

# Brugproject | Eindrapport



September 2020  
Door: Projectraad Brugproject

V N O N C W

MKB  
Nederland

# Inhoudsopgave

Voorwoord – blz. 3

Samenvatting – blz. 5

Hoofdstukken:

1. Inleiding: het Brugproject – blz. 6
2. Analyse: de combinatie van welvaart en onbehagen – blz. 9
3. Bevindingen: onderzoek naar meningen en ervaringen van ondernemers – blz. 18
4. Wat leren we? Enkele conclusies – blz. 25
5. Aanbevelingen voor het vervolg – blz. 28

Bijlagen – blz. 34

1. Samenstelling Projectraad van het Brugproject
2. Voorbeelden van bestaande brugactiviteiten

## Voorwoord

VNO-NCW en MKB-Nederland hebben in een gezamenlijke vergadering eind maart 2019 besloten een Brugproject te starten. In deze vergadering lag een uitgebreide analyse<sup>1</sup> voor over de toegenomen spanningen in de samenleving en de positie van het bedrijfsleven. Onder leiding van een Projectraad<sup>2</sup> is het Brugproject daarna van start gegaan. Een tussenrapportage van het project is onder meer besproken in de einde jaarvergadering van december 2019.

Vlak voor afronding van deze eindrapportage brak in maart de Coronacrisis in alle hevigheid uit. Dit heeft werkelijkheden duidelijk gemaakt waarop het zicht voor de crisis wazig was geworden.

Ten eerste bleken verworvenheden van inkomen, werk, de beschikbaarheid van vitale goederen en diensten, en zelfs de bewegingsvrijheid in de publieke ruimte, veel minder vanzelfsprekend dan werd aangenomen. De crisis heeft het belang van een sterke economische basis blootgelegd, maar ook de kwetsbaarheid ervan. Cruciale ketens in alle aspecten van het economische en maatschappelijke leven, nationaal en internationaal, blijken fragiel.

Ten tweede heeft de crisis heel tastbaar gemaakt hoe nauw economie en samenleving met elkaar zijn verweven. Toen in de lockdown per saldo 20% van de bedrijvigheid stil viel en banen en inkomens op de tocht kwamen te staan, werd dit breed in de samenleving gevoeld. Economische onzekerheid werkt zo direct door in ons perspectief op de maatschappelijke toekomst. Omgekeerd heeft onrust in de samenleving – over gezondheid, inkomen, de wereld ná Corona – direct effect op bestedingen, omzet, groeimogelijkheden en arbeidskansen. En wordt hierdoor het draagvlak van onze collectieve voorzieningen aangetast, waarbij een vicieuze cirkel op de loer ligt.

Ten derde heeft in de crisistijd de overheid als collectief buffermechanisme van de samenleving zich nadrukkelijk gemanifesteerd met in de Nederlandse context intensieve en vruchtbare publiek-private samenwerking. In crisistijd moeten overheidsmaatregelen ‘on the spot’ en effectief zijn. Dat vergt een zeer goede wisselwerking met partijen als ondernemingsorganisaties en vakbonden en ander intermediair leiderschap.

Voor de crisis was onze observatie dat groei en voorspoed niet automatisch een ieder in de samenleving goed bereikt en dat zowel de staat als bedrijven verwijderd zijn geraakt van de samenleving. Al voor de crisis had een te groot deel van de Nederlanders – ondanks een bloeiende economie en een historisch lage werkloosheid – het gevoel steeds minder grip te hebben op het leven en hun leefomgeving. Zorgen over de eigen toekomst en die van nieuwe generaties vertaalden zich in maatschappelijke polarisatie en spanningen tussen politiek, bedrijfsleven en bevolking. Gemeenschappelijke uitdagingen als de klimaatopgave, het behoud van een leefbaar Nederland en disruptieve nieuwe technologische doorbraken werden maatschappelijke twistappels. Wij voorzagen dat het verdienvermogen onder druk komt te staan wanneer we niet in staat zijn met nieuwe technologie grote transformaties te realiseren die een nieuw fundament onder onze brede welvaart leggen.

Nederland stond daarmee vóór de Coronacrisis voor de uitdaging zowel actief economische kansen te blijven grijpen als ervoor zorgen dat de *gehele* samenleving hiervan meeprofiteert én dat ook zo ervaart. De uitdaging om beter te verbinden is er niet minder op geworden. De oorzaak van de crisis kwam van buiten, maar de verwerking van de crisis doet een uiteenlopend beroep op de veerkracht van burgers en bedrijven. Wanneer dat te eenzijdig gebeurt, voedt dit de polarisatie, zowel nationaal als internationaal. Een goed vormgegeven herstelbeleid heeft daarom meer dan economische

---

<sup>1</sup> [Spanningen in de samenleving & de rol van het bedrijfsleven](#), VNO-NCW en MKB-Nederland, maart 2019.

<sup>2</sup> Zie de bijlage voor de samenstelling van de Projectraad.

betekenis. Uiteindelijk staat de economie ten dienste van de samenleving en is een stabiele en vitale samenleving andersom een basisvoorwaarde voor een goed presterende economie. Het bedrijfsleven is zich van deze wisselwerking zeer bewust. Zij kan vanwege de brede betrokkenheid op alle niveaus in de samenleving een essentiële functie vervullen voor een win-win-strategie. Tijdens de coronacrisis hebben we voorbeelden gezien van publiek-private samenwerking die wat ons betreft naar meer smaken en richtinggevend kunnen zijn voor de toekomst van ons land. Ook de snelheid en het enthousiasme waarmee werd geopereerd moeten we niet kwijtraken bij het weer beter verbinden van het bedrijfsleven met de samenleving.

Wij adviseren als Projectraad aan het grote collectieve verband van VNO-NCW en MKB-Nederland om te staan voor het verbinden van economie en samenleving. Dat moet -maatschappelijk herkenbaar- gedragen worden door het hele netwerk aan betrokken bedrijvigheid. Eens te meer komt het aan op eendracht én daadkracht. Nu de economie van ons land – en daarmee onze gezamenlijke welvaart en toekomst – voor een deel opnieuw moet worden opgebouwd, is polarisatie niet productief, maar moeten we samen de schouders zetten onder een breed gedeelde aanpak. Niet ‘wij/zij’ maar ‘zij aan zij’. Het bedrijfsleven kan met een goed uitgewerkt programma een serieus aanbod aan de samenleving doen. Transparantie, dialoog en zelfkritisch vermogen zijn daarbij belangrijk om succesvol te kunnen zijn en het vertrouwen te herwinnen.

Namens de Projectraad,

Hans de Jong,  
voorzitter Projectraad

Den Haag, september 2020

## Samenvatting

In deze eindrapportage van de Projectraad van het Brugproject vindt u een uitgebreide analyse van waargenomen spanningen in de samenleving en de oorzaken daarvan (**Hoofdstuk 2**). Hierover is uitgebreid gesproken met talloze experts, ondernemers en anderen. Ook deden onderzoeksbureaus Conclusr en Birch onderzoek onder 1.300 ondernemers (**Hoofdstuk 2 en 3**). De huidige corona-crisis legt een aantal van de al geconstateerde spanningen extra onder het vergrootglas. De crisis heeft volgens de Projectraad staaltjes van verbinding en nieuwe samenwerkingsverbanden laten zien die passen bij de gedachten die in het Brug-project ook pré-Corona al bestonden. Bedrijven van klein tot groot hebben in meerdere initiatieven hun grote meerwaarde voor de samenleving kunnen laten zien. Van bedrijven die dat deden met hun producten en diensten als bedrijven die de zorg te hulp schoten of in tal van lokale buurtinitiatieven groepen mensen hielpen en voor naasten en bureaus zorgden. Nieuwe verbindingen van solidariteit op alle niveaus die wat betreft de Projectraad passen in de weg naar een nieuwe toekomst (**Hoofdstuk 4**).

De Projectraad stelt niettemin vast dat de pre-Corona geconstateerde maatschappelijke spanningen hiermee allerminst weg zijn. Hieraan liggen immers dieper liggende oorzaken ten grondslag. Wanneer delen van samenleving minder grip op hun leven ervaren en afhaken en bedrijven en overheden verder af komen te staan van de samenleving, is dat op de langere duur niet houdbaar. De balans tussen overheid, bedrijfsleven en samenleving moet duurzaam worden hersteld. Daarvoor zijn geen *quick fixes*. Het vergt een meerjarige aanpak. Hiertoe introduceert de Projectraad voor de verenigingen vier nieuwe leidende principes die moeten worden uitgewerkt in concrete actielijnen (**Zie hoofdstuk 5**). Kort samengevat komen deze principes neer op:

- Stel brede welvaart centraal in denken én doen: stel als verenigingen het begrip brede welvaart centraal in je denken én doen. Ontwikkel daartoe duidelijke en aansprekende ambities op de verschillende dimensies van brede welvaart en toets de standpunten van de verenigingen daar aan (*de Brede welvaarts- of Brugtoets*).
- Leiderschap en communicatie: zorg voor meer transparantie en een structurele en versterkte dialoog tussen bedrijfsleven, politiek en samenleving. Ook moet het bedrijfsleven beter zichtbaar maken wat het nu al doet in en voor de maatschappij. Toon leiderschap door praktijken die niet passen in een rechtvaardige samenleving zelf ter discussie te stellen.
- Geen woorden maar daden: 'Ask what you can do for your country.' Zet vanuit de verenigingen een infrastructuur neer voor maatschappelijke opgaven waar het bedrijsennetwerk van de verenigingen een rol van betekenis kan en wil spelen. Identificeer decentrale initiatieven met impact, help deze te verspreiden en op te schalen. Zet waar dat behulpzaam is nieuwe landelijke activiteiten in gang. Maak dit voor de gehele samenleving zichtbaar. Benut voor de infrastructuur de nieuwe gezamenlijke Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk.
- Bereidheid tot samenwerking. Veel van de maatschappelijke en economische uitdagingen kunnen bedrijven alleen samen met partners (overheden, onderwijs, onderzoek, vakbonden, ngo's) aanpakken. Een open houding voor samenwerking op alle niveaus (landelijk, lokaal, regionaal) is dan ook essentieel voor nieuw op te zetten of op te schalen projecten die bijdragen aan brede welvaart.

Het Brugproject en de vier nieuwe leidende principes zijn geen *'free lunch'* en moeten volgens de Projectraad tot uitdrukking komen in alles wat de verenigingen en de leden ondernemen. Om de principes in het *dna* van de verenigingen te verankeren beveelt de Projectraad aan ze een centrale plek te geven in de nieuwe Middellange Termijn (MLT) strategie van de verenigingen die begin 2021 verschijnt- en dit verder uit te werken in een concrete aanpak met ambitie.

## 1. INLEIDING

Nederland behoort al heel lang tot de meest welvarende én gelukkigste landen op aarde. In de analyse van maart 2019 werd vastgesteld dat maatschappelijke spanningen over een veelheid van thema's zijn toegenomen. Daarbovenop is gekomen het doorstaan van de corona-pandemie en de hieruit volgende recessie. Mensen maken zich in algemene zin zorgen over onder meer:

- de zekerheid van werk en inkomen en de veranderde arbeidsmarkt;
- de gevolgen van snelle veranderingen door digitalisering voor de toekomst van werk, de privacy, en (onder ondernemers) de positie van Nederlandse bedrijven tegenover Amerikaanse en Chinese grote digitale platforms;
- de klimaatverandering én de aanpassingen van de energietransitie voor wonen, werken, ondernemen en de leefomgeving;
- de achteruitgang van de natuur en de biodiversiteit;
- de gevolgen van de bevolkingsgroei voor het wonen, de mobiliteit en de leefbaarheid bij woningnood die nu al voor veel jongeren perspectief op een zelfstandig bestaan wegneemt;
- de veranderingen in de samenstelling van de bevolking voor hun buurt en identiteit;
- de veranderende rol van bedrijven;
- en (bij de oudere generatie) de toekomst van kinderen en kleinkinderen nu de wereld zo snel verandert.

### 1.1. Glas is halfvol

Deze zorgen zijn niet uniek voor Nederland. Dit speelt in alle ontwikkelde landen. In zekere zin doet Nederland het nog goed gelet op de situatie in Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en bijvoorbeeld de Verenigde Staten. De gemiddelde Nederlander geeft zijn leven nog altijd een 8, net als in 2008 (SCP, 2019). Het vertrouwen in de belangrijkste zeven instituties (waaronder ondernemingen) is volgens het SCP het hoogste in jaren en Nederland is anno 2020 volgens veel internationale ranglijsten een topland. Economisch én maatschappelijk. Met de welvaart, in brede zin (materiële welvaart, leefklimaat en inclusiviteit -gelijke kansen-), staat Nederland mondiaal in de Global Prosperity Index<sup>3</sup> al 10 jaar op plaats zes, na vier Scandinavische landen en Zwitserland. Nederland is volgens Bloomberg de 16<sup>de</sup> economie van de wereld. Deze positie is te danken aan nationaal én internationaal verdienvermogen. Met export en investeringen vergroten wij het inkomen uit binnenlandse activiteiten met maar liefst 50%. Het goede verdienvermogen is er niet vanzelf gekomen. De Nederlandse samenleving heeft het ondernemerschap hiervoor voortgebracht vanuit de overtuiging dat een goede economie dragend is voor een goede samenleving. Daarmee zijn economie en verdienvermogen nimmer een doel op zichzelf. Zij zijn de onderbouw voor een succesvolle samenleving en dienen zo te worden ingekaderd dat dit ten allen tijde blijft gelden.

Tegelijkertijd moeten de hiervoor genoemde maatschappelijke ontwikkelingen onder ogen worden gezien. Ontwikkelingen die maken dat mensen pessimistischer zijn. Zo heeft 60-70% van de mensen zorgen of ze in de toekomst nog wel werk hebben. Meer dan de helft van de Nederlanders is somber gestemd over de toekomst. Dat is zorgelijk.

---

<sup>3</sup> Legatum Prosperity Index 2019. Dit omvat meer dan 250 brede welvaartindicatoren en vergelijkt 167 landen.

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

2009 Rank	2018 Rank	2019 Rank	Country	Safety and Security	Personal Freedom	Governance	Social Capital	Investment Environment	Enterprise Conditions	Market Access and Infrastructure	Economic Quality	Living Conditions	Health	Education	Natural Environment
1	2	1	Denmark	5	2	3	2	6	7	8	8	1	8	3	10
3	1	2	Norway	2	1	1	1	2	9	15	12	7	5	11	7
4	3	3	Switzerland	1	12	7	8	13	3	7	2	4	3	12	5
2	4	4	Sweden	11	4	6	9	10	13	5	4	3	15	17	1
5	5	5	Finland	17	3	2	4	7	18	10	21	6	26	6	2
→ 6	6	6	Netherlands	12	5	4	6	12	8	4	6	2	9	8	54
10	7	7	New Zealand	13	10	5	7	3	14	21	19	26	22	10	6
8	9	8	Germany	21	13	9	13	15	4	11	5	5	12	21	17
7	8	9	Luxembourg	3	8	8	21	22	16	2	7	9	19	33	9
9	11	10	Iceland	6	6	13	3	25	30	12	16	20	7	13	8
16	10	11	United Kingdom	16	15	11	14	4	6	9	15	8	23	15	24
14	12	12	Ireland	14	9	14	12	23	10	23	3	12	20	16	14
11	15	13	Austria	9	17	15	11	11	19	17	22	13	10	22	3

VNO NCW MKB

### 1.2 Wat denken, zien en doen ondernemers ?

We weten veel over de gevoelens bij de Nederlandse bevolking dankzij het SCP en bijvoorbeeld de Edelman Trust Barometer. Waar we minder over weten is, hoe ondernemers naar dit soort vraagstukken kijken en vooral of ze zich het aantrekken en voor zichzelf een rol zien. Bij uitstek ondernemers zijn gewend om met onzekerheden om te gaan. Nu onzekerheden breder leven, is het de vraag wat juist ondernemers kunnen doen om een hand uit te reiken naar een onrustige samenleving waar zij integraal onderdeel van uitmaken. Wat vraagt dit aan acties volgens ondernemers ? En hoe vergroten we daarmee het vertrouwen in het bedrijfsleven?

