

BILDERBERG



**NOREENA HERTZ, KIM PUTTERS, TON WILTHAGEN,
TALITHA MUUSSE, ERIK-JAN MARES, KEES STORM**

Dit zeggen ze over ondernemen in het hart van de samenleving



**SPECIALE UITGAVE VOOR DE ONLINE
BILDERBERGCONFERENTIE OP 5 FEBRUARI**

Sla snel open voor programma en aanmelding



06



DE ROL VAN ONDERNEMERS

DOET HET BEDRIJFSLEVEN GENOEG VOOR DE MAATSCHAPPIJ? SCP-DIRECTEUR KIM PUTTERS: 'DE CORONACRISIS IS HET IDEALE MOMENT OM GROTE STAPPEN TE ZETTEN.'

20



DUURZAAM & GOEDKOOP?

DUURZAAM EN GOEDKOOP: JE ZOU ZEGGEN DAT GAAT NIET SAMEN. TOCH LIJKT ZEEMAN DAT WEL VOOR ELKAAR TE KRIJGEN.

10



MAKE-OVER VAN DE ARBEIDSMARKT

ZOU DAT KUNNEN: EEN ARBEIDSMARKT DIE VOOR IEDEREEN WERKT? DUS VOOR WERKGEVERS EN WERKNEMERS? JA, DENKT HOOGLERAAR TON WILTHAGEN.

30



EEUW VAN EENZAAMHEID

EENZAAMHEID ZIET NOREENA HERTZ ALS EEN VAN DE GROOTSTE PROBLEMEN VAN DEZE TIJD. EN DAAR KUNNEN ONDERNEMERS WAT TEGEN DOEN.

ANDERE ARTIKELEN

- 04** Programma Bilderberg
- 09** Buitenland
Wat als niet een kille bbp-meting, maar geluk maatstaf voor welvaart is?
- 14** 5 vragen aan Kees Storm
Oud-topman Kees Storm blikt terug op zijn tijd in het bedrijfsleven en zou sommige dingen nu toch echt anders doen.
- 15** 5 vragen aan Talitha Muusse
'Goed doen' en 'geld verdienen' zijn geen gescheiden werelden, vindt Talitha Muusse, boegbeeld van de Coalitie Y. 'We moeten nú het roer omgooien.'
- 16** Dit vinden ondernemers
Wat is de rol van ondernemers? Alleen winst maken of is er meer? Dat vroegen we aan ondernemers. Misschien verrassend: een verpletterende meerderheid ziet winst maken niet als hoogste doel. Maar wat dan wel?
- 23** Buitenland
Telkens in de top-5 van gelukkigste landen: hoe lukt Zweden dat?
- 24** Bijna 60 jaar Bilderberg
'Kabinetten werden er nog nét niet geformeerd' '
- 29** De klankbordgroep
Wie werken er achter de schermen mee aan de Bilderbergconferentie? Zij dus.
- 33** Buitenland
Waarom Nieuw-Zeeland brak met het concept van de maakbare economie.
- 34** Wat gaat u anders doen na de Bilderbergconferentie?
Meer rust nemen, aandacht voor welzijn, geluk of kwetsbaarheid? Waar gaat u mee aan de slag na afloop van de Bilderbergconferentie?

COLOFON

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

Redactieadres

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

Redactie

Karin Bojorge (hoofdredactie), Judith Katz, Marcia Timmermans en Jiska Vijselaar (eindredactie)

Aan dit nummer werkten mee

Mieke Ansems, Linda van Beek, Rixt Bonte, Yvette Boodoo, Jan van den Broek, Paul van Geest, Hester Jansen, Dorine van Kesteren, Roel Smit, Tessa Stiphout, Sang-Ah Yoo, Patrick van IJzendoorn

Vormgeving Concept, basisontwerp en vormgeving: Link Design, Amsterdam

Cover Erik van der Burgt, Laurie Dieffenbacq, Merlijn Doomernik, Guus Schoonewille en Robin Utrecht/ANP

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

Bezinning

In roerige tijden is het goed dat er ook nog tradities bestaan. Tradities die ons ertoe dwingen om even stil te staan bij waar we mee bezig zijn, even aandacht te schenken aan elkaar. Een goed voorbeeld daarvan is de jaarlijkse Bilderbergconferentie van VNO-NCW die dit jaar voor de 59ste keer plaatsvindt. In 1961 werd de conferentie geïnitieerd door de charismatische ondernemer Adriaan Borst als voorzitter van het Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers. Het was een functie die hij maar liefst 25 jaar bekleedde, een record dat niemand (ook ik niet) waarschijnlijk ooit zal verbreken.

Bezinning en persoonlijk contact waren precies de redenen dat Borst een jaar voor zijn aftreden het initiatief nam voor een tweedaagse conferentie in het bekende hotel De Bilderberg in Oosterbeek, gelegen in de bossen in de buurt van Arnhem. 's Avonds aan het diner (en later aan de bar) werden 'banden van vriendschap gelegd of verstevigd', aldus het verenigingsblad *De Werkgever*, een voorloper van *Opinieblad Forum*. Helaas dwingt de realiteit van de coronapandemie ons dit jaar tot een andere aanpak. Een korter, online programma, maar desalniettemin zeer de moeite waard zoals u kunt zien. En een unieke kans om – met een groter gezelschap dan anders – na te denken over de grote maatschappelijke opgaven waar we voor staan.

Deze speciale uitgave voor de Bilderbergconferentie staat alvast boordevol inspiratie als het gaat om het thema van dit jaar: *brede welvaart en de rol van het bedrijfsleven*. Lees hoe de bekende Britse econoom Noreena Hertz naar het verlies van gemeenschapsgevoel kijkt. Zie hoe het Erik-Jan Mares lukt om bij kledingconcern Zeeman zuinigheid (in de goede zin van het woord) ook structureel toe te passen op de planeet en op de mensen. Laat u aan het denken zetten door SCP-directeur Kim Putters en door arbeidsmarkt-hoogleraar Ton Wilthagen. Neem kennis van de visie van verschillende generaties Bilderbergbezoekers, in de personen van Kees Storm en Talitha Muisse. En tot slot: laat u aan het werk zetten door theoloog Paul van Geest. Ik wens u alvast veel leesplezier en wellicht tot 5 februari.

Ingrid Thijssen
Voorzitter VNO-NCW



PROGRAMMA 59STE EDITIE VAN DE BILDERBERGCONFERENTIE

- 13:30** Welkom door VNO-NCW-voorzitter Ingrid Thijssen
- 13:35** Overdenking door Paul van Geest, hoogleraar kerkgeschiedenis aan Tilburg University en hoogleraar theologie en economisch denken aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam
- 13:50** Inleiding door de Italiaans-Amerikaans econoom Mariana Mazzucato, hoogleraar economics of innovation and public value aan University College London
- 14:30** **PANELDISCUSSIE MET ONDER MEER:**
- Ben Tax, managing director Rijk Zwaan (Nederlands familiebedrijf in groenteveredeling met het hoofdkantoor in De Lier)
 - Marieke van Schaik, directeur Rode Kruis Nederland
 - Bert Rijk, ceo Aurea Imaging (bedrijf in dronetechiek voor onder meer smart tuinbouw en akkerbouw)
- 14:50** Pauze
- 14:55** Politieke paneldiscussie
- 15:30** Uitleiding door tekstschrijver, stand-upcomedian en schrijver Raoul Heertje
- 15:55** Slotwoord VNO-NCW-voorzitter Ingrid Thijssen

Na afsluiting van de Bilderbergconferentie, bent u van harte welkom om na te praten en verder te praten over het thema 'brede welvaart' in de Bilderberg-talks. U wordt gekoppeld aan ongeveer vijftien andere Bilderbergbezoekers voor deze bijzondere nabespreking en dialoogbijeenkomst. ▣

Meer informatie of aanmelden?

VOOR MEER DETAILS OVER HET PROGRAMMA, KIJK OP DE WEBSITE:
WWW.VNO-NCW.NL/BILDERBERGPROGRAMMA-2021

U KUNT ZICH AANMELDEN VOOR DE BILDERBERGCONFERENTIE VAN
VNO-NCW VIA DE QR-CODE



KIM PUTTERS (SCP)

‘NEDERLAND HEEFT DE JUISTE PAPIEREN OM SAMEN DE KLOOF TE DICHTEN’

Hoe is de sociale staat van Nederland? Doet het bedrijfsleven wel genoeg voor de maatschappij? Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP): ‘De coronacrisis is het ideale moment voor ondernemingen om grote stappen te zetten.’

Hmm. SCP-directeur Kim Putters moet nadenken over de vraag wat de reputatie van het bedrijfsleven is. ‘Ik heb zorgen, maar zie ook veel positiefs. Laat ik beginnen te zeggen dat het bedrijfsleven in Nederland al lange tijd een hoger rapportcijfer krijgt dan de politiek. Het vertrouwen is redelijk hoog. Als Nederlanders in het buitenland vertellen waar ze het meest trots op zijn, noemen ze de Nederlandse koopmansgeest of multinationals als Philips en KLM. Maar terug in Nederland wordt er gemopperd. Als je vraagt wat de grootste problemen zijn in de samenleving, dan noemen mensen al snel het verschil tussen de bonussen in de top, en de lonen op de werkvloer. Het verhaal over het geblindeerde

busje waarin de president-commissarissen aankwamen bij het Catshuisoverleg komt ook steeds terug. Dat werkt niet echt verbindend. De bedrijven zijn best van goede wil, het gaat mij om de incidenten waardoor de slechte pers blijft hangen.’

KWETSBARE GROEPEN

Dat er zorgen heersen in Nederland, blijkt uit onderzoek. ‘Uit de brede welvaartsmonitor van het CBS springen twee thema's er negatief uit: milieu – onze ecologische voetafdruk is groot in vergelijking met andere landen – en sociale cohesie. Bij het laatste, mijn werkgebied, zien we dat de verschillen tussen groepen in de samenleving hardnekkiger en groter

zijn geworden. De coronacrisis maakt meer zichtbaar wie de meest kwetsbare groepen zijn op de arbeidsmarkt.’ Mensen met tijdelijk werk, flexkrachten, zzp'ers. Arbeidskrachten met een migratieachtergrond en vrouwen – die werken het meeste in deeltijdbanen. Ook mensen met afstand tot de arbeidsmarkt zijn de dupe van de crisis. ‘Zoom je verder in dan zie je terugkerende factoren samenkomen in bepaalde groepen. Als je minder opleiding hebt gehad, bevind je je meestal in een slechtere arbeidsmarktpositie, houd je er wat vaker een iets minder gezonde leefstijl op na, en leef je in minder groene wijken. Dat stuurt ook de kansen van mensen om mee te doen in de maatschappij.’ De verschillen tussen *haves* en

Wie is Kim Putters?

Kim Putters (47) is sinds 2013 directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Voor die tijd was hij onder andere tien jaar lid van de Eerste Kamer voor de PvdA. Sinds 2017 is hij ook kroonlid van de Sociaal-Economische Raad (SER). Zowel in 2019 als in 2020 werd hij uitgeroepen tot invloedrijkste Nederlander in de *Volkskrant* Top-200.



have-not's nemen toe. ‘Daarmee is de inclusiviteit in de samenleving sterk onder druk komen te staan.’

Wat kunnen ondernemers daaraan doen? Wat is hun rol als het om brede welvaart gaat?

‘Brede welvaart gaat om de integrale aandacht voor zowel economische groei als duurzaamheid, sociale cohesie en inclusie. In het *Next Level programma* van een aantal jaar geleden zette het bedrijfsleven al grote stappen naar een socialer Nederland. Eigenlijk is de opvolger van dat programma het onlangs gepubliceerde *Brugproject*. Hierin wordt de kloof in de samenleving geduid en inclusiviteit bena-

drukt. Dus ja, er is een rol voor ondernemers weggelegd. Ze kunnen zich focussen op de route van scholing, waarmee werknemers hun achterstand op de arbeidsmarkt inhalen. Functies en banen veranderen door nieuwe technologieën en dat betekent dat er mensen nodig zijn met digitale vaardigheden. Wat we te vaak zien is dat om- en bijscholing vooral wordt ingezet voor hbo'ers, academici en jongeren. Voor hen spreekt *Leven lang leren* het meest tot de verbeelding. Ouderen en mensen met een lagere opleiding blijven achter. Ze beginnen er meestal pas mee als ontslag dreigt – dat is veel te laat. Mbo'ers willen heel vaak niet terug de schoolbanken in. Die hebben meer behoefte aan *coaching on*

the job. Wat werkgevers kunnen doen is het gesprek met hun werknemers blijven voeren: waar ligt je toekomst en welke vaardigheden wil je aanleren? Meer in de modus van continuïteit zitten.’

