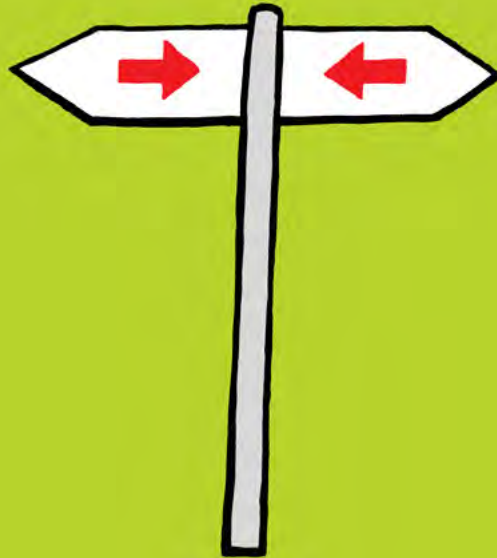


BILDERBERG



CLASH OF CULTURES

Als een ondernemer en een activist in gesprek gaan, wordt het zomaar **spannend**

VACLAV SMIL

'Verandering gaat niet volgens schema van de overheid'

MORELE AFWEGING

Wat te doen bij hack: **betalen of balen?**



HOE DOEN ONDERNEMERS DAT?

Dealen met dilemma's

IN EEN STEEDS KRITISCHER SAMENLEVING

16



KNOOP DOORHAKKEN

WIE DE GESCHIEDENIS INDIJKT ZIET DAT GROTE PROBLEMEN (VAN ZURE REGEN TOT CORONABELEID) VAAK OM ÉÉN DING DRAAIEN: DAADKRACHT.

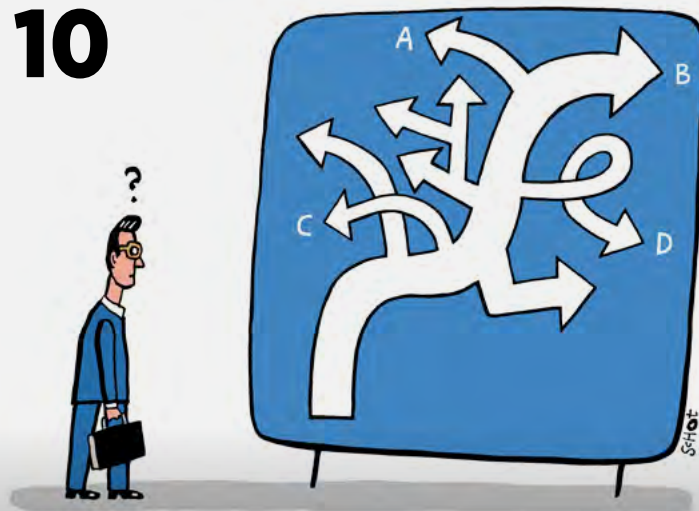
28



PRAKTISCHE GIDS: HELP, IK BEN GEHACKT

JE WORDT WAKKER EN AL JE COMPUTERS ZITTEN OP SLOT. BETALEN OF BALEN? ZO MAAK JE DIE KEUS.

10



ENQUÊTE

WE STAAN VOOR MEER DILEMMA'S DAN VROEGER, ZEGGEN BIJNA ALLE ONDERNEMERS.

22



VACLAV SMIL

DEZE WETENSCHAPPER LEGT ELK DILEMMA LANGS EEN GENADELOZE MEETLAT VAN FEITEN.

Voorwoord

Dilemma's. Of je nu ondernemer, politicus, ceo, ngo, bestuurder of vakbond bent. Of gewoon mens. Wie heeft er niet mee te maken? En dan heb ik het niet over de vraag naar welk land je op vakantie gaat. Het gaat vaak om ingewikkelde morele dilemma's waarbij het voelt als kiezen uit twee kwaden. Haal je als ondernemer je grondstoffen uit conflictgebied zoals Oost-Oekraïne? Hoe ga je er als ngo in zitten als milieu- en klimaatbelangen met elkaar in strijd zijn? Wat doe je als universiteitsbestuurder als er weerstand is tegen het samenwerken met bedrijven? Heroverweeg je als familiebedrijf toch spullen voor ons leger te produceren omdat het oorlog is op het Europese continent en omdat we er niet meer van uit kunnen gaan dat we op de

VS kunnen rekenen, terwijl de familie dit bewust altijd heeft vermeden. Of wat als je computers gegijzeld zijn en je moet kiezen of je een crimineel systeem faciliteert danwel je bedrijf moet platleggen?

Dealen met dilemma's, het is onderdeel van uw dagelijkse praktijk. Het is ook het centrale thema voor de 62ste editie van de Bilderbergconferentie. We hadden geen beter moment kunnen kiezen om het hier met u over te hebben. Want het aantal dilemma's waarvan u wakker ligt, is alleen maar toegenomen de laatste jaren. Dat geldt zeker voor ondernemers, zo blijkt uit de enquête die we hebben gehouden in de aanloop naar de conferentie (lees hier meer over op pagina 10 en verder). Tegelijkertijd merken we dat het lastiger is

dan ooit om in de buitenwereld op een goede manier aandacht te krijgen voor de twijfels en afwegingen waarmee we worstelen. Toch moeten we daar een weg in vinden.

Deze speciale uitgave voor de Bilderbergconferentie staat daarom alvast boordevol inspiratie om zelf aan de slag te gaan. Laat u aan het denken zetten door ondernemers, wetenschappers, activisten en een rabbijn, om te bedenken wat u kunt doen om met uw dilemma's te dealen en welke rol de buitenwereld erin speelt. Ik wens u veel leesplezier en wellicht tot 2 februari.'

Ingrid Thijssen

Voorzitter VNO-NCW



COLOFON

De Bilderberg is een speciale editie van Forum, het opinieblad van ondernemingsorganisatie VNO-NCW. De editie verschijnt ter gelegenheid van de Bilderbergconferentie.

Redactieadres Bezuidenhoutseweg 12, 2594 AV Den Haag, telefoon 070 - 3490 165, e-mail forum@vnoncw-mkb.nl

Redactie Jiska Vijselaar (hoofdredactie), Judith Katz, Marcia Timmermans (eindredactie), Paul Scheer (redacteur)

Aan dit nummer werkten mee Mieke Ansems, Roy op het Veld, Dorine van Kesteren, Dida Mulder, Bas van der Schot, Sang-Ah Yoo, Jeroen Poortvliet, Arjan Visser

Vormgeving Concept, basisontwerp en vormgeving: Blue Field Agency Amsterdam

Cover Bas van der Schot

Drukwerk Koninklijke Em. de Jong bv, Visweg 8, Postbus 8, 5110 AA Baarle-Nassau

PROGRAMMA 62STE BILDERBERGCONFERENTIE 2 EN 3 FEBRUARI 2024

VRIJDAG 2 FEBRUARI

Vanaf 12:00 uur ontvangst met lunch

Start programma 12:45 uur door Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW.

Opening door conferentievoorzitter Diana Matroos.

SPREKERS

Awraham Soetendorp, rabbijn

Anthony Gardner, senior adviser and member of Geopolitical Practice, Brunswick Group; managing partner, Brookfield; Member of Board of Iberdrola; member of the National Finance Committee to the campaign to re-elect President Biden; former US Ambassador to the European Union (2014-2017) under President Obama.

Dolf van den Brink, ceo Heineken.

Mark Rutte, demissionair minister-president.

PARALLELSESSIES

Met onder meer dialoogsessies, een Lagerhuisdebat en workshops, zoals dilemmalogica door **Guido Rijnja**.

Om 17:15 uur is er een pauze met aperitief. Van 19:15 tot 22:00 uur vindt het diner plaats.

ZATERDAG 3 FEBRUARI

Om 9:00 uur is er traditiegetrouw een oecumenische dienst.

Charlotte van der Leest zal deze dienst leiden.

Om 10:00 uur heropening door conferentievoorzitter Diana Matroos.

SPREKERS

Maxim Februari, schrijver, filosoof en columnist.

Mijntje Lückerath, professor Corporate Governance.

INSPIRATIESESSIE

PANEL IMVO, MET ONDER MEER

- **Daniëlle Woestenberg**, voorzitter, CNV Internationaal
- **Noud Tillemans**, interim ceo, Fairphone
- **Pieter van Oord**, ceo, Van Oord
- **Robert Metzke**, svp & global head Sustainability, Philips
- **Ando Tuininga**, co-founder, Pure Africa Coffee

Ingrid Thijssen, voorzitter VNO-NCW, spreekt om 12:30 uur het slotwoord. Aansluitend afscheidslunch.

Meer informatie

Voor het laatste nieuws over het programma, scan de QR-code.

De Bilderbergconferentie is alleen toegankelijk op uitnodiging. Deze uitnodigingen zijn reeds verstuurd.



TWISTGESPREK

‘GAAN WE ELKAAR VINDEN?’

Wat als een ondernemer met duurzame ambities in gesprek gaat met een activist van Greenpeace? Is er begrip voor diens dagelijkse dilemma's of worden die vooral als smoesjes gezien? 'Ik wil niet wachten op een ceo die wakker wordt met het idee: nu ga ik het anders doen.'

'Oh. Ik vind het niet leuk als ik als tegenpool wordt neergezet', waarschuwt Meike Rijksen. Zij is campagneleider bij Greenpeace, waar ze zich onder meer buigt over plastic verpakkingen en ontbossing. 'Voor de foto wil ik ook geen boze pose aannemen.'

Ze wil het maar even gezegd hebben. Rijksen is dan al een dik uur in gesprek met Michel Driessen, ceo van kruiden- en specerijenfabrikant Verstegen. Ze praten onder meer over de dilemma's die hij tegenkomt bij het najagen van zijn duurzame ambities. 'Ik merk namelijk dat we best veel gemeen hebben, toch?'

Driessen: 'Mee eens.'

Als er zichtbaar verschil is, dan is het in het voorkomen. De boomlange ondernemer in net jasje en broek, de kleine campagneleider in casual broek en gympen. Maar beiden bevlogen, en geïnteresseerd in wat de ander te zeggen heeft.

Even terug naar een uur eerder. Rijksen vertelt net dat ze herstellende is van een zware griep, wie weet opgelopen toen ze meeliep met de

‘BELOFTES WORDEN KEER OP KEER NIET WAAR-GE-MAAKT’

grootste klimaatmars ooit in Nederland, in november, waar 85 duizend mensen op de been waren.

Of zo'n klimaatmars ook iets voor Driessen zou zijn geweest?

Driessen: 'Nee. Nee. Ik ben niet zo van het protesteren. Ik ben meer van het doen. Ik pak liever een project op om daadwerkelijk iets voor het klimaat te betekenen. Zo'n klimaat-top in Dubai, waarbij iedereen in het vliegtuig stapt om te gaan vergaderen... daar heb ik niks mee. Laten we gewoon de mouwen opstropen en het voor elkaar krijgen, denk ik dan.'

Rijksen: 'Als je zegt, die klimaattransitie, daar moeten we met zijn allen aan trekken, daarmee ben ik het eens. Alleen gebeurt dat niet. En al heel lang niet. Verontrustende rapporten vliegen ons om de oren, ngo's en wetenschappers slaan alarm. Maar grote bedrijven doen nog veel te weinig om aan de klimaatdoelen van Parijs te voldoen. Zonder internationale samenwerking gaan we het niet redden – dus die top in Dubai is wèl nodig. We moeten afspraken maken en





we moeten elkaar daarvoor verantwoordelijk stellen. De vraag is alleen: hōe krijgen we het bedrijfsleven in de actiemodus?’

Driessen: ‘Dat is ook mijn vraag. Hoe kunnen ondernemers aangezet worden om echt met verduurzaming bezig te zijn? En dan gaat het om meer dan zonnepanelen op het dak plaatsen.’

Rijksen: ‘Precies! Maar wacht, moeten we niet eerst kennis maken of gaan we meteen rrrrats down the rabbit hole??’