Om bovenstaande vragen te beantwoorden en onze oorspronkelijke analyse te verdiepen om een beter grip te krijgen op (de oorzaken van) de spanningen, heeft de Projectraad onderzoek gedaan langs vier sporen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden vóór het uitbreken van de Corona-crisis al zal dat aan de grote lijnen naar onze inschatting niet veel afdoen behalve dat het de onzekerheden waarschijnlijk verder heeft verhoogd.

1. Er is met circa 500 mensen door heel Nederland gesproken in 12 dialoogsessies, individuele gesprekken en werkbezoeken. We spraken daarbij niet alleen met ondernemers, maar ook met hun werknemers, politici (lokaal, provinciaal en nationaal), mensen van het UWV, hoogleraren, docenten, medewerkers van de gemeente en Ngo's.
2. Twee onafhankelijke onderzoeksbureaus hebben een uitgebreide telefonische enquête afgenomen onder een representatieve groep van 1.300 ondernemers. Dit is gebeurd op een manier die vergelijkbaar is met het SCP-onderzoek *Burgerperspectieven*, zodat we de perspectieven van ondernemers kunnen vergelijken met die van burgers.
3. Om te achterhalen wat ondernemers al doen om spanningen in de samenleving te voorkomen en verminderen, zijn circa 1.000 bestaande samenlevingsprojecten van bedrijven bestudeerd en hebben we ook de onderzoeksbureaus hier naar laten vragen.
4. Tenslotte is door middel van een uitgebreide literatuurstudie en gesprekken met sociale wetenschappers in kaart gebracht wat al bekend over de toegenomen maatschappelijke spanningen en welke analysekaders we zouden kunnen gebruiken voor ons eindrapport.

### 1.3 Opbouw rapport

In dit eindrapport van de Projectraad vindt u allereerst de weerslag van de verdieping van ons onderzoek. Daarbij staan we allereerst stil bij de verfijning van de eerdere analyse van maart 2019

(hoofdstuk 2) en onze bevindingen over het beeld dat ondernemers ons teruggeven (hoofdstuk 3). Wat we leren uit de analyse en de bevindingen vatten wij samen in hoofdstuk 4. Wij sluiten af met onze aanbevelingen aan de verenigingen (hoofdstuk 5).



## 2. Analyse: de combinatie van welvaart en onbehagen

### 2.1 Analysekers

Een meerderheid van de mensen in de Westerse Wereld gelooft volgens de laatste Edelman Trust Barometer (2020) niet dat ze over vijf jaar beter af zijn dan nu. Meer dan de helft van de mensen heeft niet het vertrouwen dat de huidige ontwikkeling van 'het kapitalisme' de brede welvaart van hun samenlevingen nog verder verhoogt.

In de inleiding benoemden we al terreinen waarop spanningen zijn toegenomen in de samenleving. Om dit verder te verdiepen en te komen tot oorzaken en gevolgen van de onzekerheid, gebruiken we een combinatie van drie analysekers:

1. het 'drie pijlers' kader van professor Raghuram Rajan (voormalig gouverneur van de Centrale Bank van India en oud Chief economist van het IMF)<sup>4</sup>. Dit kader gaat over de balans tussen staat, markt (bedrijfsleven) en gemeenschap, en de gevolgen daarvan voor het geheel van de samenleving. Dit kader biedt samenhang om de micro ervaren afgenomen grip en maatschappelijke inbedding op macroniveau te duiden, zodat oplossingen rationele grond krijgen.
2. de concepten 'grip' en 'maatschappelijke inbedding' (ontwikkeld door Denkwerk)<sup>5</sup>. Grip wordt beschouwd als de controle van mensen om hun leven en hun leefomgeving naar eigen inzicht vorm te geven, Maatschappelijke inbedding wordt gedefinieerd als het netwerk en het vangnet dat iemand omringt. Netwerk is de groep van mensen die toegang geeft tot kansen en helpt mogelijkheden te benutten. Het vangnet is de groep van mensen die iemand actief ondersteunt in geval van tegenslag. De waarneming is dat in delen van de samenleving mensen minder grip en maatschappelijke inbedding ervaren, daardoor spanningen toenemen en polarisatie het wint van maatschappelijke cohesie.
3. Het concept van 'brede welvaart'. Materiele welvaart en economische groei staan niet automatisch garant voor brede welvaart. Daarbij gaat het ook om *leefklimaat en inclusiviteit*. Onder *leefklimaat* vallen woontevredenheid, bereikbaarheid (idem digitaal), natuur en recreatie, veiligheid, sociale binding, duurzame energie en een schoon milieu. Onder *inclusiviteit* wordt verstaan gelijke kansen voor en toegang tot werk en inkomen, sociale zekerheid, en essentiële voorzieningen als voedsel, onderwijs, scholing en zorg. Veel van deze welvaartsdimensies vallen onder de (systeem)verantwoordelijkheid van de overheid, maar grote delen van ons bedrijfsleven en semipublieke instellingen verzorgen de feitelijke dienstverlening - buiten de primaire kerntaken van de overheid (bestuur en veiligheid).

### 2.2 Staten en markten raken verder verwijderd van de samenleving

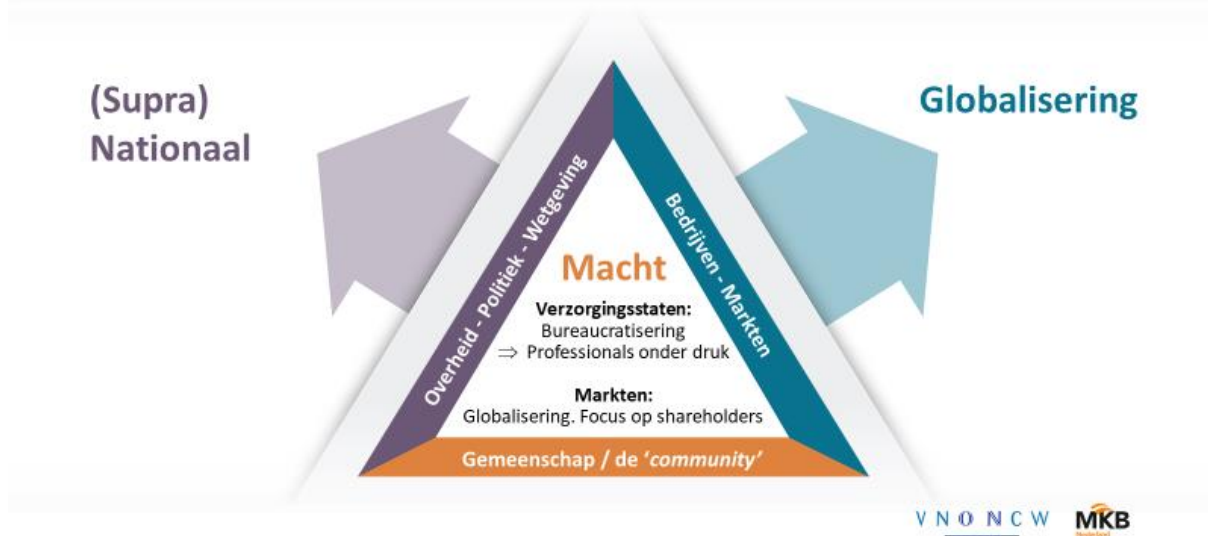
De Amerikaanse hoogleraar van Indiase afkomst Raghuram Rajan legt in zijn boek 'The Third Pillar' uit hoe de samenleving zich steeds meer 'verveest' is gaan voelen. Zowel overheden als markten (het globale bedrijfsleven) zijn steeds verder verwijderd geraakt van samenlevingen en worden daarmee niet meer gezien als steunpilaren, waar vertrouwen in bestaat en mensen trots op zijn.

---

<sup>4</sup> Raghuram Rajan, *the Third pillar, How markets and the state leave the community behind*, Chicago, 2019.

<sup>5</sup> Denkwerk 2019

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



### *De grotere afstand tussen overheid en burger*

Rajan laat overtuigend zien hoe overheidsbesluitvorming steeds verder van de burger is af komen te staan in veel landen. Het gaat hierbij in ons land niet alleen om anonieme, onpersoonlijke dienstverlening in de verzorgingsstaten die zich steeds verder weg beweegt van de gewone burger, (zoals hierna uitgebreid aan de orde komt). De overheid is in algemene zin “geen geluismachine”, maar samenlevingen verwachten dat wel. Binnen de politieke werkelijkheid worden beleidscompromissen gesloten met nogal eens een veel te grote afstand tussen beleid en praktijk. Dit merken professionals in de (semi-)publieke ruimte (zoals agenten, verpleegkundigen, docenten) die worden weggedrukt door bureaucratie. Maar ook de rest van de samenleving wanneer regulering met niet onderkende praktijkgevolgen tot stand komt, die stelselmatig moet worden bijgesteld. Daarom luistert ook de verlegging van overheidsbeleid naar supranationaal niveau nauw. Burgers hebben lang niet altijd het gevoel dat de Europese Unie hen de veiligheid biedt (in meerderlei opzicht: fysiek, voedsel, cyber, gezondheid, etc.) die de overheid als kerntaak op zich moet nemen. Maar ervaren wel dat op het Europese niveau er ingrijpende beleidskeuzes worden gemaakt voor hun directe leefomgeving (zie de stikstofcrisis) waar zij geen invloed op hebben.

### *Globalisering van bedrijfsleven*

Markten zijn globaler geworden, beursgenoteerde ondernemingen zijn onder druk komen te staan van de korte termijn belangen van aandeelhouders. Voor de Nederlandse context is dit al decennialang een spanningsveld. Het voor de ‘aandeelhouderseconomie’ kenmerkende paradigma met ondernemingen als handelswaar en speelbal van financiële markten met agressieve hedge funds botsen met het Rijnlandse stakeholderskapitalisme. Al sinds de code Tabaksblat heeft het beursgenoteerde Nederlandse bedrijfsleven hiervan afstand genomen. Ook de laatste Monitoring Commissie van de corporate governance code heeft nogmaals vastgesteld dat lange termijn waardecreatie centraal moet staan, en -in het verlengde hiervan- het belang van alle stakeholders verbonden aan een onderneming. Aan de discipline van het internationaal kapitaal konden ook Nederlandse multinationale bedrijven zich echter niet onttrekken. Het internationale eigendom van bedrijven én de globalisering van markten heeft ertoe geleid dat internationaal opererende bedrijven verder van de lokale burger af zijn komen te staan. Het spanningsveld over de verhouding tussen inkomens aan de top en die aan de basis van ondernemingen is daar inmiddels al decennia onderdeel van. In Nederland is hier niet voor niets uitgebreid aandacht aan gegeven in de corporate governance code (interne beloningsverhoudingen).

De internationale diaspora van het bedrijfsleven heeft ook nieuwe culturen de samenleving in gebracht, met soms een nog beperkte integratie in de Nederlandse bedrijfsleven-community. Één van de deelnemers aan de dialoogsessies (zie hoofdstuk 4) 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. Ik zie dat ook op ons bedrijventerrein waar sommige bedrijven niet meer mee doen in de bedrijvenkring als ze in buitenlandse handen zijn overgegaan of in handen zijn gekomen van private equity*”.

### 2.3. Grip en maatschappelijke inbedding nemen af

Denkwerk gebruikt het begrippenkader “grip” en “maatschappelijke inbedding” om de toegenomen maatschappelijke polarisatie te duiden. In onderstaand schema hebben we dit in een kader geplaatst.



#### **Grip op leven en leefomgeving**

Megatrends als de digitale revolutie, globalisering, migratie, en klimaatverandering dragen bij aan de grotere onzekerheid. De snelle ontwikkeling van de technologie brengt ons in een ander tijdperk met fundamentele veranderingen in de manier waarop we leven, werken, produceren en consumeren en met elkaar omgaan. Ook leidt zij tot nieuwe winnaars en verliezers en nieuwe verdelingsvraagstukken. Daarbij zijn er ook *verschillen tussen generaties*. Waar oudere werkenden zich zorgen maken over de toekomst van werk door digitalisering en robotisering, zijn millennials opgegroeid en vertrouwd met het digitale tijdperk. Zij ervaren grote druk door toegenomen ‘prestatiedrang’, de (on)betaalbaarheid van starterswoningen en de flexibilisering van de arbeidsmarkt. De toegenomen prestatiedrang lijkt voor te komen uit steeds hogere eisen die jongeren zichzelf opleggen, het dag en nacht aanstaan en de continue vergelijking van het persoonlijke leven via sociale media. Dit leidt tot burn-outs op nog jonge leeftijd.

Veel mensen hebben het gevoel dat veranderingen erg snel gaan zonder dat zij daar enige invloed op hebben. *Digitalisering* komt in golven over hen heen: een cascade aan ‘disrupties’. Ten goede, omdat de nieuwe mogelijkheden van communicatie en informatie de wereld heeft verkleind en de welvaart en de levenskwaliteit vergroot. Maar er zijn ook onzekerheden: wat betekenen de opeenvolgende

golven van digitalisering voor het werk en de mogelijkheden om inkomen te (blijven) vergaren? Blijft de privacy nog gerespecteerd of komen we in een *Orwelliaanse Big Control Samenleving*? Wat betekent het voor ondernemers wanneer grote platforms hun markt betreden?

*De wereldwijde bevolkingsgroei en bijbehorende migratie* verandert de leefomgeving. Migratie leidt ertoe dat mensen van verschillende achtergrond naast elkaar leven. Delen van de autochtone bevolking hebben het gevoel dat zij slachtoffer worden, hun eigen problemen niet meer worden gezien of erkend. Weliswaar lijken dat vooral economische motieven, maar daarachter gaat een grote en diepgaande behoefte aan erkenning van identiteit en menselijke waardigheid schuil. Mensen willen en moeten het idee hebben dat zij ertoe doen.

*Klimaatverandering vergt een energietransitie*, met potentieel grote gevolgen voor inkomens, werk en ruimtelijke inrichting, oftewel de leefomgeving. Windmolens of zonneparken in de achtertuin, daar schrikken mensen voor terug. En hoe zeker is de voorziening van stroom en warmte dan nog?

Daarnaast ervaren veel mensen dat zij zich meer moeten inspannen om financieel rond te komen. Zij gaan er in Nederland bijna niet op vooruit, wanneer hun werkgever -na de lange financiële en economische crisis- ruimte heeft voor loonsverhoging. In een land als de Verenigde Staten ervaren 'the forgotten people' al wat langer dat meerdere banen nodig zijn om het inkomen bij elkaar te sprokkelen, terwijl de ongelijkheid daar verder is toegenomen. De markt- en machtsconcentratie zorgt daar voor een verschuiving van inkomen van arbeid naar kapitaal<sup>6</sup>.

Mensen zoeken houvast in het politieke landschap, maar hebben het gevoel dat het 'vaak wel over hen gaat, maar zonder hen'. Dit leidt toenemend tot maatschappelijk protest (de gele hesjes en pensioenstakingen in Frankrijk, boeren, leraren en verpleegkundigen in Nederland).

### **Maatschappelijke Inbedding**

Vier ontwikkelingen maken dat mensen zich minder ingebed voelen in de samenleving dan vroeger. De vraag "wie vangt mij op, wanneer ik struikel?" beantwoorden steeds meer mensen door in de spiegel te kijken. Dat voelt eenzaam.

In de eerste plaats wordt arbeid (wereldwijd) individueler. Digitalisering brengt met zich mee dat routinematig werk op dezelfde plaats en op steeds dezelfde tijd aan het verdwijnen is. De fabrieksarbeider van de 1<sup>ste</sup> industriële revolutie sterft uit. Door digitalisering is het veel gemakkelijker geworden zelfstandig en onafhankelijker te werken, al dan niet via platforms. Niet-routinematig werk organiseert zich anders dan routinematig werk. Arbeidsorganisaties krijgen daardoor een andere gedaante. Het sociale bestel is nog niet aan deze nieuwe werkelijkheid aangepast. In Nederland is dit het geval doordat een uitontwikkeld arbeidsrecht en sociale zekerheidsstelsel is opgebouwd rond de figuur van de afhankelijke werknemer, zoals de lopende band fabrieksarbeider ooit was. Arbeidsorganisaties en werkenden hebben eigen wegen gevonden met tijdelijk en zelfstandig werk om zich aan te passen aan de nieuwe economische en technologische realiteit. Verschillen in fiscaliteit, contractenrecht en sociale zekerheid hebben dit bevorderd. Daarmee is arbeid minder dan voorheen ingebed in duurzame arbeidsrelaties, waar nu de sociale zekerheden aan zijn verbonden. Wanneer (alternatieve) zekerheden bij flexibilisering en zelfstandig werkenden ontbreken, er geen vangnet is voor het 'struikelen', wordt de maatschappelijke verbondenheid wel steeds kleiner.

