen, maar om iets goeds te doen voor de wereld, om problemen op te lossen. En daarin is hij een voorbeeld voor andere ondernemers. Een pionier zelfs.

Het eerste wat hij deed toen hij in 2009 als ceo van Unilever aantrad, was de kwartaalrapportages afschaffen. Daar moet je erg moedig voor zijn, want daar houden bankiers en analisten niet van. In 2010 presenteerde hij het *Unilever Sustainable Living Plan*. Een ambitieus plan om voor 2020 de gezondheid en het welzijn van meer dan 1 miljard mensen op de wereld te verbeteren, de milieu-impact van het concern te halveren en de levensstandaard van miljoenen mensen te verhogen. Hij beloofde dat

Unilever daarmee in tien jaar ten minste twee keer zo groot zou worden. Want Polman zag en ziet duurzaamheid als de weg naar groei.”

### Heeft hij gelijk gekregen?

“Een eenzaam gelijk. Gelijk hebben is nog niet gelijk krijgen. Er zijn zoveel tegenkrachten in het bedrijfsleven en in de financiële sector. Dat is wat ik ‘het grote gevecht’ noem. Dat gevecht zit overigens in iedereen. We maken ons allemaal zorgen over de toekomst van de aarde. We willen er in theorie allemaal wel wat aan doen om onze kinderen een goede toekomst te geven, maar als we vandaag moeten kiezen tussen goedkoper en duurder eten, tussen goedkopere en duurdere kleding, tussen vliegen of treinen, zie maar wat we dan kiezen. De praktijk is weerbarstig.

Het kan allemaal, het mag allemaal, je hebt het verdiend: die vliegreis, die auto, dat vakantiehuis in Spanje of Frankrijk, dus doen we het en genieten we van onze vrijheid. Maar de vraag is: klopt het? Nemen we voldoende verantwoordelijkheid? Ik zou willen dat iedereen die vraag voor zichzelf beantwoordt.

Beleggers gaan voor de korte termijn. Ja, ook de grote pensioenfondsen, al hebben die hun mond vol over langetermijn-waardencreatie. Geen illusies: rendement staat nog steeds op nummer 1, duurzaamheid op 2. De markt gaat voor vrijheid. Als er geen rekening hoeft te worden gehouden met klimaatschade, zullen marktpartijen dat ook niet doen. Ook niet als ze weten dat de problemen in de toekomst daardoor alleen maar groter worden. Dat is wat Polman zo ernstig vond en wilde aanpakken.

Als we duurzaamheid aan opportunistische kortetermijn-markt-sentimenten overlaten, wordt het niks. Ik vrees dat als we de markt zijn gang laten gaan, de wereld straks 10.000 miljardairs kent, maar de rest heeft niets. Dan komen straks een half miljard klimaatvluchtelingen onze kant op, omdat het in hun deel van de wereld te droog, te warm of te nat is geworden.”

*‘Als we de markt zijn gang laten gaan, dan zijn er straks 10.000 miljardairs in de wereld, en heeft de rest niets.’*

### Wat zou de rol van bedrijven moeten zijn?

“Bedrijven hebben een belangrijke rol, zeker als het bedrijven zijn die overal in de wereld zitten. Maar zij kunnen het niet alleen. Ook multinationals hebben overheden, ngo's en organisaties als de VN nodig om tot

oplossingen te komen. Lange tijd was het ondenkbaar dat bedrijven en ngo's met elkaar om tafel zaten. Tegenwoordig vinden ze elkaar meer en meer. Wat uiteindelijk iedereen verbindt, is het besef dat aan welke kant van de tafel je ook zit, wij samen verantwoordelijk zijn voor de toekomst van onze kinderen. Wij hebben de wereld niet van onze ouders gekregen, we hebben haar te leen van onze kinderen.

*'Wij hebben de wereld niet van onze ouders gekregen, we hebben haar te leen van onze kinderen.'*

Polman was ervan overtuigd dat Unilever partners nodig had om samen met hem de wereld te verbeteren. Daarom ging hij door, ondanks de scepsis en kritiek die hij kreeg, ook van journalisten, en ondanks het gebrek aan waardering vanuit de financiële sector. Tot zijn woede was er niet één analist die hem ooit een vraag stelde over duurzaamheid of over het Unilever Sustainable Living Plan. Dat frustreerde hem enorm. Maar zo zit de wereld van de beurs en van de beursgenoteerde bedrijven in elkaar. De kwartaalcijfers regeren nog steeds.

68

Uiteindelijk heeft Polman het niet helemaal gered. Om Unilever tegen een vijandige overname te beschermen, moest hij in 2017 maatregelen nemen die tegen zijn eigen principes ingingen: onderdelen verkopen en eigen aandelen opkopen, om maar te zorgen dat Unilever op korte termijn beter presteerde en de beurskoers omhoog ging. En toen ging ook de verhuizing van het hoofdkantoor naar Rotterdam nog eens niet door.

Hij wilde te snel, verloor voor veel mensen zijn geloofwaardigheid. Hij was het contact met de aandeelhouders, met een deel van het bedrijf en ook met Nederland verloren. Op de wereldpodia van de Verenigde Naties en Davos werd hij de hemel in geprezen, maar als ceo ging het niet goed. Maar is dat mislukt? Hij ging vijf stappen vooruit en moest twee stappen terug. Maar zijn erfenis is indrukwekkend. Hij heeft Unilever echt op een ander spoor gezet. Een voorbeeld? Jaarlijks krijgt het concern zo'n 2 miljoen open sollicitaties van mensen die er willen werken."

### Wat is echt leiderschap?

'Echt leiderschap is een plan durven maken voor over tien jaar en de verantwoordelijkheid nemen voor de vraagstukken die je dan ziet aankomen. Niet wachten tot het moment dat het mis gaat, zoals bij de Watersnood van 1953 en pas dan geld vrij maken voor de Deltawerken, maar zorgen dat je de ramp voorkomt.

Ik denk dat er in toenemende mate leiders opstaan die dit begrijpen en durven. Die onder woorden brengen waarom ze hier zijn, wat hun betekenis is. Leiders die anderen inspireren om mee te gaan op reis. Die zorg dragen voor hun huidige medewerkers en voor volgende generaties. Die geld als middel zien om langetermijndoelen te behalen. Dát zijn de leiders die het vertrouwen tussen samenleving en het grote bedrijfsleven kunnen herstellen.

*'Óf we wachten tot de volgende watersnood, óf we kiezen ervoor de ramp voor te zijn'*

Ik denk dat je die leiders nog meer in het mkb vindt dan bij grote bedrijven. Omdat mkb'ers vaak helderder zijn over hun doel, daar meer mee verbonden zijn. Een mooi voorbeeld is Jaap Korteweg, oprichter van de Vegetarische Slager. Hij heeft eind 2018 zijn bedrijf aan Unilever verkocht, omdat Unilever in 190 landen zit en kan helpen om vegetarische producten wereldwijd te verbreiden. Dat is zijn *purpose*, hij wil impact. Het geld dat hij met de overname heeft verdiend, althans een deel ervan, investeert hij nu in een machine die uit gras melk kan produceren. Dus zonder koeien. Korteweg is een activistische ondernemer, hij onderneemt om de wereld beter te maken.

Er zijn meer ontwikkelingen waar ik opgewekt van word. Zoals de recente boodschap van Christine Lagarde, de nieuwe president van de Europese Centrale Bank, dat de ECB de bescherming van het klimaat steeds meer gewicht zal geven. Het grote gevecht wordt een stuk makkelijker als duurzaamheid standaard wordt geïntegreerd in de financiële cijfers van bedrijven en de beurskoersen."

69

### U hebt wel hoop dat het goed komt?

“De meeste vraagstukken waar de wereld voor staat, zijn op te lossen; de techniek is er vaak al. Als we op 10 procent van de Nederlandse daken zonnecellen leggen, kan in 2035 iedereen elektrisch rijden. Dan besparen we 10 miljard liter brandstof en dertig ton CO2. Als de grootste multinationals zich hard maken om het plastic-vraagstuk aan te pakken, dan kan het snel gaan en wordt het probleem opgelost.

We moeten wel. Als iedereen zou leven zoals wij hier in Nederland leven, hebben we drie planeten nodig. En als iedereen zou leven zoals Amerikanen leven, zelfs zeven planeten. Het besef dat dat niet kan, begint steeds meer door te dringen. Bedrijven die stellen op de wereld te zijn om geld te verdienen, hebben geen bestaansrecht. Wat we nodig hebben, is activistisch leiderschap.”

*‘Bedrijven die stellen op de wereld te zijn om geld te verdienen, hebben geen bestaansrecht’*

70

### Wie is Jeroen Smit?

Jeroen Smit (Gorinchem, 1963) studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij begon zijn loopbaan als consultant, maar stapte al snel over naar de journalistiek. Hij werkte bij Het Financieele Dagblad, het Algemeen Dagblad en zakenweekblad FEM/De Week. Sinds 2004 is hij freelance journalist. In dat jaar publiceerde hij ‘Het Drama Ahold’ en vier jaar later ‘De Prooi’, over de ondergang van ABN Amro. Van september 2011 tot 2015 was hij hoogleraar Journalistiek aan de Faculteit der Letteren van de Rijksuniversiteit Groningen. In 2019 verscheen ‘Het grote gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman’.

71



*Paul van Geest: hoogleraar kerkgeschiedenis en geschiedenis en theologie*

## ‘Herstel van vertrouwen in mens, maatschappij en economie’

Wat is vertrouwen en hoe herstel je vertrouwen als het is geschaad? Paul van Geest, hoogleraar kerkgeschiedenis en geschiedenis van de theologie, gaat op zoek naar de bronnen van vertrouwen en de betekenis daarvan voor de economie.

De mens is een relationeel wezen, meer dan een *homo economicus*.<sup>1</sup>

73

<sup>1</sup> Dit artikel is gebaseerd op de tekst die op 1 november 2019 is uitgesproken door Paul van Geest in de dubbeloratie, waarmee Lans Bovenberg en hij hun respectievelijke leeropdrachten aanvaardden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zie P. van Geest, *In caritate radicati et fundati - In liefde geworteld en gegrondvest* (Eph. 3: 17). *Over waarden en de onontbeerlijkheid van de theologie voor de economie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2019. De rede van L. Bovenberg is getiteld: *Where is the Love? Over waarde en waarden*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2019.

Wat is vertrouwen en hoe herstel je vertrouwen als het is geschaad? Uit een van de eerste verhalen in het boek Genesis, waarin de mensheid (*ben-adam* in het Hebreeuws) haar paradijselijke staat wordt ontnomen omdat vertrouwen is beschaamd, blijkt al dat deze vraag zo oud is als het verschijnsel mens zélf. Maar toen de economie zich als moderne wetenschapsdiscipline ontwikkelde, kwam deze cruciale en existentiële vraag helaas steeds minder aan de orde in dit vakgebied. Dit hield verband met een aantal fundamentele keuzes.

De grondlegger van de economie als wetenschapsdiscipline, Adam Smith, had in zijn *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* en zijn *The Theory of Moral Sentiments* nog verdisconteerd dat mensen morele wezens zijn, die tot ‘mutual sympathy’ geneigd zijn, naar balans en harmonie streven én wier denken en handelen ook door jaloezie beïnvloed kunnen worden. De wiskundige econoom Vilfredo Pareto veranderde het aanzien van de economie als wetenschap echter fundamenteel. Volgens het naar hem genoemde Pareto-criterium is er sprake van verbetering van de welvaart als de toename van welvaart van de winnaars voldoende is om die van de verliezers te compenseren.

Deze mathematisering van het denken over de allocatie van middelen – en dus van de economie als wetenschapsdiscipline – had een aantal consequenties. Ten eerste kwam de moraliteit die Adam Smith de mens toedichtte minder aan de orde. Ethiek werd uit de economie gebannen; de economie ging steeds meer over hoe er gehandeld *wordt*, niet over hoe mensen *zouden moeten* handelen. Ten tweede verloren economen het zicht op, bijvoorbeeld, het psychologische mechanisme, dat als de een rijker wordt en de ander niet armer, er bij de ander toch een gevoel van onbehagen groeit. Ten derde werd een stevig fundament gelegd voor het beeld, het concept of het model van de mens als *homo economicus*. In dit model wordt de mens opgevat als iemand die, consistent in zijn voorkeur en altijd rationeel, vanuit eigenbelang zelfzuchtig en doelgericht handelt en daarbij alle consequenties overziet.

De vierde consequentie vloeide uit de derde voort. Gerenommeerde economen als Herbert Simon gingen vragen stellen bij de theoretische veronderstellingen van hun vak en het hierin besloten mensbeeld. Zijn mensen wel zo rationeel? Maken mensen op grond van de hun beschikbare kennis wel altijd de juiste keuzes, kennen ze geen conflict tussen gevoel en verstand en zijn hun voorkeuren wel zo eenduidig en stabiel? Steeds meer werd ook door economen zélf een aantal veronderstellingen in het vak gerelativeerd.

