

Beschaving in Balans

II



Beschaving in Balans

II





Inhoud

- 4 Voorwoord
Bianca Tetteroo
- 19 Brieven van generaties
Abdulaal Hussein (1999)
- 54 Brieven van generaties
Roanne van Voorst (1983)
- 98 Brieven van generaties
Heleen Terwijn (1967)
- 141 Brieven van generaties
Gerdi Verbeet (1951)
- 149 Nawoord
Timo van Voorden
- 152 Over De Kamer
Colofon

Interviews

- 9 **Claudia Zuiderwijk**
GVB
- 14 **Maarten Elsinga**
Zwanenberg Food Group
- 21 **Irine Gaasbeek**
Accenture
- 43 **Ard van der Meij**
Mosadex Groep
- 48 **Marcel Sturkenboom**
KBO-PCOB
- 55 **Saskia Baas**
Stichting Philadelphia Zorg
- 67 **Peter Hutten**
Van Wijnen

Artikelen en essays

- 72 **Ton Anbeek**
Accell Group NV
- 78 **Adnan Tekin**
MBO Raad
- 99 **Marleen Prins**
EQUANS
- 110 **Ineke Kooistra**
The Works
- 115 **Godfried Barnasconi**
Cordaan
- 120 **Jaap Wassink**
Coca-Cola Europacific Partners Nederland
- 125 **Evert den Boer**
Enexis Group
- 26 **Alles zelf maken is een doodlopende weg**
Essay door Mathijs Bouman
- 35 **Vorbij groei als heilige graal**
Op zoek naar nieuwe succesfactoren
- 60 **De tweedeling**
Essay door Jeroen Smit
- 86 **Denken in generaties**
Goed voorouderschap als nieuwe norm?
- 104 **Diversiteit gewenst? U bent aan zet!**
Essay door Saniye Çelik
- 131 **Van praten naar actie**
Over het duivelse veranderdilemma
- 142 **Nieuwe vuurkracht**
Essay door Johan Fretz

Voorbijgangers in de tijd

VOORWOORD **BIANCA TETTEROO**

Ruim 210 jaar geleden ontstond Achmea. Friese boeren sloegen de handen ineen om samen weerbaar te zijn tegen hooibranden. Ze deden dit vanuit het geloof dat je samen sterker staat dan alleen.

Dat is en blijft de kunst van het verzekeren: samen vooruitkijken. Door nu de juiste keuzes te maken, bereid je je voor op mogelijke gebeurtenissen in de toekomst. Het is dan ook niet voor niets dat het belang van vooruitkijken en samen maatschappelijke vraagstukken oplossen bij Achmea diep in het DNA zijn geworteld.

De huidige tijd vraagt ons om nog verder vooruit te kijken. De ecologische uitdagingen vragen nu om oplossingen en daadkracht. Zo kunnen we de kantelpunten van de verre toekomst positief beïnvloeden. Dat begint bij het maken van de juiste keuzes. Maar hoe bepaal je nu wat in de toekomst nodig is? Roman Krznaric houdt in zijn boek *De Goede Voorouder* een pleidooi voor meer langetermijndenken. Volgens hem staat ons kortetermijndenken aan de basis van veel moderne crisissen, zoals het klimaat en de migratie. Juist door te kijken naar de lange termijn, kunnen we betere beslissingen nemen.

Bij Achmea pakken we die handschoen graag op. We stellen ons nu de vraag wat de grote maatschappelijke vraagstukken van de toekomst zijn, om vervolgens te bepalen hoe we daar een positieve rol in kunnen spelen. Op die manier kunnen we niet alleen nog beter inspelen op de behoefte van onze huidige klanten en de toekomstige generatie, maar ook een constructieve bijdrage leveren aan de gehele samenleving. Daarvoor richten we ons op gezondheid dichterbij, slimme mobiliteit, veilig wonen & werken en inkomen voor nu, straks en later.

Wat al die terreinen gemeen hebben, is dat het ons uiteindelijke doel is om duurzame waarde te creëren, niet alleen voor onze klanten, maar ook voor onze medewerkers én de gehele samenleving. Duurzaam samenleven noemen wij dat. Dat betekent ook dat we meer en meer onze stem laten horen op deze terreinen. Achmea heeft, gezien de aard en omvang van onze organisatie, namelijk niet alleen het recht van spreken, maar ook een plicht om zaken op de kaart te zetten en waar mogelijk aan te pakken.



Daarvoor is het niet voldoende om alleen naar onszelf te kijken. Samenleven doe je immers niet alleen. We richten daarom onze blik juist naar buiten en proberen anderen zo veel mogelijk te betrekken. We zien op die manier sneller waar kansen liggen en eerder waar knelpunten zitten. Dat begint bij continu in verbinding te zijn met onze klanten. Wat zien zij gebeuren en wat hebben zij nodig? Door met ze in gesprek te gaan, kunnen we van hen leren. De dialoog als voedingsbodem voor nieuwe ideeën.

Maar we voeren het gesprek niet alleen met klanten. Want om goede beslissingen te nemen voor de lange termijn, is het belangrijk om voelsprietten te hebben op verschillende niveaus, sectoren en leefwerelden. Dat geldt niet alleen voor Achmea, maar voor iedere organisatie. Dat is waarom ik De Kamer zo'n waardevol platform vind. Een plek waar bestuurders met elkaar van gedachten kunnen wisselen over maatschappelijke onderwerpen.

Een aantal maanden geleden bezocht ik Achlum: de plek waar Achmea 210 jaar geleden ontstond. Daar staat ook de terp waar Ulbe Piers Draisma begraven ligt. In het kleine dorpskerkje hangen de gedenkplaten van het 100- en 200-jarig bestaan van onze organisatie. Terwijl ik daar stond, realiseerde ik me eens te meer dat wij allemaal een voorbijganger in de tijd zijn, maar tegelijkertijd een belangrijke plicht hebben. Het is aan ons om het goede te doen en de wereld beter achter te laten voor een volgende generatie.

En die volgende generatie wacht niet af. Ze staan op, spreken zich uit en ondernemen actie. Bij ons thuis zijn mijn twee tienerdochters al vegetarisch sinds de lagere school. Daarnaast zijn ze kritischer en beter geïnformeerd dan ik op die leeftijd. Steeds meer jongeren nemen verantwoordelijkheid, maar eisen in ruil daarvoor wel dat grote organisaties dat ook doen. Dat is volgens mij een van de grootste uitdagingen van onze tijd.

We hebben met elkaar veel werk te doen. Gelukkig zijn we bij Achmea op veel fronten al met veel energie aan de slag. We kunnen daarbij bouwen op een stevig fundament dat in de afgelopen 210 jaar is opgebouwd. Dit maakt dat deze voorbijganger met vol vertrouwen naar de toekomst kijkt.

Bianca Tetteroo

Voorzitter Raad van Bestuur van Achmea

“Je moet er zelfiets van maken in het leven.”

MARCEL STURKENBOOM

“Jullie hebben de kansen en kennis om gezamenlijk beter voor de wereld te zorgen dan tot nu toe is gedaan.”

IRINE GAASBEEK

“Leer ons hoe we de veranderingen die nodig zijn ook kunnen accepteren en richt de maatschappij naar jullie waarden in.”

SASKIA BAAS

“Volg je hart.”

EVERT DEN BOER

“Doe wat je leuk vindt, maar doe het bewust.”

ARD VAN DER MEIJ

Mijn boodschap aan de volgende generatie

“Zoek met elkaar wat je gemeenschappelijk hebt en wat je bindt.”

INBEKE KOOISTRA

“Geniet van het leven op een duurzame manier.”

PETER HUTTEN

“Wees dapperder dan mijn generatie en grijp innovatie en vernieuwing aan om systeemverandering te realiseren.”

JAAP WASSINK

“Wees volhardend in de veranderingen die op klimaatgebied moeten plaatsvinden. Ook al is het onhandig en krijg je ruzie met je omgeving.”

GODFRIED BARNASCONI

“Kijk altijd naar je eigen invloed en twijfel niet over de impact die je daarmee kunt maken.”

MARLEEN PRINS



CLAUDIA ZUIDERWIJK, GVB

Claudia Zuiderwijk wil het maximale eruithalen. Ze wil er met GVB voor alle reizigers zijn. De hoofdtaak is om de stad leefbaar te houden en het ov betaalbaar. Zeg je leefbaar, dan is dat onlosmakelijk verbonden met duurzaamheid. Daar zet GVB volledig op in. Zuiderwijk gelooft dat je die verantwoordelijkheid moet en kunt pakken, zeker in samenwerking met andere partners, zowel landelijk, regionaal als in de stad.

In sneltreinvaart stappen vooruit- zetten

CLAUDIA ZUIDERWIJK
ALGEMEEN DIRECTEUR GVB

*“Het ligt in de
menselijke aard
om gebruik te
maken van alle
mogelijkheden die
geboden worden.”*

Er gaat vanaf de start van het gesprek een enorme energie uit van Claudia Zuiderwijk. Ze wil zich constant ontwikkelen en schuwt de uitdaging niet. Elke zeven tot acht jaar zoekt ze een andere sector op, omdat ze gelooft dat iedereen profiteert van kruisbestuiving. Sinds oktober 2020 is ze algemeen directeur van GVB.

Zuiderwijk ziet een enorme dynamiek in de samenleving en bespreekt in een paar minuten tijd veel verschillende onderwerpen: “Er is ontzettend veel gaande, neem als voorbeeld de mondiale machtsverschuivingen, een pandemie, een klimaatcrisis en technologische versnelling. Het gevolg van al die ontwikkelingen is dat de tegenstellingen tussen mensen die mee kunnen komen en degenen die dat niet kunnen groter worden. Dat zorgt voor nieuwe uitdagingen. Het midden verdwijnt in de samenleving en er is sprake van versnippering en polarisatie, ook in de politiek. Dit schuurt soms met ons poldermodel. Ook moeten we mondiaal onze verantwoordelijkheid nemen. Terwijl westerse landen zich druk maken over wel of niet een derde vaccinatie, zijn er andere landen die nog maar moeten afwachten of er vaccins voor hen beschikbaar komen. We weten inmiddels ook dat de ambities op het vlak van duurzaamheid niet zomaar te behalen zijn.”

Maatschappelijke taak vs. efficiëntie

Als Zuiderwijk dichtbij kijkt, maakt ze zich zorgen over de leefbaarheid in de steden. Ze heeft het dan over CO₂-reductie, maar ook over het bereikbaar en toegankelijk houden van de stad voor iedereen. Daar hoort ook bij dat het ov betaalbaar blijft. En dat mensen die niet beschikken over eigen vervoer en dat ook niet kunnen betalen, in de woorden van Zuiderwijk de ‘mobiele havenots’, toch van a naar b kunnen. Ook als een afzonderlijke lijn eigenlijk niet een-op-een rendabel is voor het vervoersbedrijf. “Je ziet dat in sommige wijken men echt op het ov is aangewezen. Het gaat ook over de menselijke maat. De buschauffeur kent de mensen die meereizen. Aan de andere kant kijken we heel scherp naar onze kosten, juist omdat we een semipublieke organisatie zijn. Dat vraagt dat we echt scherp →

zijn op efficiëntie. Door slimmer plannen in de dienstroosters, maken we bijvoorbeeld kostenreducties waar en halen we verspilde minuten uit het systeem. Ook het verstrekken van informatie aan de reiziger gaat steeds meer digitaal, wat voor meer gemak zorgt, maar ook kosten bespaart. Daarmee kunnen we ook de minder rendabele lijnen in stand houden." Zo kijkt het bedrijf steeds op welke lijnen het geld bijlegt, omdat GVB een enorme maatschappelijke waarde vertegenwoordigt, en kijkt het waar kosten gereduceerd kunnen worden, onder andere door toepassing van technologie. Die twee dingen moeten steeds in een gezonde relatie met elkaar staan. "We zijn een maatschappelijk bedrijf met publieke waarden, maar we kunnen het wel als een bedrijf."

“We moeten mensen uit de auto zien te krijgen.”

Een shift in ons gedrag

Het ligt in de menselijke aard om gebruik te maken van alle mogelijkheden die geboden worden. Dus is er reflectie nodig over wat we nu wel en niet een goed idee vinden. "Mensen worden wel bewuster, ook op bijvoorbeeld onderwerpen als *fast fashion* en vliegen. Maar of dat voldoende is? Dat weet ik niet." Ook deze opgave vertaalt Zuiderwijk naar GVB: ze wil er in de stad zo veel mogelijk voor zorgen dat het openbaar vervoer, samen met lopen en fietsen, de eerste keuze is. "We moeten mensen uit de auto zien te krijgen." Behalve het stimuleren van het aanpassen van gedrag van de consument is er door GVB zelf ook winst te halen voor de aarde. Het wil waar mogelijk CO₂-neutraal worden. De vloot moet in 2025 geëlektrificeerd zijn. De uitdaging zit verder in de massavervoersstromen die er zijn. "In 2050 hopen we over de miljoen reizigers te gaan. Door de effecten van corona verwachten we de komende drie tot vier jaar een terugval in reizigers, terwijl we weten dat we op de lange termijn zullen groeien, omdat de stad fors groeit. Dat stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van de organisatie en de mensen die er werken."

Ontwikkelen van generatie op generatie

Er is bij GVB een enorme diversiteit in het personeelsbestand. "Samen zijn we een afspiegeling van de stad Amsterdam. We investeren veel in de bijscholing en ontwikkeling van medewerkers. En we kijken steeds naar doorstroommogelijkheden." Zuiderwijk praat overigens liever over een leven lang ontwikkelen dan over een leven lang leren. "In ontwikkeling blijven is voor mensen essentieel. Er zit bijvoorbeeld veel techniek in onze bussen, een electrobus moet heel anders onderhouden worden dan een dieselbus. Er zijn groepen mensen die makkelijk meegaan in veranderingen en er zijn groepen die veranderen lastig vinden. En dat vraagt continu veel inspanning om mensen in beweging te zetten. Mensen bereiken is in ons bedrijf best complex, mede ook omdat we 24/7 in bedrijf zijn. De meeste mensen rijden hun ritten en gaan dan naar huis. We zetten in de praktijk veel verschillende middelen in. Zowel online als offline. Denk bijvoorbeeld aan de eindpunthuisjes waar de pauzeplekken zijn. Wat we mee hebben, is dat mensen ontzettend trots zijn op het bedrijf. Ze zeggen dan bijvoorbeeld: 'luister, dat is óns tingeltje van de tram!' Ook zie je dat kinderen van ouders die al jarenlang bij ons werken, hier ook komen werken. Het bedrijf zit in hun hart."

Corona trilt nog na...

Onherroepelijk komt het onderwerp corona ook voorbij. Zuiderwijk startte midden in de coronatijd en zegt dat het openbaar vervoer niet een grotere disruptie had kunnen hebben. De groei van reizigers ging voor corona steeds harder en dat was in één klap weg. "Dat doet veel met onze mensen, ook mentaal. Het vroeg en vraagt nog steeds van ons om zo wendbaar mogelijk te zijn, zeker omdat we een kapitaalintensief bedrijf zijn. En we weten nog niet wat de toekomst precies brengt. Want hoe pakt het hybride werken precies uit? En hoe gaan mensen zich weer veilig voelen om zich vrij te bewegen? We verwachten de aantallen van voor corona de komende vijf jaar nog niet terug. We voelen nog massaal dat we in een soort onzekerheid leven."

Het vraagt van GVB om zowel kortcyclisch te werken als tegelijkertijd ook de grote vraagstukken aan te pakken, zoals het doortrekken van de Noord-Zuidlijn. Zuiderwijk geeft aan dat GVB dan ook volop samenwerking zoekt, zowel landelijk als in de regio en in de stad. "Deze tijd leert ons ook des te meer dat je krachten moet bundelen. Met steeds de stip op de horizon voor ogen: een ontspannen en relaxte stad kunnen zijn, met voldoende groen en ruimte, en voor iedereen toegankelijk." •

Op missie om de wereld te voeden

MAARTEN ELSINGA
CEO ZWANENBERG FOOD GROUP NEDERLAND

Het moet niet blijven bij mooie woorden, het zijn vooral de daden die tellen. Samen de schouders onder een missie zetten, is daarom aan **Maarten Elsinga** wel besteed. Voor de volgende generaties, voor de voedselzekerheid van iedereen en tegen de heersende dogma's. "Als we het nu niet radicaal anders gaan doen, gaan we in de toekomst echt tekortkomen om iedereen te voeden."

"Als we een kwart minder eten weggooiden, kunnen we daarmee 800 miljoen mensen voeden."