In de tweede plaats laten verzorgingsstaten het vaker afweten. In ons land zijn na de Tweede Wereldoorlog in toenemende mate maatschappelijke vraagstukken neergelegd bij alleen de overheid. Historisch lagen verantwoordelijkheden anders, maar steeds meer zijn we er aan gewend

---

<sup>6</sup> Zie Thomas Philippon, *The Great Reversal: How America gave up on free markets*, november 2019.

geraakt voor direct buiten onszelf staande ontwikkelingen de overheid aan te spreken. Zo is een brede (en anonieme) verzorgingsstaat opgebouwd. De overheid is gehouden iedereen gelijk te behandelen, terwijl de samenleving veel heterogener is geworden. Alleen dat al levert bij sterk uiteenlopende preferenties per definitie teleurstellingen op. Dit is des te meer het geval wanneer door de fragmentatie in het politieke domein beleidscompromissen worden bereikt die de politieke realiteit weerspiegelen, maar op grote afstand staan van de micro-praktijk van ondernemers en burgers. Zo komen overheidsvoorzieningen tot stand die de praktijk niet meer goed bereiken.

Uitvoeringsorganisaties van de overheid merken dagelijks dat zij niet zijn toegerust om aan de verwachtingen van mensen, burgers, instellingen en de politiek te kunnen voldoen. “De grenzen zijn bereikt bij de uitvoering”, zo schrijft het kabinet zelf in een recente notitie over de uitvoering. Een complexere samenleving overvraagt de overheid, die daardoor naar het gevoel van burgers of bedrijven niet levert of met oplossingen komt die de realiteit nog complexer maken. Beide gevallen leiden tot ontevredenheid van mensen.

In de derde plaats zijn netwerken die mensen voorheen houvast gaven sterk veranderd. Netwerken worden steeds meer horizontaal i.p.v. verticaal door het einde van de verzuiling in Nederland. Denkwerk bracht dit afgelopen zomer treffend in beeld.<sup>7</sup>

In de vierde plaats wordt de samenleving steeds diverser door de komst van arbeidsmigranten en vluchtelingenstromen. Integratie blijkt echter een hardnekkig vraagstuk. De tolerantie voor culturele verschillen wordt bij onzekerheid over de (eigen) toekomst op de proef gesteld. Mensen voelen zich minder thuis wanneer normen en waarden in het maatschappelijke verkeer door culturele diversiteit aan erosie onderhevig zijn. Identiteitspolitiek heeft zo een nieuwe voedingsbodem gevonden, maar vergroot de afstand tussen bevolkingsgroepen en het gevoel “er niet bij te horen”. Onnodig veel talent wordt zo onderbenut.

#### *2.4 De brede welvaartsindicator*

Om het beeld van het maatschappelijk welbevinden in Nederland iets meer in detail onder de loep te nemen, zijn de 11 indicatoren behulpzaam van de Brede Welvaartsindicator, zoals samengesteld door Rabobank en Universiteit Utrecht en zoals inmiddels ook gebruikt door het CBS.<sup>8</sup> Deze indicator geeft een goed beeld van ‘hoe we er als samenleving voor staan’ wanneer je niet alleen kijkt naar traditionele economische indicatoren, zoals het BBP, maar ook naar zaken als kwaliteit van leven, relaties, gezondheid, milieu en woontevredenheid. De dimensies zijn te rubriceren onder “materiele welvaart voor werk- en inkomenszekerheid”, “leefklimaat” en “inclusiviteit” (zie hiervoor).

---

<sup>7</sup> Denkwerk 2019: “De netwerken van hoog- en laagopgeleiden zijn veelal gescheiden. Nederlanders kennen meer mensen van hun eigen opleidingsniveau dan van een ander opleidingsniveau. Voor hoger opgeleiden is deze verhouding het meest scheef: 63% van hun netwerk – bijvoorbeeld familie, vrienden, collega’s, burens en kennissen – is ook hoger opgeleid. Deze scheiding is duidelijk zichtbaar in de samenleving. Waar de ene groep de kinderen naar de hockeytraining en voetbal brengt, voetballen bij de andere groep de kinderen op een pleintje. Hoog- en laagopgeleid dragen andere kleding, rijden andere auto’s en wonen in andere wijken. De toename aan communicatiemiddelen geeft ons netwerken die de hele wereld omspannen, maar de sociale klasse waarmee we persoonlijk interactie hebben wordt daarmee alleen maar smaller. Het gevolg is dat in Nederland een nieuw soort verzuiling ontstaat naar sociale klasse: horizontale verzuiling. Horizontale verzuiling maakt dat hoger- en lager opgeleiden nauwelijks toegang hebben tot elkaars netwerk.

<sup>8</sup> <https://economie.rabobank.com/publicaties/2019/juni/brede-welvaart-pas-na-tien-jaar-boven-niveau-van-voor-de-economische-crisis/>

Figuur 1: Brede welvaart uitgelegd



Bron: Rabobank, Universiteit Utrecht

#### *Samenvatting van het beeld over de afgelopen tien jaar*

Volgens de Universiteit Utrecht en Rabobank is samengevat het volgende in de afgelopen 10 jaar het geval:

- de brede welvaart in Nederland was in 2019 voor het eerst weer hoger dan voor de economische crisis. Deze groei van de brede welvaart is vooral toe te schrijven aan lagere werkloosheid en hogere inkomens;
- de negatieve ontwikkeling van de woontevredenheid remt de brede welvaartsgroei;
- hoge brede welvaart vinden we vooral in Noord-Drenthe, Zuidwest-Friesland en Het Gooi en Vechtstreek. Hier zijn mensen vooral erg tevreden met hun woning;
- grootstedelijke regio's als Den Haag, Rotterdam en Amsterdam kennen juist de laagste brede welvaart, gevolgd door gebieden als Delfzijl en omgeving, Oost-Groningen en Zuid-Limburg;
- in de grootstedelijke regio's verlaagt criminaliteit, luchtkwaliteit en het gebrek aan woongelegenheden de brede welvaart.
- Op het thema milieu scoort Nederland niet sterk en is sprake van toenemende milieudruk.

#### *Het beeld over 2019 en 2020*

Voor meer diepgaande informatie en inzichten ten aanzien van de brede welvaart, zie de nieuwste [CBS rapportage 2020](#) over de ontwikkeling van de Brede welvaart en de SDG's in 2019. Het beeld over 2019 (pre corona!) was kernachtig samengevat:

- dat in 2019 de economie in Nederland er sterk voor stond. Ook op andere terreinen ging het goed.
- De al grote tevredenheid met het leven nam verder toe, evenals het percentage hoogopgeleiden.
- Op een aantal terreinen staat de welvaart echter onder druk. Het tijdverlies door files nam flink toe en mensen hebben minder contact met familie, vrienden of burens. Daarnaast heeft niet iedereen in dezelfde mate geprofiteerd van de welvaartsstijging en is sprake van toenemende druk op het milieu.

Volgens het CPB in de nieuwste [Macro Economische Verkenningen](#) (september 2020) kan de coronacrisis de ongelijkheid vergroten. Het CPB schrijft: *“Jongeren, zelfstandigen, flexwerkers en kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt dragen een disproportioneel deel van de economische effecten van de crisis. Bestaande breuklijnen op de arbeidsmarkt worden daardoor verdiept. Corona kan ook de bestaande kansenongelijkheid in het onderwijs vergroten en daarmee de inkomensongelijkheid op lange termijn versterken. Op korte termijn kan de overheid de meest getroffen groepen ondersteunen. De echte uitdaging is echter om de onderliggende kwetsbaarheden zelf aan te pakken, zodat een volgende crisis een weerbaarder samenleving treft.”*

### *De andere kant van Nederland*

Scoren we economisch ijzersterk (nr. 4 op de WEF, laagste werkloosheid EU, etc.), er is dus ook een andere kant van Nederland, zoals uit voorgaande beknopte samenvatting van de brede welvaartsindicator en de eerste effecten van de crisis blijkt. Zie ook de volgende tekstbox met enkele gegevens over de omvang van de relevante maatschappelijke vraagstukken op de dimensies van de brede welvaartsindicator.

Maatschappelijk vraagstuk	Hoeveel Nederlanders door geraakt?
Subjectief welzijn	De helft van de Nederlanders denkt het de komende vijf jaar slechter te krijgen (Bron: Edelman, 2020). Bij SCP zien we een vergelijkbaar beeld. 54% vindt dat het meer de slechte dan de goede kant op gaat met Nederland. Mensen die het de verkeerde kant op vinden gaan, maken zich vooral zorgen over de gemeenschap (toenemende onverdraagzaamheid; het verlies van identiteit), over de politiek en over de verdeling van baten en lasten (zorgen over toegang tot collectieve voorzieningen zoals zorg en onderwijs).
Armoede	Het aantal armen is volgens het SCP afgenomen van ruim 1,2 miljoen in 2013 naar 939.000 in 2017. Dat betekent dat 5,3 procent van de Nederlandse bevolking arm is (in grote steden meer dan 10%). De armoede neemt af doordat de economie groeit en meer mensen werk hebben. Naar verhouding komt armoede het meest voor onder kinderen, 90-plussers en mensen met een migratie-achtergrond. Van de arme volwassenen heeft bijna de helft een migratie-achtergrond.
Gezondheid en verschil in levensverwachting	De twintig procent hoogste inkomens in Nederland worden gemiddeld ongeveer negen jaar ouder dan de laagste twintig procent (bron: Netspar). Zorgelijk is dat die kloof steeds groter wordt. In tien jaar tijd is het verschil met twee jaar toegenomen.
Kinderen	In 2018 maakten 264 duizend minderjarige kinderen deel uit van een gezin met een inkomen onder de lage-inkomensgrens, net zoveel als het jaar ervoor. Het aantal kinderen in een gezin dat al minstens vier jaar moest rondkomen van een laag inkomen is met bijna 5 duizend gedaald, naar 103 duizend. Dit blijkt uit de nieuwste CBS-gegevens van 2019 over risico op armoede.
Taal- en digivaardigheid	In Nederland hebben 2,5 miljoen mensen van 16 jaar en ouder (ongeveer 1 op de 6 mensen in Nederland) moeite met lezen, schrijven en/of rekenen. Vaak hebben zij ook moeite met digitale vaardigheden. Daarvan hebben bijna 1,8 miljoen mensen tussen de 16 en 65 jaar moeite met taal en/of rekenen. Meer dan de helft van deze groep is autochtoon.
Inkomen	In 2015 hadden tussen de 1 en 1,5 miljoen huishoudens risicovolle of problematische schulden (bron: Sociaal Cultureel Planbureau). De schuld van mensen in de schuldhulpverlening is gemiddeld ongeveer 40.000 euro.
Voeding	In 2018 hielpen de voedselbanken ca. 140.000 mensen. In 2014 waren dit er nog 94.000.
Gebrek aan woonruimte	Er is een tekort van bijna 300.000 huizen (294.000) en dat aantal loopt de komende jaren verder op. De makelaarsvereniging NVM spreekt van nationale ‘woningnood’. Met name jongeren en starters hebben moeite een woning te vinden. Daarnaast trok AEDES -koepel van woningbouwverenigingen al meerdere malen hard aan de bel over de verslechterende situatie in sommige zwakke Nederlandse wijken.
Balans werk prive	Met bijna 44 procent wordt in Nederland volgens het CBS vaker dan gemiddeld in de EU (38,5 procent) buiten kantooruren gewerkt. Vooral de avondwerkers zijn hier talrijker. Nederland is tegelijkertijd wereldkampioen deeltijdwerk.

## 2.5. De keten van oorzaken en gevolgen

Wanneer toegenomen spanningen zich wereldwijd voordoen, moeten daar wel gemeenschappelijke oorzaken aan ten grondslag liggen. In het voorgaande hebben we dat proberen te duiden.

Onzekerheid en onvrede uit (gevoelens van) ongelijke behandeling hebben in zeer veel landen hun uitweg gevonden in protest en demonstratie, polarisatie, politieke versplintering en populisme. In Westerse samenlevingen zelf lijken er meer spanningen, onvrede en onzekerheid dan ooit. Ook in Nederland is dat het geval. In onderzoek naar het welbevinden geven de meeste Nederlanders aan dat het met henzelf nog wel goed gaat, maar met de samenleving als geheel minder. Aan de basis staat het verschuiven van beslissingsmacht in de balans tussen overheden (de staat), markten én de gemeenschap naar twee van deze drie pijlers -de staat en “de markten”. Dat leidt tot het beeld van een *verveesde en gepolariseerde samenleving*.

#### *Maar waar liggen nu de “drivers” voor deze opgetreden divergentie?*

Uit de gesprekken met experts ontstaat het beeld dat de omgang met de ingrijpende technologische veranderingen veel kan verklaren. ICT heeft vanaf de jaren '70 een nieuwe industriële revolutie ingeleid met globalisering en wereldwijd vertakte waarde-ketens. De industriële revolutie van onze tijd is de transformatie naar een digitaal gedreven data-economie, die productie in parts & pieces waar dan ook op aarde mogelijk heeft gemaakt. Productie heeft zich verplaatst naar lage lonen landen, maar keert nu weer terug, door de grotere mogelijkheden van arbeidsloze, gerobotiseerde productie. Dicht bij de afzetmarkt produceren komt daarmee weliswaar terug, maar fabrieksarbeid in “oude stijl” is voorgoed verdwenen. Arbeid wordt steeds kennisintensiever.

We komen nu met de doorbraak van Artificiële Intelligentie (AI) in de *second machine-age*. “De machine” neemt niet alleen fysieke arbeid over, maar ook complex hersenwerk. Artificiële intelligentie (AI) kan dezelfde impact hebben als de komst van de stoommachine in de 1ste industriële revolutie. Data zijn de nieuwe grondstof voor de nieuwe economie. Artificiële intelligentie is de technologie om uit de data-complexiteit inzichten mogelijk te maken voor betere oplossingen voor zeer veel economische en maatschappelijke vraagstukken. Dit werkt voor oorspronkelijke off-line dienstverleners vaak zeer disruptief uit. De data-economie is een zero marginale kosten-economie. Enerzijds is daarmee voor ondernemingen een veel grotere vraag te bereiken dan ooit, anderzijds zijn er ‘*winner takes all effecten*’ en verschuiving van toegevoegde waarde naar digitale platformen die een oneindige schaal kunnen krijgen.



Doordat routinematig werk verdwijnt, is het kennisniveau en de vaardigheid om nieuwe kennis te verwerken steeds belangrijker geworden. Niet iedereen kan daarin mee. Hoger opgeleiden maken nu



bijna 40% van de Nederlandse beroepsbevolking uit, tegen nog maar 3% in 1960. Voor lager opgeleiden geldt een tegenovergestelde ontwikkeling (90 % in 1960, nu nog 20%). De afstand en belevingswereld van beide groepen is vergroot. Hoger opgeleiden zijn vaker de *anywheres*, lager opgeleiden vaker de *somewheres*.

Deze ontwikkelingen versterken de krimp die soms al gaande was in het regionale achterland met jongeren die wegtrekken en ouderen die achterblijven. Binnen steden is segregatie toegenomen, en is de totstandkoming van gemengde wijken veelal geen doelstelling van beleid. Rajan constateert dat segregatie naar opleidingsniveau is toegenomen vanuit kansenongelijkheid. Gemengde en achterstandswijken bieden voor de (kinderen van) middelbaar en hoger opgeleiden naar hun overtuiging minder perspectief. De cohesie in dorpen en stadswijken neemt af verder af doordat het leven zich minder afspeelt in de community's van religie en verenigingsleven. Daarbij is gekomen dat het traditioneel offline winkelen en dienstverlening (banken, postkantoren) wordt verdrongen door online retail vanaf de bank thuis. De coronacrisis zal dit effect verder versterken. Ook zijn mensen meer gaan werken (minder verenigingsleven) en individueler georiënteerd dan vroeger.