BLIKSEMSCHICHT

Eerst kennismaken dan. Driessen is de vierde generatie binnen het familiebedrijf Verstegen Spices & Sauces, opgericht in 1886 in Rotterdam. ‘In mijn ogen draaide het bedrijfsleven vooral om geld en macht. Dat zag ik deels bij mijn vader. Hij had een bepaalde zakelijkheid, kilheid misschien zelfs. Dat wilde ik niet. Ik heb altijd gevoeld dat er een andere rol bij ons bedrijf paste. Maar welke dat was, wist ik nog niet.’

Zaadjes in zijn hoofd worden geplant als Driessen reizen maakt naar India en Indonesië, waar het bedrijf specerijen inkoopt als peper, kaneel en nootmuskaat. ‘Dan kom je in gehuchtjes waar mensen aan het overleven zijn, meer dan dat is het niet. Je weet dat de wereld niet eerlijk in elkaar zit, maar toen daalde het besef echt neer.’

Tijdens een ochtend – ‘ik was me aan het scheren’ – weet hij ineens wat de rol van Verstegen moet zijn: duurzaamheid. ‘Dat kwam als een bliksemschicht bij me binnen.’ Vanaf dan heeft Driessen de ambitie om van Verstegen het meest duurzame bedrijf ter wereld te maken, met balans in mensen, maatschappij en milieu.

Inmiddels is Verstegen vrijwel volledig van het gas af, ze hebben een eigen afvalwaterzuiveringsinstallatie. Boeren met wie ze werken, krijgen een eerlijke prijs. ‘Je hebt als ondernemer de mogelijkheid en middelen om iets te veranderen in de wereld. Om de wereld beter achter te laten. Dan maakt het niet uit welk bedrijf je hebt en hoe klein die verandering is. Je moet gewoon beginnen.’

NIET WEGKIJKEN

Rijksen heeft biologie gestudeerd in Leiden,

daarna milieukunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. ‘Ik ben opgegroeid in een sociaal, links gezin. De rest van mijn familie werkt allemaal in de zorg. Ik heb een zwaar gehandicapt zusje, waardoor er eigenlijk altijd veel zorgen thuis waren. Dat heeft iets in mijn karakter teweeggebracht waardoor ik wil opkomen voor iedereen die niet goed voor zichzelf kan opkomen.’

Tijdens haar studie milieukunde buigt ze zich met medestudenten over het fosfaatprobleem, het stikstofprobleem, het klimaatprobleem. ‘Heel heftig om te realiseren wat er op ons afkomt. Dan kan ik niet wegstappen en niets doen. Greenpeace is voor mij de meest effectieve plek om te kunnen bijdragen aan een leefbare aarde in de toekomst.’

ONTBOSSING

Dus dat is het vlees dat we in de kuip hebben. Tegen Driessen: ‘Oké, om in te gaan op je verhaal. Ik vind het bewonderenswaardig wat je doet en dat meen ik. Maar het klimaatprobleem is inmiddels zo urgent, dat ik niet wil vertrouwen op een ceo van een bedrijf die wakker wordt met het idee: nu ga ik het goed doen. Die tijd hebben we gewoon niet. De grote bedrijven met wie we om de tafel zitten, maken mooie beloftes: ja hoor, we gaan onze keten verduurzamen. Ja hoor, we gaan ontbossing voor onze producten stoppen. Maar die beloftes worden keer op keer niet waargemaakt.’

Daarom is overheidsingrijpen onmisbaar, als stok achter de deur, benadrukt Rijksen. Zo heeft Greenpeace de afgelopen jaren gelobbyd voor de Europese bossenwet, die in 2020 in het Europees Parlement is aangenomen. ‘Bedrijven mogen bijvoorbeeld voortaan geen palmolie meer uit Indonesië in de Europese Unie plaatsen, als er voor die palmolie is ontbost. En momenteel zijn we aan het knokken voor soortgelijke wetgeving die voorkomt dat banken ontbossing financieren. Greenpeace wil een hard standpunt innemen, om op die manier iets dat onacceptabel en onhaalbaar wordt geacht in de maatschappij – het reguleren van de financiële sector bijvoorbeeld – bespreekbaar te maken. Zo willen we het maatschappelijke en politieke debat aanzwengelen. Want bedrijven gaan uit zichzelf niet snel en radicaal genoeg.’

OLIEVLEK

Aan Driessen ligt dat niet, dat ziet ze wel. Wat de ondernemer vooral doet is: in het begin kleine stappen maken. En goed onderzoeken wat het precies is wat je wilt veranderen. Neem het agroforestry-project dat Verstegen heeft opgestart in Costa Rica, waarbij bewust land- en bosbouw worden gecombineerd. Driessen: 'Daar willen we vanille verbouwen, koffie en cacao, in combinatie met palmbomen. Daar is geen boom voor gekapt. Dan gebruik je dezelfde hoeveelheid land voor meer gewassen en zorg je voor meer inkomensstromen voor de boer. Het project is kleinschalig, te behappen, betaalbaar, en zo kweek je ambassadeurs waardoor het project zich als een olievlek – verkeerde woordkeus trouwens – uitbreidt.'

Of Verstegen over de gehele linie verantwoordelijk is voor een stuk ontbossing?

Driessen: 'Dat weet ik gewoonweg niet. We verkopen ongeveer 3.500 verschillende eindproducten waarin onze kruiden en specerijen zijn verwerkt, en waarvoor we achthonderd tot duizend verschillende grondstoffen inkopen. Daar zitten ondoorzichtige ketens tussen. Boeren zijn vaak *small holders*, die hebben een hectare grond in de *middle of nowhere*. We zijn bezig om de oorsprong van al die grondstoffen te achterhalen, de basis te leggen. Maar dat is een vrij omvangrijk onderzoek.'

Wel heeft het bedrijf hiertoe al diverse programma's opgezet, zoals Spice-Up, waarbij Verstegen met acht Nederlandse partners en met Indonesische peperboeren samenwerkt. Bij de nootmuskaat van Verstegen kun je via QR-codes de reis van boer naar de supermarkt volgen. 'Maar bij een kleiner product ben je meer afhankelijk van je leverancier. Je moet ervoor zorgen dat hij je inzicht gaat geven in zijn keten. Dat is lastig, want veel leveranciers willen niet dat je achter hun deur kijkt. Dat zijn dagelijkse problemen waar je tegenaan loopt als je wilt verduurzamen.'

Rijksen: 'Werken jullie samen met sectoren voor wie dat traceren al een verplichting is? Met de houtsector bijvoorbeeld?'

Driessen: 'Nee. Wel met andere specerijenbe-

drijven. Alleen zie je dan dat projecten meteen te groot worden opgezet. Dan willen ze in een keer 100 duizend boeren meenemen in een nieuwe manier van landbouw en opleiden. Dat is niet te doen natuurlijk.'

Rijksen: 'Zijn er bedrijven die bij jullie aankloppen en zeggen, joh, hoe doen jullie dat nou?'

Driessen: 'Nog steeds te weinig, in mijn ogen.'

Rijksen: 'Hoe komt dat?'

Driessen: 'Pfff, Verstegen is een familiebedrijf met een andere blik op de horizon. Ik heb de hoop dat het bedrijf schoon overgaat naar de volgende generatie, wie weet naar een van mijn kinderen, en dat ze met een schone lei kunnen beginnen. Andere bedrijven – en zeker de beursgenoteerde – hebben wellicht een andere filosofie over de toekomst. Ik ben ook de enige aandeelhouder bij Verstegen. Niemand die tegen me zegt dat ik vooral meer geld moet verdienen. Ik kan me blijven richten op die duurzaamheid.'

BODEMLOZE POT

Maar, geld is wel een ding. 'Ik heb dit bedrijf jaren geleden van mijn vader overgenomen en daarvoor heb ik me in de schulden gestoken. Dat moet afgelost worden. Daar gaan onze verdiensten deels heen, deels naar verduurzaming. We hebben geen bodemloze pot geld, en we kunnen niet aankloppen bij een groep aandeelhouders voor een financieringsronde. Dat is een nadeel als je snel duurzame stappen wilt maken.'

Tel daarbij op de gestegen grondstofprijzen, inflatie, het tekort aan personeel. 'Dan krijg je lagere marges. De eerste vraag die dan op tafel komt bij bedrijven, ook bij Verstegen, is: moeten we wel doorgaan met het duurzaamheidsproject?'

Rijksen: 'Dat is dus het eerste dat afvalt?'

Driessen: 'Bij Verstegen niet. We gaan door omdat we altijd die continuïteit op de lange termijn voor ogen hebben. Maar het is lastig, soms, om die ambities te realiseren. Ook om mensen binnen het bedrijf mee te nemen in dat duurzaamheidsproces. Verandering, dat vinden





‘KOM MET DIE COMMIT- MENT EN WEES CREA- TIEF’

veel mensen niet leuk. Lastig. En dat geldt soms ook voor je leveranciers hè, en je klanten.’

Rijksen: ‘Maar gaan ze dan met de hakken in het zand?’

Driessen: ‘Nee. Vaak gaat het simpelweg om niet weten hoe dingen aan te pakken. Voorbeeld. Met name in de *business to business* markt gebruiken we grote plastic verpakkingen. Nou, daar wilden we vanaf. Dus startten we een pilot met kartonnen verpakkingen, maar dat werd één grote brok samengeklonterde specerijen. Plastic is dan toch ideaal om de inhoud goed te houden, maar ja, de publieke opinie ziet dat anders. Overigens zei een verpakkingdeskundige letterlijk dat er geen duurzamere verpakking is dan plastic.’

Rijksen: ‘Nou, het is maar hoe je duurzaamheid definieert. Dan is er alleen gekeken naar CO₂-uitstoot bij het maakproces. Maar om plastic te maken heb je ook fossiele brandstof – olie – nodig. En plastic eindigt op de brandhoop, of in het milieu. Dat is verre van duurzaam.’

Driessen: ‘Bij ons belandt die niet op de brandhoop hoor. Plastic wordt bij ons hergebruikt. Maar het blijft een ingewikkelde discussie.’

Rijksen: ‘Ook hier zitten we vast in een systeem, de wegwerpcultuur. Vroeger kwam de melkboer langs en haalde de lege flessen op die je voor de deur had gezet. Ook hierin proberen we als Greenpeace grote bedrijven aan te jagen met nieuwe oplossingen te komen. En dat gebeurt. Denk aan tabletten schoonmaakmiddelen die je kunt aanvullen met water of aan shampooobars. Dan heb je minder plastic verpakkingen nodig. Maar ook dit gaat niet snel genoeg. Dus bedrijven: kom met die *commitment* en wees creatief.’

Driessen: ‘Waarom werken jullie eigenlijk niet samen met bedrijven, om hen daarin te helpen? Is het niet interessant voor Greenpeace om breder te gaan dan alleen het activistische?’

Rijksen: ‘Nee, dat is niet de rol die we hebben besloten te spelen. Onze rol is vooral het ombuigen van een systeem, de *mindset* van mensen. Samenwerken met bedrijven doen we niet. Ook om zo onafhankelijk mogelijk te

blijven en altijd te kunnen wijzen op waar het niet goed gaat.’

Maar Rijksen ziet die overeenkomsten wel, tussen haar en Driessen. ‘We hebben dezelfde idealen. Ik denk dat de wereld die we voor ons zien in de toekomst, dat die overeenkomt. Maar de weg om daar te komen, bewandelen we anders.’

Driessen: ‘Zo zie ik het ook. En uiteindelijk, aan het eind, vinden we elkaar wel.’ ■

Michel Driessen (1978) begint in 1994 bij familiebedrijf Versteegen Spices & Sauces. In 2009 neemt hij het bedrijf over van zijn vader. Zijn ambitie als ceo is om van Versteegen het meest duurzame bedrijf van de wereld te maken.

Meike Rijksen (1988) gaat aan de slag bij voedselwaakhond Foodwatch voordat ze bij Greenpeace terechtkomt. Daar werkt ze inmiddels acht jaar als campagneleider, en buigt zich onder meer over plastic verpakkingen en ontbossing.