‘Ik zie ook dat met name het regionale midden- en kleinbedrijf de afgelopen jaren de banden met de maatschappij verder versterkt. Ondernemers organiseren bedrijvenbeurzen voor studenten van het ROC. Ze regelen stageplekken voor jongeren met een migratieachtergrond, zijn aanwezig bij de opening van het schooljaar. Mkb'ers zijn lokaal actief, omdat ze een natuurlijke verbinding hebben met de gemeenschap en letterlijk in de wijken zitten. Wist u dat het mkb heel veel bijdraagt aan



'Maak duidelijk wat je als bedrijf doet in termen van duurzaamheid en sociale ongelijkheid', is de boodschap van SCP-directeur Kim Putters aan ondernemers

'JE HOORT MIJ NIET ZEGGEN DAT BEDRIJVEN GEEN INSPANNINGEN LEVEREN'

maatschappelijke organisaties, aan sportverenigingen en culturele instellingen? Toch kan het over de gehele linie van het bedrijfsleven beter. En vooral: de te zetten stappen kunnen sneller. 'Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt hebben nú de hulp van het bedrijfsleven nodig. Er blijft teveel arbeidspotentieel liggen.'

Mooi om te zien dat ondernemers toch verbindend kunnen zijn in de samenleving.

'Je hoort mij niet zeggen dat bedrijven geen inspanningen leveren. Maar ik denk wel dat de meeste mensen niet weten wat het bedrijfsleven precies doet als het gaat om brede welvaart. Blijf jezelf daarom zichtbaar maken. Maak duidelijk wat je als bedrijf doet in termen van duurzaamheid en sociale ongelijkheid. Het is belangrijk dat je als ceo af en toe aanschuift bij *Nieuwsuur* of *Beau*. Dat je jezelf laat zien op social media. Neem Marjan van Loon, de president-directeur van Shell Nederland. Haar bedrijf ligt onder vuur, maar zij maakt wel continu vlogs over wat Shell probeert te doen in de omslag naar meer duurzaamheid. Tuurlijk snap ik het dilemma. Op

het moment dat je als ceo je nek uitsteekt, ligt je hoofd al op het hakblok. Er zullen altijd mensen zijn die kritiek hebben op het bedrijfsleven. Maar hoort het ook niet een beetje bij je dagelijkse werk als ceo om daarmee om te gaan? Je kunt er niet van uitgaan dat je draagvlak behoudt binnen de samenleving als je er niet over praat.'

Wordt er tegenwoordig niet meer gevraagd van werkgevers?

'Ik weet niet of er méér wordt gevraagd. Vroeger zetten bedrijven als Philips en Shell eigen huisartsenposten op voor hun mensen. Die waren meestal hun hele leven in dienst van het bedrijf, dus dat bedrijf deed veel terug voor hen en hun gezinnen. Dat gebeurt allemaal niet meer. Werkgevers wordt gevraagd mee te denken en mee te investeren in publieke voorzieningen. Ze betalen mee aan gezondheidszorg, pensioenen, sociale zekerheid. In die zin is hun bijdrage meer van karakter veranderd.'

'Wat je wereldwijd ziet, is dat mensen vaker willen weten waar een product vandaan komt.

Ze willen geen producten kopen van een bedrijf dat mensenrechten schaadt of vervuילend is. Ondernemers moeten zich meer verantwoorden in sociale- en duurzaamheidsverslagen. Dat voert de druk wel op. Maar goed, het is een onomkeerbare trend. Dit is wat klanten en burgers willen, dus dan moet je er als bedrijf wel in mee.'

'Verder kent Nederland een rijke historie waarin de macht wordt gedeeld tussen overheid, bedrijfsleven en burgers. Ondernemingen hebben altijd al een sterke positie in de maatschappij ingenomen. De overheid kan nooit in haar eentje brede welvaart creëren. Andersom kan het bedrijfsleven nooit zelf sociale ongelijkheid oplossen. Nederland heeft in elk geval de juiste papieren om samen de groeiende sociale kloof te dichten. De coronacrisis is het juiste moment om grote stappen te zetten. Laten we dat met zijn allen dan ook dóen.' ■



Eerst nadenken in de tempel – zoals die in Thimphu – over het effect van voorgenomen wetgeving op het welzijn van de inwoners van Bhutan en dan pas aan de slag gaan. Zou het helpen?

IN BHUTAN IS GELUK DE MAATSTAF VOOR WELVAART

Je zou denken dat geld heel belangrijk is in een land dat onderaan alle internationale armoedelijsten bungelt. Maar dat is niet zo in Bhutan. Dit is waarom.

Zowel mannen als vrouwen dragen er fleurige gewaden, de natuur kent een buitengewone biodiversiteit en de Boeddhistische monniken glimlachen altijd. En er valt ook wat te lachen, want de welvaart wordt in Bhutan niet afgemeten aan de kille bbp-maatstaf, maar aan de hand van het 'Bruto Nationaal Geluk'. Geluk als maatstaf voor welvaart, geniaal! Hoe rijk een land is, wordt niet berekend aan de hand van de totale productie, maar aan de hand van het antwoord op vragen als: 'hoe vaak lig je 's nachts wakker?', 'hoe goed ken je de namen van flora en fauna in je omgeving?' of 'hoe goed kun je borduren of houtsnijden?'

WESTERSE BRIL

De cynicus zal zeggen: allemaal leuk en aardig, maar hoe blij wordt een mens nu écht van borduren of houtsnijden als je je zorgen moet

maken of je wel genoeg te eten hebt? Bhutan mag dan een eigen systematiek hanteren voor het meten van welvaart, het landje bungelt wel onderaan alle internationale armoedelijsten. Volgens het IMF staat Bhutan dit jaar op een geschatte 161ste plaats. En de Wereldbank schetst dat 12 procent van de bevolking in armoede leeft. Hoe goed doet Bhutan het als je met een westerse bril naar hun welvaart kijkt? Het antwoord hierop: helemaal niet zo slecht. Inderdaad, er leven nog altijd veel Bhutanen in armoede, maar het land is er in de afgelopen jaren wel degelijk in geslaagd om de armoede terug te dringen: tussen 2007 en 2017 is het aantal mensen onder de armoedegrens gedaald van 36 naar 12 procent. Extreme armoede komt vrijwel niet meer voor. De Wereldbank constateert een economische groei van gemiddeld 7,5 procent sinds de jaren

tachtig, één van de hoogste gemiddelde groeicijfers ter wereld.

EXPLOITATIE VAN WATERKRACHT

De belangrijkste sector van de Bhutaanse economie is de exploitatie van waterkracht. De opgewekte elektriciteit wordt grotendeels naar India geëxporteerd en levert het land tientallen miljoenen dollars op. De hydro-sector biedt echter relatief weinig werkgelegenheid. Als gevolg van de modernisering van de infrastructuur, is het voor boeren tegenwoordig iets gemakkelijker om producten af te zetten. Ook het toerisme, dat door de Bhutaanse regering druppelsgewijs wordt toegelaten, draagt bij aan de economische ontwikkeling. Nederland exporteert voor ongeveer 1 miljoen naar Bhutan, evenveel als naar Vaticaanstad. De private sector blijft relatief onderontwikkeld in Bhutan. Bedrijven kunnen lastig geld lenen en vanwege de moeilijke infrastructuur en de relatief laaggeschoolde bevolking, kunnen ondernemingen hun vleugels niet goed uitslaan. Intussen rapporteert wel 91,2 procent van de bevolking 'geluk' en 43,4 procent zelfs 'diep geluk'. Wie doet het hen na? ■



TON WILTHAGEN OVER DE ARBEIDSMARKT

‘INCLUSIVITEIT EN EFFICIENCY ZIJN NIET TEGENGESTELD’

Het kan echt, een arbeidsmarkt die werkt voor iedereen. Eén die flexibiliteit biedt aan werkgevers én zekerheid aan flexkrachten. ‘We moeten alleen afscheid nemen van zaken die ons dierbaar zijn’, zegt hoogleraar Ton Wilthagen. Maar dan heb je ook wat: een toekomstbestendig sociaal arbeidsbestel.

De klok tikt, waarschuwt hoogleraar Arbeidsmarkt Ton Wilthagen van Tilburg University. ‘Door de coronacrisis wordt Nederland hard geraakt. Daardoor zie je de kwetsbaarheid van bepaalde groepen in de samenleving ineens veel duidelijker, van flexwerkers, ouderen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.’ Een drastische *make-over* van de arbeidsmarkt is daarom urgent. ‘Een waarbij niemand aan de kant staat. Dat lukt alleen als we met zijn allen *next level* gaan denken.’ Ondernemers zouden meer moeten kijken vanuit de brede waarden van arbeid. ‘Die draait om véél meer dan loon, productiviteit en het besparen op uitkeringen. Arbeid gaat om meedoen, welzijn, geluk en gezondheid. En dat maken we

slecht waar voor grote groepen mensen in de samenleving’, aldus Wilthagen.

Het lijkt net alsof ondernemers dat niet zouden willen. Túúrlíjk willen ondernemers een meer inclusieve arbeidsmarkt en ze spannen zich er voor in.

‘Zeker. Het is ook niet zo dat werkgevers kwade geniën zijn die niets doen. Maar kijk je puur naar de cijfers, naar de gemiddelde arbeidsparticipatie en de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan is het verschil tussen die twee binnen Europa nergens zo groot als in Nederland. Verder zijn we het meest gepolariseerd als het gaat om vast en flex. Daarmee bedoel ik dat we

uitzonderlijk zijn in het reguleren van het vaste contract, en extreem in het niet-beschermen van flexkrachten: mensen met een tijdelijk contract, oproepkrachten en zzp'ers. Die krijgen minder betaald, worden als eerste ontslagen als het slecht gaat. Ze hebben geen toegang tot scholing, en worden niet begeleid naar ander werk. De crisis laat zien dat deze groep wordt buitengesloten.’

Ondernemers hebben flexibiliteit nodig om te kunnen inspringen op de veranderende samenleving. Ze krijgen te maken met een woud aan regels bij vaste contracten. Het wordt werkgevers niet makkelijk gemaakt.

‘Klopt, dat is ook een deel van de tragedie van ons huidige sociale model. We zagen in de afgelopen twintig jaar drie wetswijzigingen voorbijkomen: de Flexwet in 1999, de wet Werk en zekerheid in 2015 en meest recent de wet Arbeidsmarkt in balans. Allemaal met als doel een goede balans te vinden tussen flexibiliteit en zekerheid. Maar wat er vooral gebeurde, is meer flexibiliteit toestaan. Tegelijkertijd is het vaste contract onaantrekkelijker gemaakt. Denk aan een UWV dat vooraf ontslagen toetst, of dat je als werkgever twee jaar loon doorbetaalt bij ziekte – heel bizar, dat bestaat nergens anders ter wereld. Als er daarnaast ook mogelijkheden zijn voor *payrolling* en het inhuren van oproepcontracten, ja, dan



Alles draait om wederkerigheid, stelt Ton Wilthagen. 'Je moet als werkgever en werknemer het beste uit elkaar halen'

Wie is Ton Wilthagen?

Ton Wilthagen (60) studeerde Sociologie aan de Universiteit van Tilburg en de Universiteit van Amsterdam UvA. Na zijn afstuderen ging hij aan de slag bij verschillende onderzoeksinstituten van de UvA, waarna hij in 1993 promoveerde op overheidstoezicht op arbeidsomstandigheden. Ook deed hij onderzoek naar *flexicurity*. In 2003 werd Wilthagen hoogleraar institutionele en juridische aspecten van de arbeidsmarkt aan de Universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij columnist bij het FD, voorzitter van de Taskforce for Youth Employment van de Europese denktank European Policy Center en lid van de Taskforce Technologie, Onderwijs en Arbeidsmarkt van Brainport Development Eindhoven.

is de keuze als werkgever snel gemaakt. Maar zeg je vervolgens: we gaan alleen flexmensen inzetten en we investeren in niemand? Nee, met die denkwijze halen we de toekomst niet.'