In de loopbaan van Maarten Elsinga valt een enorme diversiteit aan rollen, bedrijven en branches op. Peinzend zegt Elsinga: "De rode draad is dat ik altijd met de dynamiek van mensen gewerkt heb. Ik zoek altijd manieren om mensen te motiveren." Elsinga meldde zich op 17-jarige leeftijd bij het leger en is tijdens zijn werkzame tijd bij defensie twee keer uitgezonden naar Joegoslavië. Daar leerde hij snel beslissingen te nemen, want als het echt spannend wordt, kijkt iedereen naar de leider. "Jij moet beslissen en dan geldt niet alleen wát, maar vooral dát je beslist."

Kwetsbaarheid als kracht

Zijn defensietijd blijkt steeds terug te komen als ervaring die bepalend is geweest voor de manier waarop Elsinga naar de wereld kijkt. Hij leerde toen bijvoorbeeld ook dat de beschaving niet in balans is. "Beschaving is flinterdun en veel is kwetsbaar. In mijn leiderschap ben ik me ervan bewust hoe fragiel het leven is. Dat heeft me diep geraakt, maar mij ook veel gebracht. Het maakt dat ik me focus op de dingen die er echt toe doen. Werkdruk is echt iets anders dan voor je leven vrezen. Ik verzamel mensen om me heen die vrijheid en verantwoordelijkheid aankunnen en die zelf hun vinger opsteken als er wat is. Niet iedereen kan dat." Elsinga wil op gelijke voet staan met zijn team. Iedereen kan altijd binnenlopen. Hij zet echter wel de koers uit, de kaders. "Vanuit die koers vraag ik: help me om dit werkelijkheid te maken."

Van vleesverwerker naar voedselzekerheid voor de wereldbevolking

Gevraagd naar het probleem van deze tijd heeft Elsinga een duidelijk antwoord: de voedselzekerheid van de wereldbevolking. "We leven nu met 7,9 miljard mensen. In 2100 zijn dat er 10 miljard. Al die mensen hebben eten nodig. Tegelijkertijd verspillen we enorm veel voedsel. Een derde van al het geproduceerde voedsel wordt weggegooid. Als we een kwart minder weggooiden, kunnen we daarmee 800 miljoen mensen voeden. Dat aantal is gelijk aan het aantal mensen dat momenteel niet over voldoende voedsel beschikt. We moeten manieren bedenken om verspilling tegen te gaan en meer te produceren tegen een lagere CO₂-footprint. We kunnen →



MAARTEN ELSINGA, ZWANENBERG FOOD GROUP

namelijk niet onbeperkt doorgaan met de expansie van productie en verbruik die we nu zien. Kijk alleen al naar de meterkast. Vroeger hadden we allemaal vier stoppen en nu hebben we er wel twaalf of vijftien nodig. Dat zie je niet alleen hier, maar overal in de wereld. Onze vraag blijft maar groeien. De tijd om te veranderen, is echt nu. Anders redden we het op deze wereld niet met elkaar. Verandering vraagt een radicaal andere manier van denken."

Elsinga is meer dan bereid is om daarvoor wat heilige huisjes omver te schoppen. Zwanenberg, van oudsher een vleesverwerker, heeft steeds meer vegetarische opties op het menu staan. "Voor elk vleesproduct dat we produceren, is een vegetarische en/of veganistische variant voorhanden. Zo dragen we eraan bij dat we minder afhankelijk van vlees kunnen worden en reduceren we de CO₂-uitstoot van onze productie: koeien eten plantaardig voedsel, als wij dat plantaardige voedsel direct verwerken en aanbieden ter consumptie, slaan we in feite een 'verwerkingsstap' over." Zwanenberg werkt ook aan manieren om het bedervingsproces van voedsel af te remmen, zodat vers voedsel langer bewaard kan worden en mensen toch alle benodigde voedingsstoffen binnenkrijgen met fors minder voedselverspilling in de keten. "Het is indirect een terugkeer naar waar het bedrijf ooit begon: met het in badkuipen conserveren van hammen met zout, zodat we ook verder dan de directe omgeving voedsel konden leveren."

Geen voorstander van biologisch, wel van houdbare ketens

Elsinga maakt vakkundig korte metten met het idee dat biologisch eten beter voor ons en de planeet is. "Het mag dan goed voor het welzijn van de dieren zijn, voor de CO₂-footprint is biologisch niet goed. De reguliere productie is wat betreft CO₂-uitstoot eigenlijk een veel betere keuze. Als we zoveel mensen te voeden hebben, kunnen we niet steeds *minder* voedsel produceren op *meer* grond. Dat is niet houdbaar. Biologisch heeft niet het schaalniveau in zich om de wereld te voeden."

Een andere opgave die Elsinga bezighoudt, is hoe we mondiaal meer kunnen produceren met een lagere CO₂-footprint. Zwanenberg zet hierbij in op het verder specialiseren van lang houdbare producten. 90 procent van al het geproduceerde volume bestaat uit houdbare producten. Dit sluit aan bij Sustainable Development Goal 12: verantwoorde productie en consumptie. Inspiratiebron voor Elsinga is het boek *Drawdown* van Paul Hawken. Daarin worden 100 manieren uiteengezet om de klimaatontwrichting te keren. In de nieuwe editie van het boek staat 'reduce foodwaste' op de eerste plek van maatregelen die het effectiefst zijn tegen CO₂-reductie. "Dat tegengaan van bederving doen we door in te blikken. Het heeft een oubollig imago helaas, we zullen nog veel aan beeldvorming en educatie moeten doen. De tomaat die op de versafdeling ligt, wordt als het verst gezien, maar de tomaat →

"De tomaat die op de versafdeling ligt, wordt als het verst gezien, maar de tomaat in onze blikken is minstens zo vers, zo niet verser."

in onze blikken is minstens zo vers, zo niet verser. Na de oogst wordt de tomaat meteen ingevroren en daar zetten we de tijd van het bedervingsproces al stil. De ingevroren tomaat wordt vervolgens ingeblikt, verwarmd en zo houdbaar gemaakt. Doordat er vervolgens geen zuurstof meer bij het product kan, zijn we in staat de tijd weer stil te zetten. Het eindproduct kan bijvoorbeeld een heerlijke voedzame soep zijn met de verste tomaat die je kunt krijgen." Elsinga prikt graag mythes over houdbaar voedsel door: "Mensen hebben het bijvoorbeeld over E-nummers, die zouden slecht voor je zijn. Maar wist je dat de tomaat er van nature al 13 heeft? Vers is maar een perceptie. Ze noemen me ook wel de evangelist van het blik."

Van de lange adem

Zwanenberg is een familiebedrijf, wat het iets makkelijker maakt om de ingezette transitie voort te zetten op de lange termijn. Maar dan moet je het wel waarmaken. De eerste tekenen daarvan worden langzaam zichtbaar. Alle fabrieken draaien op volle kracht en dat is iets wat Zwanenberg al lang niet meer kende. Dat betekent ook keuzes maken, want van vegetarische producten kun je er minder produceren per uur. "We gaan niet tegen de klippen op produceren, het welzijn van medewerkers telt net zo hard mee. Ze werken bijvoorbeeld niet in vier ploegen het weekend door. Dat past ons niet."

Verder gaat het om gezond rendement en niet uitgeperst worden om tegen lage prijzen te leveren. "We zijn bij machte om ook gewoon nee te zeggen als de voorwaarden om te leveren niet marktwaardig zijn. We willen iets doorgeven aan de volgende generatie. In de branche zie je dat het vooral nog *follow the money* is. Op soep in een sta-zak wordt meer marge gemaakt dan op een product in blik en op gekoelde ketens (met een hogere CO₂-footprint) zit ook meer marge dan op houdbare ketens. En wij geloven dat dat op termijn minder duurzaam is. Ook hebben we te maken met een gebrek aan vertrouwen dat soms heerst ten opzichte van de voedingsindustrie. Dat maakt het podium voor ons verhaal best lastig. Het is een kwestie van de lange adem en met een soort guerrillatactie overal waar je de kans hebt, steeds weer je verhaal vertellen. Dan zie je langzaam samenwerking ontstaan in de keten en dat je missie ook door andere voedselproducenten nagejaagd gaat worden." •

Ik ben Abdulaal. Ik ben een Soedanese vluchteling in Nederland en ik geloof in de kracht van onderwijs om gelijkwaardigheid en vrijheid voor iedereen te bereiken.

Mijn land, net als vele andere landen van waaruit mensen zoals ik vluchten naar Nederland, heeft nog een lange weg te gaan. Ik roep toekomstige generaties op om ervoor te zorgen dat landen als Soedan, met al hun pracht en praal, een gelijkwaardige gesprekspartner kunnen zijn voor de even zo mooie landen aan de overkant van de Middellandse Zee. Om mijn droom werkelijkheid te laten worden, moet er echter eerst nog een boel water door de Nijl.

Het is, in mijn ogen, noodzakelijk dat we daarbij nog veel meer pijlen richten op onderwijs. Degelijke scholen met enthousiaste leraren moeten voor ieder kind beschikbaar zijn. Op die manier weet in de toekomst iedere Nederlander, Soedanees, Duitser, Afghaan, Spanjaard en Syriër hoe we beter met de planeet en met elkaar omgaan.

Door kennis kunnen er krachten loskomen waarmee we samen de wereld vooruithelpen. Krachten die corrupte leiders een halt toeroepen en verantwoordelijk grondstoffenbeleid mogelijk maken. Want landen als Soedan kennen een enorm potentieel, zowel onder als boven de grond.

Om dit potentieel te benutten, is het cruciaal dat alle landen middelen krijgen om zelf een goed onderwijsstelsel op te tuigen en nieuwe generaties klaar te maken voor de toekomst. Met de nadruk op zelf. Ga geen geld geven aan de verkeerde mensen. Ga niet zelf helpen met scholen bouwen, hoe goed bedoeld het ook is. Laat het de Soedanezen, de Afghani, de Syriërs zelf uitvogelen, net als de Nederlanders, Duitsers en Spanjaarden dat hebben gedaan en nog steeds doen.

Naast geld is er vooral vertrouwen nodig. Vertrouwen en ondersteun elkaar de komende decennia in de strijd voor beter onderwijs. Dankzij wederzijds vertrouwen kunnen we van elkaar leren. Dat is pas gelijkwaardigheid. En als we gelijkwaardig zijn, dan is vluchten niet meer nodig en heeft iedereen met een Nederlands, Soedanees, Duits, Afghaans, Spaans en Syrisch paspoort dezelfde rechten en plichten.

Dat is pas vrijheid.

Abdulaal Hussein (1999)
Acteur & model



Versnellers van verandering

Sinds 1994 werkt **Irine Gaasbeek** bij Accenture, een wereldwijd opererend adviesbureau met een aanbod van diensten op het vlak van strategie, consultancy, digital, technologie, security en operations. Na haar opleiding Applied Mathematics in Delft werd ze bij Accenture gegrepen door de combinatie van mensen en technologie om de wereld beter te maken. "Technologie is niks zonder mensen. De mens zorgt ervoor dat je de wereld kunt veranderen."

IRINE GAASBEEK
MANAGING DIRECTOR TECHNOLOGIE
FRANKRIJK & BENELUX ACCENTURE

Die combinatie is ook terug te vinden in haar persoonlijke interesses. “Ik ben nieuwsgierig naar ieder mens. Heb een intrinsieke interesse naar hun beweegredenen. Maar tegelijkertijd los ik thuis nog steeds graag wiskundige raadsels op.” Ook na 27 jaar verveelt het werk niet. Tegenwoordig is zij als managing director Technologie voor Frankrijk en de Benelux verantwoordelijk voor de dienstverlening op het gebied van technologie, waarbij digitale transformatie en innovatie centraal staan.

Wat spreekt je aan in het thema Beschaving in Balans?

“Het woord beschaving spreekt me aan. Dat straalt collectiviteit uit. We moeten het met elkaar doen. Als individu kunnen we niks bereiken, als bedrijf heb je beperkte impact, maar als geheel kunnen we heel veel. Dat is precies in lijn met waar Accenture voor staat. Het thema solidariteit wordt steeds belangrijker. We hebben een wereld gecreëerd die op globale schaal werkt. Kijk naar productie of vervuiling. We moeten het met elkaar oplossen.”

Wat merk je zelf van de urgentie in de zoektocht naar een nieuw evenwicht?

“De wereld lijkt wakker te worden. We hebben nu, aan het einde van de coronacrisis, een kans. Om, voordat we terugvallen in oude patronen, met elkaar een nieuwe beschaving en economie te bouwen. Dan moeten we wel aan de slag.”

En wat gebeurt er als we dat niet doen?

“Als we niks doen, worden de sterken sterker en de zwakkeren zwakker. We hebben bij Accenture een studie gedaan naar de positie van vrouwen in de wereld. Door corona wordt de positie van de vrouw slechter en wordt de vooruitgang die is behaald, tenietgedaan. Vrouwen zijn de eersten die thuisblijven als de kinderen niet naar school gaan. Ook hebben ze over het algemeen minder toegang tot digitale hulpmiddelen. Ze verliezen daardoor sneller hun baan. Die groeiende ongelijkheid door corona geldt trouwens niet alleen voor de positie van vrouwen. Kijk bijvoorbeeld ook naar de gevolgen van ongelijke toegang tot vaccins.”

“Als individu kunnen we niks bereiken, als bedrijf heb je beperkte impact, maar als geheel kunnen we veel.”

“Onze mensen vragen dat ook van ons. Zij willen meer toevoegen dan alleen financiële waarde.”

Wat doet Accenture om ongelijkheid tegen te gaan?

“We hebben gelijkheid als prioriteit. Allereerst binnen onze eigen organisatie. Accenture heeft bijvoorbeeld de doelstelling om qua man-vrouwverhouding een 50/50-organisatie te zijn. Maar onze ambitie gaat verder dan alleen binnen de eigen muren. Wij zijn veranderaars. We kunnen dingen in beweging zetten en we kunnen bedrijven helpen transformeren. We hebben ruim 600.000 slimme mensen wereldwijd voor ons werken, daarmee kunnen we ook anderen helpen om duurzaam en gelijk te worden. Dat is onderdeel van onze strategie. We willen 360-gradenwaarde leveren aan alle stakeholders. Dat zijn onze medewerkers, klanten, partners en de gehele maatschappij. 360-gradenwaarde betekent voor ons in alle facetten van de organisatie. Dus niet alleen financieel, maar bijvoorbeeld ook op het gebied van duurzaamheid, talentontwikkeling, inclusie en diversiteit.”

Hoe brengt Accenture dat in de praktijk?

“In ieder gesprek dat wij met een klant hebben, hebben we het niet alleen over resultaten, maar ook wat de bijdrage is aan gelijkheid en duurzaamheid. Op die manier versnellen we verandering. We stellen hier ook specifiek mensen en diensten voor beschikbaar. Een voorbeeld is ons programma *Skills to Succeed*. Met de kennis van onze 600.000 mensen hebben we het doel om mensen met mindere kansen ook aan een baan te helpen. Zo zijn we pro-bonotrajecten gestart om mensen geschoold en geletterd te maken, waardoor we inmiddels ruim 4,5 miljoen mensen hebben geholpen met het vinden van een baan of het opzetten van een eigen bedrijf. Een ander voorbeeld is de *Refugee Talent Hub*. Een initiatief waarbij we in samenwerking met andere partijen vluchtelingen en werkgevers dichter bij elkaar brengen, met betaalde banen als doel.”

Betekent dat ook dat je als organisatie kritisch kijkt naar waar je aan bijdraagt?

“Dat doen we zeker. Onze mensen vragen dat ook van ons. Zij willen meer toevoegen dan alleen financiële waarde. Ik voorzie dan ook een heel slechte toekomst voor bedrijven die duurzaamheid niet in het hart van hun strategie hebben. De jongere generatie vraagt



IRINE GAASBEEK, ACCENTURE

“Ik voorzie een heel slechte toekomst voor bedrijven die duurzaamheid niet in het hart van hun strategie hebben.”

daar echt om. Het lastige is: hoe laat je zo'n bedrijf dan toch de transitie maken? De uitdaging voor ons is dan om ze daarbij te helpen.”

Staat het onderwerp gelijkheid ook op de agenda binnen Accenture?

“Dat is een constant aandachtspunt. Alleen maar dezelfde mensen, daar moet ik niet aan denken. Verschillende culturen en achtergronden zijn belangrijk. We focussen al jaren op een diversiteit in profielen, bijvoorbeeld verschillende culturen en een goede mix tussen jong en oud, maar aan de basis staat altijd gelijkheid. Ook het creëren en behouden van een cultuur waarin iedereen zich veilig voelt, is van groot belang. Mensen moeten voldoende veiligheid en vertrouwen voelen om te zeggen hoe iets overkomt, en tevens elkaar durven aanspreken op niet-inclusief gedrag. Het uitgangspunt is te luisteren naar de ander. Een betekenisvolle dialoog vergroot wederzijds begrip en dat komt uiteindelijk ten goede aan de relatie.”