Verticale verzuiling heeft plaatsgemaakt voor horizontale verzuiling naar opleidingsniveau. Eigenlijk komen bijna alleen in arbeidsorganisaties de verschillende opleidingsniveaus nog bij elkaar. Met name voor de middenklasse verandert het werk sterk als gevolg van alle technologische veranderingen. Niet voor niks constateerde de WRR in 2017 dat de middenklasse harder moet trappen en met meer onzekerheid wordt geconfronteerd.

Polarisatie in de samenleving vertaalt zich in een volwassen democratie in het politieke domein naar versplintering. Voor elke doelgroep in de samenleving is politieke organisatievorming mogelijk. Dat kan worden gezien als een verworvenheid, maar doet een groot beroep op inschikkelijkheid om tot compromissen te komen. Dat is een handicap in een tijd waarin vele grote veranderingen nog moeten gaan plaatsvinden. Denk aan de verdergaande digitalisering en de energietransitie als antwoord op klimaatverandering.

We dreigen in een neerwaartse spiraal te komen: de omgang met de grote veranderingsprocessen van de huidige industriële revolutie liggen in de kern ten grondslag aan de toegenomen maatschappelijke spanningen, die op hun beurt in de weg kunnen staan aan succesvolle implementatie van nieuwe uitdagende transitie naar *next levels* van brede welvaart.

### 3. Bevindingen: onderzoek naar meningen en ervaringen van ondernemers

Voorgaande vraagstukken zijn besproken met circa 1.300 ondernemers (1.287) in diepte-interviews. Dit onderzoek is uitgevoerd door de onderzoeksbureaus Birch en Conclusr.<sup>9</sup> Daarnaast is met zo'n 500 mensen (waaronder veel ondernemers van klein tot groot) het beeld verder verdiept in 12 separate *dialogsessies* in het hele land. Hiermee is er voor het eerst een kwantitatief en kwalitatief beeld van de visie van ondernemers op de toegenomen spanningen in de samenleving. Hierna volgt een korte compilatie van het onderzoek en van de dialogsessies.

De onderstaande resultaten zijn overigens van vlak voor de coronacrisis. Waarschijnlijk heeft de crisis veel effecten nog eens extra onder het vergrootglas gelegd. Anderzijds zijn er ook prachtige dingen gebeurd. Daarover meer in de hiernavolgende hoofdstukken 4 en 5.

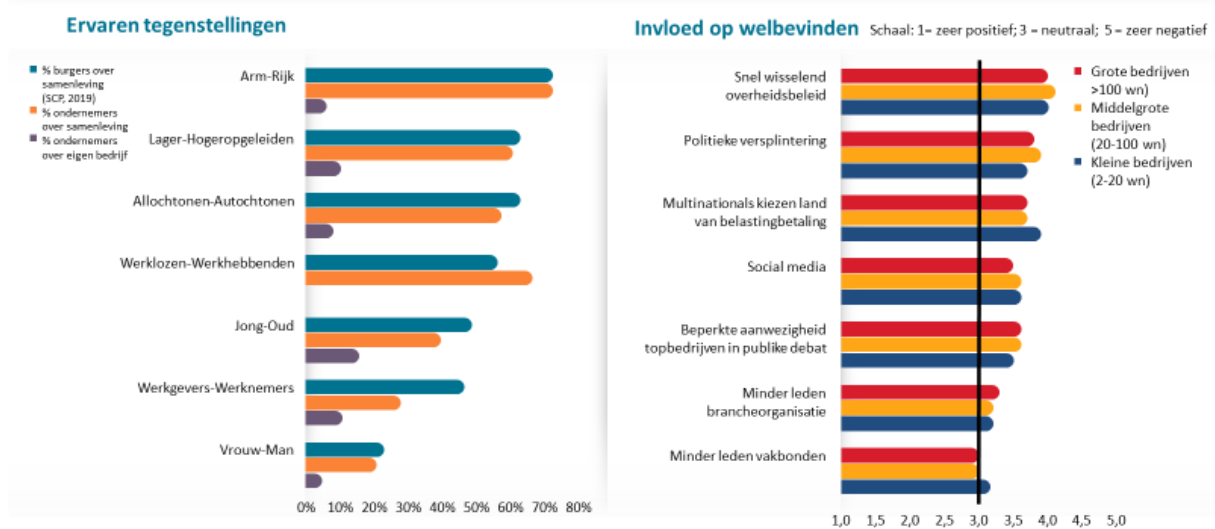
#### 3.1. Onderzoek onder 1300 ondernemers: 'Binnen mijn bedrijf gaat het goed maar ik heb zorgen over Nederland'

'Ik zie tegenstellingen in de samenleving, maar in mijn bedrijf valt het mee –al ik maak me wel zorgen of al mijn werknemers het allemaal kunnen bijhouden.' Dat lijkt grofweg het gevoel van veel ondernemers.

Ondernemers ervaren volgens het onderzoek net als andere burgers dat er tegenstellingen zijn in de samenleving en dat die toenemen. Ze noemen met name de tegenstellingen die tot in hun eigen dorp of bedrijf kunnen voorkomen: tussen mensen met en zonder werk en tussen hoger- en lager opgeleiden. Maar ze ervaren de tegenstellingen die ze zien in de maatschappij in veel mindere mate op de eigen werkvloer. De resultaten van het onderzoek zijn hiermee redelijk vergelijkbaar met de resultaten van het onderzoek van het SCP onder burgers ([Burgerperspectieven](#)). Het grootste verschil tussen de twee onderzoeken is de ervaring in de mate van tegenstelling tussen werkgevers en werknemers. Ondernemers ervaren hierin een kleiner verschil dan de respondenten in het SCP-onderzoek.

### Wat ervaren ondernemers? - onderzoek 1.300 ondernemers

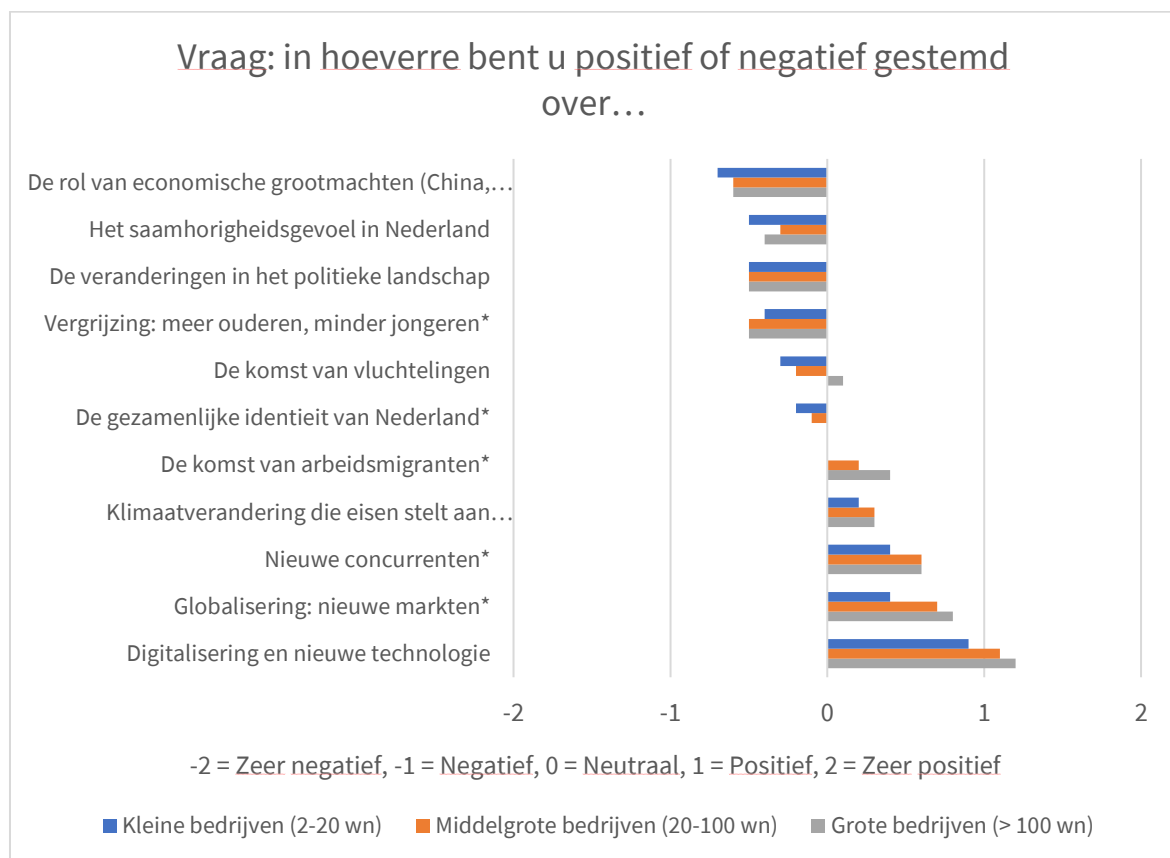
*'In mijn bedrijf gaat het goed, maar met Nederland gaat 't slecht'*



<sup>9</sup> Dit eindrapport is opvraagbaar via VNO-NCW en MKB-Nederland.

Zorgen zijn er bij ondernemers vooral over het snel wisselende overheidsbeleid, de politieke versplintering, de polariserende rol van sociale media en de bejegening van grote bedrijven.

De 1300 ondernemers zijn in dit onderzoek niet alleen gevraagd naar hun visie op het maatschappelijk debat, maar ook hoe hij of zij het zelf ervaart in de praktijk. Ondernemers bleken (NB. vlak voor de coronacrisis) nog optimistisch over de wereldwijde uitdagingen van globalisering, klimaatverandering en digitalisering. Uitzondering hierop is de huidige rol van economische grootmachten als China, Rusland en de Verenigde Staten. Maar over de maatschappelijke ontwikkelingen - het saamhorigheidsgevoel in de samenleving, de veranderingen in het politiek landschap, met als gevolg snel wisselend overheidsbeleid en de vergrijzing- is ook onder ondernemers de stemming negatief.



### 3.2. Bevindingen uit dialoogsessies

We hebben de analyse van Conclusr en Birch verder verdiept in dialoogsessies met in totaal circa 500 mensen. Onderstaande grafische weergave geeft de belangrijkste rode draden uit de gesprekken weer die we hierna kort uitdiepen naar de vier centrale thema's die aan bod kwamen.

## 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

- Polariserend
- 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



VNO NCW MKB

### Thema 1: De rol van bedrijven

In onze gesprekken ging het vaak over de rol van het bedrijfsleven zelf. Hieronder kort de belangrijkste rode draden en observaties:

- Winst en goed doen gaan hand in hand. Voor vrijwel alle deelnemers aan onze dialoogsessies gaan winst maken en de juiste dingen doen voor mens, natuur en maatschappij hand in hand (lange termijn waarde creatie en bedrijfscontinuïteit). *'Doe je dat niet dan zet je je zelf op lange termijn buiten spel'* is de algehele teneur bij zowel ondernemers als vele anderen. Wel leeft er een breder gevoel in het mkb dat dit bij grote bedrijven minder vanzelfsprekend is geworden dan voorheen, bijvoorbeeld onder invloed van buitenlandse aandeelhouders of de werking van de financiële markten.
- Polarisatie is de grootste bron van zorg. Onder vrijwel iedereen leven er grote zorgen over de toenemende polarisatie en verharding in het maatschappelijk debat. *'We moeten niet tegenover elkaar staan als overheid, burgers en bedrijfsleven maar samenwerken'* is de overheersende mening onder ondernemers. *'Juist nu we voor zulke grote opgaven staan met de klimaatverandering, de stikstofcrisis en de zeer onzekere internationale situatie.'* Ondernemers en medewerkers van grote bedrijven steken hierbij ook nadrukkelijk de hand in eigen boezem en zijn soms verrassend kritisch over het functioneren van het eigen bedrijf en de positie in de samenleving. *'Dialogo en constructief overleg van zowel bedrijven als de overheid met brede groepen in de samenleving (lokaal, NGO's, etc) zijn nodig om escalatie te voorkomen'*, aldus meerdere respondenten.
- Ga het gesprek met je omgeving aan en wees transparant. Ondernemingen moeten de samenleving beter meenemen in alle dilemma's en keuzes waar zij voor staan. *'Een bedrijf is geen anonieme machine. Een bedrijf bestaat uit mensen'*, aldus één van de ondernemers die er op wijst dat ook ondernemingen anoniemer en internationaler zijn geworden. *'Gooi de tent open, want anders is er ook geen sympathie voor de belangrijke dingen die je doet.'* Veel respondenten zijn bezorgd over het negatieve imago van bedrijven. De uitweg is intensiever de verbinding te zoeken met de (lokale) samenleving als dit nog niet gebeurt. *'Think global, act local'*, aldus enkele deelnemers. Door veel betere uitleg van dilemma's en keuzes, door open dagen, door uitleg te geven in de media, aan de politiek en aan burgers in de omgeving is hier verandering in te brengen. *Zorg dat je mensen weten waar je voor staat als bedrijf en neem ze daar in mee. Anders moet je niet gek staan te kijken dat er een brede groep opstaat die zich tegen je keert of niet snapt waar je mee bezig bent.'* Ook als het gaat om arbeidsmigratie wordt

gewezen op het belang van bedrijven om hier uitleg over te geven. *‘Anders is het draagvlak zo weg en ben je verder van huis en uiteindelijk Nederland ook,’* aldus een deelnemer.

- Creëer een stip op de horizon en wees constructief. Mensen verwachten leiderschap en visie vanuit organisaties als VNO-NCW en MKB-Nederland en waren in 2016 dan ook erg verheugd met de campagne *NL Next level*. Sommige respondenten –met name jongeren, wetenschappers en jonge ondernemers—missen een duurzaamheidsvisie vanuit het bedrijfsleven of hebben tenminste de indruk dat dit te weinig ‘doorkomt’ in het publieke debat. Belangrijk vond vrijwel iedereen dat we niet moeten polariseren, maar constructief moeten zijn.
- Kansen. Als er één rode draad is in de gesprekken dan is het wel dat ondernemers altijd kansen zien en vooral willen zoeken naar oplossingen en dingen willen doen die een verschil maken. De meeste ondernemers zien geen grote problemen op de werkvloer of in hun directe omgeving en zien vooral kansen. Dit past overigens bij de Edelman barometer waarin medewerkers hun eigen bedrijf gemiddeld ook een 8 geven (Edelman 2019) en bij de conclusies uit het onderzoek van Birch en Conclusr.