Luigino Bruni deed dit bijvoorbeeld door in zijn *L'altra metà dell'economia. Gratuità e mercati. L'altra metà dell'economia*. (Roma: Città Nuova, 2014) een pleidooi te houden voor de introductie van de notie van ‘gratuiteit’ – belangeloosheid – in de economie als wetenschap, omdat hierin de cohesie van een maatschappij besloten ligt. In *The Moral Economy. Why Good Incentives Are No Substitute for Good Citizens* (New Haven and London: Yale University Press, 2016) stelde Samuel Bowles dat het niet wenselijk is om de calculerende *homo economicus* als uitgangspunt te nemen bij reflecties over drijfveren. Als mensen daadwerkelijk de *homo economicus* gaan belichamen, worden handelingen door berekenend eigenbelang ingegeven en niet door respect voor de ander. Dit acht hij onwenselijk. Lans Bovenberg werkt met een meer relationele opvatting van economie. Hij constateert dat mensen soms uitsluitingsmechanismen hanteren of bereid zijn kosten te maken om anderen te schaden. Maar hij benadrukt dat het economisch verkeer vooral wordt bepaald door het streven naar wederkerigheid, altruïsme en welwillendheid en door liefde voor de ander omdat mensen hierin geluk besloten zien.

## ‘Theologen kunnen economen helpen een rijkere taal te ontwikkelen ten behoeve van de reflectie op economische processen’

### Onderzoek naar de deugd ‘vertrouwen’

In het werk van Bart Nooteboom, emeritus-hoogleraar bedrijfskunde en innovatie in Groningen, Rotterdam en Tilburg, is het onderzoek naar de deugd ‘vertrouwen’ in het handelsverkeer een constante. In zijn boek *Vertrouwen. Opening naar een veranderende wereld* (Utrecht: Klement, 2017) stelt Nooteboom vast dat economen er een voorkeur aan geven om onzekerheden in waarschijnlijkheden te vertalen om kosten en opbrengsten te kunnen berekenen. Hij leidt hieruit af dat zij niets kunnen met vertrouwen. Hijzelf acht ‘vertrouwen’ in mensen, in organisaties of in grotere systemen noodzakelijk in het sociaal en economisch verkeer. Maar hij ziet het vertrouwen in systemen teloor gaan als een bank in tijden van voorspoed zelf de winst incasseert, maar in tijden van tegenspoed de verliezen verhaalt op de samenleving, omdat het systeem zich eenvoudig niet kan permitteren dat banken failliet gaan. Vertrouwen in organisaties groeit niet als de leiding van een bank zich bij foute beleggingen beroept op het gezag van wizzkids, die modellen hadden ontwikkeld waarvan zij – en dus ook de leiding – de implicaties nog niet konden voorzien. Het vertrouwen in mensen wordt beschaamd als het

handelen vooral wordt bepaald door het vermijden van risico's vanuit een beredeneerd wantrouwen. Vertrouwen in mensen of organisaties groeit evenwel als zowel de competentie als de zuivere intentie van actoren proefondervindelijk is vastgesteld. Hoewel er altijd een onberedeneerde, emotionele kant aan vertrouwen zit, is het kunnen en willen vertrouwen gebaseerd op kennis, ervaring en reflectie.

**'Het vertrouwen in systemen gaat teloor als een bank in tijden van voorspoed zelf de winst incasseert, maar in tijden van tegenspoed de verliezen verhaalt op de samenleving'**

Nootboom ziet Aristoteles' deugdethiek als de opmaat tot correctie van de vigerende *nutsethiek*, omdat matigheid, rechtvaardigheid, moed, verstand – later de kardinale deugden genoemd – en geloof, hoop, liefde – de latere theologale deugden – onontbeerlijke voorwaarden zijn voor het intensiveren van vertrouwen. In de nutsethiek wordt het nastreven van eigenbelang als deugd opgevat omdat deze tot maximale welvaart leidt. Maar dit bevordert het vertrouwen van mensen in elkaar niet, temeer omdat deze ethiek overnamedrang of excessieve controlezucht billijkt zolang het goed is voor de groei van de welvaart.

Aristoteles moet dus worden herontdekt. Het is immers een economische noodzaak dat vertrouwen groeit. Nootboom onderkent haarfijn dat het besef van de rationele beperktheid het bewustzijn in de hand werkt dat men afhankelijk is van anderen. Bij investeringen acht hij dit bijvoorbeeld concreet het geval. Maar dit besef van beperktheid bewerkstelligt ook dat men zich onzeker voelt door de onduidelijkheid hoe te laveren tussen concurreren en samenwerken. Het kan door de ervaren complexiteit in organisaties of bij fusies zelfs tot wantrouwen leiden. Nootboom stelt hier het volgende in het boek *Vertrouwen* tegenover: 'Als een econoom zegt dat je om te overleven in markten geen vertrouwen kunt permitteren, zeg ik dat je om moet kunnen gaan met radicale onzekerheid en dat daarvoor vertrouwen nodig is'.

Nootboom stelt dan ook dat er aan de 'nieuwe economie' een mensontwerp ten grondslag moet liggen waarin de mens niet wordt gezien als een wezen dat vooral uit is op materiële behoeftebevrediging. Er moet een mensbeeld ontwikkeld worden waarin altruïsme en *philia*, belangeloze vriendschap, als intrinsieke waarde, doel en beloning worden

verdisconteerd. Het leven van de Aristoteliaanse deugden levert niet alleen kanttekeningen op bij de waarde van de nutsethiek, het leidt tot een economisch verkeer waarin vertrouwen de grondtoon vormt.

### De gelaagdheid in 'vertrouwen'

Nootbooms studie maakt overtuigend aannemelijk dat het vermogen om in vertrouwen relaties aan te gaan, precies de menselijke kwaliteit is die in het concept van de *homo economicus* niet werd verdisconteerd. Als 'vertrouwen' in de economie als wetenschapsdiscipline wordt doordacht ten behoeve van de ontwikkeling van een denkkader waarin de complexiteit van economische processen en van het verschijnsel mens beter tot haar recht komen, dient de theologie zich haast vanzelfsprekend als gesprekspartner aan. Aan theologische bronnen kunnen bouwstoffen worden onttrokken voor een mensbeeld waarin de complexiteit van de mens als economisch handelend en vooral als *relationeel* wezen beter tot haar recht komt. Zeker bij een woord als 'vertrouwen' is dit goed te zien.

Zeer vertrouwd met de brieven van Paulus, waarin het woord 'pistis' tegelijk 'geloof' en 'vertrouwen' betekent, onderscheidde Augustinus op latere leeftijd in een preek (*sermo* Dolbeau 19) drie gradaties van vertrouwen: subjectief gevoel, geloof in de waarheid én eerlijkheid van handelingen, inzichten of uitspraken. Vrij vertaald kan iemand, bijvoorbeeld tijdens een economische transactie waarin slimme salestrucs en de juiste afsluittechnieken worden toegepast, de waarheid spreken. De koper vertrouwt er terecht op dat de verkoper de waarheid spreekt. Als evenwel de transactie niet het doel op zich is, maar het omvattende ideaal een oprechte relatie aan te gaan met de klant, dan ontstaat er een existentiële vorm van vertrouwen: het vertrouwen in een persoon als zodanig en niet alleen in dat wat hij op grond van zijn kennis en competentie zegt. Dit vertrouwen waarborgt niet alleen de continuïteit van een bedrijf, maar leidt ook tot een gevoel van veiligheid en geborgenheid: zelfs in relaties die door economische transacties vorm krijgen.

Uit Augustinus' driedeling valt ten slotte af te leiden dat er sprake is van liefde als mensen in een persoonlijke relatie, die op oprecht vertrouwen is gebaseerd, het eigen belang ten dienste van de ander willen opgeven omdat zij hierin hun vervulling besloten zien. Volgens Augustinus kent de liefde twee vormen. Zij is idealiter onbaatzuchtig, *gratis*, en op grond hiervan de meest helende en zuiverende kracht die vaardig kan worden over een mens. Maar er is ook een baatzuchtige liefde. Deze duidt hij meer in termen van begeerte. Zij uit zich bijvoorbeeld in het streven elkaar te helpen in de individuele zoektocht naar de wijsheid.



Uit de Schrift en werken uit de christelijke traditie valt af te leiden dat vertrouwen niet alleen met deugdbeoefening te maken heeft, maar ook een aanname veronderstelt dat een mens eerst en vooral als *esse ad* – een zijn-tot –, een relationeel wezen beschouwd moet worden. Overigens gaat dit fundamenteel in tegen de aristotelische categorieënleer, waar de substantie de eerste en voornaamste categorie is. Dat vertrouwen als grondtoon overeenkomstig de intensiteit van de verschillende relatievormen ook verschillende maar samenhangende gradaties kent, daar maken Schrift en traditie de mensheid gevoelig voor.

### De noodzaak van ‘rijkere’ modellen

Keren wij even terug naar het boek Genesis. In een van zijn commentaren op het scheppingsverhaal stelt Augustinus dat er in de oorspronkelijke, paradijselijke situatie geen enkel probleem was in de menselijke communicatie. Net als de neo-platonist Plotinus zag Augustinus het menselijke lichaam in de paradijselijke staat als volledig transparant. In de lichaamstaal werd op volmaakte wijze uitgedrukt wat er leefde in een mens. Onzichtbare gedachten waren volledig zichtbaar. Voor de eerste mensen was taal totaal overbodig. Sterker nog: taal kon voor Augustinus onmogelijk paradijselijk zijn geweest. Als oud-retoricadocent wist hij als geen ander dat in de verbale communicatie vele mogelijkheden besloten liggen, anderen te bedriegen en te beliegen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hij taal als een kwalijk gevolg van de zondeval omschrijft.

Zolang wij talig zijn, blijft het dus behelpen. Zolang modellen de werkelijkheid niet vatten, blijft het dus ook behelpen om de werkelijkheid te ordenen en te voorspellen. Daar zijn ook economen zich zeer van bewust. Daarom willen zij het verschijnsel mens niet langer opvatten als een uitsluitend rationeel wezen dat met consistente preferenties vanuit eigenbelang zelfzuchtig en doelgericht handelt. Daarom wordt er in de economie als wetenschapdiscipline door niet de minsten gereflecteerd op noties als ‘gratuiteit’, ‘vertrouwen’, ‘innerlijke drijfveren en intenties’.

Economen hebben theologen niet nodig om zich ervan bewust te worden dat de werkelijkheid van het verschijnsel mens weerbarstiger is dan in de modellen van dit fenomeen wordt uitgedrukt. Modellen die zij, terecht, ontwikkelen om problemen adequaat te lijf te kunnen. Zij zijn zich hier al terdege van bewust geworden dankzij de studies van economen en psychologen die kanttekeningen plaatsten bij de *homo economicus*. Maar toch: theologen kunnen economen mogelijk wel helpen een rijkere taal – en in wisselwerking hiermee een geschakeerder denken – te ontwikkelen ten behoeve van de reflectie op economische processen, waarin de mens niet alleen meer als *homo economicus* maar vooral als relationeel wezen

**‘Het helpt als in modellen deugden als vertrouwen worden verdisconteerd; want modellen dienen om de werkelijkheid te begrijpen.’**

wordt opgevat. Dit is een mensbeeld, waarin de mens uiteindelijk geluk en vervulling vindt in een welwillende, begripvolle, altruïstische, vertrouwen schenkende bejegening door anderen: in het publieke domein en in het economisch verkeer.

Herstel van vertrouwen treedt natuurlijk niet op als er slechts een economisch model wordt ontwikkeld waarin vertrouwen is verdisconteerd als meetbaar ijkpunt. Vertrouwen groeit als in het sociale en economische verkeer, op welk niveau dan ook, actoren zo transparant en eerlijk mogelijk proberen te zijn wanneer hun om uitleg over hun drijfveren en handelingen wordt gevraagd. Maar toch: het helpt wel als in modellen deugden als vertrouwen worden verdisconteerd. Want modellen dienen om de werkelijkheid te begrijpen. Dankzij een model, waaraan de *homo cautus*, de betrouwbare mens, ten grondslag ligt, wordt des te scherper onderkend of deze deugd in de dagdagelijkse werkelijkheid waarneembaar is. Of niet.

**‘Vertrouwen groeit als actoren zo transparant en eerlijk mogelijk proberen te zijn wanneer hun om uitleg over hun drijfveren en handelingen wordt gevraagd’**

### Wie is Paul van Geest?

Prof. dr. Paul van Geest (1964, Den Haag) is hoogleraar kerkgeschiedenis en geschiedenis van de theologie aan Tilburg University, hoogleraar economie en theologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en gasthoogleraar aan de Faculteit der Godgeleerdheid aan de Katholieke Universiteit Leuven en de Pontificia Università San Anselmo in Rome. Van Geest studeerde in Leiden, Rome en Jeruzalem. Hij promoveerde in 1996 op een dissertatie over Thomas a Kempis. In 2001 werd hij benoemd tot hoogleraar Augustijnse Studies aan de (toenmalige) Katholieke Theologische Universiteit te Utrecht. Vanaf 2004 bekleedde hij dezelfde leerstoel aan de faculteit Godgeleerdheid van de Vrije Universiteit waarmee hij de eerste katholieke hoogleraar aan deze protestantse faculteit werd. In 2014 was Van Geest ‘theoloog van het jaar’.



*Gerdi Verbeet, voorzitter Nationaal Comité  
4 en 5 mei*

‘Het is van groot belang  
om stil te staan bij de  
waarden van ons land’

Gerdi Verbeet, oud-voorzitter van de Tweede Kamer, zet zich nog steeds in voor het maatschappelijk belang, onder meer als voorzitter van het Nationaal Comité 4 en 5 mei. Hoe kijkt zij naar de rol en inzet van het bedrijfsleven en waarom moeten we 75 jaar na de bevrijding onze vrijheid nog vieren?

81

### Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?