Wat voor mensen wil Accenture graag opleiden?

“Nieuwsgierige, veranderingsgezinde mensen. Dat staat los van de skills die je hier leert door het uitoefenen van het vak. Ik hoop dat medewerkers de normen en waarden die hier gelden, meenemen naar andere bedrijven. Dat ze opstaan voor gelijkheid, voor duurzaamheid en hun nieuwsgierigheid blijven gebruiken om verandering aan te zwengelen bij andere bedrijven. We proberen ze daar actief bij te helpen. Vorig jaar hebben we een TQ (*technology*

quotient) geïntroduceerd om bij te kunnen dragen aan bepaalde basiskennis van technologische ontwikkelingen. Dit jaar hebben we dat aangevuld met een SQ: een *sustainability quotient*. Iedereen krijgt basistrainingen op het gebied van duurzaamheid. Duurzaamheid zit in de kern van onze strategie, en dit is een mooie manier om onze mensen mee te nemen en bewust te maken van de huidige ontwikkelingen.”

Welke rol zie je voor jezelf als bestuurder in de zoektocht naar een beschaving in balans?

“Ik heb geleerd om open te staan voor feedback en kritiek. Tegenwoordig krijg ik veel meer kritische vragen over het hoe en waarom van bepaalde beslissingen en plannen. Vroeger was dat ondenkbaar. Ik ben blij dat dat nu anders is. Wel heb ik geleerd dat je er ook echt wat mee moet doen. Mensen hebben goede ideeën. Ze zien dingen die ik niet zie.”

Wat wil je andere bestuurders meegeven?

“De verantwoordelijkheid om het goede voorbeeld te geven. Een beschaving in balans komt er niet vanzelf. Je moet doelen stellen voor de lange termijn. Toen ik begon als algemeen directeur van Accenture Nederland, gaf ik in mijn eigen *leadership team* leiding aan enkel mannen. Ik nam mezelf toen voor om dat te veranderen. Na drie jaar was het 50/50. Het excuus 'er is geen vrouw' telt voor mij niet. Ik daag mensen juist uit om actief te zoeken naar mogelijke vrouwelijke opvolgers en om daar vervolgens in te investeren. Anders komt die omwenteling er nooit.” •



Alles zelf maken is een doodlopende weg

GESCHREVEN DOOR **MATHIJS BOUMAN**

Bent u al 'strategisch autonoom'? Of is uw bedrijf dat? In de wereld na de pandemie gaat het niet om de hoogste efficiëntie of de laagste kosten, maar om zelfredzaamheid en autonomie. Tenminste, daar lijkt veel van het beleid zich op te richten. Maar is voor het nieuwe evenwicht post-corona niet juist meer vervlechting en meer wederzijdse afhankelijkheid nodig?

Europa wil een nieuwe chipfabriek bouwen. Het liefst een heel grote. De fabriek moet in staat zijn om de geavanceerde computerchips te produceren. Of beter nog: we willen wel twee van die fabrieken. De doortastende Eurocommissaris Thierry Breton van Digitale Zaken heeft er vele miljarden voor over om de huidige producenten van geavanceerde halfgeleiders, zoals het Taiwanese TSMC, het Koreaanse Samsung en het Amerikaanse Intel zover te krijgen dat ze hun volgende fabriek in de Europese Unie neerzetten. Over tien jaar moet dan het aandeel van in Europa geproduceerde chips op de wereldmarkt zijn verdubbeld, tot pakweg 20 procent.

De schrik zit er blijkbaar goed in bij de Europese Commissie. Begin 2021 trad er wereldwijd een acuut tekort aan computerchips op, waardoor veel Europese fabrieken hun productie moesten terugschroeven of soms zelfs tijdelijk staken. Vooral in de autosector was de productieovertraging aanzienlijk. "Dat was eens, maar nooit meer", stelt Breton en de Fransman zet alles op alles om de EU op chipgebied meer op eigen benen te laten staan.

Nieuwe benadering

Die ambitie sluit naadloos aan bij de nieuwe benadering die in Brussel en de andere hoofdsteden snel aan populariteit wint: die van 'strategische autonomie'. Op vitale gebieden moet de Europese Unie veel minder afhankelijk worden van het buitenland. Vooral als het gaat om technologie, gezondheid en energie is die autonomie belangrijk. De Commissie wil daarom dat Europa weer zelf medicijnen gaat maken, voorop gaat lopen bij innovaties als 5G en kunstmatige intelligentie en de energietransitie versnelt met windmolens en zonnepanelen van eigen bodem.

Het streven naar strategische autonomie is een logisch gevolg van zowel de pandemie als recente geopolitieke ontwikkelingen. Tijdens de eerste coronagolf leerden we hoe kwetsbaar we in Europa waren. We waren te afhankelijk van import geworden en dat leidde tot tekorten aan mondkapjes, beschermende kleding, beademingsapparatuur en al die andere producten die tijdens een pandemie essentieel zijn. Aziatische producenten bleken niet altijd te kunnen leveren en eigen voorraden waren minimaal. →

Dat gold niet alleen voor medische producten. Toen China tijdens de corona-uitbraak in de eerste maanden van 2020 veel fabrieken sloot, kwamen de mondiale productieketens deels stil te liggen. Een jaar later waren de gevolgen van deze disruptie nog te voelen en was er in veel industrieën een tekort aan van alles.

Om er bij iedereen in te wrijven dat de fragiele productieketens ook na corona een probleem zouden blijven, voer de kapitein van de *Ever Given* eind maart 2021 zijn containerschip de wal van het Suezkanaal in. Het gevolg was een dagenlange verstopping van een van 's werelds belangrijkste doorvaarroutes en een wekenlange verstoring van de internationale handel.

Ragfijn afgesteld uurwerk

Logisch dat politiek en bedrijfsleven zich afvragen of de globalisering niet is doorgesloten. Zijn we misschien te afhankelijk geworden van buitenlandse producenten en internationale handel? Gaat het systeem van continue kostenreductie via specialisatie en schaalvoordelen dat de afgelopen dertig jaar werd opgetuigd, aan z'n eigen succes ten onder?

Toen de wereld na de val van de Muur eind 1989 opeens veel groter werd, maakten bedrijven snel gebruik van de mogelijkheden die produceren in Oost- en Midden-Europa bood. De toetreding van China tot de Wereldhandelsorganisatie in 2001 voegde een schier oneindige hoeveelheid goedkope arbeid toe aan de wereldeconomie. En het EU-lidmaatschap van veel voormalig communistische Europese landen in de jaren daarna maakte het telkens mogelijk om de mondiale productieketens in nog meer stukjes op te delen en te verdelen over nog meer landen. Internationale handel bestond steeds meer uit het verplaatsen van halffabricaten, van de fabriek in het ene land naar een fabriek in het andere land, voor weer een volgende stap in het productieproces.

Dit systeem werkt als een ragfijn afgesteld uurwerk. Dankzij just in time-voorraadbeheer kan dit zonder veel fysieke opslag van intermediaire producten en zonder veel extra financieringskosten. Open grenzen met zo weinig mogelijk administratieve belemmeringen en importtarieven zijn essentieel voor de efficiëntie van dit mondiale productiesysteem. En stabiele, internationale verhoudingen tussen de landen



Exclusief voor De Kamer schreef Mathijs Bouman een essay over de kracht van lokaal. Is het verstandig om meer essentiële producten binnen de eigen grenzen te gaan produceren?

Mathijs Bouman is econoom en journalist. Hij is vaste columnist van *Het Financieel Dagblad* en redacteur economie van *Nieuwsuur*. De afgelopen jaren was hij regelmatig te zien bij verschillende nieuws- en actualiteitenprogramma's, zoals *RTL Z* en *Jinek*.

Na zijn promotie in 1998 werkte Bouman als onderzoeker en docent aan de UvA, de VU en de Universiteit Leiden. Daarna werkte hij onder meer voor de Nederlandsche Bank en was hij adjunct-hoofdredacteur van het zakenblad *FEM Business*.

die aan de keten deelnemen uiteraard ook. Maar dat laatste is niet meer zo vanzelfsprekend. Al in de jaren voor corona was de wereldmarkt een minder veilige speelplaats geworden. De handelsoorlogen van Donald Trump en zijn *America First*, de economische expansiedrift van de Chinese leider Xi Jinping en de onvoorspelbare strapatsen van moderne autocraten als Poetin, Erdogan en Bolsonaro, hebben korte metten gemaakt met het idee dat de wereld onstuitbaar op weg is naar steeds meer samenwerking en integratie.

Er komen nieuwe machtsblokken op, die recht tegenover elkaar lijken te staan. Tijdens de vier jaren van Trump leken zelfs de Verenigde Staten, de loyaalste bondgenoot van Europa, opeens niet meer te vertrouwen. Dat de EU voor zichzelf kiest en het streven naar strategische autonomie de hoofdpijler van het beleid heeft gemaakt, valt dus ook zonder de pandemie goed te begrijpen.

Impulsief en irrationeel

De argumenten die voor meer zelfredzaamheid pleiten, gelden niet alleen op het grote toneel van Europa en de wereld, maar ook op het niveau van afzonderlijke bedrijven. In veel internationaal opererende bedrijven heeft het bestuur zich de afgelopen tijd achter de oren gekrabd. Zijn we niet te afhankelijk geworden van buitenlandse producenten? Wordt het geen tijd voor een flinke ronde *reshoring* van productie? Zijn onze strategische voorraden wel groot genoeg (als ze er überhaupt al zijn)? En zijn onze contracten met toeleveranciers wel shockproof?

Dit zijn relevante en legitieme vragen, die ieder bedrijf dat onderdeel is van de mondiale productieketens zich zou moeten afvragen. Er moet natuurlijk nog veel onderzoek worden gedaan naar de oorzaken en gevolgen van de disrupties tijdens de pandemie

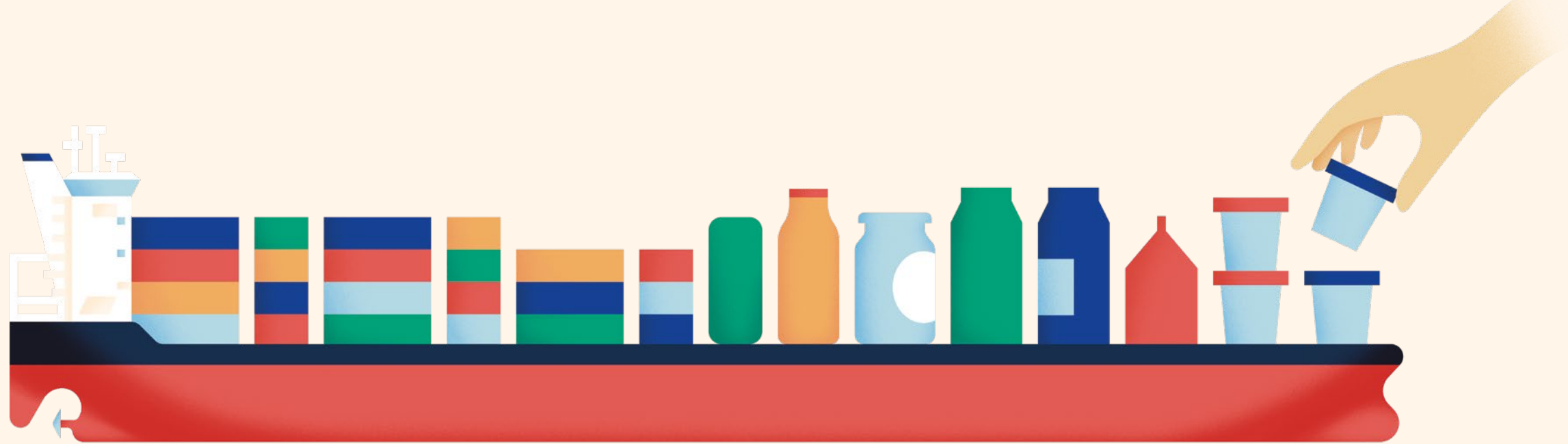
en vooral naar de mate waarin die verstoringen iets zeggen over onderliggende zwaktes van het systeem. Ik zal daar verderop in dit essay toch vast een voorschot op nemen. Want met een beetje pech trekken zowel bedrijven als overheden precies de verkeerde lessen uit de crisis. Streven naar autonomie en zelfredzaamheid klinkt aantrekkelijk, maar is in veel gevallen een impulsieve en irrationele reactie op de toegenomen onzekerheid.

Autonomie maakt landen en bedrijven niet per se sterker. Vaak is het tegendeel waar. Wie alleen staat, kan ook alleen terugvallen op zichzelf en dat is een kwetsbare positie. Stel je voor dat bijvoorbeeld Italië een zelfredzame economie was, die alles wat burgers en bedrijven nodig hebben, zelf maakte in het industriële noorden van het land. De economische fall-out van de corona-epidemie, die begin 2020 juist als eerste in dat deel van het land uitbrak, was dan onvergelijkbaar groter geweest. En de les die men getrokken had, was ongetwijfeld geweest: we moeten onze productie meer spreiden over verschillende regio's en landen.

In werkelijkheid sloeg de pandemie toe terwijl Italië en Europa juist vertrouwden op buitenlandse productie en fragiele productieketens, dus zagen we vooral de kwetsbaarheden van dát systeem. Maar laten we vooral ook kwetsbaarheden van meer autarkische economieën niet vergeten.

Robuuste productieketens

Als het gaat om essentiële producten zoals medicijnen en beschermingsmiddelen, akkoord, misschien moet Europa daarvoor wel naar zelfredzaamheid streven. Maar voor andere producten zouden we vooral moeten streven naar een robuuste productieketens, die zich dan nog best over landen en continenten mag uitstrekken. →



Hoe maak je de keten sterker? Vooral door het inbouwen van buffers. Dat kunnen fysieke buffers zijn: extra voorraden die ervoor zorgen dat een kleine hapering aan het begin van de keten niet tot een enorme opstopping verderop leidt. Het principe van *just in time* wordt ingeruild voor *just in case*, door extra voorraden halffabricaat op strategische plaatsen in de productieketen, die de leveringszekerheid vergroten.

De nieuwe buffers kunnen ook bestaan uit extra leveranciers op verschillende plekken op de wereld. Dus niet alles in China bestellen omdat het daar het goedkoopst is, maar ook langdurige leveringscontracten sluiten met iets minder voordelige fabrieken in bijvoorbeeld Mexico, Turkije of de Verenigde Staten. Gaat er iets mis op de ene plek, dan kan de productie elders worden overgenomen.

Zo bouwen we *redundancy* in. De productieketen wordt opnieuw ingericht en nu niet alleen met efficiëntie, maar ook met betrouwbaarheid als doelstelling. Deze redundantie is de verzekeringspremie die wordt

betaald om in slechte tijden zeker te zijn van leveringen. In goede tijden zal het echter voelen als een overbodige kostenverzwaring. En daar zit natuurlijk de zwakte van zo'n betrouwbaar systeem. Hoe voorkomen we dat robuustheid na verloop van tijd weer wordt gezien als een onnodige en kostbare luxe en de zaak vanzelf weer terugzakt naar het punt van de laagste weerstand en hoogste efficiëntie?

Ik denk dat de financiële sector hier een essentiële rol kan spelen. Bij de beoordeling van kredietwaardigheid en levensvatbaarheid van een bedrijf moet de robuustheid van de productieketen waar het deel van uitmaakt, een belangrijke factor worden. Wie de laatste cent kostenefficiëntie uit zijn productie probeert te persen zonder oog te hebben voor de kwetsbaarheden die daardoor ontstaan, zou dan automatisch met hogere financierings- en verzekeringskosten te maken krijgen, waardoor het kostenvoordeel ongedaan wordt gemaakt. De financiële sector zou zelfs stresstesten kunnen eisen, waarmee de sterkte van de productieketen moet worden aangetoond.

Toezichthouders kunnen dan weer bij hun beoordeling van banken en verzekeraars controleren of die financiële partijen deze risico's bij hun klanten wel goed in kaart brengen en beprijzen. Het klinkt misschien als een hoop werk, maar zonder dit soort maatregelen zal het efficiëntie-denken uiteindelijk toch weer dominant worden.

Complex netwerk

Bovendien is het onvermijdelijk. Voor veel industrieën is het helemaal niet goed voor te stellen dat Europa autonoom wordt. Daarvoor zit de productieketen simpelweg te ingewikkeld in elkaar. Eigenlijk is die term zelf ongelukkig gekozen. Ik gebruik 'm hier zelf ook steeds, maar 'productieketen' suggereert ten onrechte dat het gaat om een keurig stappenplan van opeenvolgende fabriekshandelingen. Alsof het een ketting is die over de wereld ligt waaraan je kunt trekken om een paar extra schakels je eigen land binnen te krijgen. Maar het is geen ketting. Het is een complex netwerk van fabrikanten en handelaren, van specialisten en generalisten, van innovatieleiders en -volgers. Trek er een paar

onderdelen uit, en het netwerk werkt niet meer.