U heeft vast een oplossing.

'Ja, zorg enerzijds voor flexibiliteit voor werkgevers en anderzijds voor zekerheid voor arbeidskrachten. Denemarken kent een soepel ontslagrecht, maar ook scholingsfondsen voor alle werkenden. En landen als Zweden en Finland kennen transitiefondsen voor mobiliteit over sectorgrenzen. Het geld wordt gespaard door werkgevers en vakbonden. Maar je kunt in Nederland bijvoorbeeld ook een universeel fonds opzetten met belastinggeld, vanuit het principe dat iedereen recht heeft op scholing en dat iedereen dus meebetaalt.'

'In Denemarken staat werkzekerheid centraal. Bij ons draait het om baanzekerheid, in hetzelfde bedrijf, in dezelfde sector. In Nederland is een vast contract nodig om een hypotheek te regelen, of toegang te krijgen tot het pensioenstelsel. Veel te rigide allemaal.'

Ondernemers zouden meer over de muren van hun sector moeten kijken.

'Ik ga niet iemand opleiden voor de concurrent, zeggen werkgevers hier. Maar als iedereen zo denkt, hebben we een probleem. Dan is er geen doorstroming mogelijk op de arbeidsmarkt. Nu, tijdens de crisis, worden we met onze neus op de feiten gedrukt. Het blijkt niet makkelijk om mensen uit de luchtvaart – een sector met weinig vraag naar arbeid – onder te brengen bij bedrijven in de installatiebranche.'

'Kijk over de grens voor inspirerende voorbeelden. In België kunnen verschillende werkgevers onderling een of meer werknemers met elkaar delen. Ze hoeven diegene niet op te knippen in verschillende arbeidscontracten. Met name fijn voor mkb'ers, die vaak geen grote stafafdelingen hr hebben. Het biedt flexibiliteit en bespaart kosten.'

'Alles draait om wederkerigheid. Je moet als werkgever en werknemer het beste uit elkaar halen. Dus waarom niet je medewerkers meer emanciperen? Geef ze zeggenschap in

hun rooster, laat ze meedenken over de koers van het bedrijf. Mensen zijn privé veel ondernemender dan je denkt. Kijk maar op Marktplaats, de handeltjes die daar gedreven worden. Stimuleer autonomie op de werkvloer, en bind zo de mensen aan je.'

Er komt veel op het bordje van de werkgevers terecht.

'Dat is niet mijn intentie. Mijn pleidooi is er vooral één voor goed werkgeverschap. Zorgen voor meer inclusie in de arbeidsmarkt is inderdaad niet iets wat alleen werkgevers moeten oplossen. De overheid zou werkgevers niet met zoveel regels moeten opzadelen. Het maakt Nederlandse ondernemers risico-avers. Ondernemers zitten alleen maar te puzzelen: ik moet volgens de Participatiewet iemand aannemen voor wie ik eigenlijk geen passend werk heb, maar als ik het niet doe, krijg ik een boete. Dat werkt niet. Er zijn banenafspraken tussen sociale partners en de overheid, maar dat is een te smalle rijbaan naar een inclusieve arbeidsmarkt.'

'Er is zoveel werk dat nu nog geen baan is. Er zijn 1,3 miljoen eenzame ouderen, en tegelijkertijd een onbenut arbeidspotentieel van 1,2 miljoen mensen. Waarom zeggen we niet: we gaan een bv Tweezaamheid opzetten, zodat mensen die nu niet werken, activiteiten opzetten om die chronische eenzaamheid te verhelpen. Leg verbindingen, wees creatief. Waar het werkgevers nog wel aan ontbreekt, is het inzicht dat talent gewoon op straat te vinden is. Talent dat je altijd op enigerlei manier kunt inzetten. De aanpak van *open hiring* laat dat zien. We hebben nu een arbeidsmarkt gecreëerd die *social waste* produceert. We schrijven mensen af. Dit is niet de situatie waarmee je de volgende twintig jaar wilt ingaan.'

Het klinkt wel treurig allemaal.

'Oh, maar ik ben een heel optimistisch-kritisch mens. Je moet wel de realiteit onder ogen zien en in de polder niet om de hete brei heen blijven draaien. Pas dan kun je kijken naar nieuwe perspectieven. We moeten regels

'WE HEBBEN EEN ARBEIDSMARKT GECREËERD DIE SOCIAL WASTE PRODUCEERT'

rondom werk, inkomen en sociale zekerheid moderniseren. Niet blijven hangen in oude credo's. Vakbonden die een vast contract regelen voor hun leden als hoogst haalbare doel zien. Bedrijven die zeggen: we hebben flexibiliteit nodig, anders lukt ondernemen en concurreren niet. We moeten met zijn allen af van de *mindset* dat sociale cohesie en efficiency tegengesteld zijn. Ingewikkelde regels moeten worden geschrapt. We moeten samen naar een arbeidsmarkttransitie, naar een duurzame manier van werk. Daar is een andere manier van denken en doen voor nodig. En het vergt dat we afscheid nemen van een aantal zaken die ons heel dierbaar waren tot nu toe. Elk einde is een nieuw begin.' ▣

KEES STORM: 'ONDERNEMERS HOREN IN HET HART VAN DE SAMENLEVING'

Kees Storm (78) is een Bilderbergveteraan. Meer dan dertig conferenties woonde hij bij. In zijn werkende leven was hij bestuursvoorzitter van Aegon en bestuurslid van VNO-NCW. Hoe denkt hij over brede welvaart? 'Sommige politici en journalisten plaatsen ondernemers het liefst in de marge, maar ze horen in het hart van de samenleving.'

Brede welvaart, wat verstaat u daaronder?

'Een wereld waarin het merendeel van de mensen leeft zonder honger en extreme armoede. Voedsel en andere consumptiegoederen moeten efficiënt en verantwoord worden geproduceerd, tegen aanvaardbare prijzen. Dan kunnen zoveel mogelijk mensen daarvan genieten. Helaas is het nog lang niet zover, hoewel er goede ontwikkelingen zijn. Over China bijvoorbeeld ben ik positiever gestemd dan de meeste mensen. De afgelopen dertig jaar was dat land de snelst groeiende economie ter wereld. Daardoor lijden vandaag de dag 600 miljoen minder Chinezen honger.'

Oftewel: eerst komt das Fressen, dann die Moral?

'Materieel welzijn is een voorwaarde voor geestelijk welzijn. Mensen die niet te eten hebben, zijn per definitie ongelukkig. Pas nadat ze de honger zijn ontstegen, krijgen ze behoefte aan andere zaken, zowel materieel als immaterieel. In de basis streven we allemaal naar welvaart en vooruitgang.'

Doet het bedrijfsleven genoeg aan een betere wereld?

'Maatschappelijk verantwoord ondernemen was vijftig jaar geleden nog de hobby van een enkeling, nu wordt dit concept veel



'DE AFSTAND TUSSEN POLITIEK EN BEDRIJFSLEVEN IS EEN PROBLEEM'

breder gedragen. Bedrijven voelen zich verantwoordelijk voor de wereld om hen heen. Eigenlijk is dat ook vanzelfsprekend. Sommige politici en journalisten plaatsen ondernemers het liefst in de marge, maar ze horen in het hart van de samenleving. Want zonder on-

dernemers geen economische groei. En groei is nodig voor alles: werkgelegenheid, zorg, onderwijs, voorzieningen en daarna ook duurzaamheid en een rechtvaardige verdeling.'

Zit dat ook tussen de oren bij de politiek?

'De afstand tussen politiek en bedrijfsleven is een probleem. Gelukkig hebben we een organisatie als VNO-NCW om de kloof te overbruggen, maar in principe zijn het twee gescheiden werelden. Het zou mooi zijn als meer ondernemers in de politiek gingen. En als politici beter begrepen hoe het werkt in bedrijven. Bij Aegon hadden wij bijvoorbeeld een project waarbij parlementariërs een week meeliepen met de raad van bestuur. Zo kweek je wederzijds begrip.'

'Ongelijkheid is een van de mondiale problemen van dit moment. De beloningsdiscussie vind ik bijvoorbeeld onaangenaam. Met name in de Angelsaksische wereld heeft aan de top van het bedrijfsleven een salarisexplosie plaatsgevonden. Op mijn bureau ligt een heel dossier over dit onderwerp, het gaat me aan het hart. Als ik ooit nog eens ga promoveren – wat ik niet verwacht, hoor – zal mijn proefschrift daarover gaan. Armoede stelt mensen op achterstand en ook kansen, succes, gezondheid en zekerheden zijn niet eerlijk verdeeld. In Nederland is dit minder erg dan elders ter wereld, maar ook hier staan grote groepen aan de zijlijn.'

Doen ceo's van nu het beter dan u destijds?

'Een stuk beter! De huidige generatie heeft een sterkere oriëntatie op de buitenwereld. Het gaat in hun ondernemingen niet alleen om cijfers, omzet en winst, maar ook om de belangen van medewerkers, klanten, leveranciers en maatschappelijke organisaties. Zij hebben de hele wereld in hun blikveld. Zelf was ik inder tijd nogal gefocust op het eigen bedrijf en mijn functioneren daarin. Pas later in mijn leven heb ik die bredere kijk ontwikkeld. ■

TALITHA MUUSSE: 'JE HOEFT GEEN MOEDER THERESA TE ZIJN'

Talitha Muusse (28) is de jongste deelnemer aan de Bilderbergconferentie. Ze is bedrijfskundige, spreker, ondernemer en het gezicht van Coalitie Y, die de stem van jongeren vertolkt in het coronabeleid. 'Er hoeft geen scheiding te zijn tussen 'goed doen' en 'geld verdienen''

Hoort duurzaamheid wel bij 't bedrijfsleven?

'Al jong wilde ik iets betekenen voor de wereld. Lange tijd dacht ik dat je dan bij een goed doel, een ngo of in de ontwikkelingssamenwerking moest werken. Een soort Moeder Theresa worden, min of meer. Maar bijdragen aan een betere wereld kan tegenwoordig ook vanuit het bedrijfsleven. Een goede ontwikkeling, omdat duurzaamheid ook in het hart van de economie hóort. Er hoeft geen scheiding te zijn tussen 'goed doen' en 'geld verdienen'. Toen ik dat eenmaal inzag, heb ik een platform opgericht voor jonge, duurzame ondernemers en professionals. Ook heb ik een opleidingsprogramma gelanceerd voor jongeren die toezichthouder of commissaris willen worden.'

Denken millennials anders over welvaart?

'Mijn generatie ziet brede welvaart als de enige vorm van welvaart. Wij leerden al vroeg dat ook zaken waaraan het economische systeem geen waarde toekent, aandacht nodig hebben: het klimaat, de publieke sector, sociaaleconomische gelijkheid, biodiversiteit, diversiteit in de samenleving, sociale contacten... De economie moet ons – de planeet, de samenleving – dienen, en niet andersom.'

'Natuurlijk zijn we niet allemaal Greta Thunbergs, maar de meesten van ons hebben wel een besef van urgentie als het om het klimaat gaat. Dat maakt ons activistischer en radicaler dan oudere generaties. Die lijken zich erbij te leggen dat Nederland zijn klimaatdoe-



'NATUURLIJK ZIJN WE NIET ALLEMAAL GRETA THUNBERGS'

len niet haalt en dat wij al jaren onderaan bungelen in internationale lijstjes over duurzame energie. Als er geen *business case* is, als een duurzaam initiatief niet meteen economische groei genereert, dan haken ze af. En, wat ze ook vaak zeggen: 'Nederland is een klein land, we moeten het in Europees verband doen.'

We zijn toch ook maar een speldenknopje?

'Qua oppervlakte en inwoneraantal wel, maar we staan in de top-10 van de meest concurrerende economieën ter wereld. Nederland

heeft serieuze invloed in een flink aantal handelsketens, zoals bijvoorbeeld de agrarische export. Daar kan je dus best de toon zetten. Afwachten is geen optie, het is nu écht tijd dat het roer om gaat. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de oprichting van een klimaatautoriteit van wetenschappers die de regering elke keer op de vingers tikt als beleidskeuzes niet in lijn zijn met de CO₂-reductiedoelen. Een ander idee is om straks bij de kabinetsformatie serieus mee te nemen welke coalitie het akkoord heeft met de laagste CO₂-footprint.'