“Objectief gezien leven we in de beste tijden ooit. We zijn rijker en gezonder dan de generaties voor ons. De omstandigheden en de omgeving waarin we leven, zijn de laatste decennia enorm verbeterd. Neem alleen al het feit dat we geen kolen meer hoeven stoken om onze huizen te verwarmen. De grote schoonmaak in het voorjaar was vroeger hard nodig om al dat roet weer weg te krijgen.

Maar er is ook een andere kant. Juist nu, 75 jaar na de Tweede Wereldoorlog, zijn mensen bang dat we toch weer met een oorlog te maken kunnen krijgen. Er zijn zulke dreigende bewegingen in de wereld en de leiders zijn ook niet allemaal even verstandig. Het is niet meer vanzelfsprekend dat we in vrede en vrijheid leven.

### *‘Voor het eerst zijn mensen bang dat we toch weer met een oorlog te maken kunnen krijgen’*

Binnen ons eigen land zijn er ook spanningen tussen groepen mensen. Mensen kennen elkaar niet, begrijpen elkaar niet, omdat ze volledig opgaan in hun eigen wereldje. Vroeger kwamen mensen van verschillende rangen en standen elkaar binnen een zuil nog tegen: hoger en lager opgeleiden, jongeren en ouderen, mensen uit allerlei vakgebieden en sectoren. Maar tegenwoordig, mede door de sociale media, communiceren mensen vrijwel alleen met mensen die op henzelf lijken. Dat is echt een probleem. Het kan betekenen dat bepaalde groepen mensen zich buitengesloten gaan voelen, bijvoorbeeld omdat zij niet op gelijke manier van de welvaart profiteren als anderen.

### *‘Tegenwoordig communiceren mensen mede door de sociale media alleen nog maar met mensen die op henzelf lijken’*

Het speelt ook voor bedrijven. Bijvoorbeeld als de salarissen van de top van het bedrijf niet in verhouding staan tot wat de mensen op de werkvloer verdienen. Of als er bonussen worden uitgekeerd, terwijl er fors wordt gereorganiseerd. Andersom kan het voor een werkgever in een klein mkb-bedrijf ook heel frustrerend zijn om een werknemer te moeten doorbetalen die buiten de schuld of invloed van het bedrijf ziek is geworden.

In het bijbelse verhaal over de barmhartige Samaritaan ontfermt de Samaritaan zich over iemand die buiten zijn eigen groep valt. De vraag die uit dat verhaal naar voren komt, is: voor wie wil jij de ander zijn?”

### *‘De les van de barmhartige Samaritaan is: voor wie wil jij de naaste zijn?’*

#### **We leven al 75 jaar in vrijheid. Hoe lang blijven we dat vieren?**

“Het is heel belangrijk om 75 jaar vrijheid te vieren en daarmee door te gaan. We moeten erbij stil staan, het er met elkaar over hebben. Wij doen als Nationaal Comité jaarlijks onderzoek hoe belangrijk mensen 4 en 5 mei vinden. De uitkomsten zijn al jaren stabiel: 83 procent van de Nederlanders vindt de Dodenherdenking belangrijk en zo’n driekwart vindt Bevrijdingsdag belangrijk. 71 procent geeft aan dat 5 mei voor iedereen een vrije dag zou moeten zijn.

Als Nationaal Comité willen wij dat ook: dat 5 mei ieder jaar een vrije dag wordt. Een nationale feestdag. Het is al heel lang een wens; in 1980 is in de Tweede Kamer al een motie van die strekking aangenomen. We hopen dat de regering het nu gaat regelen, samen met de werkgevers en de werknemers. Het gaat erom dat we op 4 en 5 mei met alle landgenoten vieren dat we in een democratische rechtstaat leven en gezamenlijke waarden delen: vrijheid van meningsuiting en godsdienst, maar ook respect voor andersdenkenden.

Van het Amsterdamse Comité 4 en 5 mei hebben we een prachtig initiatief overgenomen dat we door het hele land willen verspreiden: de Vrijheidsmaaltijden. Met elkaar eten is het leven delen. Organiseer op 5 mei een maaltijd, picknick of ontbijt in je buurt of straat en ga met elkaar in gesprek over vrijheid, over het belang van onze democratie en over hoe wij in Nederland met elkaar willen omgaan. Het Comité 4 en 5 mei biedt kaartjes aan met stellingen waarover het gesprek kan gaan.

Wij hopen dat dit idee zich als een lopend vuurtje over het land verspreidt, omdat het een prachtige en zinvolle manier is om stil te staan bij de waarde van onze rechtsstaat en democratie, zoals ook Mabel van Oranje in het essay voor 5 mei 2020 schrijft. “Democratie is meer dan: ‘de meerderheid beslist’. Respect voor ieder mens, voor minderheden is essentieel. Behoren we niet allemaal op bepaalde momenten in ons leven tot een minderheid?”

Het initiatief voor een vrijheidsmaaltijd kan bij iedereen vandaan komen. En als het over het bedrijfsleven gaat, ik denk dat bedrijven graag bereid zijn om zo'n maaltijd te sponsoren."

### **Het is een tijd van grote maatschappelijke protesten. Wat vindt u daarvan?**

"Ik vind het wel mooi dat boeren, bouwers en grondverzetters naar het Haagse Malieveld rijden om daar met man en macht te protesteren tegen het stikstofbeleid. Dat kan allemaal in ons land en laat zien dat wij een open, vrije, democratische rechtsstaat zijn. Het valt mij op dat mensen hierin best begrip voor elkaar hebben.

Het heeft geen enkele zin om de boeren de schuld te geven van de stikstofproblemen. Schuldigen aanwijzen heeft überhaupt geen zin. We hebben veel problemen met z'n allen veroorzaakt, omdat we ze gewoon niet hebben voorzien. We hebben de Deltawerken aangelegd, zonder precies te weten wat dat voor de natuur zou betekenen. Nu hebben we de sluisdeuren toch maar weer op een kier gezet. We hebben materialen en stoffen met prachtige eigenschappen uitgevonden, en hadden geen idee dat die stoffen na zoveel jaar enorme schadelijke effecten blijken te hebben, denk aan asbest.

We zien soms pas veel later wat de schaduwkanten van vernieuwing zijn. Die problemen moeten we oplossen door er samen de schouders onder te zetten. De politiek voorop, zeg ik daar als oud-politica bij. Ik vind dat de overheid een belangrijke taak heeft om burgers en bedrijven bij elkaar te brengen en samen naar oplossingen te kijken.

Maar de oplossingen komen niet alleen van politici of deskundigen. Het valt mij heel vaak op hoeveel gewone mensen goed nadenken en met verstandige oplossingen komen. Er is heel veel goede wil in Nederland om de problemen die er zijn samen op te lossen. We hoeven het in discussies niet met elkaar eens te zijn, we moeten wel respect hebben voor elkaars mening. We hebben de uitersten, de flanken, nodig om een discussie scherp te krijgen. Maar ik ben hoopvol dat het redelijke midden juist nu zijn stabiliserende functie gaat pakken."

### **Wat verwacht u van bedrijven als het gaat om maatschappelijke verantwoordelijkheid?**

"Bedrijven in Nederland hebben een lange traditie om zich in te zetten voor het brede welzijn van werknemers en hun gezinnen. Grote bedrijven als Philips, Stork en DSM stonden daar bekend om. Veel mkb-bedrijven zijn net zo betrokken bij hun medewerkers.

Het is belangrijk dat een werkgever en werknemer samen bespreken hoe een werknemer met een zwaar beroep na zijn vijftigste inzetbaar blijft. Hoeveel tijd hij of zij nodig heeft voor de zorg voor kinderen en ouderen. En ook wat de negatieve of positieve effecten zijn voor het werk van keuzes die medewerkers in hun privéleven maken.

Door mensen in hun geheel te zien, in alle aspecten van hun leven, kunnen de juiste beslissingen worden genomen. De kunst is om ons in elkaar te verplaatsen: ons in de ander inleven en elkaar met openheid tegemoet treden. Als iemand belt, de telefoon opnemen met de vraag: wat kan ik voor je doen?"

### **U heeft een aantal jaren de Monitoringcommissie Talent aan de Top voorgezeten en was ook betrokken bij de start van Topvrouwen.nl. Wat vindt u van het vrouwenquotum?**

"Weet u, in mijn familie was het gewoon dat vrouwen werkten. In de zaak of in de huishouding. Mijn eigen moeder heeft altijd fulltime in het onderwijs gewerkt. Zij mocht van het schoolbestuur geen directeur worden omdat ze dan een hogere functie zou hebben dan mijn vader. Ik heb me daar 50 jaar geleden al enorm aan geërgerd. Ik zie zoveel vrouwen die uiteindelijk om wat voor reden dan ook net niet de top halen, terwijl ze dat graag willen en vaak zelfs overgekwalificeerd zijn. Ik zie een quotum daarom als een noodzakelijke maatregel om vrouwen aan de top de normaalste zaak van de wereld te maken. Uiteindelijk gaat het om de kwaliteit van diversiteit en wat mij betreft ook om rechtvaardigheid en het voorkomen van verspilling van talent."

### **Wie is Gerdi Verbeet?**

*Gerdi Verbeet (1951, Amsterdam) begon haar loopbaan als docent Nederlands op het Berlage Lyceum en had daarna een aantal functies in het beroepsonderwijs. In 1994 stapte ze over naar de politiek, als politiek adviseur van staatssecretaris Onderwijs Tineke Netelenbos en PvdA-fractievoorzitter Ad Melkert. In 2001 werd ze Tweede Kamerlid en in 2006 voorzitter van de Tweede Kamer. In 2012 verliet ze de politiek. Nu is ze onder meer voorzitter van het Nationaal Comité 4 en 5 mei, het Rathenau Instituut en de raad van commissarissen van Novamedia. Van 2013 tot 2016 was ze voorzitter van de Commissie Monitoring Talent naar de Top en kwartiermaker Topvrouwen.*



*Petri Hofste, commissaris in de financiële sector:*

## ‘Vertrouwen krijgen begint met vertrouwen geven’

Ze staat stevast hoog in de Top-100 van Commissarissen en van Corporate Vrouwen en wordt als een van de meest invloedrijke vrouwen van Nederland beschouwd. Petri Hofste werkte bij KPMG, ABN Amro en De Nederlandsche Bank. Nu richt ze alle aandacht op haar commissaris- en bestuursfuncties. Haar doel: de wereld beter achterlaten.

87

## *‘We moeten de wereld beter achterlaten dan we haar hebben aangetroffen’*

### **U scoort hoog op lijstjes van machtige vrouwen in Nederland. Hoe is dat?**

Lachend: “Ik zal bekennen dat ik elk jaar weer nieuwsgierig ben hoe de ranglijst uitvalt. Tegelijkertijd kan ik het goed relativeren, want als je bovenaan een lijst staat, kun je nog maar één kant uit: naar beneden. Belangrijker is het achterliggende doel van die lijst: voorbeelden geven voor andere vrouwen en hen daarmee stimuleren. Ik merk dat dat werkt.”

### **Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?**

“De wereld is in transitie. China en de Verenigde Staten vechten om de macht. En Europa, je zou kunnen zeggen dat ons continent rijp is voor het ouden-van-dagenhuis, maar laten we het niet afschrijven. Europa heeft een onvoorstelbaar rijke democratische historie en veel sterke wetenschappelijke instituten. We zijn zeer welvarend vergeleken met een groot deel van de wereld. Ik heb er vertrouwen in dat wij iets goeds kunnen betekenen voor volgende generaties. Je kunt dus zeggen dat we in de beste tijd ooit leven. Maar dat geeft ons wel een plicht naar de toekomst. Wij moeten ervoor zorgen dat de generaties na ons ook zulke goede tijden kunnen beleven. Daar zit mijn belangrijkste persoonlijke drijfveer: ik vind dat we de wereld beter moeten achterlaten dan we haar hebben aangetroffen.”

### **Hoe staat het bedrijfsleven er volgens u voor?**

“In de periode rond de kredietcrisis, 2008, is er een grote vertrouwenscrisis ontstaan, die nog steeds niet voorbij is. Ik werkte zelf destijds bij ABN Amro, en heb meegemaakt hoe de bank in drie onderdelen werd opgesplitst. Het was overduidelijk dat er een vertrouwenscrisis was tussen het publiek, de politiek en de bank.

Daarna ben ik overgestapt naar De Nederlandsche Bank. We stonden voor de opgave om het vertrouwen in de financiële sector en in De Nederlandsche Bank zelf te herstellen. Dat was heel moeilijk. Je kunt zo’n probleem deels oplossen met strengere regels en strengere handhaving, maar wat ik vooral heb geleerd, is dat vertrouwen *krijgen* begint met vertrouwen *geven*. Vertrouwen gaat samen met openheid en transparantie.

Bedrijven en banken kunnen het vertrouwen alleen herstellen door open te zijn over wat voor hen van waarde is, over dilemma’s waar ze mee worstelen, over besluiten die ze moeten nemen en over de effecten daarvan voor de korte en voor de lange termijn. Als je het vertrouwen

wil terugwinnen, moet je heel goed luisteren naar wat er leeft in de samenleving en de verantwoordelijkheid nemen om de problemen die er zijn te helpen oplossen. Je moet bereid zijn je koers bij te stellen, als je daarmee een bijdrage kunt leveren aan de oplossing.”