Neem de droom van een moderne Europese chipfabriek. We kunnen er een bouwen, maar daarmee hebben we nog niet het wereldomspannende productienetwerk nagebouwd. Volgens ASML-topman Peter Wennink zijn er, om een computerchip te maken, achthonderd tot duizend processtappen nodig, waarbij wel zeventig keer een landgrens wordt overgestoken. "Het is een volledig geïntegreerd, mondiaal ecosysteem", zei hij onlangs in *Nieuwsuur*. "Daar blokken tussen zetten, heeft grote gevolgen." Je kunt er dus niet zomaar een paar fabricagestappen uithalen, je moet dat hele ecosysteem nabouwen. Ga er maar aan staan. Dan klinkt het robuust maken van het bestaande systeem een stuk realistischer.

Strategische vervlechting

Realistischer, en waarschijnlijk ook uit strategisch oogpunt beter voor Europa. Strategische autonomie klinkt stoer, maar strategische vervlechting zou weleens een betere doelstelling kunnen zijn. Europa moet het op

het wereldtoneel niet van militair machtsvertoon hebben. Onze kracht is de *soft power* van handelsrelaties en investeringen. De EU leidt door middel van marktregulering, productvoorschriften en andere regels en wetten, waaraan buitenlandse producenten zich graag houden om toegang te krijgen tot de grootste consumentenmarkt ter wereld.

Die soft power werkt niet alleen via import, maar ook door de export van Europa. Met name de sterke Europese landbouw en de voedingsindustrie zijn een belangrijke troef. China bijvoorbeeld is goed in de productie van industriële producten, maar kan de enorme bevolking niet voeden met lokale productie, legt buitenlanddeskundige Rob de Wijk uit in zijn recente boek *De Slag om Europa*.

Om die soft power te kunnen uitoefenen, zijn uiteraard wel intensieve economische relaties nodig. Juist de wederzijdse afhankelijkheden van de geglobaliseerde economie geven Europa dus politieke onafhankelijkheid. Zonder die vervlechting zijn we een machteloze pion op het bord. De EU moet daarom blijven streven naar het aanhalen en versterken van economische banden en grensoverschrijdende samenwerking tussen bedrijven, sectoren en onderzoeksinstituten consequent aanmoedigen. Dat is in het Europese, en dus ook in het Nederlandse belang.

Oud frituurvet

In mei 2021 werd in Geleen de fabriek van Dutch PPE Solutions geopend. Het is een puur Nederlandse joint venture van het Limburgse DSM en het Brabantse VDL. De fabriek moet jaarlijks tien miljoen medische mondkapjes voor de zorg gaan produceren. Zelfs het propyleen waar de mondkapjes van worden gemaakt, heeft een Nederlandse oorsprong: ons oude frituurvet dient als grondstof. Maar daar ruik je niets van, bezweert de producent. Nederland is straks 'strategisch autonoom' op het gebied van medische mondkapjes. Een veilig idee, waar natuurlijk niets op tegen is. Laat het echter geen blauwdruk worden voor de post-corona inrichting van onze bedrijven en economie. Strategische autonomie moet de uitzondering blijven. Strategische vervlechting de regel. •

“Strategische autonomie klinkt stoer, maar strategische vervlechting zou weleens een betere doelstelling kunnen zijn.”

Voorbij groei als heilige graal



Onze focus op groei is iets wat diep ingebakken zit in de manier waarop we bedrijven beoordelen op hun succes. Zo doet het Erasmus Centre for Entrepreneurship elk jaar onderzoek naar de snelst groeiende bedrijven van Nederland en publiceert het in samenwerking met *nlgroeit* een ranglijst hiervan.

De zoektocht naar een nieuw evenwicht is niet gemakkelijk. Hoe weet je of je op de goede weg bent? De klassieke winst- en groeicijfers geven vaak weinig inzicht in de bredere maatschappelijke bijdrage van een organisatie. In dit artikel onderzoeken we nieuwe succesfactoren en andere manieren om te kijken naar groei.

Critici hekelen echter de focus op groei, die ten koste zou gaan van andere opgaven voor de langere termijn, zoals het klimaatbeleid. De planbureaus (SCP, CPB en PBL) adviseerden al eerder: als je zoveel geld uitgeeft, doe dat dan klimaatbestendig. Haal investeringen in schone energie naar voren, zei De Nederlandsche Bank. Let niet alleen op economische groei, maar kijk naar brede welvaart, stelden de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLi) en de Sociaal-Economische Raad (SER). Econoom Dirk Schoenmaker, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, vindt de focus op enkel groei 'ouderwets'. "Het is een beperkte visie op de economie. Economische groei en brede welvaart kunnen goed samengaan. Maar dan moet je wel ook naar de immateriële zaken kijken, bijvoorbeeld: draagt een investering bij aan meer gelijkheid, aan een betere gezondheid?"

→

“In plaats van ons succes uit te drukken in termen van groei, zullen we dat moeten doen in termen van vooruitgang.”

SANDER HEIJNE & HENDRIK NOTEN

Roep om herziening van het kapitalisme

We zien de roep om een herziening van ons economische systeem steeds groter worden. Er is een fundamentele verandering nodig, zo stellen velen, weg van ons kapitalistische systeem, richting een waardering van waardecreatie voor de langere termijn. De vraag die Sander Heijne en Hendrik Noten, auteurs van het boek *Fantomgroeï, waarom we steeds harder werken voor minder*, daarbij stellen: welk probleem lossen we anno nu nog op door domweg te focussen op nog meer economische groei? Verdwijnt het lerarentekort dan als sneeuw voor de zon? Lost de woningnood zichzelf op met een paar procent extra groei? Verdwijnt het klimaatprobleem spontaan omdat het vanzelf weer kouder wordt? Of moeten we uit een ander vaatje gaan tappen?

Het vaste geloof in ons kapitalistische systeem en de mate waarin de focus op groei problemen zou oplossen, zit diep verankerd in ons systeem, want de redenatie was altijd dat iedereen beter zou worden van groei. Langzaamaan is er echter een toenemend besef dat groei een doel op zichzelf is geworden. Was dat wel de oorspronkelijke bedoeling?

Niet volgens Heijne en Noten; volgens hen zijn we wat we met die groei willen bereiken, onderweg kwijtgeraakt. Ze zijn niet de enigen. Ook voorstanders van het kapitalisme beginnen een andere taal te bezigen dan wat we kennen vanuit het uitgangspunt dat de vrije markt zijn werk moet doen. Kijk bijvoorbeeld naar het partijprogramma van de VVD in de recente verkiezingen: “Een aantal ondernemingen heeft bijsturing nodig, zodat de vrije markt de juiste kant op beweegt. Dan is het aan de marktmeester om met regels de wederkerigheid terug te brengen. Om de balans te herstellen tussen korte en lange termijn, tussen winst en wederkerigheid.” En: “De overheid zal de rafelranden van het kapitalisme actief moeten bijschaven om ervoor te zorgen dat de liberale markteconomie werkt zoals het kapitalisme bedoeld is.”

Ook de werkgeversorganisaties laten een ander geluid horen. Onlangs nog presenteerden VNO-NCW en MKB-Nederland hun plannen voor 2030. De kern: het kan niet alleen draaien om economische groei, ook inclusiviteit en duurzaamheid zijn van belang. Om ‘de kloof met de samenleving te dichten’, vinden de werkgeversorganisaties dat werknemers vaker moeten meedelen in de winst.

Hervorming naar een progressief kapitalisme

De vraag die vanzelfsprekend volgt, is hoe we dan ons economische systeem moeten inrichten. Alleen vaststellen dat het niet meer werkt of dat we in ieder geval op het verkeerde spoor terecht zijn gekomen, brengt ons nog niet verder. Uit vele bijdragen van wetenschappers wordt immers duidelijk dat het kapitalisme van nu geen antwoorden blijkt te hebben op de grote vragen van deze tijd, zoals de verspreiding van ziektes, klimaatrampen en ongelijkheid. Joseph Stiglitz, econoom en Nobelprijswinnaar, stelt dat het vrijemarkdenken is ontspoord. Er is lange tijd een heilig geloof geweest in de *trickle down economy*, iedereen zou profiteren van de toegenomen rijkdom van de rijken. De welvaart zou vanzelf naar beneden doorsijpelen. Dat is echter niet gebeurd: de inkomensontwikkeling is bij de middenklasse gestagneerd. Zou in een gezonde economie niet iedereen erop vooruit moeten gaan?

In zijn boek *Winst voor iedereen* formuleert Stiglitz een aantal hoofdpunten om een gezonder systeem te creëren. Allereerst dient het evenwicht tussen de markt en de staat hersteld te worden. Toenemende ongelijkheid, financiële instabiliteit en aantasting van het milieu zijn problemen die uit de markt worden geboren, maar niet door de markt alleen kunnen worden overwonnen. Het is nu eenmaal de taak van de overheid om te doen wat de markt niet kan of wil doen, zoals actief investeren in fundamenteel onderzoek, technologie en onderwijs. De tweede prioriteit is een herwaardering van de wetenschap en de erkenning dat Adam Smith's *Wealth of Nations* het resultaat is van wetenschappelijk onderzoek. Kortom, als we goede hervormingen in de economie willen, moeten we die ondersteunen met wetenschappelijke inzichten over de werking van onze economie. Ten derde wil Stiglitz monopolies breken: de toename van de macht van de zakelijke markt, in combinatie met de afname van de onderhandelingspositie

van werknemers, verklaart in grote mate waarom de ongelijkheid zo groot is.

Stiglitz pleit voor een progressieve vorm van kapitalisme met een gezonde economische groei. Dat progressieve kapitalisme wordt ook wel *people's capitalism* genoemd. Dit in tegenstelling tot het neoliberale dogma in de economie, waarin gesteld wordt dat de markt alle problemen die zich voordoen zelf oplost. In het progressieve kapitalisme is er veel meer ruimte voor het collectief en wordt er meer gestreefd naar een balans tussen publieke en private partijen.

Groei inzetten voor een betere maatschappij

Het antwoord op de huidige crisis van het kapitalisme zoekt Stiglitz dan ook vooral in een overheid die weer meer investeert ten goede van het collectief. Stiglitz pleit in zijn boek onder andere voor publieke kinderopvang, hogere werkloosheidsuitkeringen, betere arbeidsomstandigheden en meer arbeidszekerheid, grote infrastructurele investeringen, geld voor fundamenteel onderzoek, het garanderen van ‘een goede publieke optie’ in huisvesting, gezondheidszorg en onderwijs. Op het gebied van belastingen staat Stiglitz ook heel wat hervormingen voor: grondbelastingen, kapitaalbelastingen, CO₂-belastingen en financiële transactiebelastingen.

Heijne en Noten vatten het gedachtegoed van Stiglitz in de Nederlandse context anno nu. Zij zeggen dat we ondernemerschap zeker ook nodig hebben om de wereld duurzamer en socialer te maken. Het probleem is dat we de definitie van ondernemerschap hebben verengd tot winstoptimalisatie. Grote bedrijven kunnen het verschil maken als ze hun macht weer gebruiken als ‘force for the good’. Zo wordt het voorbeeld van Philips aangehaald, dat fors investeerde in maatschappelijke voorzieningen voor het personeel. Die verbinding

tussen maatschappij en bedrijf lijkt volgens Heijne en Noten echter steeds meer verdwenen. De schrijvers pleiten daarom voor een bedrijfsleven dat waarde creëert voor de gehele gemeenschap waarin het actief is. En waarin duidelijk is dat je elkaars belangen te dienen hebt. De maatschappij en het bedrijf worden dan samen beter.

Het is dus niet zozeer de groei die zou moeten stoppen, maar de manier waarop we die groei inzetten voor een betere maatschappij. Een maatschappij waarin iedereen toegang tot brede welvaart heeft. Als we het hebben over groei, zou het niet zomaar moeten gaan over zo veel mogelijk producten verkopen. Iets wat nu wel gebeurt in het BBP. Er zijn sinds 2016 ook onderzoekers van de universiteit van Utrecht samen met de Rabobank bezig met een Brede Welvaartsindicator (BWI) als alternatief voor het BBP. Die is in het voorjaar van 2021 weer uitgekomen. Een van de onderzoekers zegt hierover: "Willen we een volledig beeld hebben van de impact van de coronacrisis, dan moeten we niet alleen naar de effecten op de volksgezondheid en het bruto binnenlands product kijken, maar vooral naar de bredere maatschappelijke effecten." Door met de impact op welvaart rekening te houden, kunnen nu andere beleidskeuzes gemaakt worden dan alleen hard ingrijpen in de economie.

De motivatie van het bedrijfsleven om een stap voorwaarts te zetten

Een herwaardering van de rol van de overheid klinkt steeds harder door. Die rol zou op samenwerking en het creëren van waarde gericht moeten zijn. Bij bedrijven komt dit perspectief ook in toenemende mate in beeld. Bijvoorbeeld door de vraag te stellen: 'waar doen we het allemaal voor?' De laatste jaren is er veel beweging op dit onderwerp en zie je in reputatie-

onderzoeken de bedrijven omhoogschieten die een bijdrage willen leveren aan de maatschappij. Zelfs de grote investeringsmaatschappijen geven aan dat ze naar andere dingen kijken dan alleen de financiële prestatie van een bedrijf bij het besluit om te investeren:

"Society is demanding that companies, both public and private, serve a social purpose. To prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society."

LARRY FINK, CEO BLACK ROCK INVESTMENT

Hoe je verder kijkt dan enkel groei

Langzaam verandert er dus daadwerkelijk iets in het economische klimaat. De vraag is hoe je dat tastbaar maakt en hoe je je als bedrijf dan op andere succesfactoren kunt beroepen dan de aandeelhouderswaarde of de omzet- en winstgroei. We signaleren daarbij twee trends: *true pricing* en *true value*. In de kern gaat het over de werkelijke waarde van de dingen die we kopen en doen. En niet de waarde zoals die economisch gezien tot stand is gekomen in de loop der tijd.

True Pricing

Het inzichtelijk maken van de werkelijke kosten van diensten en producten, rekening houdend met de schade aan mens en milieu die in het productieproces toegebracht wordt, wordt *true pricing* genoemd. Iets wat in de marktprijzen nu nog niet meegenomen wordt. Door deze verborgen kosten helder te maken en op te tellen bij de marktprijs zoals we die nu hantieren, ontstaat de zogenaamde *true price*. Als bedrijven de sociale en milieukosten in hun prijs meenemen, ontstaat een eerlijker systeem en wordt duurzaam produceren gestimuleerd.

Adrian de Groot Ruiz richtte de organisatie True Price op. Dit is een sociale onderneming die een methode heeft ontwikkeld om de échte kostprijs van producten te berekenen. Het is de eerste methode die economische, milieu- en sociale effecten van producten in kaart brengt. Denk hierbij aan CO₂-uitstoot, energie-, water- en landgebruik, maar ook onderbetaling van mensen, kinderarbeid en de gezondheid van werknemers in de keten. Dit biedt bedrijven, consumenten, maatschappelijke organisaties, kenniscentra en overheden inzicht in wat het daadwerkelijk kost om duurzame producten te maken.

True Price ontwikkelt deze methode met partners uit verschillende sectoren en werkt hiervoor samen met grote bedrijven als AkzoNobel en DSM, maar ook met midden- en kleinbedrijven als Tony's Chocolonely. Daarnaast werken ze ook samen met maatschappelijke organisaties zoals de Triodos Foundation en Hivos, waarmee ze

bijvoorbeeld een groot onderzoek hebben gedaan naar de totale kosten en opbrengsten van rozen. De totale productieketen wordt nagelopen bij het vaststellen van een true price. Alles in het proces dat negatieve gevolgen heeft voor mens, dier of milieu wordt omgezet in financiële cijfers. De bedoeling van de true price is overigens niet per se dat de winkelprijs hoger wordt, maar dat consumenten betere keuzes kunnen maken door de transparantie in kosten. Het is aan de producent of hij bijvoorbeeld de prijs wil verhogen of bereid is minder winst te maken door de kosten aan mens en milieu in acht te nemen. →



“Impact meten gaat om het in kaart brengen van de effecten die een organisatie heeft in de maatschappij.”