## Thema 2: De mens centraal

- Meer autonomie in minder routinematig werk. Vrijwel alle ondernemers gaven aan in meer of mindere mate bezig te zijn met de vraag hoe zij kunnen blijven zorgen dat hun werknemers zich gezien, gehoord en erkend voelen door meer autonomie en vrijheid te geven in het werk. Velen erkennen dat hier nog een wereld te winnen is. Zo werd herhaaldelijk genoemd dat men was gaan werken met nieuwe technologie, maar dat medewerkers hier onvoldoende in waren meegenomen om de transitie goed te kunnen maken.
- Diversiteit heeft meerwaarde. In diverse sessies kwam daarnaast ook het verschil tussen bedrijven uit de meer Angelsaksische cultuur en de Rijnlandse cultuur aan bod. Veel mensen maken zich zorgen over de focus op kostenreductie en louter financiële targets. *‘Hierdoor verdwijnt de mens uit beeld en presteert de firma suboptimaal op lange termijn’*, aldus enkele van de gesprekspartners. Talloze bedrijven zijn trots op hun toegenomen diversiteit, met instroom van talenten uit andere culturen en genderneutraliteit. Dit lijkt in de statistiek misschien soms langzaam te gaan, maar zeker binnen grote bedrijven gaat dit snel.
- Jongeren perspectief geven. Hoe zorgen we dat jongeren nieuwe zekerheden krijgen waardoor ze eenvoudig een woning vinden, geen dikke berg schulden hebben opgebouwd, goede kansen hebben op de arbeidsmarkt en we Nederland duurzamer en gezonder maken? Deze vraag houdt ook ondernemers bezig. De analyse die de respondenten maken is vrijwel vergelijkbaar met die van het SER-jongerenplatform.<sup>10</sup> De weg van jongeren naar een zelfstandig bestaan verloopt trager dan voorheen en dan gewenst is. Ook tekent zich een maatschappelijke scheidslijn af tussen jongeren met meer en minder sociale- en arbeidsmarktkansen. Hier zijn veel zorgen over, omdat jongeren maatschappelijk afhaken wanneer zij zonder diploma of werk buiten beeld raken. Bij het thema ‘jongeren’ werd ook gewezen op *diploma-inflatie*, waarmee bedoeld wordt op het fenomeen dat hbo-ers worden ingezet op mbo-functies en mbo-opgeleiden verdringen.
- Snelle veranderingen. Over de snelle ontwikkelingen binnen sommige (grote) bedrijven maken met name OR-leden zich zorgen. Zo zijn er zorgen over de sterke financiële oriëntatie en een minder mensgerichte cultuur. *‘Reorganisaties volgen elkaar soms snel op, grote groepen mensen verdwijnen en de loyaliteit loopt terug. Ook zien we intern meer tweedeling ontstaan tussen groepen hoogopgeleiden en groepen middelbaar of lager opgeleiden waarvan het werk bijvoorbeeld wordt weg geautomatiseerd en ook tussen jong-oud’*, aldus enkele OR-leden van grote bedrijven uit de zakelijke dienstverlening.
- De (sociale) media vertekenen de werkelijkheid. Grote zorgen leven er bij vrijwel alle ondernemers over de onjuiste beeldvorming. Incidenten worden uitvergroot alsof dat de waarheid is. Van mensen uit de energiesector, de industrie tot accountants, vrijwel niemand is tevreden over de beeldvorming en discussie op het eigen terrein. *‘Waarom wordt het niet eens*

<sup>10</sup> ‘Hoge verwachtingen: ‘Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019’, Sociaal Economische Raad, 2019.

*goed uitgelegd?*, hoorden we op vrijwel alle discussieavonden. Het polariserende effect van (sociale) media schept werkelijkheden die er niet zijn. *'Doemscenario's lees ik veel vaker dan positief nieuws'*. Door de enorme toename van informatie en sociale media kan daar een belangrijke oorzaak liggen voor het toegenomen pessimisme. Door alle communicatie-ontwikkelingen van de laatste twintig jaar is de cirkel van betrokkenheid opeens veel groter geworden dan de cirkel van invloed. *'Dat polariseert en naar dat effect moet je heel goed kijken in je analyse,'* aldus één van de deelnemers.

### Thema 3: De rol van de overheid

Uit het onderzoek van Conclusr en Birch bleek al dat veel ondernemers zorgen hebben over het snel wisselende overheidsbeleid. Het is dan ook niet gek dat dit ook in de dialoogsessies en gesprekken veelvuldig aan de orde kwam:

- **Mensen in de knel in publieke systemen.** Een groot aantal respondenten maken zich ernstige zorgen over het vastlopen van allerlei systemen: van de woningmarkt<sup>11</sup>, tot het onderwijs<sup>12</sup>, het klimaatbeleid<sup>13</sup> en de arbeidsmarkt. Met name door de ingewikkeldheid en bureaucratie van veel systemen voor burgers en bedrijven (UWV, gemeenten en starre regels, etc.) lopen veel mensen vast. Steeds wisselende regels en aanbestedingen op alleen de prijs werden genoemd als bron van irritatie waardoor het vertrouwen in de overheid afneemt. *'Hoe kunnen we mensen weer meer ruimte en zeggenschap over hun eigen werk geven met heldere en goede regels die langjarig gelijk blijven?'*, vragen veel ondernemers zich af. Zelfstandigen ergeren zich aan het negatieve imago dat ze opgelegd hebben gekregen. Velen van hen wijzen op CBS-onderzoek waaruit duidelijk blijkt dat zelfstandigen veel tevredener zijn over hun werk dan werknemers. *'Het ondernemerschap -of zelfstandig werken- past bij veel mensen die zelf aan het stuur willen zitten van hun loopbaan,'* aldus een deelnemer. Ook zelfstandigen ervaren dat het hen steeds lastiger gemaakt wordt met nieuwe regels en oude instituties die de transitie naar een nieuw systeem met meer zelfstandig werkenden in de weg staan.
- **Onderwijs;** tijdens alle dialoogsessies ging het over het onderwijs in Nederland. Zorgen leven er over de kansenongelijkheid en het gebrek aan vernieuwing van het onderwijs door gebruik te maken van nieuwe technologie. *'Hebben kinderen in de wijk Transvaal in Den Haag of kinderen in Noordoost Groningen nog wel dezelfde kansen als die in Benoordenhout of in Amsterdam Oud-Zuid? Is het onderwijs nog wel een emancipatiemachine?'*, vroegen velen zich af. Daarnaast ziet de meerderheid van de ondernemers kansen voor een betere samenwerking tussen onderwijs en bedrijven. Bijvoorbeeld door hybride docenten, eigen bedrijfsscholen met ROC's samen (TechniekFabriek, FoodAcademy, Energieacademie, etc). Duidelijk werd ook dat er zeer veel interessante initiatieven op dit terrein ook worden ontplooid. Dat er voor sommige technische studies een numerus fixus bestaat, wordt niet begrepen. En ook zien velen een grote mismatch tussen studiekeuzes en de krapte op de arbeidsmarkt (de tekorten aan technisch opgeleiden).
- **Verlaag de lasten.** Centraal punt in vrijwel alle dialoogsessies is de grote 'hap' die de overheid neemt uit de middelen van mensen. *'De lasten moeten omlaag, zodat werknemers beter merken wat de werkgever doet,'* is de algehele teneur. Ook zijn er bij veel mensen grote zorgen over de woningmarkt die overkookt doordat er te weinig wordt gebouwd. Verder werden tal van voorbeelden aangedragen waarbij de ondernemer het goede probeert te doen (bijv. een werknemer uit de schulden helpen), maar daardoor in problemen kwam met de belastingdienst alsof hiermee te belasten loon (in natura) was gegeven.

---

<sup>11</sup> Zaken die hierbij genoemd werden zijn onder meer: onvoldoende aanbod van nieuwe koop- en huurhuizen en hoge prijzen door verkeerd grondbeleid. Verder leidt de aangepaste woningwet tot allerlei perverse prikkels voor corporaties waardoor sommige wijken op lange termijn qua sociale cohesie er eerder op achteruitgaan dan vooruit. Zo is 50% van alle mutaties momenteel voor iemand met een 'rugzak' (GGZ-achtergrond, vluchteling of verstandelijke beperkingen). Terwijl mensen die de cohesie in de wijk kunnen versterken (bijv. derde generatie allochtonen met een HBO of WO opleiding) soms gedwongen zijn te verhuizen door gebrek aan nieuwe woningen.

<sup>12</sup> Zaken die hier genoemd worden zijn onder meer: zorgen over scholen in krimpgebieden en achterstandswijken die harder worden geraakt door het lerarentekort en de verbinding van het onderwijs met de praktijk.

<sup>13</sup> Zo willen de meeste ondernemers graag met verduurzaming aan de slag, maar maken zich zorgen over de onzekerheden qua regels, subsidies en de kritiek op de industrie. Ze missen investeringszekerheid.

## Thema 4: De verbinding

- Op de vraag hoe we moeten werken aan nieuwe zekerheden voor mensen met minder kansen en voor een gezonde samenleving antwoorden veel ondernemers dat er al veel op het lokale niveau gebeurt. Talloze voorbeelden passeerden de revue. Van het steunen van culturele projecten, het tegengaan van eenzaamheid tot omgaan met nieuwe technologie. Ook werd gewezen op tal van vernieuwende nieuwe vormen als energiecoöperaties die ontstaan en waarbij burgers en bedrijven intensief en op een vernieuwende manier nieuwe wegen samen verkennen.
- Essentieel is volgens velen dat ondernemingen in gesprek gaan over wat ze doen en waarom. ‘Als je je gezicht niet laat zien is er weinig begrip wanneer er iets speelt, zoals de huisvesting van arbeidsmigranten of de uitbreiding van je bedrijf,’ aldus één van de respondenten. Verder wijst een aantal van onze gesprekspartners er op dat met name buitenlandse bedrijven vaak minder betrokken zijn bij wat er lokaal gebeurt in lokale ondernemersverenigingen en dergelijke. ‘Vroeger gebeurde dit wel, maar tegenwoordig zie je ze niet meer. Die verbindingen moet je zien te herstellen’.

### 3.3. Wie is volgens ondernemers verantwoordelijk voor oplossingen?

Voor acht thema's hebben Birch en Conclusr aan de 1.300 ondernemers gevraagd hoe ze de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven (grootbedrijf, MKB en brancheorganisaties) zien ten opzichte van de Nederlandse overheid, de EU en de gemeente.

Als het gaat om inkomenszekerheid, baan zekerheid, inkomensverdeling, arbeidsmigratie, vluchtelingen migratie en bevorderen van saamhorigheid, staat de Nederlandse overheid volgens de ondernemers met stip op één als eerste verantwoordelijke partij om de issues aan te pakken. Daarna hebben alle actoren wel ergens een rol. Gemiddeld staat dan het MKB op plaats 2, het grootbedrijf op plaats 3 en de EU op plaats 4. Volgens de ondernemers heeft het bedrijfsleven een zwaardere verantwoordelijkheid voor het in goede banen leiden van technologie en (niet verrassend) het terugbrengen van vertrouwen in het bedrijfsleven.

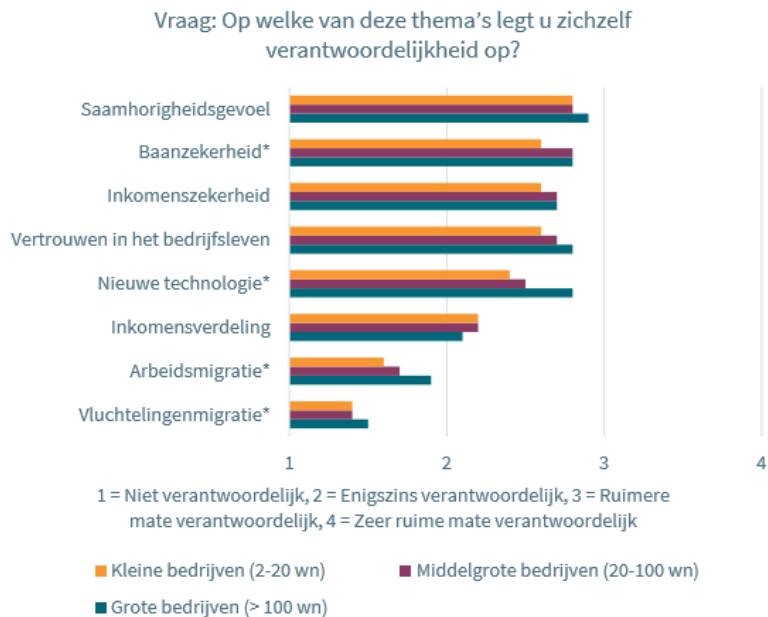
Rangorde van antwoorden op de vraag: “Welke (drie) partijen hebben de meeste verantwoordelijkheid om [thema] aan te pakken?”

	Overheid	EU	Gemeente	Groot- bedrijf	mkb	Branche- Vereniging
Inkomenszekerheid	92%	34%	28%	44%	51%	36%
Baan zekerheid	85%	25%	22%	57%	60%	37%
Inkomensverdeling	89%	32%	23%	46%	43%	41%
Nieuwe technologie	63%	26%	12%	71%	69%	46%
Vertrouwen in het bedrijfsleven	62%	20%	16%	66%	69%	53%
Arbeidsmigratie	93%	65%	46%	32%	27%	19%
Vluchtelingen migratie	97%	87%	68%	10%	7%	6%
Saamhorigheidsgevoel	83%	32%	69%	29%	38%	26%

 = vergelijking tussen partijen (horizontaal)

Ofschoon ondernemers de overheid de grootste verantwoordelijkheid toedichten voor *saamhorigheid, baan zekerheid en inkomenszekerheid* voelt meer dan de helft van de ondervraagde

ondernemers zich voor deze thema's *wel een grote medeverantwoordelijkheid*. Dat is niet het geval voor de inkomensverdeling en voor migratie.



### 3.4. Wat doen ondernemers al?

Onderzoek van de Erasmus Universiteit naar maatschappelijke initiatieven van ondernemers om de verbinding met de samenleving te versterken, levert op dat meer dan 80% van de ondernemers actief is op minimaal één maatschappelijk thema (Erasmus Universiteit, 2019). Het meest geldt dit voor *'Ontwikkeling en kansen voor personeel'* (niet verrassend), de *'rol in de lokale gemeenschap'* en het *'steunen van en meewerken aan lokale organisaties'*

Het onderzoek van Birch en Conclusr laat vergelijkbare cijfers zien. Uit de enquête blijkt dat 73% van de ondernemers actief bezig is om zijn medewerkers meer grip op hun leven te geven met onder andere opleidingen, cursussen en het scheppen van nieuwe banen. Ondernemers zien dit overduidelijk als één van de belangrijkste antwoorden in hun bereik op de gesignaleerde maatschappelijke spanningen.

In een nadere analyse is gevraagd waarom sommige ondernemers meer verantwoordelijkheid ervaren dan andere. Meer ervaren tegenstellingen zijn een prikkel om meer verantwoordelijkheid te ervaren. Daarnaast geldt dat oudere ondernemers en grotere bedrijven meer verantwoordelijkheid zien. Familiebedrijf, geslacht, sector en regio hebben geen significante extra invloed op ervaren verantwoordelijkheid. Ook laat het onderzoek zien dat ondernemers die goed zijn ingebed in netwerken, zoals ondernemingsorganisaties, een grotere verantwoordelijkheid ervaren.

De Projectraad heeft ca. 1000 al bestaande projecten geïnventariseerd. Deze lopen uiteen van ondersteuning van de brede ontwikkeling van medewerkers, verduurzaming van businessmodellen, bijdragen aan maatschappelijke doelen, en bevordering van saamhorigheid in lokale community's. Enkele voorbeelden uit de 1000 projecten zijn opgenomen in bijlage 4.



## 4. Wat leren we? Enkele conclusies

### 4.1 Op zoek naar een nieuwe balans tussen overheid, bedrijfsleven en samenleving

De Projectraad stelt vast dat diverse ontwikkelingen die hiervoor aan bod kwamen maken dat mensen minder grip op hun leven ervaren en minder ingebed raken en (grote) bedrijven en overheden verder af zijn komen te staan van mensen dan wenselijk. De huidige coronacrisis legt een aantal spanningen daarbij opnieuw extra onder het vergrootglas; op de arbeidsmarkt, maar bijvoorbeeld ook de kritische vragen over de rol van met name grote bedrijven zijn niet weg. **We zijn met elkaar op zoek naar een nieuwe balans tussen overheid, bedrijfsleven en samenleving.** Een moderne balans waarbij we met elkaar -overheden, bedrijven en andere sociale partners- zorgen dat mensen weer meer grip en inbedding ervaren met nieuwe zekerheden op microniveau. Een balans waarbij duidelijk is waar we elkaar op kunnen aanspreken, hoe we met succes inspelen op de grote transities in een leefklimaat waarin maximale expressie van talent nog beter mogelijk wordt.

Vijf ontwikkelingen maken de zoektocht naar een nieuwe balans volgens de Projectraad noodzakelijk:

#### Polarisatie versus nieuwe verbindingen.

Ondernemers hadden voor de crisis zeer grote zorgen over de fragmentatie en polarisatie in de samenleving met een steeds meer versplinterde politiek. In het Verenigd Koninkrijk (Brexit), de V.S. (een totaal verlamd politiek systeem) en andere landen zien ze waar dit uiteindelijk toe kan leiden. De coronacrisis heeft tegelijkertijd verbinding en nieuwe samenwerkingsverbanden laten zien die wat ons betreft inspireren voor de toekomst. Zo werd landelijk door overheid en sociale partners eendrachtig en daadkrachtig samengewerkt bij het realiseren van noodpakketten om de economie in de benen te houden. Ook ontstonden lokaal de mooiste initiatieven. Van Heineken die de uitbaters van kroegen vergaand tegemoet kwam tot bedrijven die de zorg te hulp schoten (DSM, Bavaria, Shell, Hooghoudt, etc) tot tal van mooie lokale buurtinitiatieven waarbij mkb-bedrijven en groepen mensen elkaar hielpen en voor naasten en burens zorgden. Ook de banken speelden een belangrijke rol om ondernemers te ondersteunen. Allemaal nieuwe verbindingen van solidariteit op alle niveaus die de weg kunnen wijzen naar een nieuwe toekomst.