### **Zijn bedrijven daartoe bereid?**

“De urgentie is groot. Ondernemers voelen dat ook. Alle wereldwijde vraagstukken lijken op dit moment samen te komen: de klimaatcrisis, de energiecrisis, de grondstoffencrisis en de vluchtelingencrisis. Ook moeten we omgaan met snelle technologische ontwikkelingen, digitalisering en een groeiende, ouder wordende bevolking. De Verenigde Naties hebben de uitdagingen samengevat in de zeventien *sustainable development goals*. Er is geen bedrijf waar ik kom, waar níet over de SDG’s wordt gesproken. De samenleving verwacht van bedrijven dat zij verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van hun handelen, nationaal en internationaal, voor mensen en voor de planeet, en dat zij laten zien wat zij bijdragen aan de duurzame ontwikkelingsdoelen.

Bedrijven moeten aan die verwachtingen voldoen. Hun bestaansrecht ligt immers in de samenleving; ze hebben de steun nodig van de samenleving. Niet alleen omdat hun stakeholders en klanten daar zitten, maar ook met het oog op huidige en toekomstige medewerkers. Medewerkers willen trots kunnen zijn op het bedrijf waar ze werken.

Ik zie dat veel ondernemingen bezig zijn om te onderzoeken waar ze vandaan komen, wat het doel was waarvoor ze ooit zijn opgericht. En ook om hun missie voor de toekomst scherp te krijgen en te bepalen wat hun impact kan zijn. Want daar zit de kracht en de motivatie om antwoord te geven op de vraagstukken waar we in deze tijd voor staan.

## *‘We kunnen de vraagstukken waar we voor staan alleen samen oplossen: overheid, bedrijfsleven, wetenschap en burgers’*

Bedrijven hebben leiders nodig die daarin vooropgaan. Leiders die laten zien dat rendement op aandelen niet het enige doel kan zijn, maar dat een bedrijf een bredere verantwoordelijkheid heeft naar de samenleving. Paul Polman was zo iemand voor Unilever. Het risico is wel dat een leider te ver voor de troepen uitgaat; lees het boek dat Jeroen Smit over hem heeft

geschreven. Snelheid is goed, maar als je té snel bent, verlies je mensen en bereik je je doel niet.

Bij veel jonge bedrijven zie je dat ze enorm goed weten wat hun *purpose* is en welke impact ze willen bereiken. Bedrijven die al langer bestaan, moeten hun bestaansrecht soms opnieuw uitvinden of herdefiniëren. Coöperaties als de Rabobank en Achmea, waar ik commissaris ben, hebben daarbij een streepje voor, want zij zijn voor en door leden opgericht. Voor de Rabobank was het doel om in de agrarische sector in Nederland als intermediair te fungeren tussen de rijke ondernemers en degenen die leningen nodig hadden, zodat de sector tot bloei kon komen. Nu is een van haar belangrijkste doelen om de agrarische sector te helpen transformeren naar een gezonde, duurzame food- en agrosector en daarmee bij te dragen aan de wereldwijde voedselvoorziening.

Ik denk dat het tot het wezen van een coöperatie hoort om het gesprek met de samenleving aan te gaan. Maar voor andere ondernemingen geldt hetzelfde: we kunnen de vraagstukken waar we voor staan alleen samen oplossen: overheid, bedrijfsleven, wetenschap en burgers.”

#### Ziet u bij raden van besturen en commissarissen aandacht voor de schaduwkanten van economische en technologische ontwikkelingen?

“In elk boardroom wordt gesproken over de vraagstukken rond digitalisering en inclusiviteit. En dan gaat het niet alleen over de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurs- en toezichthoudende functies, er wordt ook gekeken of een onderneming de breedte van de samenleving weerspiegelt. En er wordt gesproken over wat er nodig is om iedereen een eerlijke kans te geven. Dat is goed voor medewerkers, maar ook goed voor het bedrijf.

De digitale transitie is de zoveelste technologische revolutie die we meemaken. Digitalisering en robotisering maken veel werk overbodig. Er gaan banen verdwijnen. Als we hier later op terugkijken, zullen we zeggen: dat waren ook niet de meeste boeiende banen. Tegelijkertijd staan we nu wel voor de opgave om de komende moeilijke periode te overbruggen. Grote groepen mensen verliezen hun huidige baan, maar vinden niet zomaar weer een andere baan, omdat ze geen goede aansluiting hebben bij de arbeidsmarkt. Dat betekent dat we erover na moeten denken hoe mensen zich kunnen blijven ontwikkelen en de skills hebben om van de ene baan naar de andere over te stappen.”

*‘Het vergt moed om dingen die nog niet overkoken, op tafel te krijgen’*

#### Hoe moeilijk is het voor bedrijven om waarde voor de lange termijn te creëren als de situatie op korte termijn zo volatiel is?

“Dat is best ingewikkeld. En niet alleen voor ondernemingen. Ook de politiek moet moeite doen om naar de lange termijn in plaats van naar de korte termijn te kijken. De makkelijkste weg is de keuze voor de korte termijn. Maar als je niet uitkijkt, leidt dat tot situaties waarin er ineens aan de noodrem moet worden getrokken, zoals bij PFAS en stikstof gebeurde. Dan heb je pas echt een probleem. Het vergt moed om dingen die nog niet overkoken, op tafel te krijgen. Dat levert je tijd op om belangen af te wegen en duurzame oplossingen te vinden.

Hoe ingewikkeld het vaak ook is, als een onderneming niet naar de lange termijn kijkt, zal zij uiteindelijk niet overleven. Daarom is het ook in het belang van de aandeelhouders om voor de lange-termijnwaardencreatie te gaan. Een bedrijf dat niet investeert in duurzaamheid, gaat het niet redden.”

*‘Een bedrijf dat niet investeert in duurzaamheid, gaat het niet redden’*

#### Wat kunt u in uw eigen rol als toezichthouder doen?

“Mijn rol is vooral: vragen en doorvragen. Aandacht vragen voor de lange-termijnagenda. Ik probeer bestuurders te helpen hun gedachten vorm en richting te geven. Daarnaast heb ik samen met de andere commissarissen de taak om bestuurders aan te stellen die leiding kunnen geven aan het bedrijf. We zoeken mensen met een visie die een onderneming op dat moment nodig heeft. Een visie op thema’s als digitalisering, inclusiviteit en lange-termijnwaardencreatie, gekoppeld aan de SDG’s en de maatschappelijke impact die het bedrijf wil hebben. Maatschappelijke waardencreatie gaat niet alleen over financiële groei, maar ook over aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en over de oplossing van maatschappelijke vraagstukken. Want daarmee draagt een bedrijf bij aan het welzijn van de samenleving.”

#### Wie is Petri Hofste?

*Petri Hofste (1961) vervult verschillende commissarisfuncties, onder meer bij Rabobank, Achmea, Fugro en Pon Holdings. Ze is voorzitter van het bestuur van Nyenrode Foundation en lid van het bestuur van de Vereniging Hendrick de Keyser. Hofste studeerde bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit en bedrijfskunde aan Nyenrode University. Ze startte haar loopbaan bij KMPG en werkte achtereenvolgens in verschillende functies bij ABN Amro, Royal Bank of Scotland, De Nederlandsche Bank en APG.*



*Sandra van Pellegrom, nationale SDG-coördinator*

## ‘Bedrijfsleven, pak de SDG handschoen op’

Er verandert nogal wat in de Nederlandse samenleving en de wereld. Klimaatverandering, ongelijkheid, digitalisering en de toekomst van werk, de vorm van onze toekomstige groei en toenemende spanningen tussen handelspartners domineren het nieuws. Het is duidelijk dat we aan de vooravond staan van belangrijke veranderingen. Er wordt gewerkt aan een overgang naar een klimaatneutrale, circulaire, digitale en inclusieve economie. Om daar samen de schouders onder te kunnen zetten, is onderling vertrouwen cruciaal. Zeker als het gaat om het bedrijfsleven. Heeft de samenleving het vertrouwen dat het bedrijfsleven een motor van positieve verandering wil en kan zijn? Dat beïnvloedt het succes van de transitie waar ook Nederland voor staat.

93



### Verwachtingen

Gevraagd naar vertrouwen in het ‘grote bedrijfsleven’ geven Nederlanders dit maar mondjesmaat: de CBS Monitor Brede Welvaart en SDGs van mei 2019<sup>1</sup> noteert dat 39,7% van de Nederlanders vertrouwen in grote bedrijven heeft; voor de bankensector was dat iets hoger, met 42,8%. Tegelijkertijd wordt er veel van bedrijven verwacht. De Edelman Trust Barometer 2019<sup>2</sup> geeft aan dat 76% van de mensen wereldwijd verwacht dat ceo’s de leiding nemen om te veranderen ten behoeve van maatschappelijke uitdagingen, in plaats van te wachten op regelgeving van de overheid. Er ligt dus een handschoen voor het bedrijfsleven om op te pakken.

Burgers hebben de centrale rol van bedrijven in de overgang naar een toekomstbestendige economie helder op het netvlies. De uitdagingen waar Nederland en de wereld voor staan bieden een gelegenheid om het vertrouwen tussen bedrijfsleven, andere stakeholders en burgers te versterken. De overheid heeft – in samenspraak met bedrijven en andere partijen – al een aantal grote lijnen uitgezet: het Energieakkoord, het Klimaatakkoord, Nederland Circulair in 2050, de Digitaliseringsstrategie, de Groeistrategie, het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid, etc. Brede welvaart is daarbij het streven. De rol die het bedrijfsleven pakt bij de implementatie is cruciaal voor het slagen; de manier waarop bepaalt of daarmee het vertrouwen wordt versterkt.

### SDGs

De vraag is hoe het bedrijfsleven zijn positieve bijdrage inzichtelijk kan maken. Een moeizaam onderhandelde VN-Resolutie is daarbij misschien niet het eerste waar we aan denken. Toch zijn de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG’s) van de VN bij uitstek de manier om te werken aan vertrouwen. Het idee dat de wereld van morgen anders moet zijn dan die van vandaag krijgt vorm in de SDG’s. Een duurzame en inclusieve economie en samenleving staan centraal. In haar beroemde boek “Doughnut economics” (2017) neemt ook Kate Raworth de Duurzame Ontwikkelingsdoelen als basis voor het sociale fundament van economische welvaart.

De 17 doelen werden in 2015 aangenomen door alle 193 Lidstaten van de VN, en omarmd door een groot aantal stakeholders wereldwijd. In 2030 moeten ze zijn behaald. Ze richten zich op toegang tot goede voorzieningen voor elke burger, een gezonde planeet, duurzame stedelijke ontwikkeling en

1 Monitor Brede Welvaart en Sustainable Development Goals 2019, CBS, p. 137  
2 2019 Edelman Trust Barometer – Global Report, Edelman

infrastructuur, het tegengaan van ongelijkheid, en de voorwaarden voor een vreedzame samenleving. Daarmee zijn de doelen relevant voor ieder land. Ook de Nederlandse regering heeft zich gecommitteerd. Bovendien worden de doelen breed gedragen door bedrijven, gemeenten, jongerenorganisaties, ngo’s, onderwijsorganisaties en kennisinstellingen in Nederland: ruim 300 partijen, waaronder veel koepelorganisaties, hebben sinds 2014 het SDG-Charter ondertekend en dit aantal blijft groeien. Zij hebben zich verenigd in het netwerk SDG-Nederland<sup>3</sup>, de ruim 85 Global Goals Gemeenten<sup>4</sup>, SDG Allianties<sup>5</sup>, de SDG Houses, de UN Global Compact<sup>6</sup> voor bedrijven, enzovoorts.

### Samenwerking en vertrouwen

Niet voor niets heet de resolutie waarmee de SDGs werden aangenomen “Transforming Our World”. De doelen vormen een visie op een toekomstbestendige wereld, waarbij People, Planet, Prosperity en Peace met elkaar in een duurzame balans zijn gebracht. Ze bieden houvast en een kader, waarbinnen de transities kunnen worden aangevlogen. Bovendien staan samenwerking en vertrouwen centraal in de SDGs.

## ‘Niet voor niets heet de resolutie waarmee de SDGs werden aangenomen “Transforming Our World”.’

De SDGs zijn een ‘win-win’ agenda: het draait om samenwerking die voor alle partners positieve resultaten oplevert. Het ene doel mag niet ten koste van het andere doel bereikt worden. Economische groei zonder respect voor de planeet en de mens is een doodlopende weg, en zonder vrede komen alle andere doelen ook in de knel. Het is dan ook geen menukaart. Juist door doelen in onderlinge samenhang aan te pakken kunnen zij duurzaam, en vaak ook sneller, bereikt worden. Ook beloven de SDGs dat iedereen kan en mag meedoen. ‘Leaving No One Behind’ betekent bijvoorbeeld fatsoenlijk werk en goed onderwijs, dat ieders talent meetelt en ingezet wordt. Een goed voorbeeld is inclusief werkgeverschap. Dat draagt bij aan zinvol werk voor iedereen en grotere gelijkheid (SDGs 5, 8 en 10) maar is ook goed voor het bedrijf. Er zijn steeds meer voorbeelden van bedrijven die diversiteit omarmen, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontdekken als

3 [www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl)  
4 [www.vng.nl](http://www.vng.nl)  
5 Zie [www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl): SDG Allianties  
6 [www.gcnetherlands.nl](http://www.gcnetherlands.nl)

verborgen talenten, kansarme jongeren opleiden tot bijv. gespecialiseerd schoonmaakwerk of vluchtelingenvrouwen helpen om een baan op niveau te vinden. Zij ervaren de positieve energie die dit oplevert – een bedrijf waar medewerkers trots zijn op hun werk en hun werkgever bijdraagt aan een inclusieve maatschappij, maar is ook competitiever. Deze boodschap helpt een antwoord te geven op de zorgen die leven in de maatschappij.