Chocolademerken Tony's Chocolonely werkt al een tijdje toe naar de echte prijs van hun repen. Ze zijn ervan overtuigd dat transparantie over negatieve effecten de eerste stap is om de hele industrie te veranderen. Zo lieten zij al in 2013 een True Price-scan doen. Daaruit werd duidelijk dat er per kilo chocolade € 7,93 aan sociale en milieukosten werden gemaakt. In 2017 was dat nog maar € 4,52: dat is 55 procent minder dan het industrie-gemiddelde. Dat Tony beter scoort dan het industrie-gemiddelde komt met name doordat het andere afspraken maakt met boerencoöperaties van cacao. Kortom, zij betalen beter dan gemiddeld en letten ook op zaken als kinderarbeid bij het kiezen van partners. Recentelijk heeft Tony's Chocolonely besloten om de retailprijs met € 0,20 per reep te verhogen om alle CO₂-uitstoot te kunnen compenseren. Zo willen ze klimaatverandering tegengaan, samen met JustDiggIt, een organisatie die landherstelprojecten voor vergroening van de aarde opzet. In dit voorbeeld zie je dat zij aan twee knoppen draaien: zelf andere keuzes maken in hoe de chocolade geproduceerd wordt en een deel van de echte kosten aan de consument doorberekenen.

Het voorbeeld van Tony Chocolonely laat zien dat transparantie over maatschappelijke impact en omzetverhoging absoluut samen kunnen gaan. Ook andere sectoren zijn aan de slag met de methodologie. Zo heeft ABN AMRO samen met het Impact Institute een rapport gepubliceerd over true pricing in de jeansketen. Hieruit bleek duidelijk dat de gemiddelde spij-

kerbroek gemiddeld €33 te goedkoop is. Je ziet ook dat de financiële sector de maatschappelijke impact steeds meer in het jaarverslag vastlegt. Deze informatie kan worden gebruikt als basis voor besluitvorming, om zo steeds meer stappen te zetten naar gezonde, duurzame en eerlijke bedrijfsmodellen. Om daadwerkelijk de informatie over de true prices om te zetten in een ander prijsbeleid is echter nog een brug te ver voor nu, zo lijkt het. De toepassing van true pricing wordt nog vooral in de voedings- en agrarische sector toegepast. Zo is de eerste roos met een eerlijke prijs op de markt gekomen in een bloemenhandel in Amsterdam en is er in onze hoofdstad nu ook een supermarkt waar je producten met een true price kunt kopen.

True value

Waar het daadwerkelijk in praktijk brengen van true pricing nog in de kinderschoenen staat, is er echter op het rapporteren van de impact een veel grotere beweging gaande. We zien dat er steeds meer data beschikbaar komen voor bedrijven om andere afwegingen te maken dan puur financiële. Het lijkt ook steeds noodzakelijker te worden om de positieve bijdrage aan de maatschappij te kunnen aantonen, omdat dit in veel sectoren het verschil kan maken voor het winnen of verliezen van een contract. Het aantonen van de impact die je als bedrijf maakt, de waarde die je toevoegt, wordt ook wel de *true value* van het bedrijf genoemd.

In de literatuur gaat het steeds meer over waardecreatie. Anders dan over financiële waarde, gaat dit over waarde voor de maatschappij waar je onderdeel van uitmaakt. Het World Economic Forum gaf de grote consultancyfirma's opdracht om statistieken te ontwikkelen om true value vast te kunnen stellen. De brede categorie metrics die ontwikkeld zijn, staan bekend onder de term *ESG Indicators*. Dat staat voor de prestatie die bedrijven leveren op het gebied van *environ-*

ment, social en *governance* en meten de bijdrage van bedrijven aan het creëren van een welvarende samenleving en een duurzamere relatie met onze planeet.

Als alle bedrijven op basis van deze indicatoren rapporteren, kan hun maatschappelijke bijdrage vergeleken worden en zijn bedrijven in staat om bij te sturen op basis van de impact die zij maken. De ESG-indicatoren geven bovendien input aan de bijdrage van bedrijven aan het halen van de Sustainable Development Goals (SDG's), zoals deze opgesteld zijn door de Verenigde Naties.

Ook Adrian de Groot Ruiz geeft met zijn impact institute inzicht in de true value van bedrijven. Dit inzichtelijk maken van de maatschappelijke waardecreatie noemt hij impact meten. Het voorziet bedrijven van een nieuw soort informatie. Impact meten gaat om het in kaart brengen van de effecten die een organisatie heeft in de maatschappij. Waar bedrijven nu vooral rapporteren in input en output, is de informatie over impact een nieuwe vorm van managementinformatie, waarop andere afwegingen kunnen worden gemaakt.

Impactinformatie stelt bedrijven in staat (wel)overwogen keuzes te maken tussen de verschillende effecten die waardecreatie tegelijkertijd positief en negatief beïnvloeden. Zo kan een investering goed zijn voor het reduceren van CO₂, maar slecht voor de biodiversiteit. Door het waarderen van de impacts in termen van hun bijdrage aan het welzijn van mensen, kunnen de verschillende effecten worden afgewogen en dus vergelijkbaar worden gemaakt.

Impact meten vereist veel inputdata die steeds tegen een lagere prijs beschikbaar komen. De Groot Ruiz stelt: “We zijn nu op een punt waarop we alle kosten

en baten tot onze beschikking hebben en kunnen verrekenen. We leven met enorme uitdagingen op het gebied van milieu, biodiversiteit en armoede. In een impacteconomie meet je naast impact op financieel kapitaal ook impact op natuurlijk, menselijk en sociaal kapitaal, zoals CO₂-uitstoot en gezondheidseffecten. Het vereist dat bedrijven beschikken over gedetailleerde impactdata over hun gehele waardeketen. Met de huidige technologiestand kan dit.”

Steeds meer bedrijven zijn bezig met het meten en rapporteren op impact. We handelen alleen nog lang niet altijd naar de uitkomsten, omdat het duiden van de informatie soms nog lastig is en dit ook nog eens abstract is, hetgeen een aanpassing van de strategie zou betekenen. Kortom: er is veel informatie voorhanden, maar het sturen op impact staat nog in de kinderschoenen. Pionier is Puma, die als eerste in 2012 een Environmental Profit & Loss-account (EP&L) uitbracht. Dit is overgenomen door het toenmalige moederbedrijf Kering, dat sindsdien elk jaar een EP&L publiceert en het gebruikt om de milieubelasting van zijn producten te verlagen. Nederland is internationaal een voorloper. Nederlandse multinationals, waaronder AkzoNobel, DSM en Philips, vormen 15 procent van de mondiale bedrijven die een impactgerichte winst-en-verliesrekening hebben gepubliceerd.

Bij KPMG heeft men ook een uitgebreide methode ontwikkeld om impact te meten die bedrijven maken op de maatschappij en het milieu, zowel positief als negatief. Met als doel om het denken en de strategie van bedrijven te veranderen. Zij hebben dit onder andere gebruikt om voor NS de impact op de samenleving in kaart te brengen. Naast de positieve effecten zitten daar ook negatieve effecten tussen. Positief is bijvoorbeeld de mobiliteit die de organisatie creëert voor veel mensen; negatief is de CO₂-uitstoot. →

NS heeft zich als doel gesteld om de waarde die het voor de samenleving creëert te optimaliseren. En dat zit niet alleen in zo veel mogelijk treinkaartjes verkopen. Door de impact te kwantificeren, wordt de organisatie zich beter bewust van waar ze waarde vergroot en waar ze die juist verkleint. Op deze manier kunnen beter afgewogen besluiten genomen worden. Zo ontstaan plannen om de tijd die de reiziger 'kwijt' is tijdens de rit, zo aangenaam mogelijk in te vullen door bijvoorbeeld goede internettoegang te bieden en de wachttijden waar mogelijk te verkorten. Daarnaast werkt NS aan programma's om de agressiviteit te verminderen van passagiers in de openbare ruimte en wordt gezorgd voor goede verlichting om criminaliteit en geweld tegen te gaan. Wat betreft energie is het doel om zo veel mogelijk hernieuwbare energie te gebruiken, zodat de vergelijking met de auto als transportmiddel nog gunstiger wordt. Het framework van data maakt dat er nagedacht wordt over een heel breed scala aan maatregelen die ons allemaal raken.

Tot slot

Er is nog veel werk aan de winkel om van de impact-economie een succes te maken. Tegelijkertijd zijn de eerste tekenen al daar dat de beweging sterk in opkomst is. Meer en meer organisaties zien het als de stap naar een economie waarin ondernemerschap, innovatie, arbeid en technologie in dienst staan van de samenleving. Dat is ook terug te zien in de bedrijfsvoering van veel organisaties. Professor Serafeim (Harvard University) zegt dat investeerders steeds meer kijken naar de ESG-indicatoren en dat een 'ticking the box-cultuur' niet langer genoeg is. Je moet de ESG-normen integreren in de bedrijfsvoering om uiteindelijk beter te gaan presteren voor investeerders en daarbij gaat het om het maken van andere, fundamentele en strategische keuzes. •

"Als toonaangevend bedrijf op het gebied van gezondheidstechnologie is het ons doel om de gezondheid en het welzijn van mensen te verbeteren door middel van zinvolle innovatie, die tegen 2025 een positief effect zal hebben op 2 miljard levens per jaar. We streven naar een verantwoorde en duurzame groei van Philips en daarom stellen we onszelf voortdurend uitdagende milieu- en maatschappelijke doelen en voldoen we aan de hoogste normen van governance. Verantwoordelijk handelen ten opzichte van de planeet en de samenleving maakt deel uit van ons DNA. Ik ben ervan overtuigd dat dit voor ons de beste manier is om superieure, langetermijnwaarde te creëren voor de vele belanghebbenden van Philips."

FRANS VAN HOUTEN, CEO PHILIPS

Een volledige bronnenlijst bij dit artikel en suggesties om verder te lezen, vind je hier:



KLIK VOOR LINK



ARD VAN DER MEIJ, MOSADEX GROEP

Na een lange buitenlandse carrière keerde **Ard van der Meij** terug naar Nederland om leiding te geven aan Mosadex. Vanuit het adagium 'wat goed is voor de patiënt, is goed voor de coöperatie' werkt hij samen met medewerkers en coöperatieleden aan toegankelijke, betaalbare en toekomstbestendige farmaceutische zorg.

Als de nood aan de man is, moeten wij er staan om die
nood te ledigen

ARD VAN DER MEIJ
CEO MOSADEX GROEP

“Een goede zorginfrastructuur is een vorm van beschaving.”

Wat betekent een beschaving in balans?

“Beschaving gaat voor mij over waarden en normen. Een samenleving kan verschillende beschavingen bevatten. Om die samen in balans te brengen, is een grote uitdaging. We zijn met 17 miljoen mensen in Nederland en hebben niet allemaal dezelfde opvattingen. Het is een kunst om daar respect voor te hebben, want je kunt het nooit met iedereen eens zijn. De COVID-pandemie laat goed zien hoe lastig we dat vinden.

Op wereldschaal kom je verschillende opvattingen over beschaving tegen. Hoe gaan we daarmee om? In het Westen vinden we dat onze beschaving de standaard voor anderen moet zijn en keuren we andere visies af. Is dat balans? Tegelijkertijd willen we namelijk handel drijven met de hele wereld en laten we daarvoor bepaalde normen en waarden vallen. Wat is een gebalanceerde samenleving, met een bepaald basisoniveau voor iedereen? En welke normen en waarden zijn daarbij nodig? Dat zijn vragen die me bezighouden.”

Heb je al een begin van een antwoord gevonden?

“Ik vind het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de manier waarop we samenleven en samenwerken. Ook in mijn werkgebied is namelijk genoeg ruimte voor verbetering. Die ruimte vinden we deels door onze eigen koers te varen, maar ook door ons te uiten wanneer we zaken zien die ingaan tegen onze principes. Maar altijd met een voorstel voor verbetering. Dat vind ik belangrijk.”

Hoe vertaal je dit naar jouw eigen leiderschapstijl?

“Ik probeer het beste uit mensen te halen door ze te verbinden, verantwoordelijkheden te geven en ze daaraan te houden. Van mij wordt verwacht dat ik de lijnen uitzet. Natuurlijk is het belangrijk dat mensen om mij heen zich daarin kunnen vinden, maar als er discussie ontstaat, ben ik degene die de knoop doorhakt.” →

Wat zijn de grote lijnen voor Mosadex in de komende jaren?

"We vragen ons continu af: wie heeft welke zorg nodig, op welk moment en op welke manier? En hoe ziet die zorg er in 2025 en in 2035 uit? Als belangrijke schakel in de zorgketen hebben we een verantwoordelijkheid. Daarom staat bij ons het welzijn van de patiënt op één. Als coöperatie hebben we ook te maken met de belangen van onze leden, waarbij mijn uitgangspunt is: als we het goed doen voor de patiënt, is dat ook goed voor de coöperatie."

We proberen meer te doen dan enkel medicijnen leveren. Stoppen met roken is daar een goed voorbeeld van. Veel mensen stoppen, kauwen twee weken nicotinekauwgom en vallen dan weer terug. Je kunt zeggen 'dat zijn zwakke geesten', maar je kunt je ook afvragen welke begeleiding nodig is om de kans van slagen te vergroten. Mosadex kijkt samen met apothekers wat er in de praktijk gebeurt en hoe we daarop kunnen inspelen. Voor inspiratie kijk ik soms ook naar andere bedrijven. Een aantal contentbedrijven, zoals Netflix en Spotify, vind ik interessant. Zij hebben de behoeften van hun klanten begrepen, doen voorstellen die daarbij aansluiten en suggereren soms iets nieuws waar ook behoefte aan zou kunnen zijn."

Zijn die inzichten uit andere sectoren bruikbaar?

"In de zorg denken we erg eendimensionaal. We kunnen meer mensen bereiken als we op andere manieren toegang tot informatie verzorgen. De papieren bijsluiters van medicijnen worden slecht gelezen en vaak niet goed begrepen. Terwijl we tegenwoordig zoveel meer communicatiemiddelen tot onze beschikking hebben dan papier. Daar moeten we meer gebruik van maken. We kunnen

communicatie en service op maat bieden door met persona's te werken. Het proces om het juiste geneesmiddel bij de patiënt te krijgen, blijft hetzelfde. Met nieuwe communicatietools kunnen we zorgbegeleiding persoonlijker maken."

Welke inspanningen levert Mosadex op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid?

"We zijn altijd op zoek naar de juiste balans tussen maatschappelijk verantwoord bezig zijn, goede service bieden en geld verdienen. We spelen een rol binnen de eerstelijnsgezondheidszorg en dat maakt dat we op een maatschappelijk verantwoorde manier willen werken. Het gaat over mensenlevens. Als de nood aan de man is, moeten wij er staan om die nood te ledigen. Dat vraagt ook om een bepaalde robuustheid, zodat onze dienstverlening door kan gaan."

We zijn op dit moment geen voorloper op het gebied van duurzaamheid, maar we zijn ons terdege bewust van de bijdrage die we kunnen leveren. Zo werken we onder andere aan de verduurzaming van transport. Binnen de voorwaarden die zorgverzekeraars stellen en de vraag vanuit onze afnemers, maken we bewuste keuzes in welke producten we op voorraad nemen. Daar ligt natuurlijk een bredere discussie aan ten grondslag over de Nederlandse en Europese industriepolitiek: die is al veertig jaar niet erg sterk. We hebben toegestaan dat onderdelen van productieketens verplaatst zijn naar landen buiten Europa. We zien nu met de COVID-19-crisis dat sommige productieprocessen vastlopen. De reactie van sommigen is dan: 'we gaan het allemaal zelf weer doen'. Ik denk niet dat dat in alle gevallen de beste oplossing is."

Wat zou een oplossing zijn?

"We moeten het hele patroon bekijken en niet enkel focussen op het terughalen van de productie van bepaalde producten. Neem het probleem met de levering van medische handschoenen. Latex wordt in Maleisië en Thailand geproduceerd. We kunnen in Europa zelf latex gaan produceren, maar dat lijkt me niet wenselijk. Beter kijken we kritisch of een specifiek product echt nodig is en of er een duurzaam alternatief is. We zijn zo'n zoektocht gestart voor het verduurzamen van verpakkingsmateriaal. De plastic unidose-verpakkingen die we aanbieden, zijn een belasting voor het milieu. Moet dat per se plastic zijn? Is er een duurzamer alternatief dat toch aan alle eisen voldoet? Of moeten we kritisch naar de huidige eisen kijken om die bij te stellen? Zo proberen we onze bijdrage te leveren."

Welke lessen neem je mee uit deze afgelopen periode?

"COVID-19 heeft ons geleerd hoe je op een andere manier kunt communiceren, maar ook hoe mensen zich gedragen als het moeilijk wordt. Je ziet waar mensen allemaal recht op denken te hebben. Verre reizen bijvoorbeeld. Hebben we dan echt niets begrepen van de pandemie en dat we daar zelf debet aan zijn geweest? We willen terug naar het 'oude normaal', maar was dat oude normaal wel zo normaal? We willen het beter doen, maar hoe nobel dat streven ook is, het staat vaak haaks op onze eigen belangen of op hoe een ander deel van de samenleving het wil. Hoe breng je dat samen en vooruit? Dat wordt de grote uitdaging voor de komende jaren."