#### Zelfreflectie bedrijfsleven en het herwinnen van vertrouwen.

Er leven veel vragen in alle Westerse samenlevingen over de (veranderende) rol van bedrijven. De theorie van Professor Rajan uit Hoofdstuk 2 verklaart goed waarom dit het geval is, ook in Nederland. Die discussie kunnen en mogen we niet uit de weg gaan, maar moeten we in dialoog en zelfkritisch met elkaar voeren om het vertrouwen te herwinnen. Dus welke arbeidsmarkt willen we en werkt het beste? Hoe geven we mensen nieuwe zekerheden? Welke rol spelen bedrijven in sommige ontwikkelingen en kijken we genoeg in de spiegel? Hoe zorgen we dat mensen zich lokaal weer sterker verbonden weten met ondernemingen? Hoe brengen we voldoende belasting op, maar blijven we tegelijk wel aantrekkelijk als land? Tegelijkertijd is erkenning op zijn plaats voor al die bedrijven die steeds meer werk maken van *'purpose driven ondernemen'* en dicht op de lokale *communities* acteren. Van hele kleine ondernemingen tot de grootste van het land. Ook zijn bedrijven bij uitstek de plek waar nog altijd mensen met alle mogelijke soorten achtergronden samenwerken en elkaar ontmoeten. Met de crisis hebben we daarnaast kunnen zien hoe afhankelijk we zijn van de diensten en producten die bedrijven voortbrengen en hoe razendsnel bedrijven zich kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Die kracht behouden en uitbouwen, maar beter in verbinding met de lokale *communities*, is essentieel.

#### Grote omwentelingen nodig.

Om een gezonde en duurzamer economie en bijbehorende welvaart te houden moeten we grote sprongen maken komend decennium. Of het nou is op het terrein van duurzaamheid (energietransitie en meer circulair) of het slim benutten van artificiële intelligentie (niet afhankelijk

van alleen de VS of China) of de demografische veranderingen (vergrijzing, woningnood, krimpgebieden). Vier jaar geleden is dit door VNO-NCW & MKB-Nederland in het programma *Nederland Next Level* al onderstreept. Het huidige kabinet en de OECD laten zich in vergelijkbare bewoordingen uit. Er zijn grote omwentelingen nodig terwijl dit door de crisis lastiger is geworden door de uitholling van de vermogenspositie van veel bedrijven.<sup>14</sup> Ook staan we voor de grote opgave iedereen hierin mee te nemen met goede opleidingen en scholing. In nauw overleg met burgers en overheden zullen deze transitie in goede banen moeten worden geleid. Het bedrijfsleven speelt hierin een sleutelrol samen met overheden in tal van nieuwe maatschappelijke initiatieven en samenwerkingsverbanden.

### Effectieve overheid die dichtbij staat.

In de coronacrisis hebben we met de overheid doortastend, snel en eendrachtig opgetrokken bij de ontwikkeling van noodpakketten om de economie te stutten. Dit is wat ons betreft hét voorbeeld van hoe overheden, bedrijfsleven en andere sociale partners samen horen te werken bij het in goede banen leiden van grote veranderingen in tijden van onzekerheid. De grote afstand tussen (supra)nationale politiek en de praktijk van burgers en ondernemers is namelijk al lange tijd een probleem. We moeten de overheid weer dichterbij de burger brengen, zoals ook DenkWerk uitgebreid heeft geconstateerd vorig jaar. De overheid is van ons allen en kan het niet alleen. De overheid is “overbelast”, de uitvoering van overheidstaken ondergewaardeerd en steeds complexer geworden. Dit is aan het oppervlak gekomen bij grote zaken als toeslagen, stikstof, de energietransitie of de aanpak van drugsgelateerde criminaliteit. Het zijn slechts voorbeelden. Het Brugproject heeft ons geleerd dat in ons land veel te gemakkelijk –óók door ondernemers- de uitdagingen van economie en samenleving zijn neergelegd bij alleen de overheid. Historisch lagen verantwoordelijkheden anders, maar steeds meer zijn we er aan gewend geraakt de overheid exclusief voor alles en nog wat aan te spreken. Nederlanders zijn in dit opzicht Scandinavisch, maar dan wel zonder hetzelfde vertrouwen in de overheid (of meer algemeen, in een boven gestelde). Nederlanders koesteren ook hun vrijheid, willen “keuze in plaats van een keurslijf”, terwijl de overheid dat maatwerk niet kan bieden.

### Behoud een open blik naar de wereld.

Ook in Nederland lijkt de eerste natuurlijke reflex op de toegenomen onzekerheid het terugtrekken te zijn op het eigen erf, de eigen terp, en de bescherming daarvan. Wanneer iedereen zich daaraan over geeft, ontstaat een neerwaartse spiraal. Juist problemen als het klimaatprobleem, veiligheid/defensie, de vluchtelingenproblematiek, de concurrentie met staatsgeleide economieën, of de productie van medicijnen kunnen we bijvoorbeeld alleen op Europese schaal effectief voor elkaar krijgen. Een goede werking van de Europese interne markt is puur eigenbelang paradoxaal genoeg. Zo’n 35% van onze boterham verdienen we in het buitenland.

Al snel verdwijnt in een gepolariseerde samenleving en in een populistischer politiek het besef dat Nederland het moet hebben van een cultuur van internationale samenwerking. Bedrijven en overheden hebben hier een belangrijke rol te spelen om mensen hierin mee te nemen, of het nou gaat om goede huisvesting en integratie van arbeidsmigranten tot de baten die de EU ons allemaal brengt.

## 4.2 Gedeelde zorgen

De zorgen over de toegenomen maatschappelijke onzekerheid wordt (gelukkig) breed gedeeld. Het bedrijfsleven realiseert zich dat ook zij een bijzondere verantwoordelijkheid heeft in het bijhouden van de samenleving, en een welbegrepen eigen belang. Het bedrijfsleven beseft dat de megatrends niet als manna uit de hemel vallen. Door mensen zelf voortgebrachte nieuwe kennis en innovatief ondernemerschap staan aan de basis van de disruptie in samenlevingen.

---

<sup>14</sup> Zie “Groeistrategie voor Nederland op de lange termijn”, kabinet Rutte 2, december 2019; Idem: OECD, “Beyond Growth: towards a new economic approach”, Parijs, september 2019.

Ondernemerschap is en blijft de welvaartsmotor, maar schudt -vooral gedreven door nieuwe technologie- bestaande verhoudingen flink op. Ondernemen is nu eenmaal creatieve destructie en dat vindt nu wereldwijd hevig plaats. Nederlandse bedrijvigheid moet daar in mee, om haar voortbestaan te waarborgen en werk en inkomen aan de inwoners van ons land te blijven bezorgen. Maar de opgave is er tegelijkertijd voor te zorgen dat veel meer mensen dan nu weer perspectief en meer grip op hun leven krijgen.

#### 4.3 Centrale opgave

VNO-NCW & MKB Nederland vertegenwoordigen het ondernemerschap van klein tot groot in Nederland. Vrijwel nergens ter wereld is de organisatiegraad zo hoog en breed. De onderling gevoelde verbondenheid is groot, maar ook die met het welvaren van Nederland als geheel. De verbonden ondernemingen en ondernemers *zien* de uitdagingen waar de Nederlandse samenleving en zichzelf voor staan. De centrale opgave is volgens de Projectraad:

De samenleving bijeenhouden en het bedrijfsleven weer beter verbinden met de (lokale) samenleving (i), het (internationale) verdienvermogen op peil houden met nieuwe, vaak wezenlijk andere 'recepten' en 'formules' vanuit bestaande sterktes (ii) én zorgen voor een voor iedereen bereikbare overgang naar een duurzame en innovatieve toekomst (iii).

Dit alles in een turbulente internationale omgeving en midden in de grootste recessie sinds de oorlog. Ga er maar aan staan!

## 5. Aanbevelingen

Corona heeft ons het belang van de rol van overheid laten zien. De Coronacrisis toonde ons ook dat werk en banen niet vanzelfsprekend en dus kwetsbaar zijn. De wereld en ook ons land bevond zich reeds in diverse transformaties. Corona heeft definitief de noodzaak laten zien om het herstel vanuit een breder perspectief in te steken: op basis van brede maatschappelijke welvaart.

### 5.1 Vier leidende principes voor het bedrijfsleven

Om de centrale opgave (zie vorige paragraaf) daadwerkelijk invulling te geven en te werken aan een nieuwe balans formuleert de Projectraad vier leidende principes.

- 1. Brede welvaart als uitgangspunt, met maatschappelijke inclusie als het nieuwe normaal (*de Brugfilosofie*).** Voor toekomstige welvaart blijft investeren in een sterk verdienvermogen essentieel, maar de samenleving moet van de revenuen daarvan zo breed mogelijk deelgenoot zijn. Economische groei moet worden omgezet in echte brede welvaart. Dat gaat niet vanzelf. Duidelijk is dat de overheid hier niet exclusief mee kan worden belast. Het nieuwe normaal moet worden voor ondernemingen, individueel en collectief, om op eigen initiatief, waar mogelijk, medeverantwoordelijkheid te nemen voor ‘maatschappelijke inclusie’, in aanvulling op hun initiatieven om het verdienvermogen te versterken. Ondernemers en ondernemingen zijn actief op vrijwel alle dimensies van de brede welvaart: “materiele welvaart” (werk en inkomen), “inclusiviteit” (gelijke kansen op werk en inkomen en toegang tot onderwijs, sociale zekerheid en zorg) en een “excellent leefklimaat” (wonen, mobiliteit en leefomgeving, energietransitie en duurzaamheid, digitalisering, sociaal welzijn en vitaliteit). Op al deze velden kan een brug worden geslagen naar de (lokale) samenleving om mensen weer meer grip te geven op hun toekomst en hun omgeving. Dat is ook welbegrepen eigen belang. Mensen zijn voor ondernemingen immers het creatieve kapitaal. En om een succes te maken van de grote transities waarin ondernemingen floreren, is brede welvaart nodig voor een optimistische samenleving waarin voor populisme en polarisatie geen plek is.
- 2. Leiderschap en communicatie.** Het bedrijfsleven is alleen geloofwaardig door transparant te handelen, in een structurele dialoog met de samenleving en met duidelijke en richtinggevende ambities. De dialoog met samenleving en politiek versterken op alle niveaus (landelijk, regionaal, lokaal) is cruciaal voor wederzijds begrip op lange termijn en voor de vorming van goed en uitvoerbaar beleid dat op draagvlak kan rekenen bij alle partijen in de samenleving. Niet organisaties, maar de mensen daarachter geven daarbij bedrijven gezicht. Belangrijk is vooral dat ondernemingen -en hun mensen op alle niveaus in het bedrijf- de maatschappij ook meer deelgenoot maakt van de dilemma’s die er soms spelen en waar aan wordt gewerkt. Bij leiderschap behoort ook praktijken die niet passen in een rechtvaardige samenleving zelf ter discussie te stellen.
- 3. Geen woorden maar daden (*Kennedy-doctrine*).** Naast een goede dialoog is het volgens de Projectraad belangrijk niet af te wachten tot de overheid of anderen het initiatief nemen om te interveniëren op de verschillende dimensies van brede welvaart maar dat zelf te doen. Dat gebeurt al, maar het kan intensiever. Zo vonden we tal van mooie voorbeelden (zie bijlage 4) overal in het land gedurende het brugproject. Alle ondernemers zijn ook via hun vestigingen in de regio, via hun producten en diensten, via hun werkgeverschap sterk geworteld in de lokale samenleving. Ondernemers kunnen *collectief* naar onze inschatting nog meer doen om werkenden toe te rusten voor de dynamiek van economische en technologische ontwikkeling en meer doen voor het behoud en versterking van lokale en regionale community’s. Kern van de zaak is dat we altijd eerst kijken wat we zelf kunnen doen en pas daarna kijken of andere partners nodig zijn of (flankerend) beleid vanuit de overheid. Leidend principe zou moeten zijn

het motto van wijlen President John F. Kennedy: “Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”.

- 4. In verbinding met partners.** Op alle niveaus (landelijk, regionaal, lokaal) liggen er kansen voor praktische samenwerking op thema's waar bedrijven of overheden het zelf niet alleen kunnen. Tijdens de coronacrisis hebben we op tal van terreinen gezien wat dit kan opleveren en hoe verrassend snel een succesvolle samenwerking soms tot stand kan komen (zie onderstaande box met enkele voorbeelden). Deze dynamiek en samenwerking smaakt volgens de Projectraad naar meer in de toekomst. We moeten daarbij niet vergeten dat Nederland een grote (Rijnlandse) traditie van publiek-private samenwerking heeft die overal ontstaan is door ondernemende mensen in succesvolle regionale samenwerkingsverbanden. Veel vraagstukken en uitdagingen op de arbeidsmarkt en voor een duurzamer samenleving kunnen we alleen met elkaar oppakken. Hiervoor is ook samenwerking met overheden en bijvoorbeeld onderwijsinstellingen, financiers, UWV, NGO's of vakbonden nodig. In plaats van uitsluitend overheidsverantwoordelijkheid en uitvoering via de kolom van overheden zien wij op diverse terreinen van brede welvaart nieuwe mogelijkheden voor een praktijkgericht partnerschapsmodel dicht bij burgers, waarbij we grote uitdagingen bij de kop pakken. Hierbij kunnen we bouwen op bestaande succesvoorbeelden uit eigen kring zoals het 100.000 banen programma of de nationale schuldhulproute. Kern van de zaak is dat ondernemers en maatschappelijke partners de handen ineen slaan, experimenteren en met duidelijke doelstellingen praktisch aan de slag gaan tot in de haarvaten van onze samenleving. Soms kan dit door bestaande *best-practices* op te schalen en ondersteunen, soms door juist nieuwe initiatieven te starten.

Mooie voorbeelden van samenwerking tijdens de coronacrisis:

- Op verzoek van de overheid startte DSM met de productie van 2.8 mln staafjes voor testkits.
- Auping heeft met Panton en in samenwerking met de overheid in recordtijd een productielijn voor hoogwaardige mondkapjes voor de zorg opgezet.
- Door alcohol uit bier te halen maakte Royal Swinkels desinfecterende spray die kosteloos werd geleverd aan ziekenhuizen, huisartsenposten en verzorgingshuizen.
- Nederlandse Cybersecurity bedrijven, waaronder Capgemini, sloegen tijdens de coronacrisis de handen ineen om zorginstellingen te beschermen tegen cyberaanvallen.

## 5.2 Aan de slag: brede maatschappelijke welvaart daadkrachtig als één van de fundamenteën van de nieuwe middellange termijnvisie

De Projectraad adviseert de beide verenigingen om de hiervoor genoemde vier leidende principes actief en zichtbaar vorm en inhoud te geven in (1) een nieuwe middellange termijn (MLT) visie van de verenigingen en het daaruit voortvloeiende beleid en (2) een operationalisering door de aan de verenigingen direct en indirect verbonden ondernemingen te stimuleren zich in al hun netwerken met leiderschap en participatie in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken.

Ondernemerschap hoort in het hart van de samenleving en dat brengt een serieuze verantwoordelijkheid met zich mee. Wij verwachten dat ondernemers hun betekenis voor een vitale samenleving erkennen en herkennen. Andersom zal de samenleving dan inzien dat voor brede welvaart een goed ondernemingsklimaat onontbeerlijk is. Wij geven hierna op hoofdlijnen richting aan van drie actielijnen, in het besef dat met name in de vertaling naar de middellange termijn visie binnen de verenigingen deze verder concreet inhoud moeten krijgen.