### Maatschappelijk verantwoord ondernemen en SDGs

Met behulp van de SDG's kunnen bedrijven op drie vlakken laten zien een positieve bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen: door de eigen processen te verduurzamen, door innovatie en technologische vernieuwing, en door de eigen medewerkers, toeleveranciers en klanten hierbij te betrekken.

Verantwoord ondernemen moet nationaal en internationaal de norm zijn. Door maatschappelijk verantwoord in te kopen draagt ook de overheid daaraan bij. De OESO-regels voor verantwoord ondernemen zijn de basis. Maar steeds meer bedrijven willen een stap verder gaan. Wie op termijn wil overleven heeft een intrinsiek belang bij een economisch systeem dat ecologisch en sociaal houdbaar is. De koplopers in het bedrijfsleven formuleren het inmiddels als hun missie om breder bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. Zij zien de SDG's als inspiratie voor hun MVO en passen hun organisatie daarop aan. Het recente SER Advies "Kansen pakken en risico's beheersen" bepleit ook dat bedrijven de SDGs gebruiken om hun inzet op MVO te versterken<sup>7</sup>. Ook ziet de SER de SDG's als een goede manier voor ondernemers om over hun MVO te communiceren: de SDG's helpen om beter te kunnen uitleggen wat je impact is in een taal die iedereen begrijpt.

*'Innovatie en investeringen zijn onmisbaar voor het oplossen van de 'wicked problems' waar de wereld mee kampt.'*

<sup>7</sup> "Kansen pakken en risico's beheersen. Over de samenhang tussen de SDG's en iMVO", SER Advies 19/13, september 2019

### Innovatie voor transitie

Innovatie en investeringen zijn onmisbaar voor het oplossen van de 'wicked problems' waar de wereld mee kampt. Niet voor niets staat het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid, internationaal, in het teken van 'Solving Global Challenges Together'. Er is een enorme behoefte aan innovatie op vele terreinen: nieuwe technologieën of aanpassing van oude technologieën die transities vergemakkelijken, nieuwe producten of diensten die het voor de burger makkelijker en leuker maken om mee te veranderen, of vernieuwing in financiering en opschalen van de juiste innovaties. Door de kansen die dit ook biedt voor bedrijven, snijdt het mes aan twee kanten. De komende jaren zullen creativiteit, durf en overtuigingskracht vragen. Voorlopers kunnen daarvan wereldwijd de vruchten plukken. "Als je innovaties en productontwikkeling richt op datgene wat vandaag de SDG's heten, dan wordt je bedrijf ook succesvol, omdat je de vraagstukken van de wereld adresseert", zegt Feike Sijbesma van DSM. Minstens zo belangrijk is dat innovatieve projecten aan de burgers kunnen laten zien dat 'anders' niet 'minder' is. Bijvoorbeeld nieuwe manieren van energieneutraal bouwen met veel groen en betaalbare elektrische deelauto's op duurzame energie. Ook de 'Nationale Iconen' vanuit het innovatiebeleid illustreren de maatschappelijke relevantie van Nederlandse kennis en innovaties. In 2019 waren dat bijvoorbeeld een kunstalveesklier voor mensen met diabetes en een chemische recyclingmethode voor PET-plastic afval.

### Ondernemer, werknemer, klant

Burgers zijn ook medewerker, toeleverancier, ZZP-er, klant of consument. Door hen te betrekken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen bedrijven het vertrouwen ook via die weg herstellen. De eerdergenoemde Edelman Barometer 2019 constateert dat de sterkste band tussen bedrijven en de maatschappij ligt in de relatie van werknemers met hun werkgever. "Employees are ready and willing to trust their employers, but the trust must be earned through more than 'business as usual'". Maar liefst 67% van werknemers verwacht dat hun (toekomstige) werkgever met hen samenwerkt om maatschappelijke issues aan te pakken. "The rewards of meeting these expectations and building trust are great. Employees who have trust in their employer are far more likely to engage in beneficial actions on their behalf – they will advocate for the organization, are more engaged and remain far more loyal and committed than their more skeptical counterparts", aldus Edelman. Ook in Nederland willen steeds meer medewerkers én ondernemers een zichtbare positieve impact hebben. Zoals Aaron Hurst schreef in zijn bestseller 'The Purpose Economy': "De millenniumgeneratie zoekt naar zingeving in alles wat ze doet". De SDG's

bieden concrete doelen om op samen te werken en activiteiten te starten met een duidelijke visie op impact.

### Sprint

Veel bedrijven in Nederland hebben de SDG's al omarmd. Het is een groeiende groep grote en kleinere ondernemers, inclusief steeds meer sociale ondernemers. Ook binnen bedrijven raken steeds meer medewerkers betrokken. Bij de Nederlandse tak van het UN Global Compact zijn zo'n 160 bedrijven betrokken, waaronder een derde van de top 200 grootste bedrijven. Meewerken aan de SDG's staat in dat netwerk centraal. Tegelijkertijd is het lastig vast te stellen hoeveel van de 1,8 miljoen bedrijven in Nederland verder deze weg al hebben ingeslagen. Ook als het gaat om IMVO-implementatie schat het Ministerie van Buitenlandse Zaken dat zo'n 30% van de grote bedrijven de iMVO-richtlijnen volgt<sup>8</sup>. Van de honderd grootste bedrijven publiceerden 82 in 2017 een MVO-jaarverslag<sup>9</sup>. Internationaal gezien scoort Nederland hiermee relatief hoog met een 6e plaats binnen Europa. Maar dat percentage is sinds 2011 niet of nauwelijks veranderd. In de Global Sustainable Competitiveness Index<sup>10</sup> (december 2019) staat Nederland echter op de 29e plaats, ver achter de belangrijkste Europese concurrenten. Het Nederlandse bedrijfsleven heeft de innovatiekracht en praktische instelling om een leidende rol te spelen in de overgang naar een duurzame en inclusieve economie. Er is wel een sprint nodig om bij de kopgroep te komen. Er liggen veel kansen als meer bedrijven versneld aan de slag gaan met de SDG's.

### Impact en vertrouwen hand in hand

Echt vertrouwen ontstaat op basis van echte impact. Dit kan als bedrijven MVO en de SDG's internaliseren als kernwaarden in hun business model. Zij moeten wel transparant zijn over hoe zij dat doen, en eerlijk communiceren over de positieve maar ook de mogelijke negatieve impact. Heldere meetmethoden en rapportage zijn onmisbaar. Daarom laat het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat tweejaarlijks de Transparantiebenchmark uitvoeren. Dit is een onderzoek naar de transparantie van MVO-verslaggeving onder de circa 500 grootste bedrijven. Deelnemers krijgen inzicht in verbetermogelijkheden en zien hoe zij scoren in vergelijking met andere organisaties. Het bedrijf met het

8 Jaarverslag BHOS 2018, p. 28. Dit percentage is gebaseerd op een steekproef van 10% van totale populatie. Het gaat om het aantal grote bedrijven in NL dat de OESO-richtlijnen expliciet onderschrijft.

9 Monitor Brede Welvaart en Sustainable Development Goals 2019, CBS

10 [www.solability.com](http://www.solability.com)

meest vernieuwende, transparante MVO-jaarverslag krijgt de Kristalprijs uitgereikt.

Bedrijven doen er goed aan niet alleen te 'zenden'. Conform de partnerschap gedachte van de SDG's kunnen zij een open gesprek aangaan met klanten en partners over hoe ieder kan bijdragen aan MVO en de SDG's. Zichtbare successen kunnen weer een 'multiplier effect' hebben: burgers krijgen meer vertrouwen in bedrijven, medewerkers krijgen energie omdat concreet aan impact gewerkt wordt, en grote bedrijven kunnen helpen om de verhalen van de kleinere bedrijven in partnerschap zichtbaar te maken.

### Opschalen

Innovaties opschalen vereist samenwerking, binnen de keten, de sector en ook met niet-commerciële partijen. Ook de financiële sector is een belangrijke partner om duurzaam te investeren aan te jagen. De SER constateert dat juist de SDG's concrete samenwerking binnen en tussen sectoren kunnen helpen vormgeven dankzij de gedeelde taal. Een goed voorbeeld daarvan is het Deltaplan Biodiversiteitsherstel<sup>11</sup>. Boerenorganisaties, ketenpartijen, onderzoekers, natuur- en milieuorganisaties en een financier hebben daarbij de handen ineengeslagen. Samen werken ze aan het tegengaan van biodiversiteitsverlies in Nederland door grondgebruikers te helpen om in biodiversiteit te investeren. Het kabinet heeft recent een wetsvoorstel gedaan om samenwerking rondom verduurzaming te ondersteunen. Daardoor kunnen breed gedragen initiatieven voor duurzamere producten of diensten worden vastgelegd in aparte wettelijke regelingen. Dit voorkomt dat mededingingsregels samenwerking rond de nieuwste innovaties in de weg zouden kunnen zitten.

## 'De economie van morgen moet een economie van ons allen zijn'

De economie van morgen moet een economie van ons allen zijn, gebouwd op onderlinge samenwerking en onderling vertrouwen. De SDG's bieden het handvat om dat concreet te maken, in elk bedrijf, met elke medewerker en voor iedere burger.

11 "Deltaplan Biodiversiteitsherstel. In actie voor een rijker Nederland", Samen voor Biodiversiteit, december 2018; [www.samenvoorbiodiversiteit.nl](http://www.samenvoorbiodiversiteit.nl). Zie ook [www.sdg nederland.nl](http://www.sdg nederland.nl), SDG15 Alliantie.

### **Wie is Sandra Pellegrom?**

*Sandra Pellegrom (1966) is sinds oktober 2019 aangetreden als Nationale SDG-Coördinator. Haar doel is het bevorderen van samenwerking om de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN (de SDG's) in Nederland te behalen. Ze doet dat vanuit het Ministerie van Buitenlandse Zaken, dat een coördinerende rol heeft op de SDG's voor de Rijksoverheid. Ze werkt nauw samen met andere ministeries en met alle partijen in de maatschappij die aan de SDG's werken, in het bijzonder het brede netwerk SDG-Nederland. In vorige functies werkte zij als diplomaat bij de VN en in verschillende andere functies bij Buitenlandse Zaken. Op twitter kan je Sandra volgen via @SandraPellegrom*



*Raoul Santibanez, oprichter Duurzaam  
bouwloket*

## ‘De energietransitie lukt alleen als we standaardiseren, digitaliseren en robotiseren’

Hun afstudeerproject werd meteen ook hun onderneming. In 2011 startten Raoul Santibanez en studiegenoot Roy Langedijk het Duurzaam Bouwloket, voor onafhankelijk advies over duurzaam (ver)bouwen, energiebesparing, -opwekking en financiering. Hun doel: de energietransitie versnellen en zorgen dat iedereen mee kan doen.

103

### Leven we in de beste of slechtste tijden ooit?

“Als ik m’n 95-jarige opa mag geloven was vroeger alles een stuk makkelijker, minder druk en minder vol. Maar ik denk dat we nu toch ook in een prachtige tijd leven. Dit is de periode die in de geschiedenisboeken komt te staan als de tijd waarin we overgingen van een gasgestookte energievoorziening naar een duurzaam alternatief.

Zo’n transitie is er ook geweest van kolen naar gas, maar toen was het nog makkelijk, omdat de overheid de nieuw aardgas-infrastructuur gecentraliseerd over het hele land kon uitrollen. Nu de energiebedrijven geprivatiseerd zijn, is het anders. De bal ligt bij gemeenten, die lokaal met alle betrokken partijen de beste oplossing moeten zoeken. Er zullen dus verschillende oplossingen en energienetwerken ontstaan.

Mijn compagnon en ik hebben in 2011 het Duurzaam Bouwloket opgericht, het was ons afstudeerproject voor de opleiding Bouwmanagement en Vastgoed aan Hogeschool Inholland. De afgelopen jaren zijn we al flink bezig geweest, maar nu gaat de transformatie van woningen en bedrijfsgebouwen pas écht beginnen. Steeds meer mensen zijn ermee bezig hoe ze zich kunnen voorbereiden op het aardgasvrij maken van hun woning.

De opgave is gigantisch. In 2050 moeten in totaal 7,5 miljoen woningen en gebouwen van het gas af zijn. Dat zijn er vanaf nu elke werkdag gemiddeld 1000. Dat aantal halen we op dit moment bij lange na niet. In het Klimaatakkoord is afgesproken om eerst in 100 proeftuinwijken kennis en ervaring op te doen. Daar wordt nu aan gewerkt. Maar daarna moeten we echt snelheid gaan maken.”

*‘In 2050 moeten in totaal 7,5 miljoen woningen en gebouwen van het gas af zijn; dat zijn er vanaf nu elke werkdag 1000’*

### Gaan we het halen: 7,5 miljoen woningen en bedrijfsgebouwen in 2050 aardgasvrij?

“We hebben een paar uitdagingen en problemen op te lossen, maar ik ben ervan overtuigd dat we dat kunnen. Techniek is in principe niet het probleem, we kunnen immers ook mensen op de maan zetten. De uitdaging is wel om de beschikbare techniek betaalbaar en opschaalbaar te maken. Er wordt nu hard gewerkt om renovatieconcepten te standaardiseren en te prefabriceren, zodat de kosten voor bewoners flink omlaag gaan.