Een goede zorginfrastructuur is een vorm van beschaving. En in tijden van crisis blijkt hoe belangrijk goede zorginfrastructuur voor een land kan zijn. Nederland kent onder andere een zeer efficiënte eerstelijns zorginfrastructuur, gebouwd op lokale netwerken van huisarts, thuiszorg en apotheek. Deze maatschappelijke waarde hebben we in de recente maanden leren koesteren en moeten we borgen, juist ook voor kwetsbare doelgroepen. Landelijk, grootschalig of goedkoop (uit het buitenland) lijkt dan niet altijd de juiste oplossing te zijn." •

“Landelijk, grootschalig of goedkoop lijkt niet altijd de juiste oplossing te zijn.”

Levenswijsheid is goud waard

MARCEL STURKENBOOM
DIRECTEUR KBO-PCOB

Luisteren naar elkaar is in deze tijd belangrijker dan ooit tevoren. De wereld wordt volgens **Marcel Sturkenboom** mooier als we verantwoordelijkheid nemen, leren van jong en oud, solidair zijn met elkaar en groot durven te denken. Als we de houding in de maatschappij ten opzichte van elkaar veranderen, zijn we al heel veel stappen dicht bij oplossingen voor de prangende issues van deze tijd.

Maatschappelijke betrokkenheid in de genen

Een grote maatschappelijke betrokkenheid is waar Marcel Sturkenboom mee opgroeide. Van kinds af aan heeft hij al de behoefte om iets te betekenen. Die bevologenheid is hem met de paplepel ingegoten door zijn vader, die vakbondsbestuurder was. "Managementkwaliteiten heb ik van mijn moeder geleerd", zegt Sturkenboom lachend. "In het grote Utrechtse gezin waar ik opgroeide, moest je aardig van je laten horen als je iets wilde." In zijn tienerjaren maakte Sturkenboom zich wat meer los van zijn opvoeding en bleek hij goed in sport te zijn. Met volleybal bereikte hij de nationale top.

"Maatschappelijke gedrevenheid en mijn motorische vaardigheden hebben me ver gebracht, ik voel me bevoorrecht." De combinatie van gezondheid, bewegen en sport tekent eigenlijk zijn hele loopbaan. Hij was lid van het bestuur van diverse organisaties op het snijvlak van zorg en sport en zette zich bijvoorbeeld in voor Joodse oorlogsslachtoffers door middel van lichaamsgerichte psychotherapie. Ook was Sturkenboom directeur bij NOC-NSF, waar hij het sportsucces van Nederland verder uitbouwde. "Het centrale motto was telkens: groot denken, klein beginnen, snel opschalen. Waarbij het vertrekpunt steeds hetzelfde is, net als in de topsport: iedereen achter dezelfde ambitie krijgen." Sinds 2014 is hij in zijn woonplaats Leusden ook als raadslid actief.

Nu, aan het einde van zijn loopbaan, is Sturkenboom bepaald niet van plan om stil te zitten. De rol als directeur van de grootste seniorenorganisatie in Nederland past hem goed. "De uitdaging van de dubbele vergrijzing is iets waar we mee aan de slag moeten in Nederland. De oudere generatie vormt een steeds groter aandeel van de totale bevolking en we worden ook steeds ouder. Een groeiende groep dus om rekening mee te houden. De beeldvorming over jonge en oudere senioren is niet altijd goed. Ze worden vaak afgeschilderd als kwetsbare mensen, terwijl de grootste groep juist maatschappelijk gezien erg van waarde is en in de kracht van zijn leven staat. Kijk bijvoorbeeld naar hoeveel (bestuurlijk) vrijwilligerswerk →

"De snelheid van digitaliseren is iets waar ouderen moeite mee hebben."



MARCEL STURKENBOOM, KBO-PBOC

en mantelzorg door senioren ingevuld wordt en hoe ze tegenwoordig een rol spelen in de opvang en daarmee in de ontwikkeling van hun kleinkinderen."

Solidariteit als centraal thema

Bij het KBO-PCOB houdt Sturkenboom zich bezig met actuele thema's. Allereerst het behoud van koopkracht. "Er wordt vaak gedacht dat ouderen hun zaakjes wel voor elkaar hebben, maar dat is niet altijd zo. Zo is het pensioen van ouderen bijvoorbeeld al twaalf jaar niet geïndexeerd. Solidariteit speelt in dit issue een rol tussen jong en oud, maar ook binnen de groep zelf. Er is heel wat verschil tussen bijvoorbeeld 65- en 80-jarigen." Het tweede thema is zorg en welzijn. "De zorgkosten stijgen en er komt zo een grotere druk op de zorgverzekeringen te liggen. Hoe wegen we hier alle belangen zorgvuldig af en zijn we in staat om solidariteit te behouden?" Ook bouwen en wonen is een thema. "Er is sprake van een probleem op de woningmarkt, zeker aan de instroomkant. Hoe zorgen we samen dat er meer doorstroom komt? En dat senioren langer thuis kunnen blijven wonen of hoe we betere woon-zorg-combinaties, die voldoen aan hun wensen, maken? Als we samen stappen zetten, kan het voor iedereen beter worden."

Rode draad in het betoog van Sturkenboom is de opgave om jong en oud bij elkaar te brengen. "Zo kweek je meer begrip voor elkaars positie. Beide groepen bevinden zich in verschillende levensfasen, met verschillende behoeften. Dat kunnen we veel meer bespreekbaar maken. Datzelfde geldt voor het begrip tussen rijk en arm. Sterke schouders kunnen

nu eenmaal meer dragen. Solidariteit is immers een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid."

Onderlinge betrokkenheid

Om het begrip solidariteit meer onder de aandacht te brengen, is een langere termijn van denken nodig. "Je ziet dat we langzaam wat verder vooruit beginnen te kijken, ook op grote thema's zoals de energietransitie. We beseffen dat we voor de toekomst ten gunste van onze kinderen en kleinkinderen moeten handelen en verantwoordelijkheid moeten nemen. Toch zet dit zich nog maar mondjesmaat om in handelen."

Sturkenboom ziet dat jongeren minder sterk georganiseerd zijn en hun stem minder laten horen, maar het maatschappelijke besef van jongeren wordt groter. "Een mooie ontwikkeling is bijvoorbeeld dat bij de vakbonden meer jongeren actief worden. Wel moeten wij ouderen jongeren meer ruimte geven om verantwoordelijkheid te pakken." Over de hele linie ziet Sturkenboom dat we elkaar meer ruimte moeten geven. "Dat betekent ook erkennen wat elkaars sterke punten zijn. Daartoe moeten we mét elkaar praten en niet alleen over elkaar." Sturkenboom zou het bedrijfsleven dan ook adviseren om veel meer met oudere klanten op te trekken en hen te helpen. "De snelheid van digitaliseren is iets waar ouderen moeite mee hebben. Bankfilialen sluiten in rap tempo. Laten we samen naar oplossingen zoeken die de transitie naar de digitale wereld ook voor ouderen wat makkelijker maakt. Dus steeds samen stapsgewijs verandering vormgeven."

→

Leren van elkaar is op meer vlakken belangrijk, zoals op het gebied van onderwijs, voeding, klimaat en gezondheid. "Een 83-jarig KBO-PCOB-lid deelde een tegeltje uit aan alle fractieleiders van de politieke partijen met de tekst: de levenservaring van ouderen = maatschappelijk goud. Daar moeten we meer gebruik van maken. Datzelfde geldt voor jongeren, naar hen wordt ook slecht geluisterd. Ga met elkaar in gesprek in plaats van steeds te praten over elkaar. En maak zo de onderlinge betrokkenheid groter. Pas als we echt betrokken zijn bij elkaar kunnen we solidariteit oproepen. Het is er al, het zit al in het gen van mensen. We moeten het alleen wel aanspreken."

Positief denken

Voor de issues die gepaard gaan met het thema Beschaving in Balans is het volgens Sturkenboom zaak groot te denken. "We moeten met elkaar manieren vinden om de aardbol op een goede manier over te dragen aan de volgende generatie. Want één ding is zeker: het gaat ons allemaal aan. Dat betekent groter inzetten op het eigenaarschap dat we delen met ruim 17 miljoen mensen. Nu worden sommige groepen, neem de boeren, extra hard geraakt. Dus dat ze in protest gaan, snap ik." Sturkenboom gelooft dat we veel van de uitdagingen met elkaar kunnen oplossen als we aan onderlinge verdraagzaamheid werken en samen het lef hebben het tij te keren. "De klok slaat momenteel al 12 uur. We kunnen ons dus niet veel getreuzel meer permitteren. Tegelijkertijd kunnen we samen veel bereiken, als we maar niet verwachten dat alles voor iedereen altijd optimaal geregeld is. Geluk moet je toch zelf organiseren in je leven." Het gesprek eindigt bij de Joodse oorlogsslachtoffers. Een uitspraak uit die mooie tijd in de hulpverlening is Sturkenboom altijd bijgebleven: "Bij wat je ook meemaakt in je leven: het gaat erom wat je ermee doet! Die instelling zouden we met elkaar kunnen omarmen." •

***“Pas als
we echt
betrokken
zijn bij
elkaar
kunnen we
solidariteit
oproepen.”***



Wat er lange tijd miste, waren niet de kennis, het geld en de mogelijkheid. Wat er miste voor de verandering waar ik en mijn generatiegenoten al decennia naar snakten en waarvan het zo lang duurde voor we haar eindelijk bewerkstelligden, was hoop.

Wij leefden in een omgeving waarin gewapend conflict schaars was, maar woorden wapens vormden. Een rijtje doodgewone woorden, telkens weer secuur in een specifieke volgorde achter elkaar gezet, vormden een boodschap die dodelijk bleek: "Radicale verandering kán niet, dit is nou eenmaal hoe het systeem werkt." Het systeem – een tegenstander zo abstract en ongenaakbaar als een militaire drone.

Het gekke was: zowel de mensen die de woorden uitspraken als de mensen die ze aanhoorden, wilden hetzelfde: de voorspelde klimaatcrisis voorkomen, de wooncrisis oplossen, economische en sociale ongelijkheid tegengaan, de alsmaar toenemende polarisatie beknotten, minder stalbranden, minder uitstoot, minder dierenleed, minder eenzaamheid, kortom: meer menselijkheid. Maar de woorden zaten ons in de weg. Ze schoten, als scherpschutters, elk idee voor alternatief beleid kapot: "Dat kán nou eenmaal niet."

Het omslagpunt kwam in 2025 en, zoals vrijwel altijd het geval is in historische verhalen, was het geen opzichzelfstaand punt, maar een serie puntjes die tezamen, langzaam maar zeker, een schild vormden tegen de woorden.

Er was allereerst het groeiende bewustzijn dat de wereld warmer werd en de vluchtelingenstromen groter en dat dat proces onomkeerbaar zou blijken als mensen nú hun koop-, eet- en stemgedrag niet aanpasten.

Er was de schaamte als antwoord op de vragen van kleinkinderen, over de rol van hun grootouders in de geschiedenis: het besef dat niet-acteren óók een rol is die gespeeld wordt in het theater van de moderniteit, al is het dan geen heldenrol.

Er was een transitie in het denken, van slachtofferschap van verandering naar een bevrijding van het schuldgevoel: vanaf dat moment konden wij zeggen dat wij het écht anders durfden te doen, toen de omstandigheden dat van ons vroegen.

Eerst voorzichtig, toen gehaast, bouwden mijn generatiegenoten en ik een schild van muurwoorden, waartegen de kogelwoorden van weleer begonnen af te ketsen: "Radicale verandering moet", stond er op die muur, "het kan niet anders meer."

Dr. Roanne van Voorst (1983)
Toekomstantropoloog & schrijver

We hebben in ons land ongeveer een miljoen mensen die niet in alles mee kunnen komen. Vele kunnen met ondersteuning een eigen leven leiden. Er is maar een kleine groep die dat echt niet zelfstandig kan en ook daar moeten we als samenleving de verantwoordelijkheid voor nemen. En uiteindelijk zijn we als mensen allemaal kwetsbaar, zoveel is wel gebleken in de afgelopen periode. **Saskia Baas** doet dan ook de oproep bij onszelf te rade te gaan wat we wel kunnen met elkaar, in plaats van wat er niet mogelijk is.

Ieder op zijn
eigen manier
**de schouders
eronder**

SASKIA BAAS
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR
STICHTING PHILADELPHIA ZORG

Er kan veel meer dan we denken

De blik van Saskia Baas is gericht op de mens en is boven alles optimistisch van aard. Hoe het de mensen om haar heen vergaat, is een centraal thema in het gesprek. In zekere zin is iedereen uit balans geraakt de afgelopen periode. Mensen hebben allemaal dingen gedaan die ze voorheen niet deden. Iedereen heeft er mentaal iets van gemerkt. "Het doet iets met mensen als je je huis niet uitkomt. Toch zag ik ook veel goede dingen gebeuren. Er waren mensen die gingen staan in de crisis en die heel andere kanten van zichzelf hebben laten zien. Ik verbaasde me over de creativiteit die loskwam." Baas gelooft dat we in staat zijn ons steeds aan te passen. Als we maar openstaan voor elkaar en de behoeften die eenieder heeft.

"In de samenleving mogen we meer oog hebben voor wat mensen kunnen."

De open blik naar de mogelijkheden die er zijn, zit in het DNA van Philadelphia. Als zorgorganisatie ondersteunen zij op alle mogelijke manieren mensen met een beperking om het beste uit zichzelf en elkaar te halen. Dit is Baas op het lijf geschreven. Dat is de reden dat ze in juni 2021 voorzitter werd bij deze organisatie. Ook voor deze rol had Baas functies in de zorg en leerde ze wat het betekent om verantwoordelijkheid te nemen voor je mensen. Ze begeleidde de sluiting van het Havenziekenhuis in Rotterdam en streed tot het einde om alle patiënten en medewerkers een goede, nieuwe plek te bieden. "Ik heb er wakker van gelegen dat mensen op straat zouden komen te staan en heb dat scenario voor de poorten van de hel weggesleept. In zo'n traject merk je pas echt wat verantwoordelijkheid voor mensen betekent."

Gericht op wat mensen kunnen

"In de samenleving mogen we meer oog hebben voor wat mensen kunnen. We kijken vaak eerst naar wat mensen niet kunnen. Bij Philadelphia draaien we dat om en zien stuk voor stuk mensen die veel in huis hebben en toevallig een paar dingen niet kunnen. We praten dan ook liever *met* mensen hier bij Philadelphia en niet *over* mensen." Zeggenschap is een belangrijk thema en niet oordelen voordat je iemand kent, is ook een belangrijk uitgangspunt. Baas bezoekt veel locaties en gaat dan het gesprek aan met medewerkers en bewoners. "Soms realiseer je je oprecht pas na een tijdje dat iemand een bewoner is. We moeten ons realiseren dat mensen met een handicap zichzelf niet als anders zien, maar dat is wel het stempel dat we ze vaak geven. Dat is soms zo ver doorgeschoten dat mensen alleen nog maar praten in termen van hun eigen diagnoses en zelf nauwelijks nog geloven dat ze van waarde kunnen zijn. We merken dat als mensen verantwoordelijkheid krijgen, ze eigenlijk ook best vaak verantwoorde keuzes maken. Maar, misschien nog belangrijker, het gesprek kunnen voeren over welke ruimte je aan kunt of aan wilt kunnen."

We laten graag en vaak zien hoe trots we zijn op alles wat onze cliënten kunnen, daar zijn we niet zuinig mee. Een mooi voorbeeld is de deelname aan de kunstRAI. Onze bewoners, of liever gezegd onze kunstenaars, presenteerden zich daar in Studio Philadelphia. Zij worden door kunstenaars begeleid op een aantal van onze locaties. Bij Philadelphia denken cliënten niet alleen mee over de inrichting van hun eigen huis, maar maken met elkaar ook keuzes over de inrichting van de locatie. En met medewerkers denken ze ook mee over duurzaamheid: we noemen dat het groene gesprek."

→

"Het leven speelt zich hier vaak af in een andere tijdsdimensie."



SASKIA BAAS, STICHTING PHILADELPHIA ZORG

Een andere beleving van tijd

Anders leren omgaan met de tijd, de tijd nemen om af en toe even stil te staan, is iets wat we elkaar zouden moeten gunnen. "De factor tijd is in de *care* sowieso heel anders dan in de curatieve zorg. Niets heeft per se haast, want mensen zijn vaak een heel leven bij ons. Dus nemen we ook de tijd om medewerkers, bewoners en familie mee te laten doen, om erachter te komen wat nodig is, wat ze toe kunnen voegen. We nemen zelf vaak nooit echt de tijd. Dat maakt dat we soms vergeten oog te hebben voor mensen die niet altijd meekunnen in ons tempo. Zo maak ik bij werkbezoeken nu meer tijd om te gaan zitten en het gesprek op gang te laten komen. Het leven speelt zich hier vaak af in een andere tijdsdimensie. Als je daar bewust van kunt zijn en ernaar kunt handelen, hoor en beleef je meer."