ENQUÊTE

‘IK MERK DAT MAATSCHAPPELIJKE DISCUSSIES VERHARDEN’

Dilemma's, dilemma's, dilemma's. De gemiddelde ondernemer ligt er 's nachts wakker van. Want hoe ga je om met bijvoorbeeld de energietransitie, met personeelskrapte én met de buitenwereld die daar niet altijd evenveel begrip voor heeft? We vroeg het aan ondernemers en dit is wat ze vertelden.

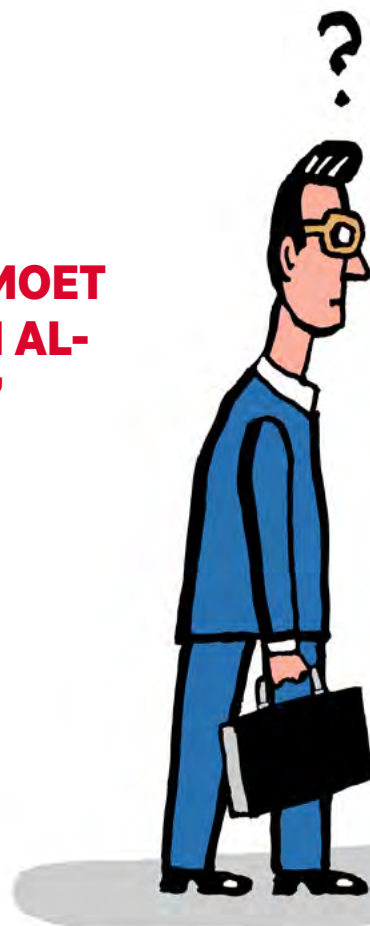
Wel of niet groeien? Vast of flex personeel? Ga ik nu al over op duurzame energie, of wacht ik tot er meer duidelijk is over de energietransitie? Dat ondernemers worstelen met al die dilemma's, blijkt wel uit het feit dat ze vrijwel allemaal (85 procent) aangeven er de laatste tien jaar veel meer op hun bord te hebben. Daarbij geldt: hoe groter het bedrijf, hoe meer dilemma's (bedrijven met meer dan 500 medewerkers: 97 procent) hen uit hun slaap houden. Dat blijkt uit deze enquête onder 208 ondernemers. Wij vroegen hen hoe zij dealen met dilemma's én met welke dilemma's.

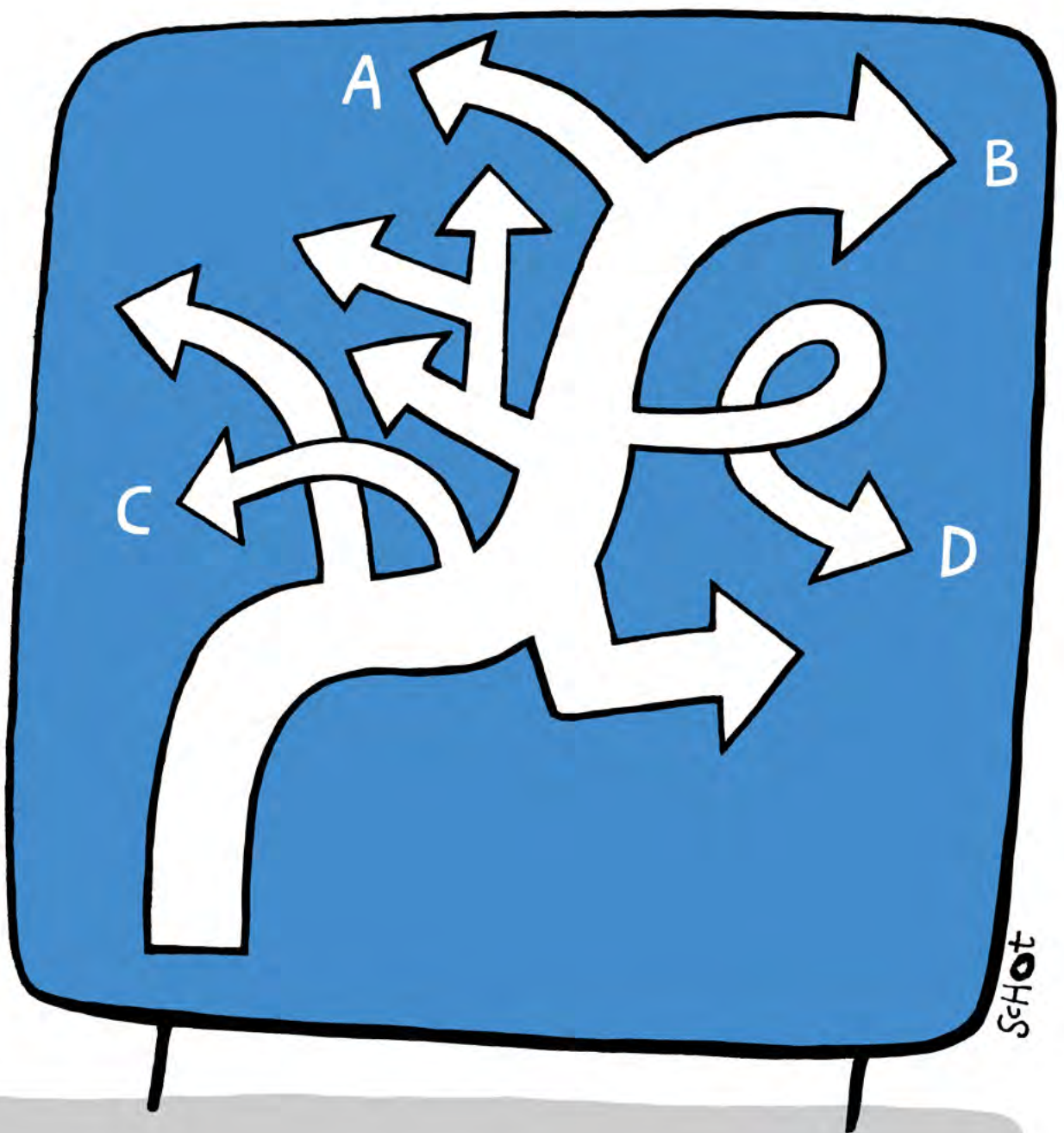
HOOFDBREKENS

Vooral verduurzaming, de energietransitie en personeelsbeleid worden genoemd door ondernemers. En dat is best logisch: zeker op die onderwerpen zijn de afgelopen jaren veel hoofdbrekens voor ondernemers bijgekomen.

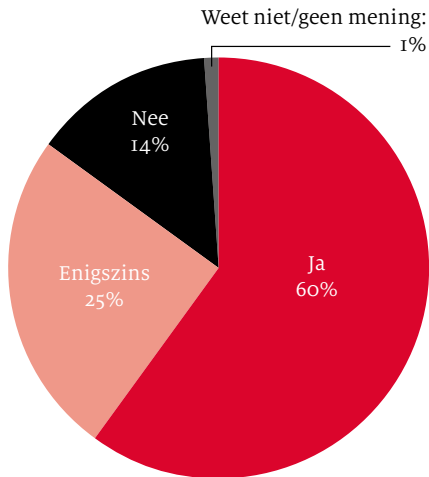
Zoals de enorme hoeveelheid nieuwe regelgeving, die bijvoorbeeld investeren in verduurzaming stimuleert of verplicht. Meer dan twee derde van de ondernemers noemt dan ook regelgeving als belangrijkste oorzaak van de toename van het aantal dilemma's. Sterker nog: ondernemers hebben het gevoel overstelpt te worden met regels, ondanks het (mislukte?) voornemen van elk nieuw kabinet om de regeldruk te verminderen. Ondernemers vinden bovendien dat de overheid steeds meer risico's bij hen neerlegt. 'Je moet van alles, bijvoorbeeld van het gas af', merkt een ondernemer op. 'Maar er is niet altijd een alternatief of het stroomnet is vol. Dat vergroot je risico om niet de juiste keuze te maken.' Dat maakt een dilemma bijna een catch22: ondernemers kunnen geen kant op. Dat soort verplichtingen plus de krapte op de arbeidsmarkt leiden bovendien ook tot allerlei extra uitdagingen. ▶

**‘JE MOET
VAN AL-
LES’**

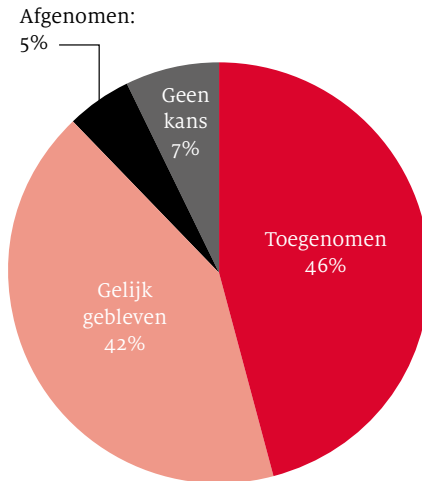




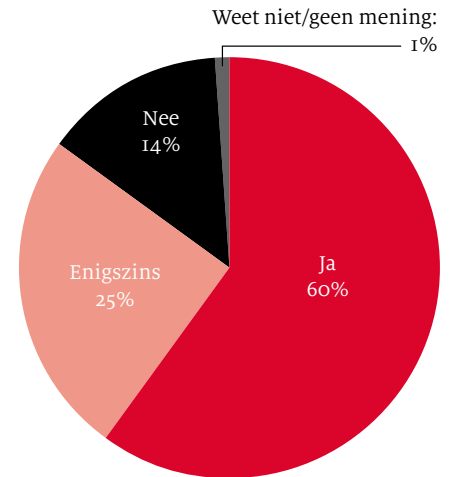
HET AANTAL DILEMMA'S IN DE BEDRIJFSVOERING IS TOEGENOMEN DE AFGELOPEN 10 JAAR



DE KANS DAT UW BEDRIJF BIJ EEN JURIDISCHE PROCEDURE BETROKKEN WORDT, IS DE AFGELOPEN TIEN JAAR:



SPEELT DE BUITENWERELD EEN ROL IN UW BESLUITVORMING?



Zo zegt Peter Weevers, directeur van Weevers-Nieuwstad, groothandel in landbouwvoertuigen en -machines in de Flevopolder: 'Ik wil graag goede mensen binnenhalen en -houden, maar vaak willen ze zelf zzp'er worden. Dan kan ik voet bij stuk houden, maar uiteindelijk ga ik toch overstag.' Ook hij wil verduurzamen en zonnepanelen op het dak van zijn bedrijfspanden laten leggen, maar hij vreest dat de verzekering moeilijk gaat doen. 'Moet ik dan een stuk grond kopen om daar zonnepanelen te plaatsen? Want ondertussen wil de overheid – en de samenleving – wel dat ik verduurzaam.' Andere respondenten merken op dat de economische onzekerheid voor ondernemers wordt versterkt door de huidige politieke situatie. En dat de snelheid van veranderingen sowieso een grote rol speelt. 'Vroeger was de markt voorspelbaar', zegt John Martens, directeur van een bouwgerelateerd bedrijf in Oosterhout. 'Dat is niet meer zo. En dat is niet alleen een probleem voor het bedrijfsleven, maar ook voor de overheid.'

VERGROOTGLAS

Dat bedrijfsleven voelt meer dan ooit de druk van de buitenwereld. Ondernemers hebben het gevoel onder een vergrootglas te liggen. Bij de politiek én bij de burger. Alles wat ze doen wordt meteen van een moreel oordeel

voorzien, verzucht een van de ondernemers. Wat ertoe leidt dat ondernemers zich niet altijd begrepen voelen. 'Elke afwijking van perfectie wordt als fout ervaren. Er moet altijd een schuldige gevonden worden. De maatschappij kan niet meer omgaan met risico en pech.' Terwijl ondernemen juist hand in hand gaat met het nemen van die risico's, met de kans op falen. Er heerst bovendien een beeld dat 'bedrijven graaiers zijn en niet willen veranderen, en dat er dus meer belastingen en regels nodig zijn', merkt een ondernemer op. 'Veel mensen denken dat directeuren allemaal met dikke salarissen naar huis gaan. Wat [zeker] bij het mkb echt niet zo is.' Een ander noemt de 'verharding' van het maatschappelijk debat.