Een probleem is wel voldoende menskracht. Waar halen we de mensen vandaan die de verduurzaming van woningen gaan bedenken en uitvoeren? Er is nu al een tekort aan personeel in de bouw, we krijgen ook snel een tekort aan bouwadviseurs en beleidsmedewerkers in de energietransitie. De beste oplossing is investeren in opleidingen en daar mensen voor werven. Maar ook: dingen slimmer doen, bijvoorbeeld door te standaardiseren en te automatiseren, zodat we minder menskracht nodig hebben.

Een uitdaging is ook de organisatie van het proces in de wijken: hoe kom je als gemeente tot de beste energieoplossing voor een wijk, hoe betrek je mensen bij het besluitvormingsproces en hoe neem je ze mee in het uitvoeringsproces dat daarna losbarst?

Het allergrootse probleem is misschien wel de financiering. De meeste mensen willen hun woning verduurzamen en verbeteren, maar waar halen ze het geld vandaan? Die vraag horen wij zelf het vaakst. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat er objectgebonden financieringsmogelijkheden komen. Dat betekent dat mensen een krediet kunnen krijgen dat aan hun woning of bedrijfspand is gekoppeld. Bij verkoop van het pand, gaat de lening over op de volgende eigenaar. Daardoor kan de lening over een lange periode worden afgelost. De uitdaging is dat deze vorm van financiering voor iedereen beschikbaar komt, dus ook voor minima.”

### Het lijkt erop dat er nu al een kloof ontstaat tussen voorlopers en achterblijvers.

“Mensen die geen geld hebben om hun woning beter te isoleren of om zonnepanelen aan te schaffen, zien hun energierekening stijgen. Want de overheid verhoogt de belasting op aardgas als prikkel om energiebesparende maatregelen te nemen, en geeft bovendien subsidie op dat soort maatregelen. Mensen die de verbetering van hun woning kunnen betalen, profiteren daarvan, anderen niet.

Het is ontzettend belangrijk dat het voor iedereen mogelijk wordt om zijn woning aan te passen. Het droomscenario is dat de woonlasten na een duurzame renovatie gelijk blijven aan de situatie van daarvoor. Door de aanpassing en energetische verbetering worden woningen zo mogelijk

*‘Het droomscenario is dat de woonlasten na de aanpak van de woning gelijk blijven aan de situatie van daarvoor’*

energieneutraal gemaakt. Met het geld dat daardoor op de energierekening wordt bespaard, kunnen mensen dan hun lening aflossen en rente betalen. Woonlastenneutraal wordt dat genoemd.

Maar zover zijn we helaas nog niet, alleen al omdat de renovatieconcepten voor woningen nog te duur zijn. Het eerlijke verhaal is dat de energietransitie ons allemaal geld gaat kosten. Daarom moeten we er alles aan doen om een energie-infrastructuur te faciliteren waarvan de maatschappelijke kosten zo laag mogelijk zijn.”

#### Waarom gaan gemeenten met jullie in zee?

“Elke gemeente heeft een energieloket of is bezig er een op te zetten waar burgers laagdrempelig terecht kunnen. Wij worden door gemeenten ingehuurd om mensen onafhankelijk advies te geven over de verduurzaming van hun woning. Inmiddels zijn we bij 115 gemeenten aan de slag.

Gemeenten gaan straks per wijk bekijken wat het beste alternatief voor gas is: een warmtenet, groen gas, volledige elektrificatie, aardwarmte of nog andere oplossingen. Welke oplossing het ook wordt, je kunt als woning- of gebouweigenaar nu al stappen nemen om je woning of bedrijfsgebouw daarop voor te bereiden. Het is alleen wel ontzettend belangrijk dat je dat goed en in de goede volgorde doet, zodat je later geen spijt krijgt van de manier waarop je het hebt aangepakt. We noemen dat ‘no-regret’-maatregelen. Daarover geven wij mensen advies op maat, aansluitend bij hun behoefte en budget.

Onze kracht is dat wij onafhankelijk zijn. Wij zijn dus niet gebonden aan bouwers, installateurs of leveranciers van zonnepanelen. Wij kijken hoe een woning of gebouw het best kan worden voorbereid op de stap naar gasloos. Dat is voor onszelf commercieel niet het meest lucratief; we zouden veel meer geld kunnen verdienen als wij een aandeel krijgen van de verkoop van bijvoorbeeld zonnepanelen. Maar geld is niet onze drijfveer. Wij willen maatschappelijke impact hebben. Wij dragen bij aan de oplossing van een maatschappelijk vraagstuk. Dat geeft ons voldoening.

*‘Geld is niet onze drijfveer; wij willen maatschappelijke impact hebben’*

Wij krijgen het vertrouwen van mensen omdat ze weten dat wij geen belang hebben bij welk advies dan ook. Voor de uitvoering verwijzen wij mensen naar lokale partners in een gemeente. Dat zijn bouwers, installateurs en adviseurs die aan de met de gemeente vastgestelde criteria voldoen. Daarmee borgen we de kwaliteit van de uitvoering.”

#### Waar staan jullie over vijf tot tien jaar?

“Onze visie is dat iedere woning- of gebouweigenaar over vijf tot tien jaar een goed stappenplan heeft om zijn woning of bedrijfsgebouw aardgasvrij te maken. Dat betekent voor ons dat wij ons energieadvies schaalbaar en betaalbaar moeten maken, want het is simpelweg niet mogelijk om met 7,5 miljoen eigenaren persoonlijk om tafel te gaan zitten. We moeten dus gaan digitaliseren en automatiseren. Met digitale vragenlijsten kunnen we het persoonlijke advies nooit helemaal vervangen, maar een *online tool* gaat ons wel helpen om meer mensen te helpen in minder tijd. In 2020 gaan we met een paar pilots van start om onze eerste digitale vragenlijst te testen.

Onze droom is dat wij ons ontwikkelen tot hét digitale loket voor verduurzaming. Wij willen woning- en gebouweigenaren bijstaan in de verduurzaming van hun woningen en bedrijfspanden en wij willen gemeenten faciliteren en ondersteunen in het proces om bewoners mee te nemen in de energietransitie.

Om draagvlak te verwerven is het van cruciaal belang dat bewoners in het hele traject kunnen participeren: van het onderzoek naar mogelijke energievoorzieningen en de keuze voor een bepaalde energievoorziening tot en met de daadwerkelijke aanpak in een wijk. Dat betekent niet dat elke bewoner het met de uiteindelijke beslissing eens moet zijn, maar wel dat de beslissing door een grote meerderheid moet worden gedragen. Het kan niet zo zijn dat een enkele wijkbewoner de aanleg van een warmtenet tegenhoudt.

De energietransitie is een enorme uitdaging. Veel mensen hebben nog geen idee wat er allemaal gaat gebeuren en wat er precies voor nodig is. Maar ik weet zeker dat we iedereen nodig hebben en zoveel mogelijk moeten samenwerken. Wij zijn dus niet bang voor concurrenten,

*‘Wij willen met iedereen samenwerken, want de opgave is groter dan we afzonderlijk aankunnen’*

concurrenten hoeven ook niet bang te zijn voor ons. Wij willen met iedereen samenwerken die hetzelfde doel voor ogen heeft als wij. De opgave waar we voor staan is groter dan we afzonderlijk aankunnen.”

#### **Wie is Raoul Santibanez?**

*Raoul Santibanez (1989, Alkmaar) studeerde Bouwmanagement aan Hogeschool Inholland. In 2011 richtte hij samen met Roy Langedijk het Duurzaam Bouwloket op, gevestigd in Alkmaar. Het Bouwloket bestaat momenteel uit achttien medewerkers. Daarnaast is er een flexibele schil van (lokale) adviseurs die volgens de methodiek van Duurzaam Bouwloket werken.*



## ‘Over de brug komen: hoe ondernemers werken aan vertrouwen’

Bijlage

Het vertrouwen in het bedrijfsleven is broos. En dat terwijl bedrijfsleven en samenleving elkaar hard nodig hebben, nu we voor wereldwijde transitie staan. Hoe kunnen bedrijven laten zien dat zij zich met en voor de samenleving inzetten? De Bilderbergconferentie 2020 gaat over de vraag hoe het bedrijfsleven het vertrouwen kan herstellen. Een verkenning van het thema.

111

### **Een groeiend gevoel van onbehagen**

Nederland heeft een sterke basis: de economische cijfers zijn positief, de werkloosheid is laag en de levensverwachting blijft stijgen. In het algemeen zijn Nederlanders positief gestemd over de economie, zo blijkt uit periodiek onderzoek van het SCP. Toch zijn grote groepen mensen ook bezorgd. Bijvoorbeeld over het verkrijgen en behouden van werk, de toegang tot zorg, de haalbaarheid van een prettige oude dag en over de beschikbaarheid van gezond voedsel en een gezonde leefomgeving.

Het vertrouwen dat mensen hebben in het perspectief voor zichzelf, hun familie en omgeving, werkt door in het vertrouwen in de ‘instituten’ die de samenleving vormen. Bedrijven vormen daarvan een belangrijk onderdeel. In de afgelopen jaren was het vertrouwen in het bedrijfsleven broos te noemen. In de basis is er wel vertrouwen, met name als het gaat om de rol van bedrijven bij innovaties en technologische oplossingen, maar

er is twijfel of dit iedereen ten goede komt. Ook zijn er vragen over de transparantie van bedrijven, bijvoorbeeld als het gaat over belastingen.

Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak complex. Daar waar een dialoog gewenst is, ontstaan soms polarisatie en juridisering van problemen. Het maatschappelijk onbehagen uit zich in maatschappelijk protesten, onder meer vanuit de landbouwsector, de bouw en het onderwijs.

Wat is het antwoord van het bedrijfsleven op dit maatschappelijk protest en onbehagen? Hoe kan het bedrijfsleven het contact met de samenleving herstellen en versterken? Die vragen vormen de kern van het 'Brugproject' dat VNO-NCW en MKB-Nederland zijn gestart. Anders geformuleerd: hoe kunnen ondernemingen laten zien dat zij zich met en voor een inclusieve samenleving inzetten?

De urgentie is groot. We staan voor (wereldwijde) transities: de klimaattransitie, de energietransitie en de digitale transitie. Daar komen de vraagstukken over veiligheid, geopolitiek, regionalisering en migratie nog bij. Ook hebben we ons verbonden aan de sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties en aan het Klimaatakkoord van Parijs. De hele wereld is in beweging. Dat is ook te zien in de veranderende verhoudingen tussen oude en nieuwe, opkomende machtsblokken.

#### Waar komt het onbehagen vandaan?

De ene mens ziet in nieuwe technologische ontwikkelingen vooruitgang en kansen, de ander ziet vooral problemen. Tussen groepen in de samenleving nemen de verschillen toe. Het onderscheid tussen laag- en hoogopgeleid is meer en meer een sociale scheidslijn geworden.

De combinatie van technologische vooruitgang en globalisering heeft enorme winst opgeleverd, maar tegelijkertijd ook spanningen veroorzaakt, met name bij de middenklasse. SCP-directeur Kim Putters beschrijft dit als een 'veenbrand'. De onderkant en de middengroep van de samenleving hebben last van de snelle veranderingen, de toenemende flexibilisering en de onzekerheid over de toekomst. Hij schat in dat 40 procent van de samenleving zich onder druk voelt staan.

*"We zitten door de technologische veranderingen in een overgang die lijkt op de transitie van de boerensamenleving naar de industriële economie in de 19de eeuw. En de geschiedenis van dat soort transities stemt niet gerust. In het verleden gingen die vaak met conflict, ontwrichting en geweld gepaard. In Nederland is dat nu nog niet het geval, maar als je niet serieus neemt hoeveel moeite de omschakeling naar het nieuwe systeem kost, kan dat snel veranderen. Hoe moeilijk de overgang op duurzame energie voor mensen*

*is, hoe moeilijk het is om levenslang te blijven ontwikkelen, om bij te blijven met de economische veranderingen. Als we dat niet goed inschatten is mijn verwachting dat fricties tussen bevolkingsgroepen groter worden, mensen elkaar steeds minder gunnen."* (Veenbrand, Kim Putters, 2019).

Voor een deel betreft dit een economisch vraagstuk. De welvaart lijkt vooral naar een steeds kleinere groep mensen aan de bovenkant van de samenleving te gaan. Maar daarachter gaat volgens politicoloog Francis Fukuyama een grote en diepgaande behoefte aan erkenning van onze identiteit en menselijke waardigheid schuil. Volgens hem worden de scheidslijnen vooral door identiteitspolitiek bepaald, nog meer dan door de klassieke economische kwesties. Mensen willen het gevoel hebben dat zij ertoe doen.

Uit rapporten van het SCP komt naar voren dat veel mensen tevreden zijn over het eigen leven, maar minder over de samenleving. Dat is terug te zien in het politieke landschap. Mensen ervaren vervreemding ten opzichte van systemen die groot en professioneel zijn geworden: van zorg en onderwijs tot bedrijfsleven. Ze hebben het gevoel dat ze een speelbal zijn geworden van systemen en politiek.