"Het hoeft niet allemaal groots en meeslepend te zijn."

Hoop op de toekomstige generatie gevestigd

De afgelopen periode heeft ons meer dan daarvoor doen beseffen dat dingen moeten veranderen. En dat momentum moeten we met elkaar vastpakken, zo is de mening van Baas: "We hebben gezien hoe kwetsbaar we zijn als mens en dat actie nodig is om de toekomst anders te gaan inrichten. Dat geldt ook voor de zorg."

Over de toekomst is Baas hoopvol. De jongere generatie groeit heel anders op. We zouden hun volgens haar veel meer ruimte en invloed moeten geven op hoe zij de wereld zouden willen inrichten. Zij zoeken creatief en inventief naar oplossingen. Bovendien zijn zij meer gewend om dingen te combineren met elkaar. Bijvoorbeeld flexibiliteit in werken combineren met toch even langs je zieke moeder gaan en daar het laatste overleg van de dag doen. "Ik zie mijn zoon zich een heel nieuwe manier van werken eigen maken in heel korte tijd. Zij groeien hiermee op en zullen dit ook doorzetten naar de toekomst. En wij denken nog: 'hoe sneu is het als je je eerste baan achter een scherm moet doen?'" Hiermee is het oude negen-tot-vijfritme misschien wel van de baan in de toekomst. En Baas besluit: "Hoe fijn is het om ook tijd voor de simpele, kleine dingen te kunnen nemen? In het ritme komen van onze cliënten is voor de meesten van ons echt heel fijn. Het hoeft niet allemaal groots en meeslepend te zijn." •

De twee deling

GESCHREVEN DOOR JEROEN SMIT

Van klimaatverandering en snel afnemende biodiversiteit tot de groeiende kloof tussen arm en rijk: de komende decennia moet het roer in onze economie drastisch om.

De hoofdrol die ondernemers daarin spelen, zal wettelijk moeten worden verankerd. Zodra ze worden verplicht zich echt over de samenleving in brede zin te ontfermen, kan een ondernemer in zijn werk gaan doen wat hij als burger al lang belangrijk vindt. Volgende generaties zullen hem dankbaar zijn.



In het essay *De tweedeling* beschrijft Jeroen Smit het spanningsveld tussen de mens en de bestuurder. De oplossing daarvoor ligt niet alleen bij onszelf, maar vraagt ook om nieuwe wetgeving.

Jeroen Smit (1963) studeerde bedrijfskunde. Na een paar 'ongelukkige' jaren als consultant begon hij zijn journalistieke carrière bij *Het Financieele Dagblad*. Daarna werkte hij als chef economie bij het *AD* en was hij hoofdredacteur-uitgever van *FEM/de Week*. Hij presenteerde *NOVA*, *Buitenhof* en verschillende radioprogramma's. Hij schreef *Het Drama Ahold*, *De Prooi*, *Nog Lang en Gelukkig* en *Het Grote Gevecht & het eenzame gelijk van Paul Polman*.

Doing well by doing good. De tien jaar dat hij CEO was, heeft Paul Polman het vaak geroepen. Unilever moest een *force for good* zijn. Zijn logica is onontkoombaar, want als een bedrijf niet goed voor de samenleving zorgt, loopt het slecht af met die samenleving en dus ook met dat bedrijf. Polman riep zijn collega's en concurrenten op om die brede verantwoordelijkheid te gaan dragen, om op een duurzame manier zaken te gaan doen.

Hij formuleerde het Unilever Sustainable Living Plan en beloofde om de impact op het milieu te halveren, een miljard mensen te helpen met het verbeteren van hun hygiëne, miljoenen boeren uit de armoede te halen et cetera. Polman stelde dat deze resultaten leidend moesten zijn in het handelen van Unilever, dat die focus zou resulteren in een duurzaam groeiend financieel rendement. Het bedrijf zou zo zelfs in omvang verdubbelen.

Werknemers, overheden, ngo's en consumenten reageerden enthousiast op dit nieuwe geluid. Maar in de tien jaar dat hij CEO was, stelden beursanalisten er nooit één vraag over. Mooie verhalen, prima. Maar hoe moesten ze die waarderen, waar moesten ze die kwijt in hun spreadsheets? Op de financiële markten kreeg Polman de ruimte: zolang de resultaten van Unilever goed waren, kon de koers omhoog. Maar toen rekende concurrent Kraft Heinz in 2017 uit dat het Unilever kon overnemen, dertig procent kosten kon besparen en er in een paar jaar tijd voor tientallen miljarden aan waarde uit kon persen. Dat bod ging van tafel, maar Unilever moest vervolgens wel een groot deel van die agenda uit gaan voeren om te voorkomen dat Kraft Heinz (of een ander) het alsnog af zou gaan dwingen. De dynamiek op de financiële markten is onverbidde-lijk. De op langetermijnresultaten gerichte logica van Polman legt het af tegen opportunistische kortetermijnbelangen. De inmiddels voormalige CEO van Unilever gruwde van deze in zijn ogen 'halve' mensen, die alleen maar rijk zijn ten bate van zichzelf. 'Hele' mensen zijn rijk ten bate van de ander.

→



Feike Sijbesma wordt vaak in één adem met Polman genoemd als het om aandacht voor duurzaamheid gaat. In zijn rol als CEO van DSM leerde hij jaren geleden eenzelfde les toen activistische aandeelhouders zijn bedrijf onder druk zetten en hij verantwoording af moest leggen aan een paar grote aandeelhouders. Die vonden dat DSM te veel met duurzaamheid bezig was en te weinig met de actuele bottomline. In dat gesprek vroeg Sijbesma zich ook af of zijn gesprekspartners zich dan geen zorgen maakten over klimaatverandering en de toekomst van hun kinderen. Het antwoord was ontluisterend: natuurlijk deden ze dat en daar wilden ze het bij de borrel best over hebben, maar nu moest hij laten zien hoe hij kosten ging besparen, de resultaten zo snel mogelijk naar een hoger plan ging brengen et cetera.

Nog een voorbeeld. In januari 2020 was Tim Cook, de CEO van Apple, in Ierland. Omdat ze daar bijna geen belasting hoeven te betalen, staat daar het hoofdkantoor van het waardevolste bedrijf ter wereld. Aan *The Guardian* vertelde Cook dat het de hoogste tijd is voor een eerlijker belastingstelsel. De mens Cook sprak zich uit, maar de CEO peinst er niet over om dat hoofdkantoor te verplaatsen. Zijn aandeelhouders zouden het hem nooit vergeven.

De tweedeling tussen de mens en de zaak

Dit spanningsveld deed mij denken aan een bijeenkomst nu negen jaar geleden met zo'n honderd partner-fiscalisten. Ik trapte mijn lezing af met de vraag wie belasting betalen een kwestie van beschaving vond. Alle handen gingen de lucht in. Ik feliciteerde ze er omstandig mee. De euro wankelde die maanden omdat Griekenland er een potje van had gemaakt. In de media circuleerde een onderzoek waaruit bleek dat de 1000 rijkste Griekse families sinds de Tweede Wereldoorlog nauwelijks belasting in hun vaderland hadden afgedragen. Ja, dat verhaal kenden mijn toehoorders.

"Stel je voor, morgen belt zo'n miljardair jou, en je weet waarom. Wie vertelt dan dat hij/zij hier vandaag instemde met de stelling dat belasting betalen een kwestie van beschaving is?" Aarzelend gingen nu nog maar een paar handen de lucht in. In het midden van de zaal ging een man staan, geïrriteerd: "Ik leg het je uit. Als mens, als burger, vind ik het echt goed, ik betaal graag belasting, zo draag ik bij aan goed onderwijs, goede zorg, veiligheid en infrastructuur. Zo leg ik het ook uit aan mijn kinderen." Ik zag hoe hij zijn gewicht van zijn ene been naar zijn andere been verplaatste toen hij vervolgde met: "Maar als ik op de zaak ben, kan ik me dat niet permitteren, dan gaat die grote klant naar de concurrent."

Eigenlijk zeggen deze fiscalisten: zolang ik me aan de wet hou, is er niks mis met mijn morele kompas. Dat riep Milton Friedman, Nobelprijswinnaar en Chicago School-econoom, vijftig jaar geleden al: als het mag en je kunt er geld mee verdienen, dan moet je het doen, anders doet de concurrent het. Zijn artikel *The social responsibility of business is to increase its profits*, bepaalt op dit moment het speelveld.

Het heeft iets tragisch. Als mensen/burgers maken we ons inmiddels allemaal zorgen over de grote vraagstukken die op ons af denderen, maar als spelers in de economie hebben we nog geen idee wat we moeten doen om ze te voorkomen. Eigenlijk zit er een gapend gat tussen onze persoonlijke en onze professionele integriteit. De laatste, en we worstelen er allemaal mee, wordt gekenmerkt door gedachten als: het mag, iedereen doet het, ik ben geen dief van mijn eigen portemonnee et cetera.

Voor systeemverandering is dwang nodig

Ik kom steeds meer tot de conclusie dat het oplossen van dit spanningsveld voor alles vraagt om nieuwe, heldere spelregels, om wetten dus. En natuurlijk, als het even kan wetten die over de grenzen van een land heengaan. Als het over het betalen van belastingen gaat, lijkt Joe Biden in dit verband trouwens een belangrijke bijdrage te willen leveren. Begin april stelde de Amerikaanse president voor om wereldwijd tot één tarief voor vennootschapsbelasting te komen en multinationals nationaal belasting te laten betalen, gekoppeld aan de omzet die ze in een land boeken. Geweldig. Met dit type afspraken creëer je een gelijk speelveld, weten ondernemers waar ze aan toe zijn. En dat hebben ze nodig. Ander voorbeeld: Shell is helemaal niet tegen een forse belasting op CO₂-uitstoot, de hoogte maakt

“Het nu nog dominante lineaire model is per definitie eindig, simpelweg omdat we maar één planeet hebben.”

niet echt uit, zolang alle concurrenten er ook mee moeten werken. Ondernemers moeten zeker weten dat de concurrentie er ook niet onderuit kan.

Er is een systeemverandering nodig. De ambitie is er. In Nederland en in Europa is afgesproken dat onze economie in 2050 helemaal circulair moet zijn. Een logische ambitie. Het nu nog dominante lineaire model is per definitie eindig, simpelweg omdat we maar één planeet hebben. Ook is afgesproken dat we in 2030 halverwege moeten zijn. Een ongelooflijk ambitieuze doelstelling: dan moet al het gebruik van (niet-biologische) grondstoffen zijn gehalveerd... gehalveerd! In januari concludeerde het Planbureau voor de Leefomgeving al dat het beleid snel moet worden aangescherpt als we alleen maar in de buurt willen komen. Het totale grondstoffengebruik is de afgelopen tien jaar nauwelijks veranderd. Slechts zes procent van de bedrijven in Nederland is circulair en dat aandeel daalt. "Er is meer dwang en drang vanuit de overheid nodig."

→

Zo simpel is het

Bij beddenfabrikant Auping hebben ze deze boodschap begrepen. Omdat we iedere tien jaar op een nieuwe matras willen liggen, worden in Nederland jaarlijks anderhalf miljoen matrassen verbrand. Ze zijn van verlijmd plastic (veel latex) gemaakt dat niet kan worden gerecycled. In Europa gaat het om zo'n 35 miljoen matrassen. Met DSM samen werd een compleet recyclebare matras ontwikkeld. Dit familiebedrijf besloot vervolgens iets bijzonders te doen: deze kennis vrijwel gratis aan alle concurrenten ter beschikking te stellen. Eigenlijk is er nu nog maar één stap nodig om de Europese matrassenindustrie van lineair naar circulair te krijgen, terwijl we nog steeds iedere tien jaar een nieuwe matras kunnen kopen: Brussel moet wetgeving maken die alle niet-recyclebare matrassen in 2030 verbiedt. Zo simpel is het. Aan de slag!

Door geen patenten en octrooien op de eigen vinding aan te vragen, levert Auping het bewijs dat het echt voor een duurzame oplossing gaat. Zo wordt niet alleen de consument, maar ook de burger in ons overtuigd: dit deugt, dit klopt, dit is geen greenwashing. Maar als er geen wet komt die de concurrentie dwingt hierin mee te gaan, legt Auping het natuurlijk af. En ja, waarschijnlijk zullen onze matrassen voortaan iets duurder zijn.

“Eigenlijk zit er een gapend gat tussen onze persoonlijke en professionele integriteit.”

Ook bij Unilever hebben ze lang geleden geleerd: consumenten gaan niet uit zichzelf meer betalen voor een duurzaam alternatief. Het overgrote deel van de mensen is nou eenmaal niet bezig met het einde van de planeet, maar gewoon met het einde van de maand. Net als die fiscalisten willen ze geen dief zijn van hun eigen portemonnee. Het is de taak van de overheid om ervoor te zorgen dat duurzaam ondernemen de nieuwe standaard wordt, niet iets waarop je kunt concurreren. Om onze economie als het ware op te tillen, ervoor te zorgen dat zij echt voor de hele samenleving gaat werken, zullen de spelregels moeten veranderen.

Meer verantwoording is nodig

Vijftientig hoogleraren Ondernemingsrecht bepleitten vorig jaar om die rol als verantwoordelijke vennootschap vast te leggen in een wettelijke taakuitbreiding voor bestuurders en commissarissen van alle nv's en bv's. Bij deze taak hoort dat deze bestuurders in het jaarverslag rapporteren hoe zij aan deze verantwoordelijkheid uitvoering geven. Ze moeten veel meer inzicht verschaffen in de invloed van het handelen van de vennootschap op milieu en klimaat, op sociale verhoudingen en op de gemeenschappen waarin zij opereren.

In bestuurlijke kringen is de weerstand tegen de oproep onder leiding van hoogleraar corporate governance Jaap Winter enorm. We zouden buitenspel komen te staan, te ver voor de troepen uitlopen, het zou resulteren in een *lawyers paradise*. Onzin, in Frankrijk, Duitsland en Brussel wordt hieraan gewerkt en natuurlijk zal er van alles aanhangig worden gemaakt, maar uit de rechtspraak blijkt dat rechters de besluitvorming door bestuur en raad van commissarissen terughoudend toetsen. Alleen



als ze persoonlijk een ernstig verwijt kan worden gemaakt, zullen ze aansprakelijk worden gesteld.

Er speelt volgens mij nog iets, iets wat veel dieper steekt: je zult maar dertig jaar je best hebben gedaan, nooit hebben getwijfeld over de vraag of je goed bezig bent, je bent immers bestuurder geworden. En dan opeens blijkt dat er een verandering in de wet nodig is om ervoor te zorgen dat je echt het goede gaat doen. Dat doet pijn. Dan heb je het toch niet zo goed gedaan, lijkt het allemaal voor niks te zijn geweest. Het vraagt moedig leiderschap om op tijd onder ogen te zien dat we allemaal kinderen van onze tijd zijn, dat de omstandigheden zo kunnen veranderen dat het juist van leiderschap getuigt als je nieuwe inzichten durft te omarmen. Het is nooit te laat om een draai te maken.

→

“Zolang je de foute dingen meet, staat jouw kompas niet goed, ga je de verkeerde kant op.”

Persoonlijke en professionele integriteit

De beloning is groot. Voor Paul Polman is de oplossing simpel: breng die persoonlijke en professionele integriteit zo goed mogelijk onder één noemer. Mensen die thuis iets anders belangrijk vinden dan op hun werk, noemt Polman acteurs. Hij heeft met ze te doen, omdat ze op hun werk niet echt zijn. Breng jouw betekenis in dit leven, voor deze wereld onder woorden: dat kan niet gaan over geld verdienen. Bedrijven die stellen op de wereld te zijn om geld te verdienen, hebben geen bestaansrecht.

Sijbesma realiseerde zich lang geleden dat zijn twee toen kleine zoontjes hem op een dag zouden vragen wat hij, als toch machtig man, nou eigenlijk voor de wereld had gedaan. Met het antwoord dat onder zijn leiding de waarde van DSM was verdubbeld, zouden ze geen genoeg nemen.