Deze negatieve beeldvorming van het bedrijfsleven zien ondernemers als tweede belangrijke oorzaak van de groei van dilemma's. In hun besluitvorming houden zij dan ook rekening met het oordeel van de samenleving; 72 procent zegt dat te doen. Die negatieve beeldvorming maakt het ondernemen er niet makkelijker op. Net als de kans negatief in de krant te komen, zegt een meerderheid van de ondernemers. Ook op sociale media, waar de nuance al snel uit het oog wordt verloren en mikpunten in korte tijd veel aandacht krijgen.

LEG UIT

Ondernemers denken dat het in dat verband wel kan helpen om de dilemma's waar ze mee worstelen te delen met de buitenwereld, en uit te leggen hoe ze tot hun besluiten komen. 69 procent doet dat wel eens, en 12 procent altijd. Sommigen weigeren dat. Zoals Barry de Wit, eigenaar van schoonmaakbedrijf Barrista Facilitair in Steenberg. 'Ik vaar mijn eigen koers, want ik heb 35 mondjes te voeden. Daar ben ik zeven dagen per week verantwoordelijk voor. Dus kom bij mij niet aan met opmerkingen dat alle ondernemers miljonair zijn.' Een ander hekelde de 'negatieve framing van het bedrijfsleven door met name linkse partijen. Elke keer worden de miljardenwinsten genoemd, terwijl die slechts bij een handjevol bedrijven worden verdiend.' Ook is er minder vertrouwen in de media. 'De nieuwsgaring is eenzijdig, zonder enig onderzoek. Geen hoor en wederhoor. Ik mis de feiten.' Toch heeft de buitenwereld wel een idee van de dilemma's waarmee ondernemers worstelen, denkt een meerderheid. Sommige ondernemers zijn daar sceptisch over: 'Als je zelf geen bedrijf hebt, snap je het niet.' En: 'De man in de straat heeft nog geen enkel idee wat de energietransitie voor de industrie betekent.' Een minderheid denkt zelfs dat er tegenwoordig meer maatschappelijke waardering is voor de worsteling van ondernemers:

30 procent, tegenover 44 procent die het niet eens is met die stelling. Dus daar ligt nog een uitdaging. Of zoals een ondernemer zegt: 'Wij draaien het om: bedreigingen worden kansen, en die benoemen we in de communicatie naar buiten.'

DEALEN MET AFKEUR

Zo hebben ondernemers niet alleen met (meer) dilemma's en overheidsregels te maken, maar ook met een samenleving die kritisch – en ook afkeurend – naar het bedrijfsleven kijkt. Ze hebben er maar mee te dealen. Dat doen ze overigens niet in hun eentje. Ze

'ALS JE GEEN BEDRIJF HEBT, SNAP JE HET NIET'

bespreken hun problemen en zorgen met anderen. Opvallend: iets vaker met andere ondernemers dan met hun eigen medebestuurders. De medewerkers en de familie worden minder vaak geraadpleegd. 'Mijn partner heeft een bedrijf dat net een slag groter is. We sparren veel over dit soort zaken', zegt een ondernemer. Een ander bespreekt dilemma's 'juist met mensen buiten het bedrijf. Dat geeft vaak een nuchtere blik.' En één respondent verwacht zijn dilemma's op de Bilderbergconferentie te kunnen delen. Want los van de vraag of dat iets bruikbaar oplevert (hopelijk wel): gedeelde smart is halve smart. ▣



JENS VAN TRICHT

is oprichter van Emancipator (bevordering mannen-emancipatie). Hij worstelt nog dagelijks met het traditionele man-beeld.

'MANNEN ZIJN ENORM ONZEKER EN DAAR LIGT MISSCHIEEN WEL HET GROOTSTE DILEMMA'

'Het zijn nog vaak de moeders die voor hun kinderen zorgen, terwijl het voor iedereen beter is als vaders die taak óók op zich nemen. Als ik daarop reageer door te zeggen dat mannen iets zouden kunnen 'toevoegen' aan de opvoeding, ga ik nog steeds uit van de traditionele rolverdeling. Dat wil ik niet doen. Onderzoek heeft al lang uitgewezen dat mannen en vrouwen even goed zijn toegerust. Gek genoeg merk ik dat zowel mannen als vrouwen blijven volhouden dat het vrouwen toch beter afgaat.'

'Competitie. Dadendrang. Dat zijn de woorden die we met mannen associëren terwijl zorgzaamheid en inlevingsvermogen aan vrouwen worden toebedeeld. Als ik mannen iets vertel over de mogelijkheden – en de noodzaak – tot verandering willen ze als man aangesproken worden. Dat vergeet ik nog wel eens. Het afgelopen jaar heb ik daar een strategische oplossing voor gevonden. Een titel als 'Waarom feminisme goed is voor mannen' schrikt veel mannen nog altijd af. Daarom heb ik een nieuwe uitgave van mijn boek de titel 'Wat voor man wil jij zijn?' meegegeven. In het boek heb ik dertig citaten opgenomen van mannen die deze vraag op onze Instagrampagina beantwoordden. Weet je wat het bijzondere is? Iedere man geeft op die vraag zo'n ander antwoord. Daarmee wordt het cliché beeld van man-zijn helemaal afgebroken.'

'Er verandert veel ten goede, maar ik worstel wel met de tegenbeweging die ook gaande is: Donald Trump werd om zijn kleedkamerpraat geprezen. Influencers zoals Andrew Tate spreken met hun seksistische praatjes vooral jongemannen aan. En dat wat 'gender-ideologie' wordt genoemd, ligt wereldwijd onder vuur. Mannen zijn enorm onzeker en daar ligt misschien wel het grootste dilemma, want we leven nog altijd in een wereld waarin het tegenovergestelde van hen wordt verwacht. De kern van mijn verhaal is dat mannen meer mens moeten zijn. Hoe word je meer mens?' ■

JOLANDA JANSEN

is directeur van Rotterdam Ahoy. Zij deed er, met haar team, alles aan om tijdens de coronacrisis het hoofd boven water te houden.

**‘WE MÓESTEN
INGRIJPEN OM
TE OVERLEVEN’**

‘Tijdens het mooie weer van die eerste Coronamaanden, in 2020, namen mijn man en ik steeds vaker de racefiets. Ik kan je nog precies de plekken aanwijzen – langs de weilanden van het stiltegebied, ergens tussen Rotterdam en Krimpen – waar ik me afvroeg: jeetje, hoe gaan we hier ooit uitkomen? Wat zal dat betekenen voor al de mensen die in Ahoy werken? Wat nou als alles misgaat? Wat ga ik dan in ‘s hemelsnaam voor werk doen?’

‘We hadden twee grote kostenposten: de salarissen van ons personeel en de huur van ons gebouw. Kitty van Dongen, onze cfo, en ik wisten van het begin af aan dat de effecten van de crisis langer zouden gaan duren dan de looptijd van onze steunpakketten. We móesten ingrijpen om te overleven. In augustus hebben we aangekondigd dat we van zo’n 40 procent van het personeel afscheid moesten nemen. Dat was héél heftig, ik heb me achteraf nog wel eens afgevraagd hoe we dit anders hadden kunnen doen, maar óók voor ons gold dat we met 50 procent van de kennis 100 procent van de besluiten moesten nemen.’ ‘Het is een enorm cliché, maar toch: het was ongelooflijk pijnlijk loyale mensen, die met zoveel commitment voor Ahoy hadden gewerkt, te moeten laten gaan. Het kón niet anders. Er zijn daarna ook mensen uit zichzelf weggegaan, mensen die dachten dat het veel te lang ging duren, maar in maart 2022, toen we de boel weer konden opstarten, zijn er ook voormalige collega’s teruggekomen.’

‘Dat opstarten bleek veel zwaarder dan ik had gedacht. We moesten van nul naar 200 procent, dealen met inhaal-evenementen, een uitbreiding van het gebouw en het kennisverlies – de routines, na twee jaar Corona: hoe deden we dit ook alweer – en nieuwe mensen meenemen in ons dna. De afgelopen anderhalf jaar zijn pittig geweest, maar *what doesn’t kill you, only makes you stronger*. Ik wist al van mezelf dat ik een doorzetter was en ik heb ook van geen enkele beslissing spijt gekregen, al had ik ze veel liever nooit genomen.’ ▣

DILEMMA'S IN DE GESCHIEDENIS

GEVRAAGD: EEN BEETJE (VEEL) POLITIEK LEF

Dilemma's in het openbaar bestuur zijn van alle tijden. Hoe zijn we in het verleden omgegaan met dilemma's en misschien wel belangrijker: wat hebben we ervan geleerd? Éen ding is zeker: 'Voor het collectief belang zijn altijd offers nodig'



‘GAAN STAAN VOOR HET ALGEMEEN BELANG EN OVER JE EIGEN POLITIEKE KLEUR HEENSTAPPEN’

Mensen denken in eerste instantie vooral aan zichzelf, zegt Caelesta Braun, hoogleraar Openbaar Bestuur en Maatschappelijke Democratie aan de Universiteit Leiden. ‘Begrijpelijk. Alleen als iedereen dat doet, zijn we als collectief slechter af.’

Denk maar aan een groot meer, waar vijf vissers in vissen. ‘Elk van die vissers denkt: ik wil zoveel mogelijk vis binnenhalen.’ Om zijn of haar gezin te voeden of om meer geld binnen te harken. ‘Maar als elke visser zo denkt, is na een seizoen alle vis in het meer op. Dus wat doe je? Je maakt afspraken met elkaar. Over de tijden waarop iemand vist, en over de hoeveelheid, zodat er volgend seizoen ook nog vis over is.’

Die vissers, dat zijn wij als samenleving. Het is de rol van bestuurders en de overheid om te helpen die afspraken te maken en beslissingen daarover te nemen. ‘De moeilijkheid is dat zij daarbij voor dilemma’s komen te staan waarbij ontzettend veel verschillende deelbelangen moeten worden afgewogen, om op die manier te komen tot de meest effectieve en efficiënte oplossing.’

TOESLAGENAFFAIRE

Belangrijk daarom is dat je als belanghebbende je stem ‘helder’ op tafel legt. ‘En daarvoor moet je goed je stem kunnen laten horen, goed georganiseerd zijn of je weg kunnen vinden in politiek Den Haag of Brussel. Dan is de kans groter dat jouw belang wordt meegenomen.’ Alleen is dat niet voor iedereen in de samenleving zo makkelijk. Als ‘pijnlijk’ voorbeeld hiervan noemt de hoogleraar

het toeslagenschandaal. ‘Het kostte de mensen die getroffen waren veel moeite en tijd om gehoord te worden.’

In een democratische rechtsorde zoals Nederland, ligt er een taak voor ambtenaren om een ‘zorgvuldig consultatie- en participatietraject’ in te richten. ‘Zodat je de belangen van alle belanghebbenden bij een besluit of dossier goed kan meewegen – ook, nee: vooral die van de minderheid. Dat past bij ambtelijk vakmanschap’, aldus Braun.

Welk belang vervolgens zwaarder weegt, hangt mede af van de politieke kleur van de bewindspersoon of coalitie. ‘Maar wat in het belang is van jouw achterban, hoeft niet altijd iets te zijn waar we als samenleving beter mee af zijn. Dan wordt het ook een kwestie van verantwoordelijkheid nemen als politiek leider. Dat je over je politieke kleur heen stapt en gaat staan voor het algemeen belang.’

POLITIEK LEIDERSCHAP

En daarvoor heb je lef nodig. ‘Je ziet nu dat in de achterban van sommige politieke partijen duidelijk zorgen bestaan over bestaanszekerheid. Of je de dagelijkse boodschappen kunt doen, in een betaalbaar huis kunt wonen. En: die zorgen zijn terecht. Maar je moet als regering duidelijk kunnen maken dat lange termijnvraagstukken ook om oplossingen vragen, zoals de klimaattransitie. Als we te maken krijgen met heftigere natuurverschijnselen, reken er dan maar op dat er een heleboel vluchtelingenstromen op gang komen. Het maakt niet uit hoeveel maatregelen je daartegen neemt: dat gaat gewoon gebeuren.’