### 5.2.1 Ondernemerschap in het hart van de samenleving: een nieuwe Koers !

Het brede welvaartspectief van het netwerk van ondernemend Nederland moet volgens de Projectraad herkenbaar worden in het visitekaartje van de beide verenigingen voor de vorming van een nieuw kabinet. Wij adviseren de middellange termijnagenda van de verenigingen een tijdshorizon te geven tot en met 2030, maar uiteraard concreet in te vullen hoe Nederland vanuit de huidige Coronacrisis een brede welvaart kan bereiken. Het is voor de Projectraad zonneklaar dat op diverse terreinen het huidige beleid wezenlijk moet worden aangepast om dit te bereiken. Het weer herstellen van het verdienvermogen om werk en inkomen te genereren is de allereerste opgave nu de Corona-recessie ook zoveel economische en sociale pijn veroorzaakt. De grote transities van verduurzaming en digitalisering veroorzaken nieuwe “disruptie” en vergen op vele terreinen systeemdoorbraken om deze maatschappelijk als winst te kunnen incasseren. Nederland verandert in demografisch opzicht door vergrijzing en migratie en toenemende bevolkingsomvang naar 19 miljoen mensen. De uitdagingen zijn groot, maar wellicht de grootste is nog wel om de samenleving ondertussen bijeen te houden. En juist daarop dient de nieuwe beleidskoers van de middellange termijnagenda ook op te zijn gericht. Wat betekent dit? Het impliceert ons inziens op hoofdlijnen het volgende op bijvoorbeeld de thema’s ‘werken, leren en inkomen’ ‘energie en duurzaamheid’ en ‘woontevredenheid’.

#### *Werken, leren en inkomen*

Bij “werken, leren en inkomen” moet worden onderkend dat de Nederlandse arbeidsmarkt geen gelijke kansen meer biedt. Het sociale stelsel is verouderd, kent vele *bypasses* voor het arbeidsrecht dat de gemiddelde werkende nog steeds ziet als een werknemer uit de eerste industriële revolutie. Een modern sociaal stelsel moet meerdere wegen kennen om te werken zonder fiscale of sociale bias om mensen uit het ene contract te drukken of naar het andere te trekken. Het huidige stelsel staat hier ver van af, waardoor teveel mensen als “outsiders” niet de kansen krijgen die zij zouden moeten krijgen in een breed welvarende samenleving. Dit manifesteert zich nu nog aan de basis van de arbeidsmarkt, maar door verdere digitalisering bereikt dit ook midden- en hoger opgeleiden. Tweedeling op de arbeidsmarkt past niet in het streven naar brede welvaart. Daarnaast kent Nederland geen transparante infrastructuur voor arbeidsmobiliteit met van-werk-naar-werk-dienstverlening en scholing. Werkzekerheid wordt daardoor niet geboden, wel de opvang in uitzichtloosheid van de UWV-uitkeringsadministratie. Op een veel grotere schaal zal ‘leven lang ontwikkelen’ en ‘re-skilling’ concreet vorm moeten krijgen waardoor grote groepen mensen in staat zullen zijn werk in andere domeinen te vinden. Flexibilisering slaat niet meer door wanneer werkzekerheid -door een adequate sociale infrastructuur- kan worden losgekoppeld van de huidige baan. Dit bevordert de noodzakelijke grip op de eigen toekomst en de maatschappelijke inbedding (“wanneer je struikelt of vastloopt, is er altijd nieuw perspectief”). De maatschappelijke opgave om tot een inclusieve arbeidsmarkt te komen met een moderne nieuwe sociale infrastructuur moet niet (exclusief) bij de overheid worden neergelegd. Juist hier kan het ondernemende netwerk van de beide verenigingen een rol van betekenis spelen.

### *Energie en duurzaamheid*

Ten aanzien van “energie en duurzaamheid” moet worden erkend dat het gesloten Klimaatakkoord zich toespitst op de technische vormgeving van maatregelen om CO2 te reduceren en het opleggen van verplichtingen deze te implementeren, maar aan het genereren van maatschappelijk draagvlak niet is toegekomen. In de samenleving wordt dit in toenemende mate ervaren als “over ons, zonder ons”. Dit geldt zowel voor huizenbezitters als de grote meerderheid van ondernemers die niet aan de technische knoppen van de energietransitie zitten. Ook het wel daarbij betrokken bedrijfsleven moet zich dit meer aantrekken. Hier ligt de opgave om in private samenwerking met publieke ondersteuning tot daadwerkelijke *ontzorging* van huishoudens en (mkb) bedrijven in hun lokale context te komen. Laagdrempelige keuzes voor zowel burger/consument als (mkb) ondernemers zijn hierbij essentieel evenals voorzieningszekerheid. Ook hier kan het brede netwerk van de beide verenigingen mede vormgever zijn van het oplossen van de opgave de transitie ook maatschappelijk te laten slagen. Nederland legt alleen bij een maatschappelijk aanvaarde transitie op de eigen thuishoofmarkt de basis voor ondernemerschap met mondiaal verdienvermogen op verduurzaming. Daarnaast gaat ook de impact van klimaatverandering (droogte, zeespiegelstijging, extreem natte periodes, structurele bodemdaling, etc.) leiden tot extra kosten en andere veranderingen voor onze samenleving en dus tot vergroting van de ‘kloof’ als we samen - dus ook als bedrijfsleven - niet bereid zijn om ook hier anders mee om te gaan.

### *Woontevredenheid*

Wanneer jongeren of de middenklasse die het werk in de grote steden verrichten (leraren, zorgverleners, dienstverleners ed.) moeilijk aan een woning kunnen komen en bijvoorbeeld de achterstandswijken verder achteruitgaan, ondergraaft dit de opbouw van vitale nieuwe generaties en neemt het vertrouwen in het bestuur af. Indien tegelijkertijd de bevolking stug door groeit naar mogelijk wel 19 miljoen mensen door migratie, leidt dit tot maatschappelijke spanningen. Het bedrijfsleven kan hier van weg kijken en louter benadrukken dat het arbeidsmigranten nodig heeft of het kan medeverantwoordelijkheid nemen voor het creëren van goede woonegelegenheden voor allen. De Projectraad kiest voor het laatste. Dit vereist wel een nieuwe visie op de ruimtelijke inrichting van Nederland. Het accommoderen van bevolkingsgroei binnen de huidige inrichting leidt tot onleefbaarheid in delen van het land, steden met steeds meer segregatie zoals elders in de wereld, en een soms verlaten platteland. Het Nederlandse grondoppervlakte is feitelijk voor 87% niet bebouwd<sup>15</sup>, maar het beslag op de bestaande ruimte vanuit verschillende activiteiten is hoog, zoals voor landbouw, in toenemende mate energie. De milieudruk is hoog en de biodiversiteit daalt. Het land kent een uiteenlopende bevolkingsdichtheid en nog niet de moderne en duurzame OV-infrastructuur om het gehele land goed te verbinden. Duurzame en slimme mobiliteit moeten hun weg nog weten te vinden. De Projectraad concludeert dat de beide verenigingen in hun middellange termijnagenda van de ruimtelijke inrichting een belangrijk thema moeten maken, zodat Nederland voor steeds meer mensen een goed bereikbaar en bovenal uitstekend leefklimaat blijft bieden. Met bijvoorbeeld iets meer grond voor bebouwing zijn de woningmarktproblemen op te lossen. Wanneer marktpartijen en overheden dit met versterking van natuur, biodiversiteit en goede bereikbaarheid doen, verbetert de levenskwaliteit en brede welvaart van alle Nederlanders.

### *Brede welvaart- of “brugtoets”*

Dit zijn maar enkele illustraties vanuit de ambitie van meer Brede Welvaart. De Projectraad adviseert de verenigingen voortaan al haar plannen en standpunten expliciet te toetsen op de bijdrage aan de brede welvaart (**de Brede welvaartstoets of Brugtoets**) én daar ook consequenties aan te verbinden.

---

<sup>15</sup> Bron: [CBS](#), 2016.

### *Infrastructuur voor eigen rol bedrijfsleven bij oplossen maatschappelijke vraagstukken*

De Projectraad beveelt verder aan om vanuit de verenigingen een infrastructuur neer te zetten voor maatschappelijke opgaven waar het bedrijsennetwerk van de verenigingen een rol van betekenis kan en wil spelen. Essentieel hierbij is decentrale initiatieven te stimuleren (wij troffen reeds vele goede voorbeelden), impactvolle decentrale initiatieven te verspreiden en op te schalen met eventuele aanvullende landelijke (coördinerende) activiteiten, zodat deze voor de gehele samenleving zichtbaar worden. Het ligt in de rede hiervoor de nieuwe gezamenlijke Stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk te gebruiken. Een ondersteunend onderdeel van de activiteiten kan zijn het ontwikkelen van een *toolbox* voor ondernemers en ondernemingen, verdergaand dan alleen het uitwisselen van *best-practices*. Vooral in het kleinbedrijf is behoefte aan aanwijzingen voor concrete te zetten stappen. Maar ook het midden- en grootbedrijf kan hier dan zijn voordeel mee doen.

#### 5.2.2 Ondernemerschap in het hart van de samenleving: een nieuwe Beweging !

Ondersteun de nieuwe koers met de volgende initiatieven:

- *Vorm een community van “Erkende Bruggenbouwers”*. Met de geïnterviewde 1.000 voorbeelden en in de dialoogsessies hebben wij ervaren dat er al heel veel gebeurt in het land. Bruggen worden *-as we speak-* geslagen; een beweging die past in onze Rijnlandse traditie. Centrale doelstelling van het vormen van een Bruggenbouwers community is nagaan welke projecten in het land bijdragen aan de thema’s van brede welvaart, *best-practices* helpen identificeren of (waar nog onvoldoende gebeurt) nieuwe projecten helpen initiëren.
- *Promoot in eigen land het Rijnlandse ondernemingsmodel*: lange termijn waarde-creatie voor alle stakeholders verdient bescherming en een eigen unieke positie in de wereld. Bij het Rijnlands kapitalisme hoort volgens de Projectraad de verbinding aan de Brede Welvaart, met oog voor de lange termijn én aandacht voor alle stakeholders! Het wordt er niet beter op wanneer staatskapitalisme uit sommige landen of eenzijdig aandeelhouderskapitalisme wereldwijd zegevieren en hier ondernemingen met een maatschappelijke inbedding en *purpose* het leven onmogelijk maken door enkel focus op eenzijdige belangen.
- *Wees transparant in het ondernemen*: Nederland is ongewenst een fiscaal doorstroomland geworden voor belastingontwijking met de schijnwerpers vol op de spreekwoordelijke ‘lege brievenbussen’ op de Amsterdamse grachten. Hoewel tegen dit soort praktijken inmiddels maatregelen zijn genomen, heeft dit onmiskenbaar afbreuk gedaan aan het imago van in Nederland gevestigde (hoofdkantoren van) internationaal opererende ondernemingen. Op basis van een *Tax Governance Code* kunnen ondernemingen transparanter worden over hun wereldwijde belastingpositie en de fiscale positie in Nederland. Enkele grote Nederlandse ondernemingen laten internationaal inmiddels zien hoe dit kan. Ook op andere beleidsterreinen beveelt de Projectraad aan na te gaan hoe de transparantie over het handelen van ondernemingen kan worden verhoogd.
- *Bevorder initiatieven zoals verantwoordelijk marktgedrag* op het terrein van de schoonmaak, maar bijvoorbeeld inmiddels ook bij verhuizers, de catering en in de beveiliging. Meerdere brancheverenigingen laten zien dat het hen ernst is door het hanteren van strenge keurmerken en bijvoorbeeld het royeren van leden die afspraken en eisen niet nakomen.
- *Tenslotte kan worden nagedacht over het instellen van een leerstoel ‘Ondernemen & Samenleving’*, in overleg met één van de universiteiten om de wetenschappelijke basis van het concept van Brede Welvaart te versterken en de rol van het ondernemerschap hiervoor.



### 5.2.3 Communicatieplan en monitoring

#### *Communicatieplan*

De hiervoor op hoofdlijnen aangegeven nieuwe koers met beleids- en ondersteunende initiatieven moet worden gecompleteerd met een goede communicatie. De Projectraad concludeert dat de perceptie van het bedrijfsleven, in het bijzonder van de grote internationaal opererende bedrijven, in de politiek en in zekere mate in de samenleving, in een (te) negatief daglicht is komen te staan. Een beperkt aantal onderwerpen lijkt daar de katalysator voor te zijn geweest, maar de onderliggende problematiek ligt vele spades dieper, zoals dit rapport laat zien.

De Projectraad acht het noodzakelijk dat een breed communicatieplan wordt ontwikkeld. In dat plan dienen alle aspecten aan de orde te komen (de rol en gedrag van het bedrijfsleven in de economie, maar ook ten aanzien van het leefklimaat en duurzaamheid en de bijdragen aan de samenleving, zowel nationaal als lokaal). De Projectraad stelt voor dit communicatieplan uit te werken samen met professionals uit de ledenkring.

Het verdient aanbeveling langjarig gerichte acties op te zetten om *de dialoog van ondernemingen met de samenleving te verbeteren*. Voor het terugwinnen en behouden van het vertrouwen kan het belang van *permanente dialoog, transparantie, openheid én zichtbaar leiderschap* niet genoeg worden benadrukt. Zichtbaarheid in nationale en lokale media is daartoe noodzakelijk. Daarin dient ook duidelijk aan de orde te komen waar het netwerk van de verenigingen niet voor staat: praktijken die niet passen in een rechtvaardige samenleving zoals discriminatie op de arbeidsmarkt. Met *Brugevents* en *dialoogsessies* vanuit de twee verenigingen moeten verschillende “werelden” in de samenleving bij elkaar worden gebracht, met als doel om op een vernieuwende en persoonlijke manier te laten zien op welke wijze bedrijven -en vooral de personen achter die bedrijven- een rol (kunnen) spelen voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

#### *Monitoring*

Tenslotte beveelt de Projectraad aan een goed systeem van monitoring op te zetten. Dit betreft vanzelfsprekend de activiteiten waar het aan de verenigingen verbonden bedrijfsleven zelf een actieve rol wil spelen, maar ook een periodieke meting van het vertrouwen in het bedrijfsleven.

-----

## BIJLAGEN

### 1. Samenstelling Projectraad en begeleiding:

Piet Adema (OSB), Henk den Boer (Onderhoud NL), Chris Buijink (NVB), Desiree Curfs (Stroomopwaarts en Cedris), Guusje Dolsma (VNO-NCW – MKB-Nederland), Paul Dinkgreve (SRA), Jan Ernst de Groot (Ahold Delhaize), Boris van der Ham (Vereniging Afvalbedrijven), Hans de Jong (Voorzitter / Philips), Audrey Keukens (VNO-NCW West), Sieto de Leeuw (ABU), Johan de Koning (Unilever), Medy van der Laan (Energie-Nederland), Cees Oudshoorn (VNO-NCW en MKB-Nederland), Edwin van Scherrenburg (secretaris en projectleider vanuit VNO-NCW en MKB-Nederland), Fred Schoorl (BNA), Roger Sorel (NVG), Doekle Terpstra (Techniek Nederland) en Trudie Timmerman (LEDFactory). Projectsecretariaat: Kitty Dellelijn.

### 2. Interessante voorbeelden uit de praktijk van het Brugproject

#### Vostermans Ventilation

Al voordat 'MVO' als begrip in zwang kwam waren ze er bij Vostermans mee bezig. Een paar jaar geleden werden ze bij Vostermans met mantelzorg geconfronteerd: een werknemer liet weten dat hij moeite had om het werk te combineren met de zorgverlening voor een familielid. Ze realiseerden zich dat er de komende jaren meer werknemers in de knel kunnen komen door de vergrijzing, maar ook het feit dat er bijv. veel werknemers vanuit andere landen komen werken. Ook voor hen is een vertrouwensbasis belangrijk. Vostermans wil dat werknemers ergens terecht kunnen met hun problemen - en bovendien een stuk sneller dan de reguliere zorg waar de wachtlijsten lang zijn. Daar wilden ze op inspelen en daarom hebben ze een uitgebreid preventienetwerk. Het netwerk bestaat niet alleen uit een mantelzorgmakelaar, maar ook budgethulpverlening, mentale hulp, coaches, mediation, jeugdhulpverlening, gezinshulp, relatietherapie, etcetera. Naast dit beleid willen ze sowieso als een goede en meedenkende werkgever in de regio te boek staan. Het investeren in mensen is voor hen erg belangrijk, en ze werken hier dagelijks aan. Zo ondernemen ze talloze zaken samen met het onderwijs en zijn ze in meerdere opzichten een mooi sociaal bedrijf dat de maakindustrie in Nederland wil houden.