Maar economische groei zorgt toch voor verduurzaming en sociale rechtvaardigheid?

'Begrijp me niet verkeerd: ik ben niet tegen groei. Zolang het maar om kwalitatief goede economische groei gaat. Het zit in de menselijke natuur om naar meer te streven, om een bedrijf naar grotere hoogten te brengen. Dat wil ik zelf ook als ondernemer. Maar de wetgeving zou een stuk strenger mogen zijn. Het is idioot dat producten die tien keer de wereld rondvliegen nog altijd goedkoper zijn dan alternatieven die lokaal worden geproduceerd, alleen omdat de kerosineprijs zo laag is. Het probleem is dus niet de economische groei an sich, wel de verkeerde financiële prikkels.'

Duurzaam ondernemen is inmiddels tot veel bedrijven doorgedrongen. Dat is mooi toch?

'Inderdaad, zo'n vijf jaar geleden was maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak alleen nog een afdeling. Die zorgde dan bijvoorbeeld voor ledverlichting en *fairtrade* koffie. Dat gaat nu beter, maar punt is wel dat er niets gebeurt als bedrijven hun duurzaamheidsambities niet halen. Zeker nu, in deze crisis, ligt de prioriteit toch vaak weer bij de bedrijfseconomische prestaties. Het zou goed zijn als het niet-halen van de doelen een financieel gevolg had voor de verantwoordelijke medewerkers. Of als er naast de aandeelhouders een soort maatschappelijke raad was waaraan een onderneming verantwoording moet afleggen.' ■

BILDERBERG-ENQUÊTE

GAAT HET OM BROOD OP DE PLANK? OF IS ER MEER?

Wat is de rol van een onderneming? Winst maken of is er meer? Dat vroegen we aan bedrijfsdirecteuren. Ze vinden in meerderheid dat ondernemers een belangrijke opdracht hebben in de samenleving. Bovendien geven ze zichzelf een taak.

Ondernemers zijn niet alleen op de wereld om winst te maken. Elke onderneming zou 'financieel of op een andere manier' moeten bijdragen aan de gemeenschap. Bedrijven kunnen bovendien collectief meer doen voor de samenleving. Dat is de mening van een ruime meerderheid van 325 ondernemers en directeuren.

'Brede welvaart' was het onderwerp van een digitale enquête, die begin december werd gehouden onder ruim achtduizend leden van de regionale verenigingen van VNO-NCW. Daarmee wordt bedoeld dat er meer is dan economische groei en stijging van inkomens. Voor de ondernemers die meededen aan het onderzoek betekent brede welvaart vooral duurzame groei, een gezond en prettig leefklimaat en toegang tot goed onderwijs. Meer dan 70 procent vinkte deze drie opties aan. Een ruime meerderheid vindt ook toegang tot goede gezondheidszorg en een eerlijke welvaartsverdeling ertoe behoren.

'Gelijke kansen voor iedereen! Gelijkwaardigheid! Solidariteit!', voegde een zelfstandig ondernemer eraan toe. Andere spontane toevoegingen van ondernemers gaan over een duurzame rechtsstaat, een leefbaar sociaal minimum, geen discriminatie op basis van

handicap, een circulaire economie, veiligheid en meer bewustzijn voor de natuur.

OPLOSSINGEN

Wie is verantwoordelijk voor een fatsoenlijke samenleving? De stelling, die bedrijfsdirecteuren werd voorgelegd, luidde: 'Maatschappelijke problemen moeten worden opgelost door de politiek, niet door ondernemers'. Zo'n stelling laat ruimte voor discussie. Wat is oplossen? Is bijdragen aan een oplossing ook al goed? In elk geval is een ruime meerderheid (58 procent) het niet eens met de harde lijn dat alleen de politiek voor oplossingen moet zorgen. Ook ondernemers hebben hun verantwoordelijkheid.

'Het enige doel van een onderneming is winst maken', was een andere stelling. Bijna de helft stelt het daar volledig mee oneens te zijn tegenover 2 procent van de ondervraagden die het daar volledig mee eens is. Doet een ondernemer die netjes zijn belastingen betaalt, genoeg voor de samenleving? Volledig mee eens, vindt slechts 5 procent en enigszins mee eens 25 procent. Zo'n 70 procent is het enigszins tot volledig oneens met deze beperkte opvatting.

Het maakt weinig verschil of je het vraagt aan

de directeur-eigenaar van een familiebedrijf of aan een directeur met een dienstverband bij een onderneming. 80 tot 90 procent vindt dat elke onderneming financieel of anderszins moet bijdragen aan de gemeenschap. Directeuren van kleine bedrijven zijn hooguit een fractie terughoudender dan hun collega's bij grotere ondernemingen.

LOKALE INITIATIEVEN

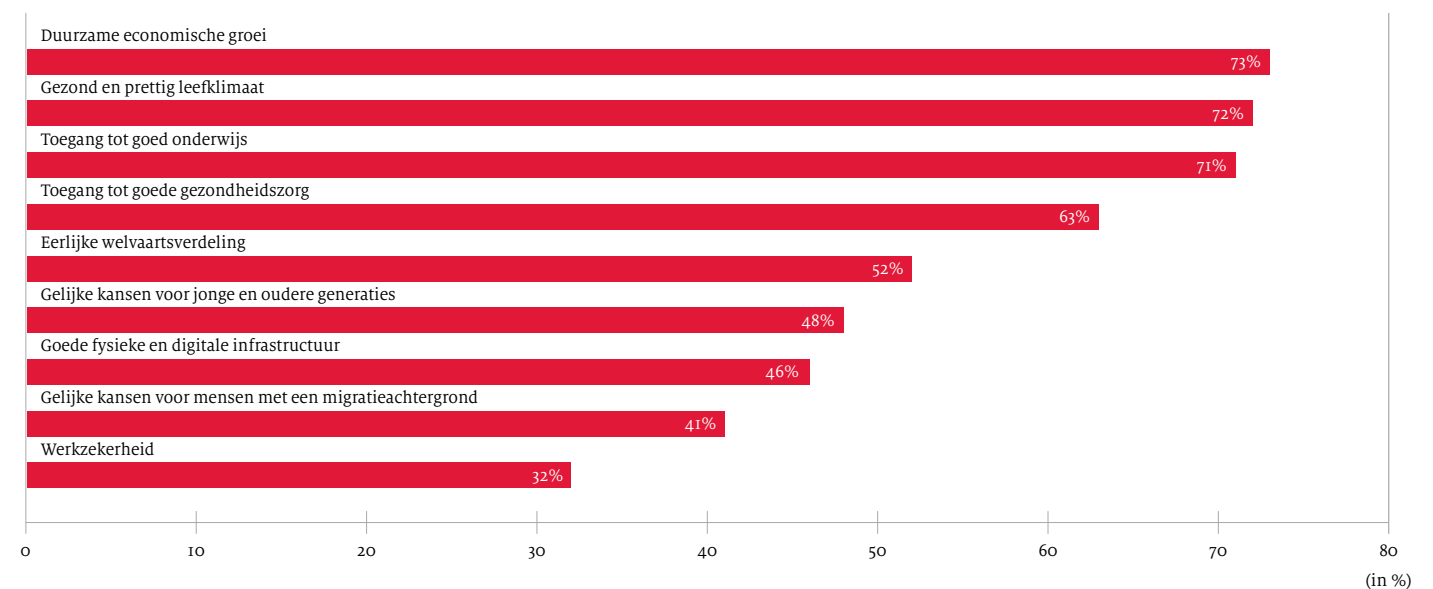
Negen van de tien bedrijfsdirecteuren zeggen lokale verenigingen of initiatieven te steunen. Evenveel directeuren zeggen de verduurzaming van producten en bedrijfsprocessen als een belangrijke opgave te zien. Zij achten ondernemers ook in staat de wereld duurzamer te maken. De stelling 'Ik heb al genoeg gedaan als het gaat om verduurzaming' krijgt weinig bijval: bijna 70 procent is het er niet mee eens.

Op de arbeidsmarkt zien ze graag veranderingen: driekwart vindt dat werknemers met flexibele contracten en lage inkomens te weinig zekerheid hebben; een even groot deel vindt dat de zekerheid voor werknemers met vaste contracten aan de bovenkant van de arbeidsmarkt juist weer te groot is. Iets meer dan de helft zegt te willen streven naar 'min-



Medewerkers van Unilever pakken kerstpakketten in voor gezinnen die afhankelijk zijn van de Voedselbank. Dat doen bedrijven dus ook

DIT BETEKENT HET BEGRIIP 'BREDE WELVAART' VOOR ONDERNEMERS:



der flex en meer vaste contracten'. Acht op de tien vinden bovendien dat ondernemers meer moeten samenwerken om mensen van werk naar werk te begeleiden.

WEINIG WAARDERING

Ondanks alle goede bedoelingen, voelen bedrijven zich toch ook miskend. Driekwart vindt namelijk dat ondernemingen in het algemeen niet genoeg waardering krijgen 'voor hun bijdrage aan een duurzame, welvarende samenleving met kansen voor iedereen'. En iets meer dan de helft mist ook voldoende waardering voor zijn of haar persoonlijke bijdrage als ondernemer op dit gebied.

Soms hebben ondernemers geen al te hoge eisen wat dit betreft. 'Is het van belang dat ondernemers waardering krijgen?', vraagt een respondent zich af. Een ander zegt: 'De waardering hoeft niet van de daken geschreeuwd te worden, als ondernemingen maar met respect behandeld worden.'

Maar bij sommigen is er toch ook ergernis. 'Het is nooit genoeg volgens de politiek', verzucht een van de deelnemers. 'Er is nog steeds een negatieve tenor ten opzichte van ondernemers.'

De media spelen daarbij een belangrijke rol, zeggen verschillende respondenten: 'Vaak worden bedrijven neergezet als vervuilers en

gericht op eigen winst; de maatschappelijke bijdrage en het bewustzijn van eigen verantwoordelijkheid komen minder over het voetlicht. Vaak worden grote, internationale bedrijven in beeld gebracht, waar vooral het belang van aandeelhouders voorop zou staan. De rol van het midden- en kleinbedrijf met een lokale of regionale focus, betrokkenheid van een familie en maatschappelijk bewustzijn zijn minder in beeld.'

TE WEINIG COMMUNICATIE

Opvallend veel ondernemers vinden overigens dat bedrijven zelf te weinig communiceren over hun eigen maatschappelijke bijdrage: 'Ze laten het wellicht te weinig zien' of 'bedrijven communiceren te weinig uit bescheidenheid'. Een kort en bondig advies van één van de respondenten: 'Be good and tell it, maar wel op een wijze dat het geen PR wordt.' Een collega-directeur suggereert de introductie van een scorekaart: 'Durf inzichtelijk te maken wat een organisatie onderaan de streep heeft bijgedragen.'

Communicatie is wel een dingetje. Het belang ervan blijkt ook uit het antwoord op de vraag of medewerkers of klanten op de hoogte zijn 'van de bijdrage die uw bedrijf levert aan de brede welvaart in Nederland'.

Van alle ondernemers zegt 71 procent dat

medewerkers hiervan op de hoogte zijn, maar van de ondernemers die zelf al vinden dat ze onvoldoende communiceren, is dat slechts 55 procent. Van alle ondervraagden vindt 56 procent dat klanten op de hoogte zijn van de maatschappelijke bijdrage van het bedrijf, maar van de ondernemers die zelf al tekortkomingen zien in de eigen communicatie heeft slechts 32 procent de indruk dat klanten goed op de hoogte zijn.

Een kleine meerderheid vindt dat hij of zij onvoldoende communiceert met klanten en medewerkers over de bijdrage van het bedrijf aan de 'brede welvaart'. Daarvoor worden veel verschillende redenen genoemd: het zit niet in het DNA van het bedrijf, we houden niet van borstklopperij, we zijn bescheiden ('mijn ego hoeft niet gestreeld te worden'), maar er zijn ook meer praktische zaken en dagelijkse beslommeringen die nu alle aandacht opeisen: 'Op dit moment heeft iedere ondernemer wel iets anders aan zijn hoofd.'