Alleen spelen die overstromingen en droogte nog ver van ons vandaan: niet in Nederland. Op het moment dat straks een halve provincie onder water staat, worden we wakker: verdorie, het is toch erger dan we dachten. Dan is het helemaal gedaan met die bestaanszekerheid. Dat verhaal goed uitleggen, is politiek leiderschap tonen. En ervoor zorgen dat de belanghebbenden die op korte termijn offers moeten brengen – bijvoorbeeld de kleinere boerenbedrijven die hun veestapel moeten verkleinen – ondersteuningsmaatregelen krijgen. Als je verantwoordelijkheid draagt als regering, dan is het je taak om die stip op de horizon mee te wegen, en meer te zijn dan alleen een luidspreeker voor onvrede in je eigen achterban.'

VERKIEZINGSUITSLAG

Maar ja, wie durft onpopulaire maatregelen te nemen? 'Ja, dat is een groot probleem. Beslissingen staan dan vaak ook nog onder tijdsdruk, of dat maken we ervan. Iets een crisis noemen, kan heel handig zijn om impopulaire maatregelen te kunnen nemen of alleen bepaalde deelbelangen te bedienen. Er is niets zo complex als een samenleving besturen, zeker bij dilemma's waar een langetermijnoplossing op korte termijn negatieve gevolgen heeft voor bepaalde groepen.'

Dat gezegd hebbende, moeten er hoe dan ook spijkers met koppen worden geslagen. Nú. 'Als je de verkiezingsuitslag interpreteert, zie je dat een groot deel van Nederland zich niet gehoord voelt. Daar moeten we met zijn allen iets aan doen.'

En dan... de vijf dilemma's uit het verleden. Hoe zijn we daar toen mee omgegaan?

'EEN FEEST VOOR DE DEMOCRATIE'

#1 DELTAWERKEN

'Alsof we toeschouwers waren bij het vergaan van de wereld', zo herinnert een overlevende zich de watersnoodramp van 1953. Op meer dan honderdvijftig plaatsen in Zeeland, Zuid-Holland en Noord-Brabant breken de dijken door. Beelden van het oude Polygoon-journaal tonen kolkend water, puntdaken die net boven het donkere water uitsteken. Meer dan 1.836 mensen – en tienduizenden dieren – komen om het leven.

Dat nooit meer, moet de regering gedacht hebben. Minister Jacob Algera van Verkeer en Waterstaat, een 'stugge Friese doorzetter', zet binnen drie weken een Deltacommissie op om met een oplossing te komen. Drie jaar later tekent koningin Juliana de Deltawet. Het startschot voor de Deltawerken is gegeven. Het bouwproject is 'gedurfd' en 'nooit eerder vertoond'. Dijken worden verhoogd en zeegaten (de opening tussen kustwater en open zee) afgesloten met dammen. Hele stukken natuurgebied gaan verdwijnen, en daardoor ook het leefgebied van mosselen, zalm en zeeforel.

In 1954 klinkt daarom al protest uit het

Zeeuwse Yerseke, thuishonk van schelpdierkwekers. Maar pas als de afsluiting bij de Oosterschelde daadwerkelijk in volle gang is, in 1970, beginnen visserijen, schelpdierkwekerijen, zeezeilers en milieustrongactivisten zich massaal te roeren.

Actiegroepen kalken leuzen als 'Oosterschelde open' en 'Oosterschelde: stop afsluiting' op muren en bruggen. Er worden contacten met de media gelegd. Toenmalig Kamerlid Jan Terlouw van D66 schaart zich achter de protesten – milieu is een van de speerpunten in de partij – en komt naar Yerseke om de actiegroep te steunen. Terlouw: 'De actievoerders moesten het hebben van Den Haag, vanuit Zeeland zouden ze het nooit gered hebben.'

Als in 1973 het progressieve kabinet Den Uyl aantreedt begint het tij te keren. Het kabinet kiest uiteindelijk voor een alternatief: een open beweegbare kering (dam en sluis), die bij storm of hoog water gesloten kan worden.

De dam die dan al is aangelegd, moet worden afgebroken. 'Ze zijn gek geworden', aldus waterbouwdeskundige Leen Becu. Terlouw, opgetogen: 'Een feest voor de democratie.'

En de actievoerders? Die zijn niet tevreden. 'Als de Oosterschelde compleet dichtgegooid was, dan was het een complete ramp geweest. Nu hebben we een halve ramp.'



ZUIDERZEECOLLECTIE



NATIONAAL ARCHIEF, CCO/ROBE C. GROES/ANFO

‘DE VOLGENDE KEER ZIJN DEZE BOMEN ER NIET MEER’

#2 ZURE REGEN

‘Wie in de regen loopt, solliciteert in feite naar een toupetje’, aldus een Nederlandse ambtenaar in de jaren ‘70, die onderzoek doet naar zure regen. Zure regen wordt onder meer veroorzaakt door de uitstoot van giftige zwaveldi-oxiden via bijvoorbeeld fabrieken, bruinkoolcentrales, raffinaderijen, en auto’s.

Een paar jaar eerder, in 1967, waarschuwt de Zweedse onderzoeker Svante Odén al over de verzuring van de neerslag in grote delen van Europa. Nadat Duitse bodemkundige Bernhard Ulrich in 1980 groot alarm slaat – duizenden hectares bos in Europa dreigen te verdwijnen! – slaat de ongerustheid in de samenleving toe. Milieuorganisaties en wetenschappers organiseren excursies naar de Veluwe en de Peel zodat mensen met eigen ogen de gevolgen van de zure regen kunnen zien. De toenmalige milieu-minister Pieter Winsemius gaat mee. ‘Daar stond een boswachter, die wees naar de boven-

ste takken van een kerstboom die tégen de wind ingroeiden. Een bekend verschijnsel bij bomen die kantje boord dood zijn. Die zetten alle verweersmechanismen in om maar een kans te maken. Ik realiseerde me: de volgende keer dat ik hier ben, zijn die bomen er niet meer. Na afloop voelde ik duidelijk het signaal dat het ernst was. Ik was erdoor geraakt.’

Het kabinet kondigt ingrijpende maatregelen aan. De uitstoot van zwaveldioxide in Nederland moet met 70 procent naar beneden, stikstof-oxide met 30 procent. De ammoniakuitstoot moet in 2000 met de helft verminderd zijn.

De maatregelen hebben directe gevolgen voor de burger. De stroomprijs gaat omhoog. Auto’s worden duurder. De intensieve veehouderij moet de uitstoot van ammoniak beperken.

Om de bevolking ervan te overtuigen dat deze maatregelen onvermijdelijk zijn, start de overheid in 1985 een campagne: ‘Zure regen. Onze eigen schuld’. Daarbij foto’s van een gaaf Mariabeeld met baby Jezus (‘Gisteren’), vervolgens een met een poreus beeld, (‘Vandaag’) en de laatste waarin het Mariabeeld onherkenbaar is aangetast door zure regen (‘Morgen?’)

Het beleid heeft effect. Volgens een rapport van het Planbureau voor de Leefomgeving (uit 2010) zijn de emissies van zwaveldioxide sinds 1980 in Nederland gedaald met 85 procent. Het ‘succesvolle’ beleid kent wel een kanttekening: ‘Er is duidelijk minder resultaat bereikt bij de aanpak van overmatige stikstofdepositie.’ Iets waarvan we nu mede de wrange vruchten plukken.

'WIE DE WAO WIL AFSCHAFFEN, MOET EERST MIJ AFSCHAFFEN'

#3 NEDERLAND IS ZIEK

'Nederland is ziek', zegt premier Ruud Lubbers in 1990. Hij doelt op het hoge aantal arbeidsongeschikten in Nederland: 879.000. In die tijd valt de economische groei tegen. Het financieringstekort is fors, de collectieve lastendruk zwaar. Tijd voor zeer drastische maatregelen: het kabinet van CDA en PvdA gaat snijden in de WAO (Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering).

'Asociaal!', roepen de vakbonden woedend. Er komen betogingen op gang (onder meer op het Malieveld), er zijn een kwart miljoen vakbondsleden op de been. 'Handen af van de WAO', lezen hun spandoeken. 'Gezond werk verzekert beter.'

De maatschappelijke weerstand tegen 'het kroonjuweel' van de verzorgingsstaat is groot – ook binnen de regeringspartij PvdA. Elske Ter Veld, PvdA-staatsecretaris van Sociale Zaken roept zelfs uit: 'Wie de WAO wil afschaffen, moet eerst mij afschaffen!' In IJsselstein richten partijleden de 'Aktiegroep PvdA weer

sociaal' op.

Ondanks de protesten wordt de duur van de arbeidsongeschiktheid aan banden gelegd. De uitkering wordt verlaagd. Alle wao'ers onder de 50 jaar worden opnieuw gekeurd. Ook werkgevers moeten hun steentje bijdragen. Ze worden verantwoordelijk gesteld voor hun zieke werknemers én voor hun de re-integratie. Zieke werknemers krijgen van hen twee jaar lang loon doorbetaald, zo legt de nieuwe Wet verbetering Poortwachter vast. De nieuwe Wet Inkomens naar Arbeidsvermogen (wia) van 2005, de opvolger van de WAO, moet de instroom naar arbeidsongeschiktheid verder beperken.

Het snijden en hakken heeft uiteindelijk resultaat. De jaarlijkse instroom vermindert van honderdduizend per jaar in de WAO tot minder dan 40 duizend per jaar in de nieuwe wia. In 2006 zijn er nog ruim 844 duizend arbeidsongeschikten in de uitkering, twee jaar later zijn dat er 778 duizend. Nederland lijkt in 15 jaar een stuk 'gezonder' te zijn geworden.



'ER IS GEEN EENVOUDIGE OF SNELLE UITWEG'

#4 CORONAMAATREGELEN

De coronapandemie herinneren we ons allemaal nog. In december 2019 hoort de wereld voor het eerst van de nieuwe ziekte Covid-19, hoogstwaarschijnlijk voor het eerst verspreid op een dierenmarkt in China. Lijkt het in Nederland eerst een ver van mijn bed show, in februari 2020 is de eerste coronabesmetting al een feit. In maart 2020 erkent de Wereldgezondheidsorganisatie covid-19 als wereldwijde pandemie. Cijfers in Nederland zijn verontrustend: 775 ziekenhuispatiënten op een vrijdag, 1.482 op maandag, drie dagen later al 2.248. In 2021 zullen meer dan ruim 19 duizend Nederlanders aan covid-19 sterven.

In allerijl worden door het kabinet-Rutte



ANP/JACO KLANER



ANP/WERRY CRONE

‘WAT EEN GEDROCHT, ZO NAAST EEN MOOIE OUDE KERK’

#5 FORUM GRONINGEN

Het regent negatieve reacties op Facebook, op de officiële openingsdag van het nieuwe Forum-gebouw in Groningen in 2019. ‘Het monstrum’, schrijft de een. ‘Wat een gedrocht, zo naast een mooie oude kerk’, vindt de ander. En: ‘Een lelijk en geldverslindend project.’

De bouw van het hoge, iconische gebouw heeft nogal wat voeten in de aarde gehad. Eerst: moest er überhaupt wel een gebouw komen? En zo ja: hoe moest die eruit komen te zien?

De stad heeft een ontmoetingsplek voor Groningers nodig, vindt de gemeente, met daarin niet alleen een bibliotheek en horecagelegenheden, maar ook bijvoorbeeld een Smartlab, of een plek voor een expositie over kunstmatige intelligentie. ‘Verken de wereld, ontmoet de toekomst’, is het motto van Forum Groningen.

In 2007 kiezen de ‘stadjers’ uit zeven inzendingen van architectenbureaus het winnende ontwerp uit. Voor de bouw van het nieuwe Forum, moeten panden aan de Grote Markt worden gesloopt. Studentenvereniging Vindicat moet

‘even’ een paar meter opschuiven. Er wordt een referendum gehouden om over deze plannen te stemmen. Maar omdat er te weinig inwoners naar de stembus komen, wordt het referendum nietig verklaard. Van de mensen die wél stemmen, blijkt dat 53 procent instemt met de plannen.