Op individueel niveau zien we een toenemende interesse voor zingeving en identiteitsvraagstukken. Daarbij gaat het letterlijk om het geven van betekenis of zin aan het leven. Een gebrek aan oriëntatie en houvast kan leiden tot psychische klachten en burn-out. Mensen vragen zich af 'waartoe ben ik op aarde'? Het vinden van een antwoord is niet eenvoudig. Dat komt niet alleen door de ontkerkelijking, maar ook door het toegenomen materialisme in de vorm van geld, status en bezit, wat lang niet altijd tot voldoening leidt. Je kunt veel geld verdienen maar als je altijd aan het werk bent, heb je er weinig aan. Je kunt een prachtig huis bezitten, maar als je in onmin leeft met je partner brengt dat huis geen geluk.

#### Werken aan een maatschappelijke balans en een open dialoog

Het antwoord op het onbehagen is een brede blik op welvaart en welzijn. Inclusiviteit is een belangrijk kenmerk: iedereen moet de kans krijgen om mee te doen. En duurzaamheid is een voorwaarde voor de lange termijn waardencreatie. Natuurlijk moeten bedrijven op de korte termijn presteren, maar de blik moet altijd breder zijn dan het financiële stuk.

Het bedrijfsleven is zich daar in toenemende mate van bewust. Nieuwe en doorgroeiende ondernemers gaan daarin voorop. Velen hebben het bijdragen aan maatschappij en samenleving tot doel van hun bedrijf gemaakt. Ook grotere ondernemingen en sectoren zijn bezig om de

sustainable development goals te vertalen naar hun strategie en concrete doelstellingen.

In de visie van VNO-NCW werkt het bedrijfsleven met en voor de samenleving. VNO-NCW-voorzitter Hans de Boer heeft daarom een pleidooi gehouden voor een maatschappelijk Balansakkoord. Een akkoord waarin werkgevers, bonden en kabinet afspreken hoe we gezamenlijk de economie sterk houden én antwoord geven op de onzekerheid die veel mensen hebben over werk, inkomen, de toekomst van hun kinderen én de rol van bedrijven in de samenleving.

Dat vraagt een open en inclusieve dialoog. De hele samenleving moet mee daaraan mee kunnen doen. Een dialoog over de fundamentele veranderingen op de arbeidsmarkt, met robotisering, platformisering en flexibilisering. En over de vraag hoe we de duurzaamheidstransitie voor iedereen toegankelijk maken.

De Bilderbergconferentie gaat over de inbreng van het bedrijfsleven in die dialoog. Dat begint met het formuleren van een antwoord op de maatschappelijke onrust. We kijken naar de onderliggende vragen over identiteit en zingeving, naar de ontwikkeling van de welvaart en hoe we ervoor zorgen dat daarvan zoveel mogelijk mensen profiteren. De hoofdvraag is hoe we ervoor zorgen dat de verbinding tussen samenleving en bedrijfsleven wordt versterkt. Wat kan het bedrijfsleven doen, wat moet het bedrijfsleven laten? Wat zijn de schaduwkanten van de transities en welke rol kunnen bedrijven spelen bij het oplossen van problemen? We gaan op zoek naar een maatschappelijke balans, waarin duurzame groei, innovatie en inclusiviteit samengaan. Daarmee slaan we de brug.

# Over het brugproject van VNO-NCW en MKB-Nederland

## 'Tussenrapportage Brugproject'

Door Hans de Jong en Cees Oudshoorn - december 2019



19 december 2019  
Door: Hans de Jong & Cees Oudshoorn

VNO NCW MKB

117

### Samenvatting:

- Afgelopen maanden is er in het kader van het Brugproject veel werk verzet met eigen (kwantitatief) onderzoek onder ondernemers en meerdere dialoogsessies en gesprekken met experts. Ook hebben we best-practices in kaart gebracht.
- Op de volgende slides vindt u kort wat eerste uitkomsten van het project en een verdere verdieping van de analyse uit maart waarbij we op zoek zijn gegaan naar de fundamentele oorzaken achter alle veranderingen die we wereldwijd -en ook in Nederland- zien.
- Samen zijn we als (georganiseerd) bedrijfsleven in het kader van het Brugproject op zoek naar nieuwe oplossingen via oa een speciaal *Brugprogramma* dat we komende maanden verder uitwerken. Daarbij gaan we uit van het *Kennedy perspectief*, namelijk; '*ask not what your country can do for you, but what you can do for your country*'.

## Toelichting per slide

### Terugblik Brugproject sinds de zomer

#### Het Brugproject - een terugblik

Analyse over 'Welvaart en onbehagen' (maart 2019): brede steun besturen VNO-NCW en MKB-Nederland

Incidenten bedrijfsleven-politiek zijn in een bredere maatschappelijke en (wereldwijde) context te plaatsen

Centrale vragen vervolg: Verdere verdieping naar oorzaken. Hoe kijken de leden hiernaar? Wat zien we in onze bedrijven? Welke rol is er voor het bedrijfsleven?

Sinds de zomer van 2019 gewerkt langs vier sporen:

- 1 Onderzoek onder 1.300 ondernemers
- 2 12 dialoogsessies (met zzp'ers, in de regio én met regionale politici, OR-leden, etc.).
- 3 Verdiepen analyse met experts
- 4 Inventariseren best-practices



118

- In maart bespraken we met brede steun in de besturen van VNO-NCW en MKB-Nederland een eerste analyse van de problematiek.
- In alle Westerse landen zien we eigenlijk een vergelijkbare problematiek. Wereldwijde oorzaken liggen hieraan ten grondslag.
- Dit gaat ook niet aan Nederland voorbij.
- Voor de zomer is afgesproken om de analyse uit maart verder te verdiepen.
- We weten namelijk in Nederland veel over burgers dankzij SCP-onderzoek, maar we weten weinig van hoe ondernemers naar de materie kijken.

Er is sinds de zomer daarom gewerkt langs vier sporen:

- Verdiepen van de eerdere analyse met gezaghebbende experts. Wat is nou de *root cause* van alle ontwikkelingen?
- Verder hebben we onderzoek gedaan onder 1.300 ondernemers. Waar zijn zij bezorgd over? Wat zien zij in hun bedrijf? Dit onderzoek is begin 2020 gereed. Hierna volgen alvast enkele eerste inzichten.
- Verder zijn er 12 dialoogsessies georganiseerd in het hele land. We hebben met ca. 500 mensen gesproken. Van wetenschappers en regionale politici tot kleine en grote ondernemers in het hele land.
- Tot slot zijn we bezig met het inventariseren van *best-practices* (>1.000 projecten in kaart) bij bedrijven hoe zij al antwoorden gevonden hebben op sommige ontwikkelingen die we zien.

## Alles is relatief

### Alles is relatief - Prosperity index 2019: Nederland nr. 6



Voor we doorgaan met de uitkomsten tot zover; *'alles is natuurlijk relatief'*. Zo bleek onlangs dat we (wederom) nummer 6 zijn geworden op de wereldwijde *prosperity index*. dit is een Index van meer dan 250 indicatoren voor welvaart, veiligheid en inclusiviteit. Kortom onze uitgangspositie als land is nog altijd sterk en inclusief.

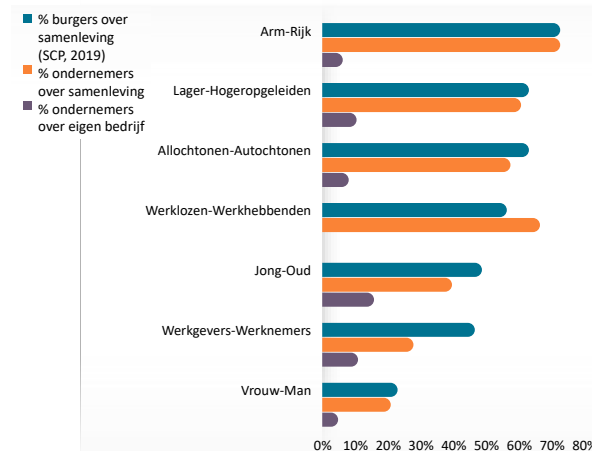
119

### 'In mijn bedrijf gaat het goed... maar met NL gaat het slecht'

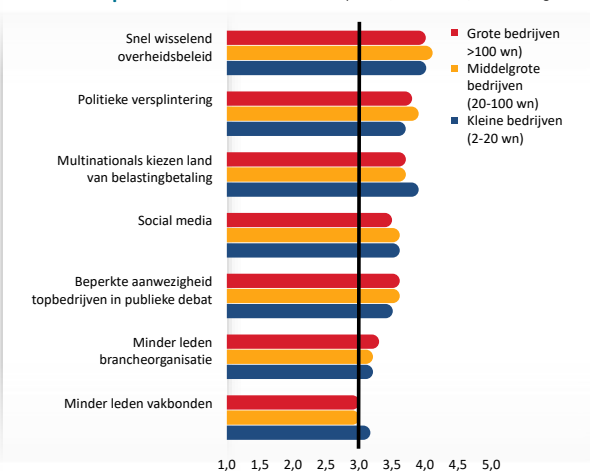
#### Wat ervaren ondernemers? - onderzoek 1.300 ondernemers

*'In mijn bedrijf gaat het goed, maar met Nederland gaat 't slecht'*

##### Ervaren tegenstellingen



##### Invloed op welbevinden



- We zijn momenteel bezig 1.300 ondernemers (telefonisch) te bevragen.
- Wat valt op (o.b.v. ca. 900 interviews tot nu!):
- Ondernemers maken zich net zoveel zorgen als gewone burgers als we SCP onderzoek met ons eigen onderzoek vergelijken!
- Maar kijken we naar hoe ze die tegenstellingen ervaren in het eigen bedrijf dan valt op dat ze vele malen positiever zijn.
- Conclusie; ondernemers vinden dat het in hun bedrijf goed gaat, maar met Nederland als geheel slecht.
- Ondernemers blijken zich trouwens vooral zorgen te maken over: het snel wisselende overheidsbeleid, de politieke versplintering, de beeldvorming rond multinationals en het polariserende effect van sociale media.

### Uitkomsten dialoogsessies

12 dialoogsessies met ondernemers en vele anderen. De rode draden:

#### Bedrijven

- Winst & goed doen gaan hand in hand
- Waar staat het bedrijfsleven voor?
- Focus op kansen



#### De mens

- Polariseratie
- Stel de mens centraal
- Perspectief jongeren
- Snelheid van verandering



#### De overheid

- Systemen lopen vast
- Vertrouwen in overheid ↓
- Onderwijs en kansengelijkheid
- Verlaag de lasten



#### De verbinding

- Sleutel ligt in de regio
- Sommige bedrijven minder verbonden met (lokale) samenleving



YNO NCW MKB

120

- Naast kwantitatief onderzoek hebben we inmiddels ook met honderden mensen gesproken; van regionale politici en experts tot kleine en hele grote ondernemingen en mensen uit de zorg en het onderwijs.
- Op deze slide staat samengevat wat we uit die gesprekken halen, gegroepeerd naar 4 hoofdthema's:
  1. De bedrijven: iedereen die je spreekt is overtuigd van het feit dat winst maken en het 'goede doen' hand in hand gaan. Verder missen ondernemers momenteel een duidelijke stip op de horizon, zoals destijds met NL Next level.
  2. Dan de mens. Dat is een rode draad in elk gesprek dat we hebben gevoerd (professional de ruimte, snelle veranderingen die op mensen afkomen, hoe

geven we mensen meer erkenning voor hun werk, etc.)? Iedereen die we spreken is verder helemaal klaar met de polarisatie in Nederland, zowel online als in de reguliere media. Dat is een rode draad in elke sessie.

3. Over de overheid leven er verder veel zorgen als je met ondernemers spreekt. Over het onderwijs bijvoorbeeld (kansengelijkheid, aansluiting op de praktijk, etc) maar eigenlijk op tal van terreinen (woningmarkt, zorg, arbeidsmarkt, etc).
4. Dan het thema verbinding. Er zijn veel zorgen over de (mindere) verbondenheid van sommige bedrijven met Nederland /de lokale samenleving. Tegelijkertijd treffen we overal waar we kwamen veel trots aan op wat er gebeurt in de eigen regio en de rol die ondernemers daarbij spelen.

### Verdiepen van de analyse

Oorzaken en gevolg? Twee analysekaders

#### Denkwerk / SCP



Individu - grip

'Regie op leven / leefomgeving'



Maatschappelijke inbedding

"Wanneer ik struikel, wie vangt me op?"

#### Rajan - Third Pillar



Overheid - politiek - wetgeving



Bedrijven - markten

Gemeenschap / de 'community'



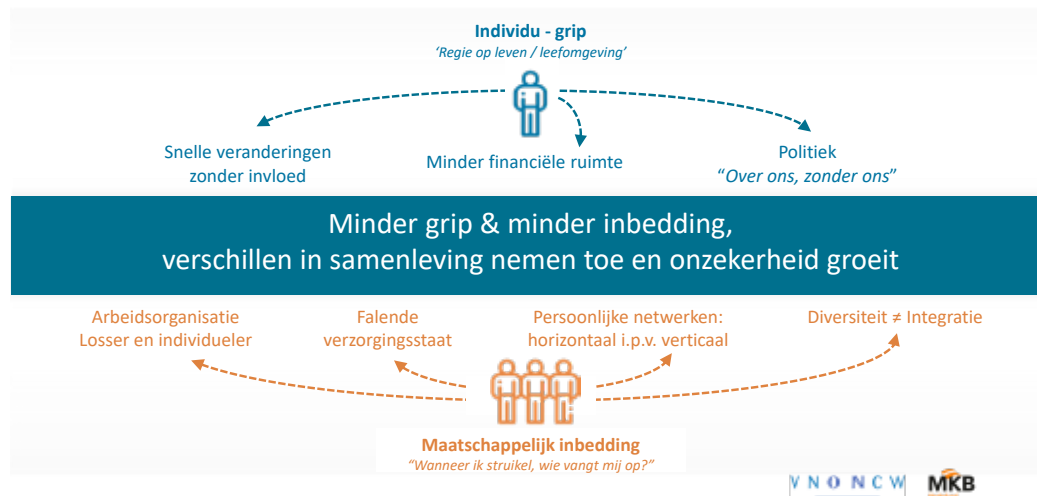
YNO NCW MKB

121

- Naast de enquête en de dialoogsessies hebben we de analyse uit maart verdiept met o.a. hulp van het SCP (Kim Putters) en Frans Blom (Boston Consulting Group / Denkwerk) en literatuuronderzoek.
- Dit leverde twee duidelijke analysekaders op:
  1. De begrippen "grip en inbedding" van Denkwerk. Hoe zijn mensen ingebed en welke grip hebben ze op hun eigen leven. Lees voor meer verdieping de analyse van Denkwerk van afgelopen zomer (2019).
  2. Van Professor Rajan namen we het model van de drie pijlers over. Welke krachten zijn er aan de gang die effect hebben op die grip en inbedding van mensen? Met behulp van dit model is dat beter in perspectief te zetten.