HAND IN EIGEN BOEZEM

Ondanks al die dagelijkse beslommeringen, waarbij COVID-19 ook vaak wordt genoemd, vindt toch maar liefst 88 procent dat bedrijven collectief meer zouden kunnen doen voor de samenleving en maar liefst driekwart steekt daarbij de hand ook in eigen boezem: ja, ik

zou als ondernemer meer kunnen doen voor de samenleving.

Zeven van de tien ondervraagden vinden dat ze persoonlijk nog niet genoeg hebben gedaan als het gaat om verduurzaming. Tweederde zegt eigenlijk meer te moeten investeren in goede bij- en omscholing van medewerkers. Zes van de tien bedrijfsdirecteuren zeggen meer te kunnen doen om hun bedrijven 'inclusief' te maken, zodat iedereen meetelt en meedoet. Tegelijkertijd zegt een op de zes bedrijfsdirecteuren nog altijd de voorkeur te geven aan mensen met een Nederlandse achtergrond boven mensen met een migratieachtergrond. Dat is dan weer een andere kant van de medaille.

Maar driekwart zegt persoonlijk dus meer te willen doen voor de samenleving; 161 ondernemers nemen de moeite om concreet op te schrijven wat hun voornemen is. Waar denken ze zoal aan? 'Meer mensen naar werk helpen; dit levert de samenleving op alle fronten een besparing op', stelt een directeur die werkzekerheid en eerlijke welvaartsverdeling als belangrijkste aspecten ziet van brede welvaart. 'Actievere bijdrage aan scholing (stages) en werk voor mensen op afstand', is het plan van een middelgrote ondernemer.

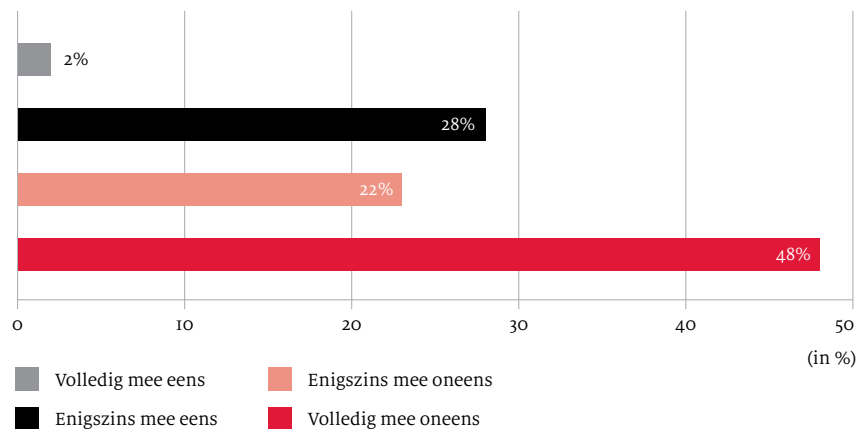
BE GOOD EN TELL IT WORDT EIGENLIJK TE WEINIG GEDAAN

MEER EN SNELLER

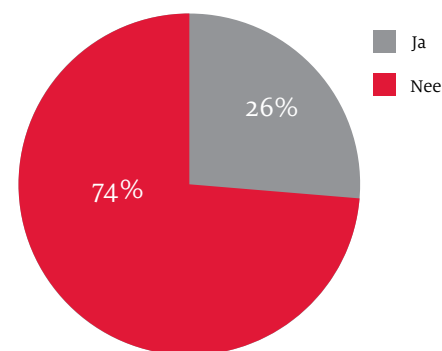
'Meer investeren in circulariteit' en varianten erop worden vaak genoemd. Veel ondernemers denken praktisch: 'Snellere verduurzaming van het wagenpark.' Maar ook: 'In het behalen van de klimaatdoelstellingen meer lokaal samenwerken met ondernemers en initiatieven opstarten.' Veel ondernemers beginnen sowieso graag dicht bij huis. 'Meer lokale activiteiten ondersteunen', stelt een directeur die zegt dat nu enigszins te doen. Een ander wil in overleg met de gemeente om financieel bij te dragen aan grotere plaatselijke maatschappelijke voorzieningen.

Jong beginnen lijkt het devies: 'Vooral de jeugd positief beïnvloeden via sportverenigingen en scholen.' En: 'Beter techniekonderwijs ontwerpen en ondersteunen.' Ook genoemd: 'Nog meer inspanssen voor goede doelen of bepaalde maatschappelijke projecten.' En een kleine zelfstandige zegt: 'Mijn kennis en expertise inzetten voor organisaties als het Rode Kruis of de Voedselbank, die hierom vragen, maar daar geen budget voor hebben.' Er kan altijd meer, verzuchten verschillende ondernemers. Maar: 'In je leven maak je keuzes. Parijs en Voorburg zijn ook niet op één dag gebouwd.' ■

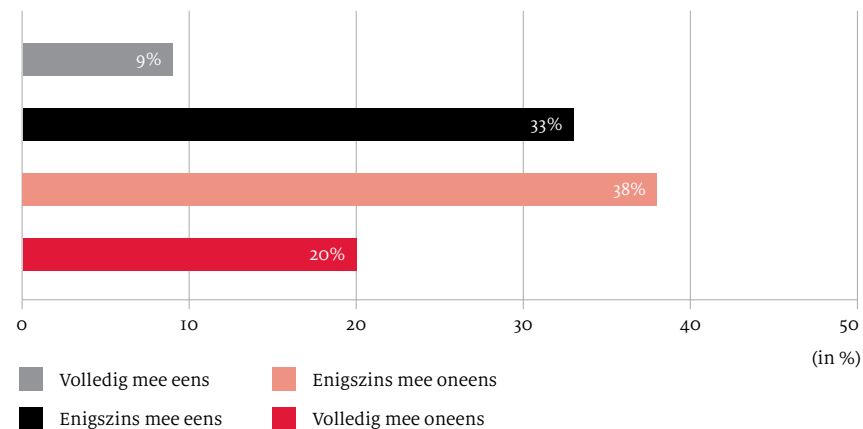
OP DE STELLING 'HET ENIGE DOEL VAN EEN ONDERNEMING IS WINST MAKEN' REAGEREN ONDERNEMERS ZO:



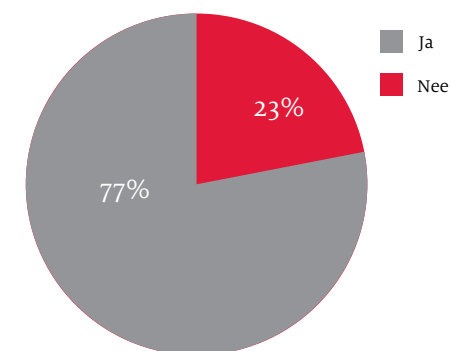
ONDERNEMERS DRAGEN BIJ AAN EEN DUURZAME, INCLUSIEVE SAMENLEVING. MAAR KRIJGEN ZE ER WAARDERING VOOR?



OP DE STELLING 'MAATSCHAPPELIJKE PROBLEMEN MOETEN OPGELOST WORDEN DOOR DE POLITIEK, NIET DOOR ONDERNEMERS' REAGEERDEN ZE ZO:



KUNNEN ONDERNEMERS ZELF MEER DOEN VOOR DE SAMENLEVING, VINDEN ZE? NOU...



ZEEMAN-CEO ERIK-JAN MARES:

‘ZUINIG GAAT OOK OVER MENS EN MILIEU’

Sinds zijn aantreden als ceo bij Zeeman is de kernwaarde ‘zuinig’ aardig opgerekt. Betekende het vroeger vooral ‘goedkoop’; voor Erik-Jan Mares betekent ‘zuinig’ óók zuinig op de planeet en zuinig op de mensen in de hele productieketen. Intussen kost een kinder-T-shirt met Mickey Mouse-opdruk nog altijd maar 3 euro 99. Hoe doet Zeeman dat?

De oer-Hollandse Zeeman, de textielsuper met de lage prijzen, is in zeven landen actief. Dus toen tussen eind maart en half mei de winkels in zes van de zeven landen dicht moesten, was dat best even taai, vertelt ceo Erik-Jan Mares. ‘Alleen Nederland bleef open. Twee derde van de omzet viel gewoon weg. Gelukkig gingen we gezond de crisis in. Toen we half mei weer opengingen, hadden we dermate goede omzetten dat we tot aan de tweede coronagolf structureel op een hoger niveau hebben gezeten. We hebben het afgelopen jaar ook niemand vanwege de crisis hoeven te ontslaan. Sterker nog: we groeien.’

Groeien, bodemprijzen én duurzaam produceren: gaat dat wel samen?

‘Bij Zeeman gaan we uit van onze kernwaarde ‘zuinig’. Om te beginnen hebben we onze ont-

werpafdeling gewoon in eigen in huis. We besteden ongelooflijk weinig geld aan marketing, omgerekend naar percentages per omzet. De productie in het Verre Oosten houden we in eigen hand: zonder tussenpersonen. Verder produceren wij in heel grote hoeveelheden. Als ik bijvoorbeeld naar dure A-merken kijk: die hebben verschillende producten in allerlei kleuren en pasvormen. Wij hebben één model T-shirt, met een V-hals of een ronde hals. Je kunt je voorstellen dat dat voor fabrieken erg interessant is: ze hoeven hun machines maar één keer in te stellen. Tot slot: de meeste grote *fashion retailers* betalen vaak pas na 60, 90 of zelfs 120 dagen. Wij betalen onze leveranciers standaard binnen veertien dagen.’

Snel betalen, hoe past dat bij zuinig?

‘Zuinig gaat bij ons niet alleen over geld, maar

**‘WAAR-
OM MOE-
TEN WE
STEEDS
ACHTER
DAT
GELD
AANREN-
NEN?’**

Wie is Erik-Jan Mares?

Erik-Jan Mares (52) studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn loopbaan begon hij bij Nutricia, waar hij bijna vijftien jaar werkte. Daarna maakte hij een overstap naar C1000 en Ahold. Bij Ahold werd hij lid van het directieteam. In 2017 ging Mares aan de slag bij Zeeman, waar hij algemeen directeur is.



ook over mensen, maatschappij en milieu. Onze leveranciers snel betalen; dat doen we omdat we zuinig zijn op de relatie. Omdat we als familiebedrijf vinden dat iedereen in de keten iets aan het product moet kunnen verdienen. De meeste bedrijven waarmee wij werken, zijn trouwens óók familiebedrijven. In een land als Bangladesh loopt de rente om te lenen in de dubbele cijfers. Als wij de mensen opscheppen met een lening waarover ze meer dan 10 procent rente moeten betalen, dan wordt hun bedrijfsvoering lastig.'

Is zo'n strategie voorbehouden aan familiebedrijven?

'Het past er wel goed bij. Het bedrijf is nog steeds 100 procent in handen van de familie Zeeman; zij kiezen heel duidelijk voor de lange termijn. Dat betekent dat wij koers kunnen houden, ook als het een keer een kwartaal of een halfjaar minder gaat. Een familiebedrijf als het onze is niet overgefinancierd, elk moment van het jaar zijn wij gezond. Uiteindelijk is het doel dat de volgende generatie Zeemannetjes ook van het bedrijf kan profiteren – in de goede zin van het woord. Met de coronacrisis hebben veel bedrijven ingrijpende maatregelen moeten nemen. Wij niet. Toen het vrijdag 13 maart duidelijk werd dat er ellende aan zat te komen, hebben wij onze leveranciers per brief herbevestigd dat we binnen veertien dagen zouden blijven betalen. Dat creëerde rust. Tegelijkertijd denk ik dat óók beursgenoteerde bedrijven best voor zuinig kunnen kiezen, zolang de aandeelhouders die langetermijnvisie maar onderschrijven. Met zo'n kernwaarde weet iedereen die in jou geïnvesteerd heeft, wat jouw sterkte is. Eerlijk gezegd geloof ik dat alleen bedrijven die duurzame waarden in hun bedrijfsvoering verankeren, zullen overleven. Mensen zijn op zoek naar zijn naar merken die 'echt' en 'aspiratie-nee!' zijn, in de zin dat ze ook een rol, een verantwoordelijkheid in de samenleving hebben. Naar merken die snappen dat je slechts 'samen' duurzaam kan blijven bestaan.'