In 2012 gaat de bouw beginnen. Een paar jaar later blijkt de constructie niet aardbevingsproof, en moet de hele boel opnieuw worden gebouwd. Op verzoek van de toenmalige burgemeester Peter den Oudsten, draagt de Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) 68 miljoen euro bij aan het aardbevingsbestendig maken van Forum. De geschatte kosten van 70 miljoen euro zijn, mede als gevolg van alle vertragingen, aan het einde van de rit verdubbeld. En Forum opent niet in 2017 haar deuren, maar twee jaar later.

En nu staat het gebouw er. De beoogde 1,3 miljoen bezoekers per jaar is al in de eerste drie maanden gehaald. Forum Groningen is drievoudig winnaar van de Groninger Architectuurprijs. En het allereerste evenement in het spiksplinternieuwe Forum? Dat is het afscheid van burgemeester Den Oudsten, de man die zich sterk heeft gemaakt voor de financiering van het gebouw.

maatregelen genomen om verspreiding van het virus tegen te gaan. ‘Er is geen eenvoudige of snelle uitweg uit deze zeer moeilijke situatie’, zo spreekt premier Rutte het volk live toe op de televisie.

Nederland gaat ‘intelligent’ op slot. Horeca en niet-essentiële winkels moeten de deuren sluiten. Er wordt een financieel noodpakket in het leven geroepen om getroffen ondernemers te ondersteunen. Verder gaan scholen en kinderopvang dicht. Verpleeghuizen sluiten de deuren, bezoekers zijn niet welkom. Begin 2021 wordt een grootschalig vaccinatieprogramma opgezet. Vanaf dan gaat de samenleving weer langzaam open.

Nog steeds wordt onderzocht welke coronamaatregelen effect hebben gehad en welke niet. Zo lijkt vast te staan dat de zeer populaire lockdown in elk geval verdere verspreiding heeft voorkomen. Ook het vaccinatieprogramma bleek effectief.

Tijdens de coronacrisis zijn premier Rutte, gezondheidsminister Hugo de Jonge en leden van het OMT (Outbreak Management Team) de gezichten van de crisisbestrijding geworden. Rutes populariteit stijgt, het vertrouwen in hem blijft, ondanks gemor en verzet uit grote delen van de samenleving.



ANP/VEENMA MEDIA



Wie is Vaclav Smil

Vaclav Smil (1943) is een vooraanstaand wetenschapper, toegewijd aan onderzoek op het gebied van energie, milieu en bevolkingsveranderingen. Hij is emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Manitoba. Smil heeft 47 boeken geschreven en meer dan 500 wetenschappelijke artikelen. Hij is fellow van de Royal Society of Canada en Lid in de Orde van Canada.

VACLAV SMIL

‘DE MODERNE WERELD DRAAIT OP SERIËLE WAANIDEEËN’

Wetenschapper en bestseller auteur Vaclav Smil hamert met een stortvloed aan cijfers het Europese klimaatbeleid de grond in. ‘Niet realistisch’, oordeelt hij. Maar Smil heeft geen pasklare antwoorden hoe het klimaatdilemma wél aangepakt kan worden. ‘Veranderingen gaan niet volgens schema’s die door bureaucraten zijn bedacht.’

De Tsjechisch-Canadese wetenschapper Vaclav Smil is een man van cijfers en logisch redeneren. Toen niemand minder dan Bill Gates zei uit te kijken naar zijn volgende boek, brak Smil internationaal door. Zijn populariteit wordt verklaard doordat hij ieder wereldprobleem langs de genadeloze meetlat van de feiten legt. Duurzame ambities op het gebied van energie of voeding kunnen rekenen op zijn ontnuchterende analyse, die laat zien dat het vergroenen van alles wat nu grijs is, simpelweg onmogelijk is voor 2050, ook al is die ambitie de uitkomst van de recente klimaatop in Dubai.

De teruggetrokken wetenschapper van de Uni-

versiteit van Manitoba is productief. Alleen al in 2023 verschenen twee boeken van zijn hand: *Size; how it explains the world*, en *Invention and Innovation; A brief history of Hype and Failure*. Op het gemailde verzoek om een interview komt een kort antwoord: ‘Zoals ik altijd zeg, ik schrijf alleen boeken, geen interviews, vooral geen tv, maar als je me een klein aantal vragen stuurt, zal ik ze beantwoorden.’

De antwoorden op ‘een klein aantal vragen’ leidden tot een uitvoerige mailwisseling. Dit is geen klassiek interview, maar een verslag van die correspondentie.

Wat zijn volgens u de meest onderschatte uitdagingen van klimaatbeleid?

‘De schaalgrootte, kosten en wereldwijde economische verschillen. De eerste twee zijn ongekend en de moeilijkheden om ze aan te pakken worden enorm onderschat. De economische verschillen zijn zo groot dat de praatjes van de Europese Unie over een perfect groene wereld in 2035 geen weerklank vinden in landen waar het energieverbruik per hoofd van de bevolking op het Europese niveau van 1850 ligt.’

2035? Europa wil toch in 2050 klimaatneutraal en circulair zijn?

‘Officieel is het 2050, maar velen in Brussel willen de ambitie aanscherpen en praten over 2035. Dat is niet realistisch. Tijdens de klimaatconferentie in Sharm El-Sheik in 2022 is nog gezegd dat Afrikaanse landen de mogelijkheid moeten krijgen om fossiele brandstoffen te ontwikkelen om hun bevolking uit de armoede te halen.’

Wat is wél een realistisch tempo naar een duurzame economie?

‘De vraag veronderstelt dat er overeenstem-



De EU is maar 5 procent van de wereldbevolking, maar ze doet alsof ze het belangrijkste blok ter wereld is, zegt Vaclav Smil

ming bestaat over de definitie van wat een 'duurzame' economie is. Maar die overeenstemming is er niet. Gaat het over jaren, decennia, eeuwen, of over de menselijke historische tijdschaal van vijfduizend jaar? En bedoelen we duurzaam op regionaal, nationaal, continentaal of mondiaal niveau? En voor alle grondstoffen en al het menselijk handelen, of alleen voor enkele gedefinieerde subgroepen?

De discussie gaat toch vooral over tempo?

'Maar kijk eens hoe het concept 'duurzaamheid' op irrationele manieren blijft veranderen: elektrische auto's zijn volgens de algemeen aanvaarde 'groene' definitie duurzamer dan auto's met een verbrandingsmotor. Maar is dat wel zo? Elektrische auto's zijn zwaarder, en ze nemen ook nog eens snel in gewicht toe. Auto's over de hele wereld worden groter, comfortabeler, veiliger en geavanceerder, én steeds zwaarder. Dat creëert een ongekende

vraag naar koper, grafiet en lithium. De winning, verwerking en het transport van deze grondstoffen gebeurt voor het overgrote deel door het verbruik van grote hoeveelheden fossiele brandstoffen. Ik moet het nog zien: een gigantisch transportschip op zonne-energie dat Chileens koper over de Stille Oceaan vervoert voor verwerking in China. Wat is er dan precies duurzaam aan elektrische auto's? Duidelijke definities zijn essentieel om de werkelijkheid te begrijpen.'

Moeten we verduurzaming niet zien als een omvangrijk, complex en langdurig proces, waarin elke kleine stap winst is?

'Groot, complex en langdurig. Dat is allemaal waar. Maar niet elke stap is vooruitgang. Want zoals ik reeds opmerkte, superzware elektrische auto's zijn niet beter dan oude Topolino's of oude Deux Chevaux, ze zullen meer fossiele brandstof verbruiken aan materialen dan de lichte oude auto's ooit deden.'

Is het slimmer om technologische innovatie te bevorderen, of juist in te zetten op het optimaliseren van bestaande technologieën?

'We moeten 1,5 miljard auto's met verbrandingsmotoren vervangen. Tot nu toe zijn er slechts ongeveer 25 miljoen elektrische auto's. Dat is 1,7 procent. Wereldwijd zullen meer dan 1 miljard mensen nieuwe manieren van verwarming voor hun huis nodig hebben. Het produceren van zoveel warmtepompen is niet iets wat in een paar jaar gepiept is. Voor de productie van 'groen' staal is meer dan 60 miljoen ton 'groene' waterstof nodig. Wat staal betreft beginnen we bijna op nul. Dit alles brengt ongekende uitdagingen met zich mee waarvoor we, te oordelen naar onze recente prestaties, slecht zijn toegerust.'

Moeten we niet meer inzetten op een duurzamere levensstijl van consumenten?

'Sommige mensen willen dat, ze demonstreren op straat en plaatsen schijnheilige berichten

op sociale media. Maar het echte verhaal is dat consumenten overal ter wereld de voorkeur geven aan steeds grotere auto's. SUV's zijn nu wereldwijd de norm en er komen nog zwaardere elektrische SUV's aan. Warmere zomers zullen bijdragen aan de opmars van energie-intensieve airconditioning. Dit alles zal grote en diepgaande veranderingen in verwachtingen en gewoonten vereisen. De moderne wereld draait op seriële waanideeën.'

Overheden zouden het verbruik van grondstoffen moeten reguleren?

'Ja natuurlijk. De overheid zou een maximaal gewicht voor een auto kunnen vaststellen, of een maximaal aantal toegestane vluchten per jaar, of de verplichte recycling van alles. Maar er is geen wijdverspreide roep om beperkingen en limieten op te leggen. Reguleren is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe zwaarder de auto, hoe winstgevender die is voor de fabrikant. Dus regulering zal niet snel op instemming kunnen rekenen.'

Bedoelt u dat overheden consumptie niet reguleren vanwege de voorkeur van consumenten of de lobby van bedrijven?

'Laat me de regeringen zien die daadwerkelijk de grootte van auto's reguleren. Of het aantal vlieguren dat mensen mogen maken. Europeanen vliegen daadwerkelijk, per miljoen mensen, veel vaker dan Amerikanen. Wat betreft het 'opleggen' van beperkingen: wie bepaalt de grenzen en waar houdt het op? Belast de eigenaren van grote auto's, maar wat is groot: een Fiat Topolino woog 650 kg, een Honda Civic 900 kg. De gemiddelde Amerikaanse auto is nu bijna 1.800 kg, elektrische auto's wegen meer dan 2.000 kg. Waar ligt de grens?'

Het emissiehandelssysteem van de EU reguleert de CO₂-uitstoot toch succesvol naar lagere niveaus?

'De EU is maar 5 procent van de wereldbevolking, maar ze doet alsof ze het belangrijkste blok ter wereld is. CO₂ is een wereldwijd probleem, de EU kan nu wel stoppen met verbranden van fossiele brandstoffen, maar zolang China, India en Rusland meer verbranden zal de CO₂-concentratie in de atmosfeer blijven stijgen. Sinds 2000 heeft de EU haar uitstoot met 25 procent verminderd, maar de wereld-

'VERAN- DERIN- GEN GAAN NIET VOLGENS SCHE- MA'S DIE DOOR BUREAU- CRATEN ZIJN BE- DACHT'

wijde uitstoot is met 42 procent gestegen. Dat betekent dat er géén wereldwijde decarbonisatie heeft plaatsgevonden.'

U bent niet optimistisch dat de wereld erin slaagt klimaatverandering aan te pakken?

'Wetenschap houdt zich niet bezig met optimisme of pessimisme, maar moet ernaar streven de werkelijkheid te beschrijven en te begrijpen zoals die is. Het antwoord op uw vorige vraag is daar een goed voorbeeld van.'

Zijn de bosbranden in uw thuisland Canada geen motivatie om internationaal aan te dringen op effectiever klimaatbeleid?

'Denkt u echt dat de Canadese bosbranden de grootste vervuilers – China, de VS en India – zullen motiveren om hun kolen- en oliegebruik te VERMINDEREN?'

Dus meer internationale samenwerking?