## Grip en inbedding nemen wereldwijd af

### Alle waarnemingen in een kader gezet



122

Wereldwijd vallen 3 zaken op als we kijken naar de grip en inbedding van mensen:

1. Individu / grip: mensen hebben vaak minder financiële ruimte. In sommige landen -zoals de VS- door lonen die achter bleven, in EU m.n. door gestegen collectieve / vaste lasten. Verder zijn er veel veranderingen aan de gang waar mensen geen invloed op hebben (arbeidsmigratie, technologie, globalisering, etc.) en als derde factor speelt het politieke systeem waarvan steeds meer mensen zich afvragen of dat er nog wel voor hen is. Zie ook alle ontwikkelingen bijvoorbeeld in het VK (Brexit) en Frankrijk (gele hesjes).
2. Maatschappelijke inbedding, vier ontwikkelingen vallen hier op:
  - 1) arbeid wordt wereldwijd losser/individueeler, 2) verzorgingsstaten laten het vaker afweten, 3) netwerken zijn veelal sterk veranderd (horizontaal i.p.v. verticaal -> door het einde van de verzuiling in Nederland bijvoorbeeld), 4) tot slot worden samenlevingen steeds diverser door de komst van arbeidsmigranten en bijvoorbeeld vluchtelingenstromen wat nieuwe vraagstukken rond identiteit met zich meebrengt.
3. Gevolg van al deze ontwikkelingen is dat mensen wereldwijd minder grip en inbedding ervaren.

## Een spade dieper 'de digital era stupid'.

### Wereldwijde problemen en oorzaken: 'It's the digital era, stupid!'



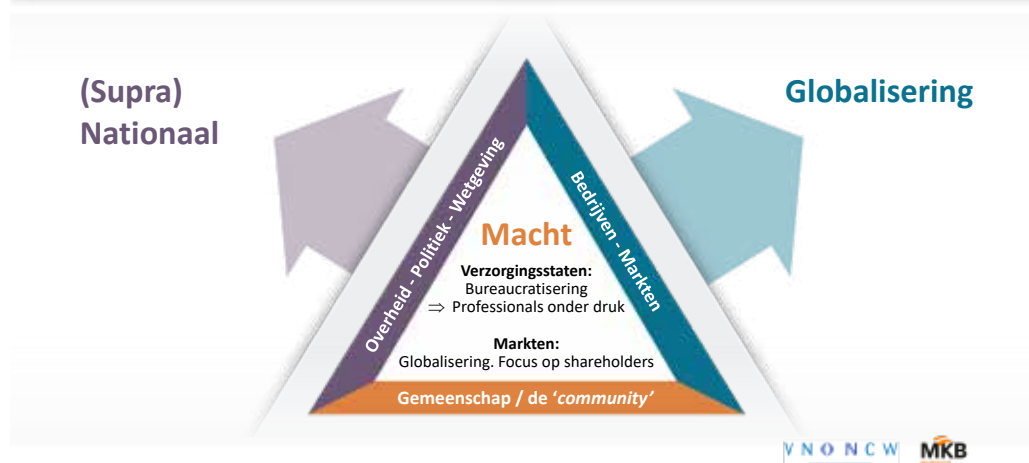
Maar wat is nu de *root cause* achter veel van deze veranderingen?

- Experts: 'het gaat uiteindelijk vaak om de ingrijpende technologische veranderingen die tot de huidige *disrupties* leiden':
  - Economie: ICT heeft bijvoorbeeld vanaf de jaren '70 een nieuwe industriële revolutie ingeleid. Nu zitten we in de *second machine-age* (*machine vervangt hersens!*). Artificiële intelligentie (AI) is een ontwikkeling die vergelijkbaar is met de stoommachine. Dit verandert de economie en samenleving fundamenteel met '*winner takes all problemen*' en andere ingrijpende ontwikkelingen tot gevolg.
  - Ook sociaal leidt dit tot ingrijpende veranderingen; routinematig werk verdwijnt bijvoorbeeld! Ook zien we grotere kloven ontstaan tussen hoger en lager opgeleiden.
  - Sociaal/segregatie: hoger opgeleiden zijn vaker de gemengde wijken uitgetrokken. Kinderen zitten niet op gemengde scholen. we zien verschillen tussen stad en platteland en alleen in arbeidsorganisaties komen verschillende opleidingsniveaus vaak nog bij elkaar. We zien nu optimisten (*anywheres*) bovenin, pessimisten onderin, en de middenklasse wordt in veel landen steeds onzekerder. De ontevredenheid/onzekerheid leidt verder tot populisme op de flanken van de politiek. Dat leidt vervolgens weer tot reacties vanuit bijvoorbeeld de politiek op onder meer het bedrijfsleven dat gezien wordt als veroorzaker van alle *disrupties*. Of reacties richting migranten en andere specifieke groepen.
  - De disruptie door de *verandering van tijdperk* zit verder nog lang niet in een rustig vaarwater. Denk bijvoorbeeld aan de hele energietransitie die we nog door gaan maken in verband met de klimaatverandering. Kortom: "Er komt nog veel meer op ons af waar we succesvolle antwoorden op moeten vinden met elkaar en die veel van ons aanpassingsvermogen vragen met nieuwe antwoorden om iedereen mee te nemen in de transities".

123

## Rajan; verweerde samenleving

Rajan: Staten en Markten raken verwijderd van de samenleving  
'De mens voelt zich toenemend verweerd'

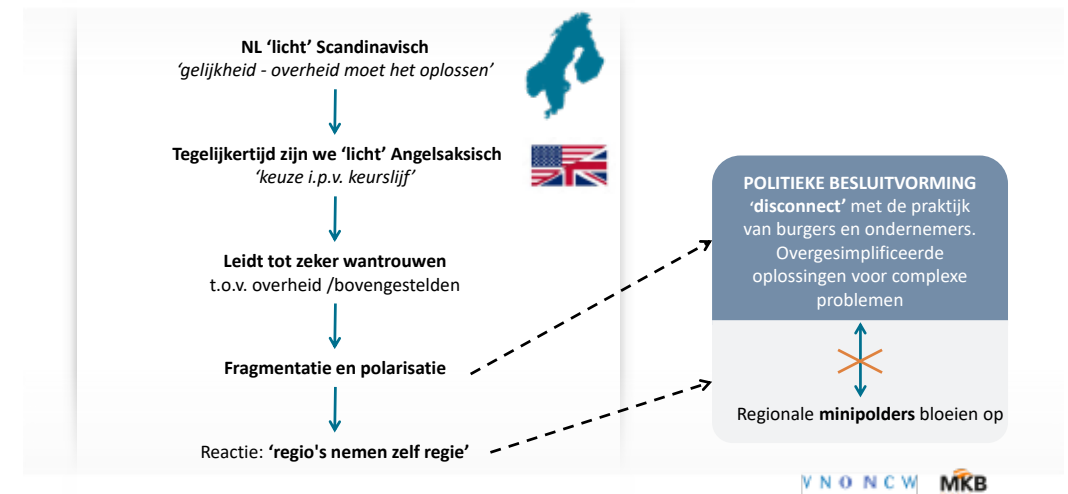


124

- Raghuram Rajan is oud gouverneur van de Centrale Bank van India en oud Chief Economist van het IMF.
- Dit boek is een aanrader voor iedereen die meer wil weten over alle problemen waar we nu tegenaan lopen met elkaar.
- Rajan laat overtuigend zien hoe de besluitvorming steeds verder van de burger komt te liggen in de meeste landen (in ons geval bijvoorbeeld op EU-niveau of nationaal ipv regionaal niveau).
- Verzorgingsstaten bewegen zich -met anonieme, onpersoonlijke dienstverlening- steeds verder weg van de gewone burger (NB. zie toeslagen-debacle in Nederland).
- Door de overmaat aan bureaucratie beweegt de overheid ook weg van de professionals in de semipublieke sector (zie bijvoorbeeld de docent/verpleegster die bewust kiest om zzp'er te worden voor meer vrijheid en minder gedoe).
- Als we kijken naar de werking van internationale financiële markten en de globalisering dan vallen o.a. de korte termijn focus op. De globalisering maakt verder dat een deel van de (grote) bedrijven soms verder van de lokale burger is komen af te staan de afgelopen decennia. Eén van de deelnemers aan de dialoogsessies zei dit treffend; *"al die anonieme blokkendozen in het landschap zijn voor mij een symbool voor veel bedrijven die steeds verder van ons zijn komen af te staan. Vroeger wist je wat er gebeurde in de meeste bedrijven. Tegenwoordig heb je vaak geen idee. De binding verdwijnt."*

## Nederland als meest zuidelijke Nordic met een Angelsaksisch tintje

Nederland dubbelzinnig in omgang met overheid...



125

- Dit zijn allemaal wereldwijde ontwikkelingen tot nu toe.
  - Maar als we dan op Nederland inzoomen valt op dat we graag allemaal hetzelfde willen (collectief) net als in Scandinavië, maar daar tegelijk moeite mee hebben (Angelsaksisch).
- We hebben in Nederland eigenlijk een natuurlijk wantrouwen t.o.v. de overheid of bovengestelden.
- Dat leidt tot politieke versplintering en *overgesimplificeerde* oplossingen.
  - Dat leidt er vervolgens toe dat mensen lokaal of decentraal het heft in eigen hand nemen met vernieuwingen in cao's en allerlei mooie regionale initiatieven.



## Conclusies en uitdagingen

### Conclusies Brugproject tot zover



1. Uitgangspositie van Nederland is nog steeds goed!



2. It's the digital era: aanpassen en vernieuwen noodzakelijk!



3. Markt én overheid falen in bijeenhouden en inclusiviteit met samenleving: oude instituties werken niet meer!



4. Ondernemers zien 'wij-samenleving' als de weg. Ze willen verbinden en weg met de polarisatie!

### Kernuitdagingen

Van: 'samenleving verwijzen naar de politiek' → Naar: 'zelf hand uitsteken naar de samenleving'

Van: 'wat ons onderscheidt' → Naar: 'wat ons verbindt'

Van: 'woorden' → Naar: 'daden'

Van: 'wantrouwen' → Naar: 'vertrouwen' (geloofwaardigheid!)

Op deze twee slides vindt u kort samengevat de conclusies en kernuitdagingen waar we voor staan als bedrijven zoals we die nu zien in deze fase van het Brugproject.

## Vervolg

Komende tijd werken we de mogelijke acties uit.

**Doet u mee?**



- Komende tijd leveren we alle onderzoeken op en werken we de mogelijke oplossingen en acties nader uit in onder meer een speciaal Brugprogramma en met een community van bruggenbouwers. Doet u mee?
- Mail ons via [brugproject@vnoncw-mkb.nl](mailto:brugproject@vnoncw-mkb.nl)

126

127

---

**De relatie tussen het bedrijfsleven en de samenleving vraagt vertrouwen. Dit is geen automatisch gegeven; er zijn spanningen in de samenleving en in deze relatie. De vraag naar de rol en het doel van bedrijven krijgt een extra lading door een aantal (wereldwijde) transities waar we voor staan: klimaataanpak, de grote technologische disrupties, de sustainable development goals, veiligheid, geopolitieke vraagstukken, regionalisering en migratie.**

**Want waar de ene mens vooruitgang en kansen ziet in disruptie, ziet de ander problemen op zich afkomen. De combinatie van technologische vooruitgang en globalisering heeft volgens diverse onderzoekers enorme winsten opgeleverd, maar heeft tegelijkertijd gezorgd voor spanning in met name de middenklasse in de EU en de VS. Mensen voelen zich onder druk staan.**

**Doel van de Bilderbergconferentie 2020 is daarom in te gaan op de vraag wat het bedrijfsleven kan doen of juist moet laten, wat de schaduwkanten van sommige ontwikkelingen zoals hierboven beschreven worden zijn en de rol die het bedrijfsleven moet nemen in onze samenleving. Hiermee vormt de Bilderbergconferentie een belangrijk onderdeel van de dialoog in het kader van het Brugproject van de ondernemersorganisaties.**

**Verschillende personen leveren in artikelen en interviews in deze publicatie vanuit hun invalshoek bouwstenen aan voor deze dialoog. Dit ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie 2020 met als thema 'Over de brug komen: hoe ondernemers vertrouwen verdienen'.**

---