Duurzame claims zijn mooi, maar ze moeten wel kloppen, anders haal je jezelf onderuit.

'Wij hebben ook niet de illusie dat alles altijd honderd procent goed gaat. Maar het moet

elke dag, elk jaar, een stapje beter. We zijn aangesloten bij Fair Wear, een ngo die *boots on the ground* heeft in de landen waar wij zitten. Zij helpen ons om het gesprek aan te gaan met de leveranciers die verder in de keten zitten. Fair Wear helpt ons praktijken die niet kloppen, uit te filteren. Zij zijn ook heel reëel: je hoeft partijen niet meteen aan de kant te zetten, je moet juist met ze aan de slag om de verbeteringen door te voeren. Onze volgende stap is dat we de duurzaamheid bij de tweede en derde ring van bedrijven inzichtelijk krijgen.

Wat vindt u zelf het meest lastige duurzaamheidsvraagstuk?

'Dat is een gewetensvraag: het eerste wat naar boven komt bij mij is 'leefbaar loon'. Het klinkt heel logisch dat iedereen die aan een kledingstuk heeft gewerkt, daar een leefbaar loon voor ontvangt. Ook in Pakistan zijn er wettelijke minimumlonen, maar is dat minimumloon echt genoeg om van te leven? Ook is het lastig om te garanderen dat de medewerkers het 'leefbaar loon' daadwerkelijk ontvangen. Stel dat wij 20 procent van de productie afnemen bij een fabriek; hoe weten wij dan dat de arbeiders voor de overige 80 procent ook voldoende betaald worden? Het is heel makkelijk van achter het bureau, maar als je daar bent, dan voel je die verantwoordelijkheid echt in je lijf. Daar zit een spanningsveld: wij zijn tegelijk een commercieel bedrijf dat langjarig gezond wil blijven.'

Hoe motiveert u collega's om in dit verhaal mee te gaan?

'Iedereen die voor Zeeman werkt, heeft iets met zuinigheid. De afgelopen tijd zijn we meer met ons duurzaamheidsbeleid naar buiten getreden. Daar zijn onze medewerkers trots op. In hun hart weten ze allemaal dat de mensheid niet door kan gaan met het verzieken van de planeet. Met onze 8.800 mensen kunnen we daar invloed op hebben. Daarnaast wordt het commercieel ook steeds interessanter om duurzaam te zijn. Onze belangrijkste klanten zijn nog altijd de mensen met de kleine portemonnee, maar de laatste jaren trekken we steeds meer mensen die best meer kunnen betalen, maar die duurzaamheid belangrijk vinden.'

Was u persoonlijk al bezig met duurzaamheid voordat u bij Zeeman begon?

'Ik ben zo opgevoed: zuinig zijn met je spullen. In mijn werkende leven is de reikwijdte van het begrip steeds duidelijker geworden. Ik heb bij verschillende bedrijven gewerkt, maar 'duurzaam omgaan met mensen' was niet overal de norm. Ik dacht wel eens: waarom moeten we steeds achter dat geld aanrennen? Bij een groot deel van de bedrijven waar ik gewerkt heb, raakte iedereen in paniek als het een maand niet goed ging. Dan gingen ze rare dingen doen om tóch nog die maand te halen. Wat een complete onzin joh! Dat je denkt dat je het structurele resultaat van de maand nog kunt veranderen. Dan ga je in dingen snijden, waar je meteen de volgende maand last van hebt. Op een gegeven moment ben ik op zoek gegaan naar een bedrijf dat echt op de lange termijn gericht is en koersvastheid belangrijk vindt.' ▣



Solidariteit, grote vrijheid en autonomie en vertrouwen in de medemens: zou dat het Zweedse recept voor geluk zijn?

ZO BELANDEN DE ZWEDEN JAARLIJKS IN DE HAPPINESS TOP-5

Met de donkere, koude winters voor ogen zal niet iedere Nederlander zich kunnen voorstellen waarom Zweden zo gelukkig zijn. En toch zijn ze het.

De Zweedse variant van 'eerlijk zullen we alles delen', zou afkomstig zijn van de Vikingen. Bij het ronddelen van de ramshoorn met honingwijn nam iedere Viking een bescheiden slokje. Want Vikingen mochten dan bloeddorstige piraten zijn; ze vonden het tegelijkertijd erg belangrijk dat de wijn eerlijk verdeeld werd over ieder lid van de groep: niet te veel, niet te weinig, iedereen precies evenveel.

LAGOM

Lagom heet dit Zweedse fenomeen. Letterlijk: 'precies zo goed – of zoveel – als het zou moeten zijn'. En ook al is het niet écht terug te voeren op de Middeleeuwse Vikingen (het verhaal is leuk), het is niettemin een mooi filosofisch concept dat bij elk facet van het leven past. *Lagom* gaat over solidariteit met anderen, over groep versus individu, over een

goede balans in het dagelijks leven, over het gulden midden. Het gaat ook over niet meer consumeren dan je nodig hebt en zuinig omgaan met eindige grondstoffen. Misschien ligt in *lagom* de oorzaak van het grote milieubewustzijn in Zweden. De ideeën van Greta Thunberg zijn in de Zweedse context helemaal niet zo uitzonderlijk: 95 procent van de Zweden vreest de gevolgen van klimaatverandering. En die vrees wordt omgezet in concrete doelen. Daarom voert het land inmiddels de *Robeco Country Sustainability* ranglijst aan als meest duurzame land ter wereld. De Zweedse overheid is behoorlijk ambitieus in zijn klimaatdoelen: Zweden gaat voor nul emissies (netto) in 2045. Het Zweedse bedrijfsleven noemt zich een 'essentieel onderdeel van de klimaatoplossing'. Alle blikken zijn gericht op de Scandinavische *clean-*

tech die zó concurrerend moet worden dat ze niet alleen de Zweedse klimaatdoelen helpen verwezenlijken, maar ook geëxporteerd kunnen worden.

GELUKKIGSTE BEVOLKING

Voor mensen die *lagom* tussen de oren hebben, gebalanceerd leven én duurzaamheid zo belangrijk vinden, scoren de Zweden nog altijd hoog wat betreft bbp per hoofd van de bevolking. Met ruim 55.000 dollar per Zweed staan ze wereldwijd op plaats 16 achter Nederland op 13 met 59.000 dollar per hoofd van de bevolking (Wereldbank 2019).

De combinatie tussen een levensfilosofie die balans bepleit én een hoog bbp maakt dat Zweden stevast tot een van de gelukkigste landen ter wereld behoort. In het *World Happiness Report* (Gallup) is Zweden al jarenlang niet uit de top-5 weg te slaan. Andere indicatoren voor geluk zijn de kwaliteit van Zweedse instituties, de lage corruptie en de goed functionerende democratie. Voeg daarbij het grote gevoel van vrijheid en autonomie en een groot vertrouwen in de medemens. En een verzorgingsstaat. Eerlijk delen: net als de Viking-voorouders al deden. ▣

BIJNA 60 JAAR BILDERBERG

‘KABINETTEN WERDEN ER NOG NÉT NIET GEFORMEERD’

Is er veel veranderd in bijna 60 jaar Bilderbergconferenties? En wordt er nu over heel andere dingen gepraat? Daar kunt u maar op één manier achter komen. Bijna 60 jaar in 8 foto's.



Prins Bernhard is de initiatiefnemer van die andere Bilderbergconferentie, waaraan iedereen altijd denkt als het over 'onze' conferentie gaat

door hoogleraren – vaak op basis van eerder uitgebrachte preadviezen – en door kerkelijke leiders, met een vanzelfsprekende autoriteit. De thema's waren pittig en vaak direct gelieerd aan het geloof: Christelijk geloof en ondernemerspraktijk (1963), Vermogensaanwasdeling in het licht van de christelijke levensbeschouwing (1965) en Samenwerking met de Rooms-Katholieken (1966). Dat laatste gebeurde daadwerkelijk in de jaren zeventig, toen het NCW (protestants én katholiek) tot stand kwam.

Helemaal in de geest van de tijd werd De Bilderberg toen ook een discussieproject. Jaarlijks werd in de zomer een discussienota gemaakt, die in regionale kringen en studieclubs van het NCW uitgebreid werd besproken. De Bilderbergconferentie, met als klapstuk een kloek eindverslag, was de jaarlijkse afronding van zo'n project.

Na de fusie van VNO en NCW in de jaren negentig kwam aan de regionale aanpak geleidelijk een einde.



FOTO COLLECTIE VNO-NCW

NALATENSCHAP VAN ADRIAAN BORST

Dat waren nog eens tijden. In 1962 trad de charismatische ondernemer Adriaan Borst (zie foto links) terug als voorzitter van het Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers in Nederland (VPCW). Deze vereniging (een van de voorgangers van het NCW) was in de tijd van strenge verzuiling de spreekbuis van dit deel van de Nederlandse ondernemers. Hij was maar liefst 25 jaar voorzitter geweest, een record dat in werkgeverskringen door niemand verder ooit is benaderd.

Een jaar voor zijn aftreden nam Borst het initiatief voor een alternatieve tweedaagse ledenvergadering van zijn vereniging. Thema: *De groeiende onderneming*. Die eerste experimentele conferentie in 1961 in hotel De Bilderberg was een succes, schreef het verenigingsblad De Werkgever. 'Door de vergadering op twee aansluitende dagen te houden werd de gele-

genheid tot persoonlijk contact geboden. Een mogelijkheid waarvan in ruime mate, zowel de eerste avond als de volgende dag, gebruik werd gemaakt. Banden van vriendschap werden gelegd of verstevigd.'

DIE ANDERE BILDERBERGCONFERENTIE

Vraag 'gemiddelde' Nederlanders of ze de Bilderbergconferentie kennen. Als ze al een antwoord hebben, dan noemen ze vast die andere Bilderbergconferentie, waarvoor de basis in mei 1954 onder leiding van prins Bernhard (zie foto boven) werd gelegd. In hetzelfde hotel De Bilderberg in Oosterbeek kwamen topfiguren uit (vooral de Europese) diplomatie en zakenwereld bijeen. De directe aanleiding was angst voor een al te anticommunistische opstelling van de VS op het wereldtoneel. De naam bleef, maar feitelijk werd deze andere Bilderbergconferentie slechts één keer

in Oosterbeek gehouden. Daarna was het evenement elders. De laatste vond bijvoorbeeld plaats in Montreux (2019).

Naast verschillen tussen deze gelijknamige evenementen, zijn er ook overeenkomsten. Een voorwaarde voor het slagen van Prins Bernhard's conferentie was beslotenheid, zei een van de organisatoren. 'De ligging van het hotel was voor ons doel bijzonder geschikt.' Ook bij de Bilderbergconferenties van VNO-NCW geldt de *Chattam House Rule* (men hoeft niet bang te zijn letterlijk geciteerd te worden) en zijn journalisten slechts welkom op uitnodiging.

EEN COMBINATIE VAN ERNST...

Protestanten gaan niet over één nacht ijs. De Bilderbergconferenties van de eerste jaren waren dan ook serieuze aangelegenheden. In de beginjaren werd hoofdzakelijk gesproken



CHRIS SCHOTANUS

Gediscussieerd wordt er nog altijd tijdens de Bilderbergconferenties. Nu in kleinere werkgroepen

... EN LUIJN

Er was ook een heel andere kant aan De Bilderberg. Dat wil zeggen: naast de serieuze discussies en de traditionele oecumenische dienst op zaterdagochtend bij het kriecken van de dag. Bijvoorbeeld tijdens de Bilderbergconferentie van 1983 over het omgevingsbeleid van ondernemingen, dat volgens sommigen toen nog vooral als pr-beleid werd gezien. Het was de conferentie waarop op zijn minst twee onconventionele ondernemers het woord voerden. Een van hen liet na zijn inleiding een (volgens waarnemers 'aantrekkelijke') dame door het projectiescherm heen springen. De ander liet zijn inleiding afsluiten door een harmonie, die hij uit zijn dorp had meegebracht. Binnen een mum van tijd trok een polonaise door het gebouw. 1983 was ook het jaar dat toenmalig NCW-voorzitter Steef van Eijkelenburg tijdens De Bilderberg door een Prins Carnaval werd benoemd tot Ridder in de Orde van de Kamelelenmeesters (zie foto boven).