#### Sallandse Wegenbouw

Een mooi bedrijf met veel sociale dynamiek is Sallandse wegenbouw. Zie [hier](#) wat info over het bedrijf dat eigenlijk al genoeg zegt. Een mooi project van Sallandse Wegenbouw is het in 2019 gestarte werk-leerbedrijf "Dynamisch Op Weg". Dit is gestart in samenwerking met het ROC van Twente en Stichting de Kern. Bij Dynamisch op Weg kunnen leerlingen onder begeleiding van een jobcoach werkervaring op doen. Mensen zonder startkwalificatie krijgen zo een opstap naar echt werk. Ook is Sallandse Wegenbouw onderdeel van Infra Werkt waarbij kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt na een basistraining van acht weken (met behoud van uitkering) in dienst komen conform de cao Bouwnijverheid. Ook ouderen kunnen instromen. Voor mensen uit de WIA (deels arbeidsongeschikten) passen ze, indien mogelijk, de werkzaamheden aan de beperkingen aan. Bij UWV vragen ze een aanvullende uitkering (loonsuppletie) aan en indien nodig maken ze gebruik van de no-riskpolis van UWV. Ook vanuit deze groep stromen mensen door naar vast werk. Iedereen krijgt een kans bij Sallandse Wegenbouw: bij motivatie en inzet verdienen ze een plek net als alle anderen.

#### Avabel Nederland

Bij Avabel werken mensen van alle achtergronden, ook mensen die langdurig in de bijstand hebben gezeten. Zodra die een contract krijgen, melden schuldeisers zich omdat ze gaan verdienen boven de zogenoemde beslagvrije voet. Hierdoor daalt het inkomen van de werknemer direct weer. Om te voorkomen dat mensen zich terugtrekken, omdat ze aan werk niets overhouden, bemiddelt Avabel bij de gemeentelijke loketten. Er werken 25 mensen, van wie 16 met een afstand tot de arbeidsmarkt binnenkwamen. Avabel heeft meer dan 25 jaar ervaring in het werken met Wajongers en biedt kansen aan mensen met een beperking of andere afstand tot de arbeidsmarkt. Richard Duppen – die het bedrijf samen met zijn neef overnam van zijn vader en oom – benadrukt dat Avabel alleen op een succesvolle manier inclusief kan ondernemen, omdat alle geledingen in het

bedrijf volledig achter deze filosofie staan. “Anders hadden we nooit het gewenste resultaat kunnen halen. Het is echt van ons allemaal; van de leiding tot de eigen medewerkers.”

## 1. Ontwikkeling en kansen voor personeel

### DSM

DSM FIT is het Worklife Center van DSM en hun expertisecentrum op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid en vitaliteit. In het Worklife Center zijn de Interne arbodienst, het MobilityCenter en het Employability Center samengevoegd. Vanuit DSM FIT ondersteunen Vitality Manager of the Year Muriël Thijssen en haar team individuele medewerkers, leidinggevend én de gehele organisatie tijdens de zoektocht naar duurzame inzetbaarheid en de verankering daarvan. DSM FIT wil een gezonde werkcultuur bevorderen, waarin medewerkers op een gezonde manier hun talenten kunnen benutten, in balans met hun omgeving. Binnen DSM FIT wordt er een omgeving gecreëerd waarin voor alle werknemers [vertrouwen en vertrouwelijkheid](#) is gewaarborgd; die mensen stimuleert om zélf aan hun gezondheid en vitaliteit te werken.

### Livio

Inzicht krijgen in de talenten en drijfveren van medewerkers, dat is de reden waarom Livio al zeven jaar actief gebruik maakt van de Talent Motivatie Analyse (TMA). De TMA talentenanalyse brengt 22 drijfveren en 44 talenten in kaart. Het uitgangspunt van deze methode is dat de medewerker centraal staat. Ieder mens heeft talenten, en door hier bewust van te zijn kun je niet alleen meer uit jezelf halen, maar ook uit elkaar. Hun eigen Livio Academie geeft deze ambitie vorm met een breed cursusaanbod dat aansluit bij de dagelijkse praktijk en bij de ontwikkelingen in de zorg. Voor het opleiden van aankomende en zittende zorgprofessionals werken ze samen met onderwijsinstellingen binnen de [Twentse Zorgacademie](#). Daarnaast is het bedrijf Erkend Mantelzorgvriendelijk en is het thema mantelzorg onderdeel van de continue dialoog tussen manager en individuele werknemer. Op diverse locaties worden er MantelzorgCafés aangeboden waar mantelzorgers terecht kunnen voor advies, ontspanning, ondersteuning, lotgenotencontact en themamiddagen.

### PwC

PwC besteedt de komende 4 jaar 3 miljard dollar aan een upskill-programma dat beschikbaar zal zijn voor alle 276.000 werknemers van PwC, wat zich zal richten op 4 belangrijke gebieden.

Programma's die uitgerold worden variëren van *skill academies* tot digitale fitness-apps tot leiderschapontwikkeling. Een deel van het personeel van PwC zal specialistische vaardigheden ontwikkelen op gebieden zoals data-analyse, automatisering van robotica-processen en kunstmatige intelligentie. Dit helpt om het potentieel van nieuwe technologieën te begrijpen, zodat werknemers klanten en andere belanghebbenden in de samenleving beter kunnen adviseren. Zo gaat PwC samenwerken met overheden en instellingen om meer mensen te bereiken.

## 2. Duurzame businessmodellen: op lange termijn maatschappelijke waarde creëren

### Ahold Delhaize

Bij Albert Heijn gaat het in haar duurzaamheidsbeleid om de impact van zijn ketens op mens, dier en milieu. Ook wil het klanten helpen richting een gezondere en meer duurzame leefstijl. In de ruim 950 winkels in vele steden en buurten en online werken ruim 100.000 medewerkers die veelal een afspiegeling van de buurt vormen. Voor vele jongeren is Albert Heijn de eerste werkgever waar zij hun eerste werkervaring opdoen. We bieden opleidingen, helpen medewerkers met een gezonde leefstijl en hebben 1850 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. Medewerkers die examen doen kunnen gratis online examentraining volgen. Zo worden ze gestimuleerd hun diploma te halen om beter voorbereid te zijn op de arbeidsmarkt.

Albert Heijn gaat ook actief voedselverspilling tegen o.a. door samenwerking met Voedselbanken Nederland. Albert Heijn doneert jaarlijks ruim 4,3 miljoen producten aan de voedselbanken en deelt veel kennis en informatie over bijvoorbeeld logistiek en bestelsystemen. Daarnaast stelt Albert Heijn zijn landelijke winkelnetwerk beschikbaar om lokale inzamelingsacties te organiseren. Ahold Delhaize heeft samen met Philips, NS, ING en KLM binnen Kickstart AI besloten om de komende jaren 25 hoogleraren en universitair (hoofd)docenten aan te stellen. Die zullen een aantal dagen op de universiteit werken en een aantal dagen bij de bedrijven. Door meer hoogleraren aan te nemen, zullen er meer promovendi kunnen worden begeleid en kunnen er meer jongeren kiezen voor een studie AI.

### 3. Nieuwe technologie en mensen opleiden voor de toekomst

De **Techniekmfabriek** van NS is een succes en trekt jongeren naar de mbo-2 opleiding Mechatronica. Een vak met toekomst en boordevol interessante nieuwe technologie met gegarandeerd een baan en in nauwe samenwerking met ROC van Twente en Amsterdam.

Een ander mooi voorbeeld is de nieuwe **Food Academy** van bedrijven als Bieze in Nijkerk. Voor een baan in de voedingsindustrie met baangarantie en aandacht voor duurzaamheid en nieuwe technologie.

De groei van deze regionale campussen en samenwerkingen is enorm vanwege het belang voor de economie: deze campussen zorgen voor en betere aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt, ze stimuleren innovatie en ze versterken belangrijke sectoren omdat ze bijdragen aan meer en nieuwe werkgelegenheid.

Het verbinden van onderwijs en bedrijfsleven begint overigens niet in het beroepsonderwijs. Juist in het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs worden er grote stappen gezet. Zo stellen 398 bedrijven in Zeeland zich binnen het **Bedrijf + School** initiatief beschikbaar om scholieren te ontvangen en gastlessen te geven. Jet-Net en TechNet hebben ook een soortgelijk netwerk opgebouwd van honderden bedrijven, zoals Accenture, ASML, DSM, IBM, KPN, Philips, Shell, Tata Steel en Unilever. Ook het **JINC**-programma helpt kinderen van 8 tot 16 jaar aan een goede start op de arbeidsmarkt. Ze maken kennis met allerlei beroepen, ontdekken welk werk bij hun talenten past en leren solliciteren. Zo krijgen jaarlijks meer dan 55.000 basisschool- en vmbo-leerlingen kansen aangereikt.

#### Stedin

Door de energietransitie is er volop werk. Stedin neemt dit als uitgangspunt en gaat uit van kansen, voor zowel het bedrijf als de arbeidsmarkt. Stedin neemt iedereen aan, ook zonder diploma; zij zorgen voor om- en bijscholing en hebben zelfs een eigen bedrijfsschool. Op de bedrijfsschool kun je je kennis en ervaring uit de praktijk omzetten in een diploma. Dat doen ze met het EVC-traject. EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. Werkervaring, praktijkkennis en eerder behaalde certificaten worden in kaart gebracht; dit zijn de competenties. Met eventueel aanvullende opleidingen of een verkort scholingstraject kunnen de competenties worden omgezet in een officieel diploma. Vorig jaar telde de Stedin Bedrijfsschool 300 leerlingen. Hier zitten werkzoekenden, zij-instromers, 55-plussers en 10 statushouders tussen. Gemiddeld 90 tot 95 procent haalt een diploma.

### 4. Bijdrage van personeel aan maatschappelijke doelen

#### Deloitte

De Deloitte Impact Foundation is een platform dat medewerkers de mogelijkheid biedt om nieuwe projecten te starten en deel te nemen aan bestaande projecten die zijn geïnitieerd door hun collega's. Projecten moeten aan verschillende criteria voldoen; zoals het toepassen van kennis en expertise ten behoeve van de samenleving en moeten passen binnen één van de thema's (onderwijs, schaalvergroting van maatschappelijke innovatie en een duurzame samenleving). Alle medewerkers worden aangemoedigd om tijd te besteden aan projecten met gedefinieerde taken ook door tijd voor deze projecten beschikbaar te stellen. Deloitte reserveert 1% van de uren (25.000 uur in Nederland) voor maatschappelijke inzet. 99% van de tijd zijn ze declarabel. De Deloitte Impact Foundation draagt bij aan het Global WorldClass-initiatief van Deloitte. De CEO van Deloitte: "Ons doel met WorldClass is om 50 miljoen mensen toegang te geven tot het onderwijs en de vaardigheden die nodig zijn om zinvol werk te vinden in de nieuwe economie. De wereld staat aan de vooravond van een seismische verschuiving met de opkomst van de Industry 4.0-golf, en om daarin te gedijen, moeten we samenwerken zodat niemand achterblijft."

Meer dan 20 bedrijven hebben zich bij Deedmob (door Nederlandse studenten opgericht) aangesloten. In totaal zetten zo'n vier- tot vijfduizend medewerkers van deze bedrijven zich maandelijks in voor anderen – onder werktijd. Gemiddeld doet zo'n 20 procent van de medewerkers mee met vrijwilligerswerk. Bij ING mogen sinds januari 2018 alle 60-plussers een dag per week beschikbaar zijn voor vrijwilligerswerk. De activiteiten variëren van werk in de zorg tot het delen van de eigen vaardigheden. ABN Amro heeft de ABN Amro Foundation waarbij 6.500 medewerkers zich vrijwillig inzetten voor verschillende activiteiten, voornamelijk gericht op kinderen. Diverse corporates sluiten zich aan bij Stichting Jarige Job om 'vrijwilligersdagen' in te boeken – bedrijven zoals PostNL, Jumbo, Unilever en Nationale Nederlanden. Deze stichting organiseert verjaardagspartijtjes voor gezinnen die het niet breed hebben. Tijdens de Week van het Geld geven bedrijven zoals VodafoneZiggo, de Volksbank, Achmea, Aegon, APG en EY geldlessen aan kinderen in het hele land. Bij

Uber verzorgen de webontwikkelaars programmeerlessen aan Amsterdamse kinderen die een achterstand hebben.

## 5. Impact op de regio: rol in de gemeenschap

### Rijk Zwaan

Bij Rijk Zwaan staat niet de omzet, of groei van marktaandeel op nummer 1 maar de mens. "Wie gelukkig is op het werk, blijft ook daar werken": het verloop is laag en iedereen heeft een vast contract. Dit gaat ook niet ten koste van de aandeelhouders, maar komt het bedrijf juist ten goede. Winstmaximalisatie is niet het uiteindelijke doel; het gaat om de mensen die het doen en hoe ze klanten ondersteunen. Verder zet Rijk Zwaan sterk in op scholing. Beroepen veranderen en er komen steeds beroepen bij, zeker in de veredeling. Denk aan genomische breeding, nieuwe irrigatiesystemen in kassen met cloud-technologie en precisielandbouw met satellietdata. Op de administratie zagen ze de automatisering jaren van tevoren aankomen. Mensen zijn bijgeschoold, omgeschoold, maar ze zijn niet ontslagen. Dit vanwege de verantwoordelijkheid die het bedrijf voelt naar de werknemers toe. Ze hebben ook een actieve gepensioneerdenvereeniging. Ook als je geen sociaal vangnet hebt op oude leeftijd, komt iemand van Rijk Zwaan zo nu en dan langs. Naar de directe omgeving toe zijn werknemers betrokken bij lokale verenigingen en mogen werknemers vrijwilligerswerk doen onder werktijd. Door deze ervaringen samen te delen, met alle lagen uit de organisatie, ontstaat er meer cohesie en betrokkenheid in het bedrijf.

### Rouveen Kaasspecialiteiten

De boeren in en rondom Rouveen en Staphorst weigerden met de fusiegolf van de jaren '80 mee te gaan en blijven als 'Rouveen Kaas' zelfstandig. Ze zijn een coöperatie met 250 familiebedrijven en nemen zo een concurrerende positie in. De fabriek is belangrijk voor de identiteit van het dorp Rouveen en de relatie is wederkerig: het zorgt ervoor dat de werknemers en de leden van de coöperatie zich verbonden voelen met de fabriek. De verbondenheid met de regio wordt actief gezocht, door meerdere jeugdafdelingen van sportclubs te sponsoren en hoofdsponsor te worden van een muziekvereniging. Daarnaast heeft het bedrijf in 2015 geïnvesteerd in een volledig robotgestuurde kaasmakerij. Met de nieuwbouw willen ze meer capaciteit én meer binding, zoals kaasmakers laten lesgeven aan kinderen op de lokale basisschool. Oftewel: de regio meer gaan betrekken in het verhaal naar de klant toe. Ze willen door transparantie, het laten zien wat ze doen en het delen van hun trots, de omgeving een beter gevoel geven over hun producten.

### Heineken

Heineken heeft een grootschalig initiatief opgezet, 'Verbinding hebben we zelf in de hand'. Ze werken langs verschillende wegen. Zo trainen ze collega's actief in het (h)erkennen van ieders eigenschappen en talenten. Daarnaast verbinden ze met klanten door middel van Co Creaties waarbij de bedrijven en Heineken kijken waar ze elkaar aan kunnen vullen, zodat Heineken een belangrijke partner blijft die een open blik houdt naar de wereld en de mensen om zich heen. Zo probeert Heineken ook de kloof te dichten tussen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en horecabedrijven met een vraag naar praktijkgeschoolde arbeid. Dit doen ze o.a. door hun Crewpub in Leiden en carrière-events in de Johan Cruijff Arena waarbij ze op zoek gaan naar jongeren uit Amsterdam Zuidoost die niet altijd de juiste kansen hebben gehad.