'Het koolstofvrij maken van de wereldwijde energievoorziening is verreweg de grootste uitdaging. In 2000 kwam 86 procent van de energie wereldwijd uit fossiele brandstoffen. In 2022 is dat aandeel met slechts 4 procent gedaald tot 82 procent. Maar in absolute termen verbranden we 52 procent méér steenkool, olie en gas dan in 2000. Zeven landen zijn verantwoordelijk voor tweederde van alle CO₂-uitstoot. Kijk naar het politieke en militaire nieuws en vraag je af: hoe groot is de kans dat China en de VS, China en India, Rusland en de VS, Saoedi-Arabië en Brazilië – of welke andere combinatie van grote uitstoters dan ook – effectief gaan samenwerken?'

Pleit dat er voor om dan maar niets doen?

'We doen nooit 'niets'. Veranderingen, innovaties en verbeteringen vinden altijd plaats, als onderdeel van de voortdurende zoektocht naar productiviteit, comfort, lagere prijs, minder vervuiling. Sommige innovaties ontwikkelen zich verrassend snel, andere heel langzaam, maar allemaal in een moeilijk te voorspellen tempo. Kijk naar de massa's mislukte voorspellingen: in 1975 zou alle elektriciteit in 2000 nucleair zijn, in 2017 beweerde Elon Musk dat hij de eerste missie naar Mars in 2022 zou sturen, het bleek eindeloze onzin. Veranderingen gaan niet volgens schema's die door bureaucraten zijn bedacht.' ■

PAUL DE VRIES

is directeur van Marne Mosterd in Groningen. Hij moest beslissen of hij nog langer mosterdzaad kon afnemen van 'zijn' boeren in Oekraïne.

**'PRINCIPES KOSTEN
GELD. EN TIJD'**

'Op 24 februari 2022 viel Rusland Oekraïne binnen. Het besluit niet langer met Russische klanten zaken te doen was zó genomen, maar het werd lastiger toen de Russen later een drietal Oekraïense provincies annexeerden. Precies in dat gebied zaten boeren die ons al jarenlang mosterdzaad leverden. We bezochten de bedrijven meerdere keren per jaar en hadden met veel Oekraïners een persoonlijke band opgebouwd.'

'Volgens de VN-richtlijnen hoort die regio gewoon bij Oekraïne, maar doordat de Russen er hun eigen economische systeem hadden ingevoerd, werden we gedwongen in roebels te betalen, waardoor we tóch nog handel zouden drijven met het regime van Poetin. Dat wilde ik absoluut niet doen, maar de consequentie was wel dat we 'onze' boeren zouden laten vallen. Na overleg binnen het team, gesprekken met aandeelhouders én klanten, werd ik bevestigd in mijn idee dat het beter was vast te houden aan onze principes. Die beslissing heeft me veel kopzorgen bezorgd. Ik heb in zekere zin iets willen 'rechtbreien' door, in samenwerking met andere lokale organisaties, vrachtwagens vol hulpgoederen die kant op te laten rijden. Recent kregen we nog het verzoek veertig metaaldetectoren te sturen omdat de grond daar bezaaid ligt met granaten, bommen en mijnen. Dat wordt zo snel mogelijk geregeld.'

'Het is niet zo dat de gemaakte keuze me dwarszit, maar ik heb wel dagelijks met de gevolgen ervan te maken. Bij elke ton mosterdzaad moet ik me afvragen: komt deze partij, via via, niet tóch uit Rusland? Principes kosten geld. En tijd. Maar wat veel dieper gaat is het leed dat de Oekraïners wordt aangedaan. Ik heb regelmatig contact met de mensen daar. Het verdriet zit heel diep, maar ze zijn ook ongelooflijk veerkrachtig. Ze doen er alles aan het economisch verkeer weer op gang te brengen, bijvoorbeeld door met het puin van gebombardeerde flats provisorische overgangen te maken op de plekken waar bruggen kapot zijn geschoten. Het is echt onvoorstelbaar wat Poetin heeft aangericht... en het is tegelijkertijd de droevige rechtvaardiging van de keuze die we hebben gemaakt: zo'n gewetenloze agressor mag nooit gesponsord worden.' ❏

PETER KWINT

was sinds 2017 lid van de Tweede Kamer voor de Socialistische Partij. Na de verkiezingen van november 2023 besloot hij niet terug te keren naar Den Haag.

**‘IK MAAK
PLAATS VOOR
MENSEN DIE
NÍET TWIJFELEN’**



‘Er zijn weinig zaken in mijn leven waar ik zó lang over heb nagedacht. Moest ik doorgaan met mijn werk in de Tweede Kamer, of niet? Ik had geen onmin met mijn eigen club en er was niks aan mijn idealen veranderd, maar durfde ik met de hand op mijn hart te zeggen dat ik nog eens vier jaar de man op de juiste plek zou zijn?’

‘Het is heel eervol, een voorrecht om een bepaald ambt te mogen vervullen waarbij je namens andere mensen kan inzetten voor iets wat je heel belangrijk vindt, om een bijna onbeperkte toegang te hebben tot de machinekamer van de samenleving. Als ik de ene dag contact had met mensen in de zorg over problemen die ze ondervonden op hun werk, kon ik daar de volgende dag een tijdje meedraaien om te zien wat er precies aan de hand was. Tegelijkertijd gaat het er in Den Haag erg stroperig aan toe en ging me steeds meer tegenstaan dat het zó lang duurde voordat er werkelijk iets veranderd kon worden.’

‘Op 10 juli, de maandag na het weekend waarin het vierde kabinet van Rutte is gevallen, heb ik tegen Lilian Marijnissen gezegd dat ik bij de volgende verkiezingen niet meer op de lijst wilde staan. Ze vroeg me of ik er nog twee weken over wilde nadenken. Dat heb ik gedaan, maar eigenlijk stond mijn besluit al vast. Het is geen opgeven, maar plaats maken. Ik maak plaats voor mensen die niet twijfelen; die beter in staat zijn dit werk te doen. Misschien denk ik er over een paar jaar anders over, maar nu wil ik me een tijdje op andere dingen richten. Ik ben weer twee keer per week gaan kickboksen, ik ben voorzitter geworden van de Nederlandse Vechtsportbond, breng meer tijd met mijn vrouw en twee dochters door. Het is vreemd om de politiek, zeker in deze spannende tijden, van een afstand te moeten volgen, maar ik heb geen spijt van mijn besluit: ik ben liever ergens iets te vroeg vertrokken dan achteraf te moeten constateren dat ik er te lang ben blijven zitten.’

JE BENT CEO EN JE BENT GEHACKT

HELP, EEN MOREEL DILEMMA. HOE GA JE DAN VERDER?

Bestuurders komen graag daadkrachtig over. Des te overtuigender een bestuurder een besluit presenteert, des te groter de acceptatie. Maar met morele dilemma's werkt dat niet, omdat er conflicterende normen en tegenstrijdige belangen in het geding zijn. Hoe ga je daar in de praktijk mee om? Een korte gids.

'Hét morele kompas bestaat niet', zegt hoogleraar corporate governance Mijntje Lückerath-Rovers, die het boek *Morele dilemma's in de boardroom* publiceerde. Morele normen kunnen conflicteren, dat maakt het lastig, maar ook interessant. In een moreel dilemma is het niet meteen duidelijk wat de juiste keuze is. Een voorbeeld: diefstal wordt door veel mensen afgekeurd op morele gronden. Het is immers niet eerlijk iemands eigendom afhandig te maken. Maar als het een hongerige arme zwerver betreft die een brood steelt, dan verdedigen veel mensen dat met het argument dat honger erger is dan een kleine diefstal. Ook bestuurders en commissarissen worden regelmatig geconfronteerd met morele dilemma's. Moet een goed presterende directeur

HOE PAK JE ZO'N DILEMMA AAN?

ontslagen worden vanwege grensoverschrijdend gedrag? Is het verantwoord om losgeld te betalen aan hackers die je it-systemen gijzelen? In de afweging bij dit soort morele dilemma's spelen volgens Lückerath-Rovers twee zaken een rol: de soms conflicterende, maar ook subjectieve morele normen en de wisselende gevolgen en tegenstrijdige belangen van de belanghebbenden bij het besluit. Reputatie-expert Frank Peters, auteur van het boek *Het juiste doen als niemand kijkt*, benadrukt dat beslissingen rond morele dilemma's impact hebben op al je stakeholders. Dat vraagt om moreel leiderschap dat 'altijd gestoeld moet zijn op respect en begrip voor de omgeving'. De vraag is: hoe pak je dat als bestuurder of toezichthouder in de dagelijkse praktijk aan?

HELP, EEN MOREEL DILEMMA!

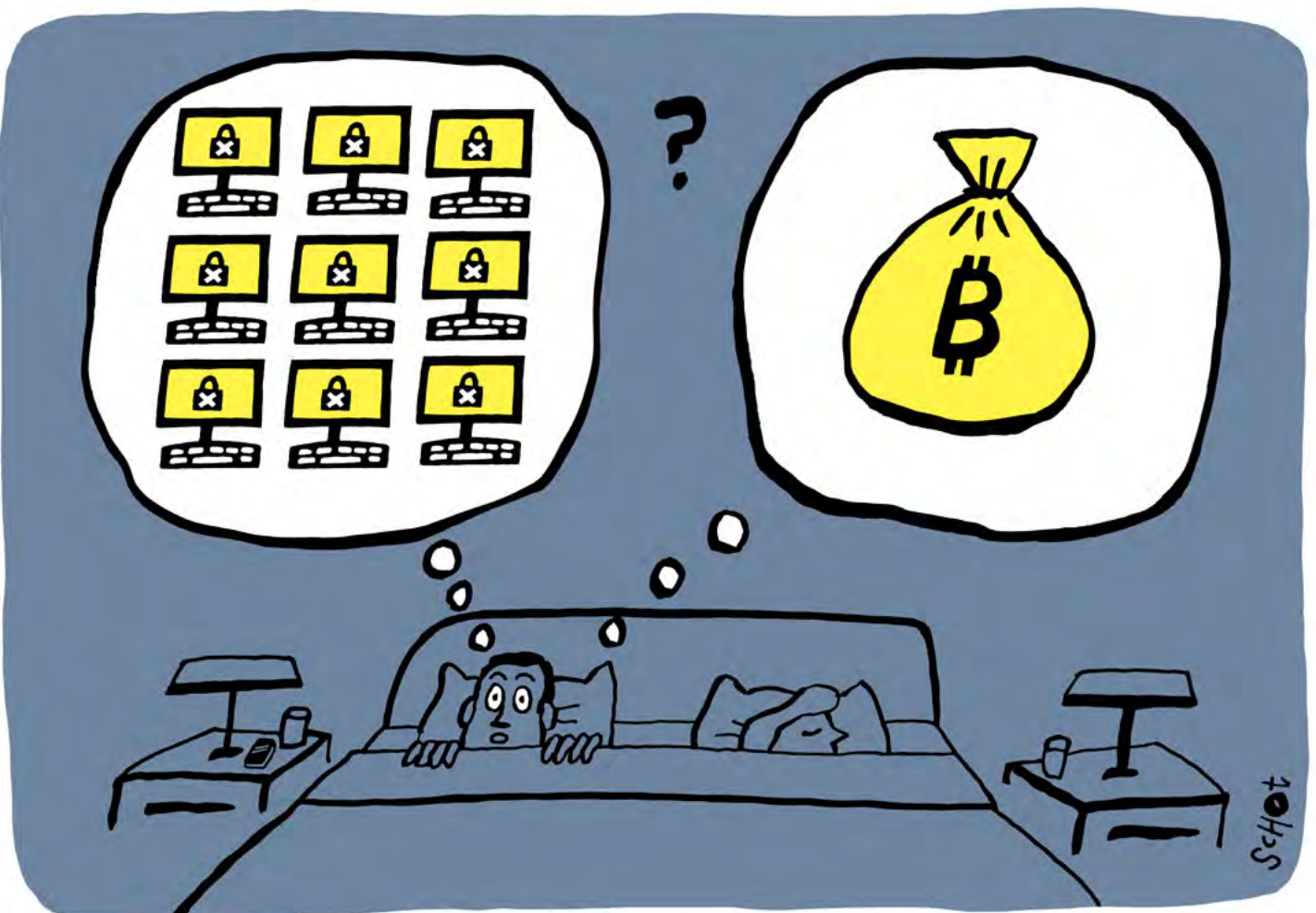
Je bent ceo van een multinational en wordt 's ochtends vroeg wakker. Je telefoon ligt trillend op je nachtkastje. Als je je leesbril hebt gevonden zien ze je dat je zeven oproepen gemist hebt. De it-systemen blijken gehackt. Niemand kan werken. De operatie die normaal 24/7 draait, ligt stil. De hackers eisen 1 miljoen euro losgeld, te betalen in bitcoins. Het is crisis. Betalen of niet? 'Dit is een moreel dilemma', appt een collega-bestuurder wanhopig. Een crimineel businessmodel in stand houden of de continuïteit van je bedrijf riskeren?