FOTO COLLECTIE VNO-NCW



Links oud-NCW-voorzitter Steef Eijkelenburg

DE KERK WAS NOOIT VER WEG

De kerk is altijd aanwezig geweest op Bilderbergconferenties. Dat bleek de eerste twintig jaar uit de themakeuzes, waaraan begin jaren tachtig vrij abrupt een einde kwam. De tijden waren veranderd. In 1981 werd onder de titel *Het spreken van de kerken in de samenleving* de laatste conferentie met een kerkelijk thema gehouden.

Dat was de laatste keer, niet alleen omdat de maatschappelijke invloed van de kerken sterk was afgenomen, maar ook omdat ondernemers zich stoorden aan de radicaal-linkse opstelling van sommige kerkgenootschappen. Ze keerden zich soms rechtstreeks tegen het vrije ondernemerschap en het kapitalisme. Het was de tijd van scherpe polarisatie. 'Vanaf de preekstoel wordt de ondernemer vaak in de beklagenbank gezet', aldus een Bilderbergbezoeker in die tijd.

Wat bleef was de oecumenische dienst op de tweede dag van de conferentie (zaterdagmorgen) en de aanwezigheid van kerkelijke hoogwaardigheidsbekleders.



CHRIS SCHOTANUS

Links oud-VNO-NCW-voorzitter Hans de Boer, rechts bisschop Gerard de Korte, residerend bisschop van het bisdom Den Bosch.

STEEDS ANDERS, ALTIJD HETZELFDE

Wie de thema's van zestig jaar Bilderbergconferenties op een rij ziet staan, wordt getroffen door de grote variatie aan onderwerpen. Dat is voor een deel schijn. Ontkerkelijking en ontzuiling hebben niet kunnen verhinderen dat de meeste conferenties in de afgelopen zestig jaar een uitwerking waren van hetzelfde thema: waarom is een ondernemer of onderneming op aarde? Om winst te maken, mensen aan werk te helpen en belasting te betalen? Of is er meer? En als er meer is, hoe geef je daar vorm aan? Hebben we als mensen nog maatschappelijke idealen? 'Brede welvaart' *avant la lettre*.

Verantwoordelijkheden voor ondernemer en onderneming was de titel van de Bilderbergconferentie van 1976. Harry van de Kamp, oud-directeur van het NCW, overleden in het voorjaar van 2020, bezocht circa vijftig Bilderbergconferenties. Hij citeerde altijd graag uit het verslag van deze conferentie, waarin ondernemers worden opgeroepen mee te werken aan het oplossen van maatschappelijke problemen. 'De vrijheid tot ondernemen moet dienstbaar worden gemaakt aan de verantwoordelijkheid die het bedrijfsleven tegenover de mens en de samenleving heeft.'

PIET DEN BLANKEN/ANP



Ondernemers doen meer dan alleen winst maken en belasting betalen. Ze hebben vaak ook een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor hun werknemers



CHRIS SCHOTANUS

CDA-politici Sybrand Buma (links) en de inmiddels overleden oud-premier Ruud Lubbers

KABINETTEN GEFORMEERD?

'Kabinetten zijn er nooit geformeerd, maar soms kwamen we wel een heel eind', zei Hans Blankert tien jaar geleden over de politieke invloed van Bilderbergconferenties. Blankert was tussen 1992 en 2003 voorzitter van het NCW en van VNO-NCW.

'Zonder iets af te willen doen aan de inhoudelijke discussies en presentaties moet mij toch van het hart dat na borrel en diner op de vrijdagavond het hoogtepunt van de dag toch wordt gevormd door een bezoek aan de bar. Daar wordt tot in de late (en vroege) uurtjes soms heftig gediscussieerd over hoe het er met de bv Nederland voor staat en wat er moet gebeuren.'

Zijn Bilderbergconferenties de laatste jaren een ontmoetingsplaats voor ondernemers en politici van uiteenlopende origine, in vroeger tijden voerden confessionelen de boventoon. Logisch, want ten tijde van de eerste Bilderbergconferentie in 1961 hadden KVP, ARP en CHU (het huidige CDA) nog een meerderheid in de Tweede Kamer. Misschien is Blankert's observatie op die tijd van strenge verzuiling nog wel veel meer van toepassing.

VROUWEN EN DE BILDERBERG

Wanneer de eerste vrouwelijke spreker mocht optreden op een Bilderbergconferentie valt niet meer precies te achterhalen. Feit is wel dat de conferenties de afgelopen zestig jaar lange tijd mannenaangelegenheden waren. Lizzy Doorewaard (destijds lid van het Curatorium van VNO-NCW) omschreef de Bilderbergconferentie ooit als een 'verheffend samenzijn van grijze, wijze mannen.' Honderden mannen in keurige pakken, die het in hun arbeidsleven 'gemaakt' hebben. 'De sfeer raakt die van een reünie en eigenlijk ook wel die van een groep vlooiende apen.'

Esther Lammers, al vele jaren journalist van *Trouw*, behoorde regelmatig tot de genodigden. Dat ging echter niet zonder slag of stoot, schreef ze tien jaar geleden: 'Wat bleek? Het NCW wilde geen vrouwelijke journalist uitnodigen. Als *Trouw* alsnog een mannelijke journalist naar voren schoof, zou die welkom zijn. De wereld was te klein! Er moest een gesprek op hoog niveau tussen de NCW-voorzitter en de hoofdredacteur van *Trouw* aan te pas komen om de gemoederen te bedaren.'



Vrouwen waren ooit niet welkom op de Bilderbergconferentie, maar die tijden zijn gelukkig veranderd

CHRIS SCHOTANUS

DRIE PREMIERS OP DE KOFFIE

Wie ooit heeft geprobeerd een premier of een ex-premier voor zijn feestje te strikken, weet hoe lastig het kan zijn om de minister-president over te halen om te spreken op een jaarvergadering of wat je ook maar belangrijk vindt. Druk, druk, druk. Hoe bijzonder was het dan dat de organisatie van de Bilderbergconferentie erin slaagde om op een zaterdagmorgen in februari 2012 maar liefst drie oud-premiers lijfelijk met elkaar te laten discussiëren: Ruud Lubbers, Wim Kok en Jan-Peter Balkenende. Een eerlijke kanttekening: de CDA'ers Lubbers en Balkenende hoorden toen al jaren bij de meest trouwe bezoekers van de Bilderbergconferentie, die dat jaar voor de vijftigste keer werd gehouden.

De drie oud-premiers lieten merken dat ze zich zorgen maakten over de toenemende politieke versplintering van het politieke landschap. 'Verschillende delen van de samenleving hebben wel erg de neiging om elkaar de schuld te geven en nemen onvoldoende tijd om zich in elkaars positie te verplaatsen', aldus oud-premier Kok in 2012. ■



EVERT ELZINGA/ANP

Drie graag geziene gasten op de Bilderbergconferentie. De oud-premiers Lubbers, Balkenende en Kok

ZIJ DOEN HUN WERK NORMAAL ACHTER DE SCHERMEN



Leden van de Klankbordgroep ver voor corona tijdens een reis naar Rome

DIT ZIJN DE MENSEN ACHTER DE BILDERBERGCONFERENTIE

Elk jaar een Bilderbergconferentie organiseren, dat is natuurlijk niet het werk van één man of vrouw. Medewerkers van VNO-NCW en de stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen zijn hierbij betrokken. Én een Klankbordgroep van leden en niet-leden van de werkgeversorganisatie. Normaal gesproken zijn zij nogal onzichtbaar en doen ze hun werk achter de schermen. Nu staan ze toch even in 'de spotlights': op de foto v.l.n.r. Teun Hardjono (1), directeur van de CSR Academy, Harm Korfker (2), voorzitter van de Klankbordgroep en architect bij Korfker Architecten in Emmeloord, Bas Janssen (3), financieel directeur bij IJsvogel Retail, Eppy Boschma (4), oud-directeur van

Global Compact Netwerk Nederland en oud-secretaris van VNO-NCW, Georg Molenkamp (5), lid van de raad van advies van KPMG Sustainability en Henk-Willem van Dorp (6), eigenaar van Van Dorp Installaties in Zoetermeer. De groepsfoto werd ver voor de coronapandemie gemaakt tijdens een reis van de Klankbordgroep naar Rome. Niet alle leden waren mee en vanwege de pandemie kon een nieuwe foto van de hele groep niet gemaakt worden. Op de foto ontbreken: Cock Aquarius, lid namens LWV en commissaris bij verschillende ondernemingen, Kees Blokland, voorzitter van de stichting Verantwoordelijk Marktgedrag, Huibrecht Bos, directeur van Move Next in Leiderdorp, Aart

van der Gaag, boegbeeld van het project *Op naar de 100.000 banen*, Paul van Geest, hoogleraar Kerkgeschiedenis en geschiedenis van de theologie aan de Universiteit van Tilburg, Floris Mreijen, adjunct-directeur bij de Nederlandse Vereniging van Banken, Gaby Westelaken, lid namens VNO-NCW Brabant Zeeland en dga GWS dé schoonmaker, Daniëlle Woestenberg, oud-secretaris Rooms-Katholieke Bisschoppenconferentie, Maarten Biermans, hoofd sustainable capital markets van de Rabobank en tot slot Govert Buijs, hoogleraar Filosofie van cultuur, politiek en organisatie. Zij waren ook allemaal betrokken bij de organisatie van deze Bilderbergconferentie. ■

ECONOOM NOREENA HERTZ

‘ONZICHTBARE MENS ERVAART WERELD ALS VIJANDIG’



Wie is Noreena Hertz?

Noreena Hertz (53) is een Britse econoom en filosoof. Naast haar werk als hoogleraar politieke wereldeconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, associate director van het Centre for International Business and Management (Cambridge University) en hoogleraar global sustainability and finance aan de Duisenberg School of Finance, schreef zij verschillende boeken. Waaronder in 2002 *De stille overname* en onlangs *The lonely century*. Hertz wordt wel gezien als het Europese antwoord op publicist Naomi Klein.

Verlies van gemeenschapsgevoel en de opkomst van populisme gaan hand in hand, ontdekte de Britse econoom Noreena Hertz. En het bedrijfsleven speelt daar een belangrijke rol in. ‘Het besef moet doordringen dat beter zorgen voor personeel, consument en vooral de wereld winstgevender is.’

Over een ding wil Noreena Hertz aan het begin van het interview duidelijk zijn. Over twee dingen, om precies te zijn. ‘Ik ben geen anti-kapitalist. En ik ben ook niet tegen globalisering. Dat is belangrijk om te weten, zeker gezien de illustere doelgroep die dit verhaal onder ogen krijgt,’ glimlacht de 53-jarige econoom, activist en schrijver, terwijl ze haar handen warmt aan een kop thee met melk. De eigenaresse van café *Sweet Things* doet de terrasverwarming aan, die meteen als licht dient. Naast ons opent de groenteboer zijn stal.

De extra warmte is geen overbodige luxe want het vraaggesprek vindt ‘s ochtends om 8 uur plaats, enkele deuren verwijderd van het stipte pand waar Friedrich Engels ooit woonde. Aan het einde van de straat is Primrose Hill verborgen in de dickensiaanse mist. Heel attent heeft Hertz Little Hotties meegenomen, handwarmers die ze voor het eerst gebruikte

in Davos, waar ze gastspreker is geweest op het Wereld Economisch Forum. Een Zoom-gesprek had gekund, maar niets gaat boven een ontmoeting in persoon.

Dat raakt de essentie van haar jongste boek. In *The lonely century: coming together in a world that's pulling apart* schrijft ze hoe eenzaamheid de menselijke conditie aan het worden is, een ontwikkeling die door COVID-19 in een stroomversnelling is geraakt. *Loneliness* gaat verder dan alleen zijn. ‘Het gaat ook over ontchechting van medeburgers, van de overheid, van werkgevers. Steeds meer mensen voelen zich onzichtbaar in politiek, economisch en technologisch opzicht. Het gaat veel verder dan het persoonlijke.’