WAT TE DOEN ALS JE WORDT OVERVALLEN DOOR EEN MOREEL DILEMMA?

In de eerste plaats is het belangrijk te herkennen en erkennen dat het überhaupt om een moreel dilemma gaat. Weersta de neiging om op basis van intuïtie of emotie snel een besluit te nemen. Niet dat dat per se verkeerd hoeft te

zijn, maar een zorgvuldige en rationele afweging van de verschillende belangen kan tot nieuwe inzichten en betere besluitvorming leiden. Dwing jezelf dus om vanuit meerdere perspectieven naar het dilemma te kijken. Laat je tegenspreken, want veel raden van bestuur hebben te maken met tunnelvisie. Ben niet zo arrogant om te denken dat je zelf alle kennis in huis hebt en alle perspectieven kunt doorgronden. Betrek anderen bij de analyse van het dilemma. Een divers bestuur betaalt zich in deze situatie dubbel en dwars uit. Zitten er nog steeds alleen maar grijze witte mannen in je bestuur, mobiliseer dan mensen op basis van hun expertise, niet op basis van hun hiërarchische positie. Of nodig een filosoof uit. Vraag je af wat je moeder zou vinden. De praktijk wijst uit dat als een diverse groep mensen een dilemma krijgt voorgelegd, de verdeeldheid aanvankelijk groot kan zijn. De ene helft oordeelt bijvoorbeeld dat het

BETREK ANDERE BIJ DE ANALYSE VAN HET DILEMMA



betalen van losgeld aan hackers principieel onjuist is, terwijl de andere helft vooral oog heeft voor de schade die het datalek kan veroorzaken. Mensen zijn vaak verbaasd om te ontdekken dat anderen tot een compleet ander oordeel komen dan zichzelf. Sta daar voor open en leer ervan. Des te zorgvuldiger het proces, des te helderder de overwegingen en des te beter over de besluitvorming gecommuniceerd kan worden.

Het is prima om adviseurs en advocaten te betrekken. Maar waak ervoor dat de besluitvorming heel erg juridisch wordt aangevlogen, of alleen maar wordt gedreven door de angst voor reputatieschade. Het doel van het communiceren van je besluit is niet om je gelijk te halen. Het doel is het dilemma toe te lichten en begrip te kweken voor de nuance, want een dilemma gaat om conflicterende normen en tegenstrijdige belangen. Het is onmogelijk om het voor iedereen goed te doen. Daarom: leg uit. Communiceer intern, maar ook extern. De luiken dichtgooien is het laatste wat je moet doen, want bedrijven die niet communiceren krijgen er het hardst van langs in de publieke opinie. Treed de media tegemoet met de hoofdboodschap dat je te maken hebt met een dilemma. Beschrijf de nuance en de afwegingen die hebben geleid tot het moeilijke besluit dat je genomen hebt.

HOE BEREID IK DE ORGANISATIE EN MEZELF VOOR?

Ben je geschrokken van het morele dilemma waar een bevriende ceo onlangs mee te maken kreeg? Wil je een chaotisch proces, slechte besluitvorming en schadelijke beeldvorming voorkomen? Goed nieuws, want je kunt je voorbereiden. Dé manier om je te prepareren op morele dilemma's is volgens Lückerath-Rovers het organiseren van trainingen en workshops. Dat is in de eerste plaats een goede manier om de kernwaarden van je bedrijf handen en voeten te geven, want wat betekenen de universele kernwaarden 'transparantie' en 'integriteit' eigenlijk precies in de dagelijkse praktijk van jouw organisatie? Bij het oefenen met mogelijke dilemma's zijn zulke kernwaarden en de *purpose* een belangrijk richtsnoer in de analyse van de situatie. Door te oefenen geef je ze inhoud. De waarde van trainingen zit 'm in het feit dat



je leert dat er meer perspectieven zijn dan je zelf kunt bedenken. Mensen kunnen langs twee lijnen tot een moreel oordeel komen, beschrijft Lückerath-Rovers in haar boek. Ten eerste aan de hand van de beginselenethiek. Daarbij zijn morele principes als rechtvaardigheid, gelijkheid en eerlijkheid leidend. Het gaat om universele principes die moeten worden toegepast, ongeacht de gevolgen. In het voorbeeld van de hackers kom je dan tot de conclusie dat je uit principe géén losgeld betaalt. Daar tegenover staat de utilitaristische ethiek, die erop is gericht besluiten te nemen die het nut, welzijn en geluk vergroten voor zoveel mogelijk mensen. Neem je deze ethiek als uitgangspunt, dan kan betalen van losgeld te verdedigen zijn, omdat je de negatieve gevolgen voor de belanghebbenden wil minimaliseren. Beide vormen van oordeelsvorming kunnen waardevol zijn. Mocht je geconfronteerd worden met een groot moreel dilemma, dan ben je na een aantal trainingen al gewend om vanuit verschillende perspectieven naar het dilemma te kijken.

Hou het wel pragmatisch. Het is prima om concepten en theorieën erbij te pakken, maar uiteindelijk moet jij als bestuurder in het televisiejournaal of op de voorpagina van de krant uitleggen wat het dilemma was en waarom het bedrijf tot een bepaald besluit is gekomen. Denk erover na welke kop een journalist

boven een artikel zou kunnen zetten op basis van je verhaal. Het besluitvormingsproces moet zorgvuldig zijn, en daarbij kunnen allerlei theorieën helpen, maar het resultaat moet je in gewone mensentaal kunnen uitleggen. Denk gedurende het proces vanuit dat communicatieve eindpunt, dat geeft richting. Ook die doelgerichtheid kun je oefenen. Morele dilemma-trainingen zijn vaak ook heel leuk om te doen. Omdat het om zeer wezenlijke zaken gaat, leren collega's elkaar veel beter kennen. Het levert uitstekende teambuilding op, en dat is een mooie bijvangst. Zulke oefensessies maken ook duidelijk dat het definiëren van missies, visies en kernwaarden niet genoeg is. Kernwaarden moeten besproken en bediscussieerd worden om betekenis te krijgen. Alleen dan worden ze onderdeel van de cultuur. Handel zelf als leider conform de invulling en de interpretatie van de kernwaarden. Want als het bij mooie praatjes blijft, dan verlies je je geloofwaardigheid. En dat is funest als je effectief wil communiceren hoe je met een dilemma bent omgegaan.

CASUS: LOSGELD BETALEN AAN HACKERS?

Hoe kom je überhaupt aan 1 miljoen euro in bitcoins, vraag je je af terwijl je naar kantoor rijdt. En ben je bereid om toe te geven aan die eis. Je gevoel zegt: betalen en zo snel mogelijk afrekenen met deze crisis, zodat iedereen

weer aan het werk kan. 1 miljoen euro is veel geld, maar het brengt de continuïteit niet in gevaar, in tegenstelling tot een bedrijf dat noodgedwongen langere tijd stilligt.

Eenmaal op kantoor, tijdens het inderhaast belegde crisisberaad met de raad van bestuur, blijkt dat de meeste aanwezigen willen vasthouden aan het principiële standpunt dat er géén zaken worden gedaan met een criminele organisatie. Als alle bedrijven en instellingen die gehackt worden het betalen van losgeld áltijd categorisch zouden afwijzen, dan zou het businessmodel van de cybercriminelen snel verdwijnen.

Je toont begrip voor het principiële standpunt, je ziet steeds meer mensen knikken en de morele juistheid ervan accepteren, maar je geeft het woord aan de introverte digitale expert, van wie je vermoedt dat zij er anders over denkt. Zij vertelt dat de overheid ook principieel tegen het betalen van losgeld is, en dat het ministerie van Justitie overweegt om verzekeraars te verbieden dat losgeld te vergoeden. Dat verbod is er echter nog niet. Dan behandelt ze een aantal voorbeelden van eerdere hacks. In februari worden bijvoorbeeld de systemen van de NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) gehackt. Ze besluiten 'uit principe' niet in te gaan op de eis van de criminelen om losgeld te betalen. De Universiteit Maastricht daarentegen besluit dat wél te doen. Het utilitaristische argument is dat jaren onderzoekswerk verloren dreigt te gaan en dat de continuïteit van het onderwijs op het spel staat. Aanvankelijk communiceert de universiteit niet dat het losgeld heeft betaald, aldus de digitale expert, maar nadat universiteitsblad De Observant er melding van maakt, bevestigt het bestuur de transactie. De Universiteit Maastricht revan-

JE GEEFT HET WOORD AAN DE INTRO- VERTE DIGITALE EXPERT

cheert zich op communicatief vlak door een symposium te organiseren over de hack, de gemaakte afwegingen en de besluitvorming. Daarmee heeft de organisatie begrip weten te kweken voor het besluit. Dan nog een laatste opmerking, zegt de expert. We zijn te grazen genomen door de Russische hackersbende LockBit. Dat zijn geen lieverdjes, maar ze hebben wel de reputatie 'betrouwbaar' te zijn. Na betaling van het losgeld geven ze altijd alle systemen weer vrij, en komen niet terug met nieuwe eisen. Okay, zeg je dan, het principiële argument is helder. De potentiële schade is me inmiddels ook duidelijk, want als we de productie van onze fabrieken niet binnen drie weken kunnen opstarten, komen we in de financiële problemen. Wij hebben een verantwoordelijkheid naar onze medewerkers, die willen hun salaris blijven ontvangen en willen niet dat privacygevoelige data, zoals rekeningnummers en BSN-nummers op straat komen te liggen. We hebben ook een verantwoordelijkheid naar onze klanten, die op onze producten rekenen. En we hebben een verantwoordelijkheid naar onze aandeelhouders, die rendement op hun investering verlangen. Dank voor het meedenken, ik wil de raad van commissarissen meenemen in het dilemma en dan een besluit nemen.

De hier beschreven situatie is fictief, maar is deels ontleend aan de casus over het morele dilemma van de Universiteit Maastricht, die uitvoerig wordt beschreven in het boek van Lückerath-Rovers. ■



Zelf lezen?

Morele dilemma's in de boardroom

Mijntje Lückerath-Rovers
ISBN: 9789083296364

Het juiste doen als niemand kijkt

Frank Peters
ISBN: 9789024438327



**JE MOET ELKE DAG NAAR JE
WERK ZWEMMEN**

OF



**JE LOEIT ALS EEN KOE NAAR ELK
PLASTIC TASJE DAT JE ZIET**



Vergaderen in het politieke hart van Den Haag

Restaurant, vergader- en congrescentrum De Malieobby is de ideale ontmoetingsplek voor ondernemers, bestuurders en politici. Centraal gelegen, op slechts 5 minuten lopen van station Den Haag Centraal en recht tegenover de Tweede Kamer en het ministerie van EZK.

Huur nu je vergaderruimte in De Malieobby!

Fysiek, hybride of webinar, ontdek de mogelijkheden. Ook geschikt voor aansluitende borrel, diner en feest.

Scan de QR-code. www.restaurantdemalielobby.nl voor meer informatie, prijzen en voorwaarden.



Premium voor leden
25% korting op de zaalprijs