VIJANDIGE WERELD

Hertz had het boek in maart af maar ze heeft twee maanden extra genomen om de gevol-

gen van de lockdowns erin te verwerken. De aanleiding van het boek was evenwel de opkomst van het populisme, het verlies van gemeenschapsgevoel. Ze sprak met een Amerikaan die de broederschap miste van de tijd dat hij op het spoor werkte en warmte vond bij Trump-manifestaties. Met een Milanese ondernemer die zich een vreemde voelde in de stad en plezier vond in gezellige avonden van de Liga. ‘Ze ervaren de wereld als vijandig.’

NEOLIBERALISME

Hertz werd begin deze eeuw bekend met *De stille overname*. De globalisering en het einde van de democratie, een kritiek op de dominante vorm van kapitalisme: het neoliberalisme. ‘Ik voel me meer thuis bij het traditionele kapitalisme met een communautair ethos. Dat vind je in Aziatische landen, in Scandinavië en op het Europese vasteland.’ Ze

wijst erop dat Adam Smith, de vader van het liberalisme, weliswaar faam verwierf met de onzichtbare hand van de marktwerking, maar ook schreef over moraliteit, over het belang van gemeenschapszin.

‘Ik kom uit een geslacht van middenstanders, en waardeer de innovatieve ondernemingsgeest. Het bedrijfsleven is belangrijk, maar de overheid heeft de morele plicht in te springen waar de markt faalt.’ Samen met massa-immigratie, ontkerkelijking, de teloorgang van het vakbondswezen en digitalisering ziet ze neoliberalisme als een van de redenen van vereenzaming en, in het verlengde daarvan, de populistische revolutie. Dat vooral de Angelsaksische landen met populisme te maken hebben, is voor haar geen verrassing.

BURGERS WEER SAMENBRENGEN

Gevraagd wat de overheid kan doen om bur- ▶

gers weer samen te brengen, het *together* uit de ondertitel van haar boek, komt ze met concrete voorbeelden. 'Er is een plaats in België waar eigenaren van leegstaande winkelpanden extra worden belast, een poging om winkelstraten nieuw leven in te blazen. In Chicago zijn bibliotheken een onderdeel van woningbouwprojecten. De Franse president wil een sociale dienstplicht invoeren zodat tieners uit verschillende sociale milieus met elkaar kunnen optrekken.

Speciale vermelding krijgt de Nieuw-Zeelands premier Jacinda Ardern die bij de rijksbegroting niet alleen kijkt naar de harde bnp-cijfers, maar ook rekening houdt met de impact van maatregelen op eenzaamheid, op het welzijn van burgers. In eigen land heeft David Cameron in zijn tijd als premier gesproken over de *Big Society*, maar daar is weinig van terechtgekomen door de bezuinigingen die nodig werd geacht na de kredietcrisis van 2008. Na 2016 gaat bijna alle politieke aandacht uit naar Brexit, een Engelse uiting van populisme.

In haar jongste boek heeft ze het vooral over hoe belangrijk een goede werkplek is bij het tegengaan van vereenzaming. 'Eenzaame werknemers zijn minder productief, minder gemotiveerd en vertrekken sneller.' Ze wijst op de nadelen van een open werkvloer. 'Het gaat tegen je intuïtie in, maar uit onderzoek is gebleken dat mensen liever werken in kleinere ruimten met een beperkt aantal mensen. In een grote zaal zonderen werknemers zich juist af. Een Amerikaanse bank ontdekte dat samen lunchen een positief effect heeft.'

GESPREKKEN BIJ DE KOFFIEAUTOMAAT

Over thuiswerken, een neveneffect van de pandemie, heeft ze twijfels. 'Het is voor bedrijven aantrekkelijk om nu te gaan bezuinigen op kantoorruimte en mensen te stimuleren om thuis te blijven werken, maar dat lijkt me geen goed idee. Met name voor jongere werknemers zal het de eenzaamheid vergroten en inmiddels is duidelijk geworden dat Zoom niet meer dan een noodmiddel kan zijn. Er gaat niets boven communicatie in persoon. Het belang van simpele gesprekken bij de koffieautomaat is belangrijker dan mensen denken.'

'Ik sprak laatst een topman van een Londens advocatenkantoor en die zei niet te kunnen wachten op terugkeer naar kantoor. Zijn colle-

'EFFICIËNTIE IS VERLEIDELIJK, MAAR WE VERGETEN WAT VERLOREN GAAT'

ga's, heeft hij ontdekt, waren ook zijn vrienden.' Om dezelfde reden vraagt Hertz zich af of de verregerende automatisering, bijvoorbeeld in supermarkten met de zelfscankassa, de juiste strategie is. 'Efficiëntie en gemak zijn verleidelijk, maar we vergeten vaak wat er verloren gaat, hoe belangrijk een gesprek bij de kassa kan zijn, een aanbeveling van de boekverkoper.'

Het brengt haar op de snel toegenomen macht van sociale media. 'Het heeft goede kanten, ongetwijfeld, maar de negatieve aspecten overheersen toch. Er was een experiment op Stanford waar de ene helft van de studenten een tijd zonder Facebook en andere sociale media ging leven. Die studenten bleken daarna gelukkiger, minder eenzaam te zijn. Ik vermoed dat je dat kunt doortrekken naar de rest van de bevolking. Wat mij betreft legt de staat de *Big Tech*-bedrijven strengere regels op, met name om verslaving tegen te gaan.'

SLIM BEDRIJF LOOPT VOOROP

Door de jaren is Hertz regelmatig teleurgesteld geraakt omdat politici en bestuurders hun beloften voor een socialere vorm van kapitalisme niet zijn nagekomen, of niet konden nakomen. 'Unilever's Paul Polman streefde naar duurzaamheid, verantwoord ondernemen. Maar uiteindelijk waren de aandeelhouders sterker, en die denken vooral aan dividend en kwartaalcijfers. Het besef moet doordringen dat beter zorgen voor personeel, voor consumenten en vooral de wereld zelf winstgevender is op de langere termijn.'

Ze merkt dat er nu echt een mentaliteitsverandering gaande is, binnen bedrijven en onder consumenten. In het afgelopen jaar is het aantal investeringen in ethische investeringsfondsen verviervoudigd en je ziet dat werknemers uit jongere generaties druk proberen uit te oefenen voor een socialer, ethischer bedrijfsbeleid. Een slim bedrijf loopt voorop. Ik denk hierbij aan Cisco, dat werknemers aanmoedigt om aardiger en zorgzamer te zijn, om zelfs collega's voor te dragen die een prijs verdienen.' Dat soort verhalen, verzekert ze, maken haar boek minder somber dan de titel doet vermoeden. ■



HOE NIEUW-ZEELAND RADICAAL BRAK MET 'DE MAAKBARE ECONOMIE'

Wat als geluk, gemeenschapszin en gezondheid ook meetellen bij de meting hoe goed de economie draait? Waarom Nieuw-Zeeland daar voor koos.

Ergens in de krochten van het economische onderzoeksinstituut van Nieuw-Zeeland staat een wonderlijke machine. Een manshoge open kast met daarin allerlei plastic tankjes die met elkaar verbonden zijn door middel van buizen en slangen. Overal zitten meters, sluisjes en katrollen. Het apparaat is een zogenaemde Moniac-machine, eind jaren veertig bedacht door de Nieuw-Zeelandse econoom Bill Phillips. Een bewegend, driedimensionaal model van de economie.

HOLISTISCH METEN

De machine is een prachtige metafoor voor hoe lange tijd over de economie werd gedacht. Als een sluitend systeem. Als er water (geld) in de machine wordt gebracht, kun je door de schuiven te bewegen en aan de katrollen te trekken, zien wat de effecten zijn wanneer je de belastingen verhoogt, of juist de bedrijfsinvesteringen. Zolang je maar aan de goede knoppen draait, gedraagt de

economie zich naar jouw wensen.

Hoe ingenieus de Moniac ook was, hij zou niet meer bruikbaar zijn in het Nieuw-Zeeland van premier Jacinda Ardern. Het economische plan dat de regering Ardern in 2019 – precorona – ontvouwde, kent vier onderdelen die samen optellen tot 'brede welvaart': financieel, menselijk, natuurlijk en sociaal kapitaal. Degelijke banen en hogere inkomens zijn wenselijk, maar dat kan alleen als de bevolking gezond is, als de natuurlijke omgeving beschermd wordt en de gemeenschap – niet het individu – als basis wordt genomen.

Met de nieuwe definitie van wat 'welzijn' behelst, moet succes ook op een andere manier gemeten worden, aldus het *Economische Plan voor een productieve, duurzame en inclusieve economie*. Dat moet 'holistisch'. Er is een heus dashboard in het leven geroepen met uiteenlopende cijfers: r&d-investeringen, CO₂-emissies, arbeidsongevallen, vertrouwen in de overheid en in elkaar, de mate waarin je

je culturele identiteit kunt uiten en nog tientallen andere meer of minder cijfermatige indicatoren. Hoe al die ingrediënten moeten optellen tot brede welvaart, is niet helemaal duidelijk.

RADICAL UNCERTAINTY

De tijd van de economie-waarbij-je-aan-deknoppen-draait is in elk geval voorbij, blijkt ook uit de leeslijst die het economische onderzoeksinstituut aan premier Ardern meegeeft voor tijdens de zomervakantie. Op die leeslijst staat onder meer *Radical uncertainty: Decision-making for an unknowable future*. Een boek dat juist over de beperkingen van beleid en economische analyses gaat. Het boek is volgens het economisch instituut vooral nuttig voor mensen die kwantitatieve analyses als ultieme waarheid beschouwen en denken dat ze de maatschappij naar hun hand kunnen zetten. Die kan de Nieuw-Zeelandse premier in haar zak steken. ■

'Dit is zo'n cadeautje'

Communiceren, communiceren, communiceren. Daar gaat het om tijdens een crisis, ontdekte Henk den Boer, directeur van VLD Vastgoedonderhoud, tijdens de cursus Leiderschap in Crisistijd. 'Je hebt liever 100 reddingsvesten te veel dan twee te weinig.'

'Ik ben een ondernemer die heel erg op liquiditeit stuurde, een heel ouderwetse ondernemer: ik kan pas wat kopen als ik het geld over heb.' Tijdens de cursus Leiderschap in Crisistijd van de MalieAcademy bleek de visie die Henk den Boer (directeur VLD Vastgoedonderhoud en voorzitter van Koninklijke OnderhoudNL) altijd al had, goed afgestemd op de coronacrisis. Den Boer: 'Een van de dingen die in de opleiding naar voren kwam, is dat crisis vraagt om consolidatie. Voor mij was dat een bevestiging van mijn manier van werken.'

'Ouderwets ondernemerschap bleek goed in crisistijd'

Ook al zitten veel medewerkers van zijn vastgoedonderhoudsbedrijf ziek thuis, of wachten ze

op een coronatest; tot nu toe vaart het bedrijf van Henk den Boer zonder al te veel averij door de crisis. 'Maar wat ik niet begrijp, is waarom het testen niet sneller kan. Dan zit je personeel niet steeds onnodig thuis. Tijdens de cursus werd ons juist aangeraden: onderpromise en overdeliver. Had de overheid dat óók gedaan, dan stonden we er nu beter voor.'

De handreikingen uit de cursus waren vooral heel praktisch, aldus Den Boer. 'Over het belang van communicatie bijvoorbeeld. De crisis gaat ons sowieso geld kosten. Maar je hebt liever 100 reddingsvesten te veel dan twee te weinig. Communiceer duidelijk, zo manage je de verwachtingen.' De docent, prof. dr. Jesse Segers van opleidingsinstituut SIOO, was zelf super communicatief, aldus Den Boer. 'Zo'n cursus is een cadeautje, een moment van reflectie en rust.' En met een kwinkslag: 'Eigenlijk ben ik er heel ontevreden over. Hij duurde namelijk te kort!'

Volg ook de cursus Leiderschap in Crisistijd

Ben jij een branchedirecteur of voorzitter van een brancheorganisatie? En merk jij dat de coronacrisis om ander leiderschap vraagt dan dat we kennen? Volg dan de online cursus Leiderschap in Crisistijd die MalieAcademy samen met SIOO organiseert. En ontdekt hoe jij een betere leider tijdens een crisis wordt.

Geïnteresseerd?

Kijk op www.malieacademy.nl en schrijf je in.