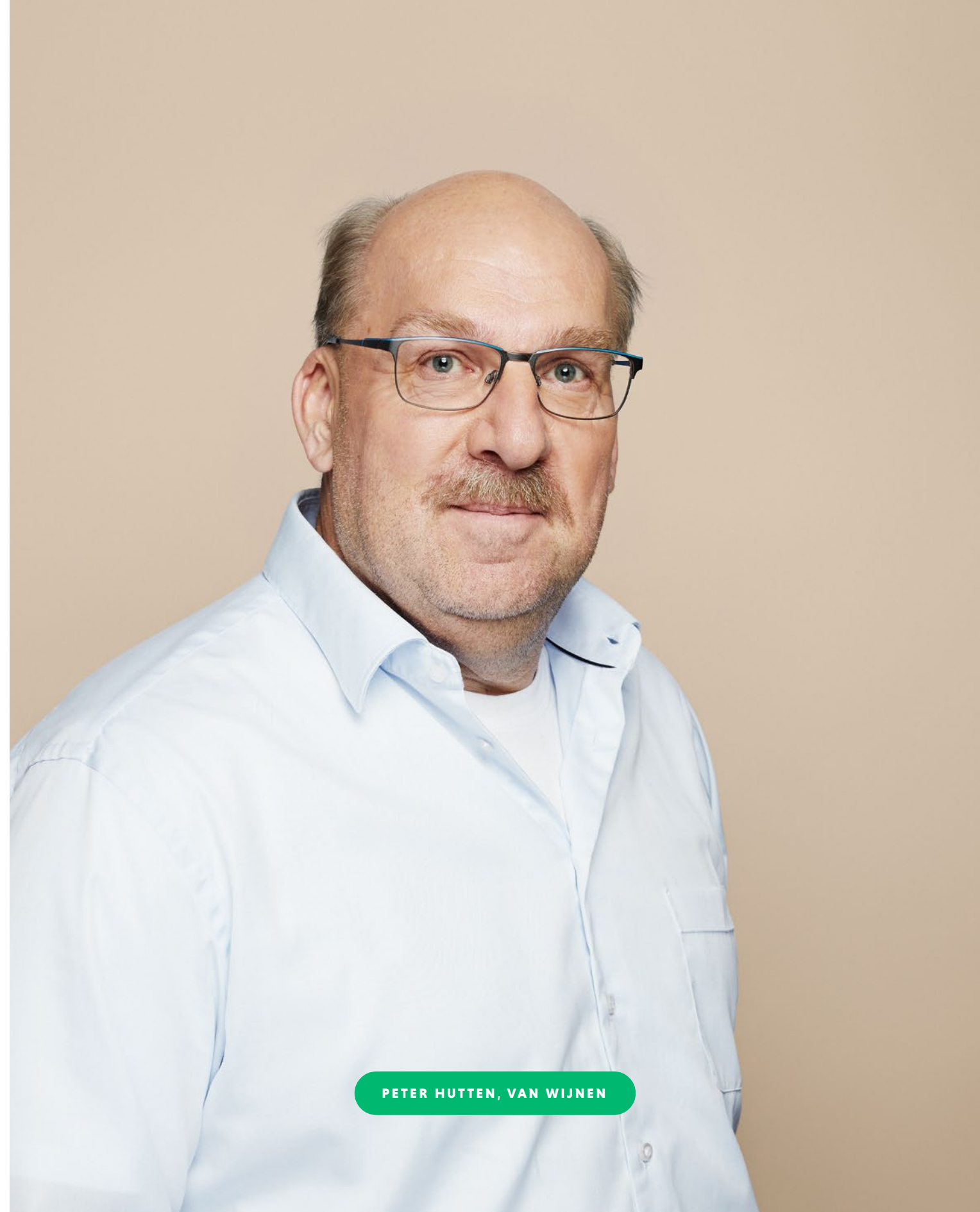
Wat is echt belangrijk?

Bruto Nationaal Geluk heette de voorstelling die ik een paar jaar geleden maakte met cabaretier (en macro-econoom) Hans Sibbel. We vroegen ons af hoe het toch komt dat onze economie de afgelopen vijftig jaar zo enorm is gegroeid, maar we helemaal niet gelukkiger zijn geworden. Het antwoord ligt voor de hand: omdat we niet de goede dingen meten. Zo lang je de foute dingen meet, staat jouw kompas niet goed, ga je de verkeerde kant op. We waren blij met de toen gloednieuwe CBS-indicatoren

voor het meten van de Brede Welvaart. En we deden een voorstel.

We vertelden over het boek dat de Australische verpleegster Bronnie Ware net had geschreven: *Top Five Regrets of the Dying*. Gespecialiseerd in palliatieve zorg interviewde Ware mensen op hun sterfbed en vroeg hun waar ze het meeste spijt van hadden. Zo helemaal aan het einde beschikken mensen over een grote mate van helderheid. De antwoorden kennen we natuurlijk allemaal: ik wou dat ik dichterbij mijn eigen dromen was gebleven, ik niet zo hard had gewerkt, mijn gevoelens meer had gedeeld, mijn vriendschappen beter had onderhouden, ik wou dat ik mijzelf had toegestaan gelukkiger te zijn. Kennelijk realiseren we ons op het sterfbed tot onze grote spijt dat we vaak maar 'halve' mensen zijn geweest.

Sibbel stelde daarom voor om vanaf nu alle Nederlanders op hun sterfbed soortgelijke interviews af te nemen. Daar een nieuwe index van te maken en met elkaar af te spreken dat zolang die score (steeds minder spijt) de goede kant op gaat, het werkelijk goed gaat met onze samenleving. Simpelweg omdat we dan verantwoordelijkheid hebben genomen voor wat echt belangrijk is: nu voor onszelf en natuurlijk ook voor volgende generaties. •



PETER HUTTEN, VAN WIJNEN

Van Wijnen is een ontwikkelende bouwer die veel verder kijkt dan de eisen die tegenwoordig gesteld worden aan bouwen op het vlak van duurzaamheid. Iedereen moet fijn kunnen leven en dat wil **Peter Hutten** met de woningfabriek voor Fijn Wonen-woningen stap voor stap bereiken, vanuit de nuchtere overtuiging dat 'het goede doen' zich ook altijd terugbetaalt.

Samen bouwen aan ruimte voor een beter leven

PETER HUTTEN
CEO VAN WIJNEN

*“De kunst is de
juiste dingen
te zien voordat
ze zichtbaar
worden.”*

Goed je oor te luister leggen

Als we het hebben over een beschaving in balans, komen de drie kernwaarden van Van Wijnen meteen boven bij Peter Hutten. Oprecht, gedreven en grensverleggend. “Die drie hebben we hard nodig om te blijven bestaan, zeker in een crisissituatie zoals we die meemaken in deze coronatijd. Het komt dan aan op luisteren naar je mensen en het tonen van leiderschap. Je wilt mensen niet te strakke kaders geven, maar wel een goed raamwerk om hun werk te kunnen doen. En je wilt de aandacht goed verdelen over alle groepen die we in dienst hebben, mensen op de bouwplaats, in de fabrieken, bij bewoners thuis en op kantoor.” Het is duidelijk dat Hutten graag goed voor zijn mensen zorgt. “Toen corona uitbrak, heb ik wel even gedacht: ‘hoe moet het nu met al die mensen op onze bouwplaatsen?’”

Het lastige is dat in onze samenleving alles in elkaar grijpt. “Er staat van alles in de fik in de wereld, al ver voor corona, en we hebben niet het vermogen om het allemaal uiteen te rafelen en op te lossen. Daarvoor zijn de issues die spelen te veelomvattend. En in ons geval hebben we oplossingen die we bedenken niet meteen morgen uitgevoerd, daarom moeten we vooruit durven denken. Wij investeren in de grote bewegingen die gaande zijn. De kunst is de juiste dingen te zien voordat ze zichtbaar worden.”

Van Wijnen investeert dus niet in de vraag die er vandaag is, maar leest constant de ontwikkelingen die gaande zijn en investeert op basis van die ontwikkelingen in de toekomst. Dat doen zij vanuit de gedrevenheid om niet alleen de regelgeving te volgen in de bouwsector rond bijvoorbeeld CO₂-uitstoot en grondstoffengebruik, maar een flinke stap verder te gaan en te ontwikkelen op basis van de maatschappelijke behoefte. De kern is dat we denken het met elkaar goed te hebben in Nederland en toch blijkt dat niet voor iedereen haalbaar. “Wij hebben vanuit dat gegeven gekeken naar wonen en de wooncrisis die gaande is. En reeds in 2018 besloten de woningfabriek te gaan bouwen. De eerste betaalbare Fijn Wonen-woningen rollen er in 2022 uit. Mensen beginnen nu pas te zien wat we hebben gedaan en waarom dat nodig is.” →

Een lange adem...

Het is in deze tijd helaas niet meer vanzelfsprekend dat iedereen een eigen huis kan huren of kopen of een dak boven zijn hoofd heeft. We weten al jaren dat er een woningtekort is en dat het toeneemt, er is nu al sprake van een toekomstig tekort van één miljoen woningen. Van Wijnen heeft grote ambities om bij te dragen aan de oplossing van dit probleem: betaalbare woningen op een fabrieksmatige manier produceren, vooral voor de onderkant van de markt. En dan niet op de manier zoals de naoorlogse rijtjeshuizen, die als een soort eenheidsworst uit de grond gestampt werden, maar met ruimte voor individuele wensen en voorkeuren. "Mensen moeten er graag willen wonen, zich er fijn voelen."

Om tot het idee van de woningfabriek te komen, waren lef en visie nodig. Je kunt altijd wel problemen benoemen waardoor je niet aan de slag gaat. Maar de kunst is dat om te draaien en te beginnen op basis van de behoefte die je ziet. En stap voor stap tot innovatie te komen. Zo klinkt de nuchtere blik die Hutten typeert. "Vastgoed is een langetermijnmarkt, dus dat zijn we wel gewend. Maar het duurt ook lang om tot productie te komen met een heel nieuwe werkwijze. Mensen moeten dat leren en iedereen vindt er iets van. In beginsel vond men in het bedrijf de plannen voor de fabriek te ambitieus. Nu zien onze mensen dat het toch niet zo'n gek idee is. We zijn erin geslaagd om medewerkers mee te krijgen de afgelopen jaren, en dan zie je een soort flow ontstaan in de organisatie en kunnen we samen een tandje bijzetten." Er komen straks 4.000 Fijn Wonen-woningen per jaar uit de fabriek.

“We denken het met elkaar goed te hebben in Nederland, maar dat blijkt niet voor iedereen haalbaar.”

Besparen op veel fronten tegelijk

Van Wijnen heeft goed geluisterd naar wat mensen willen. Zo zijn ze tot een Fijn Wonen-productrange gekomen die zo'n 80 procent van de klanten past. Er wordt steeds naar het optimum gezocht van fabrieksmatig bouwen, met een product dat mensen graag willen hebben. "Het bouwproces wordt eenvoudiger bij onze woningen uit de fabriek. We ontwerpen niet telkens opnieuw en er is een grens aan de keuzes die je kunt maken, waardoor we kunnen besparen. We bouwen meer voor minder geld." Van Wijnen doet veel ervaring op door prototypes te realiseren en deze ook te laten bewonen en zo feedback te ontvangen. "Een mooi voorbeeld van hoe je verrast kunt worden door de feedback was onze zoektocht naar een goede gevelafwerking die aan alle eisen voldeed. Verrassend was dat mensen het beton zonder afwerking ook mooi vonden."

Besparingen zitten op veel meer fronten dan de materialen en de slimme productie. Er is heel veel tijdswinst op de bouwplaats zelf. Alles komt kant en klaar aan en de afwerking is al allemaal in de fabriek gedaan. "Je ziet niet meer de rijen busjes van alle onderaannemers. En die mensen hoeven allemaal niet de weg op." In het begin moest Van Wijnen wel opboksen tegen het romantische beeld van het vakwerk van een metselaar, de timmerman en de stukadoor. "Men geloofde niet dat we uit de fabriek ook een kwalitatief goed én mooi product konden leveren. We moeten nu in het metselwerk zelfs kleine foutjes programmeren, anders wordt het te strak."

Woningcorporaties investeren normaal gesproken in gebouwen voor de komende 50 jaar. De Fijn Wonen-woningen zijn remontabel en kunnen bijvoorbeeld na 10 of 35 jaar op een andere plek neergezet worden, waar dan meer woningen nodig zijn. Dit maakt de interesse groot. De woningen die komend jaar geproduceerd worden, zijn allemaal gereserveerd. Er lijkt al snel een veel grotere vraag naar deze woningen te gaan ontstaan, mede ook door de recente plannen van het kabinet om nu echt stappen voorwaarts te willen maken in het oplossen van de wooncrisis.

Samenwerken om meer van de grond te krijgen

Hutten sluit af: "De wooncrisis oplossen, kun je nooit alleen. Je hebt alle partijen in de keten en de branche nodig om het doel te bereiken. De scheefgroei die in de afgelopen 10-20 jaar is ontstaan, zal ook weer zo'n zelfde periode nodig hebben om te herstellen. De overheid is ook keihard nodig, zowel landelijk, provinciaal als lokaal, bijvoorbeeld door iets aan de grondprijs, de bouwregelgeving en energie-infrastructuren te doen. Samen moeten we een plan maken hoe het goedkoper, beter en slimmer kan. En hoe we dan uiteindelijk een beter leven voor iedereen bereiken." •

Cycling moves the world forward

Het cradle-to-cradle denken is al veel langer onderdeel van het denken en doen van **Ton Anbeek**. De eindigheid van het lineaire denken is echt een kwestie van tijd, vroeg of laat gaan we allemaal om naar het circulaire denken. “Die visie en dat denken onderdeel van het DNA van je onderneming maken, begint bij de top. Wij zijn het die dat verschil kunnen en moeten maken.”

TON ANBEEK
CEO ACCELL GROUP NV

Uitwassen aanpakken

We vallen met de deur in huis bij Accell Group CEO Ton Anbeek, namelijk met de vraag te reflecteren op onze beschaving. Hij steekt meteen van wal: “Hoe zorgen we voor een betere balans tussen welvaart en welzijn, kunnen we de kloof tussen arm en rijk kleiner maken en hoe doen we iets aan de verhouding tussen de *haves* en *havenots*?” Volgens Anbeek is het te makkelijk om te roepen dat het systeem niet deugt: “Dat systeem heeft ons juist heel veel gebracht. We moeten echter wel de scherpe kanten en de uitwassen van dat systeem aanpakken. De markt doet dat niet uit zichzelf, in mijn ogen is daar meer sturing vanuit de overheid voor nodig.” De keuzes die nu worden gemaakt, zijn vaak niet of te weinig doordacht volgens Anbeek: “Wat de oplossing overigens wel lastig maakt, is dat de politieke toplaag in ons land regelmatig ver weg staat van de rest van de samenleving.”

Middenweg zoeken

Gevraagd naar het klimaat als overkoepelend probleem waar niemand omheen kan, heeft Anbeek – zonder de urgentie ervan te willen bagatelliseren – nog wel wat waarschuwendende woorden: “We zullen een goede middenweg moeten vinden in wat we willen doen. We moeten ervoor waken dat we mensen juist niet verliezen door te snel te willen gaan in de aanpassingen en veranderingen die doorgevoerd moeten worden. De keuzes die je maakt, moeten goed doordacht zijn om de mensen mee te krijgen en mee te nemen in wat je doet, overigens zonder dat het hen heel veel extra kost.” Anbeek oppert de mogelijkheid om juist nu bijvoorbeeld de staatsschuld wat te laten oplopen, om die keuzes net wat makkelijker te kunnen maken en daarmee de rekening niet volledig bij de burger te leggen.

→

“Er is hier veel ruimte om nieuwe dingen op te pakken.”

Keuze maken voor de fiets

De keuze van Anbeek om te gaan werken bij de Accell Group (Europese marktleider in e-bikes), die fietsen, fietsonderdelen en accessoires maakt, was weloverwogen: "Als fervent racefietser hou ik zelf heel erg van het vervoermiddel, maar bovenal denk ik dat we juist met de fiets het verschil kunnen maken. De fiets biedt in vele opzichten het antwoord op complexe stedelijke en maatschappelijke vraagstukken. In zowel binnen- als buitenland. De fiets is zowel een oplossing voor het aanpakken van de verstopping en vervuiling van steden alsook een van de oplossingen voor het terugdringen van gezondheidsrisico's." De gedreven Anbeek somt moeiteloos de voordelen op als mensen meer gaan bewegen. Onderzoek in Denemarken en Engeland toont bijvoorbeeld aan dat actief fietsen de kans op hartproblemen met 46 procent verlaagt, de kans op kanker met 45 procent terugdringt en de kans op stressgerelateerde klachten met 20 procent doet afnemen. Volgens Anbeek zijn dat allemaal tekenen die erop wijzen dat als je mensen gaat stimuleren om meer te gaan fietsen, je dat op de gezondheidsrekening kunt terugverdienen.

“De relevantie van de fiets als volwaardig vervoermiddel maakt een enorme groei door.”

Groei door COVID en Green Deal

De COVID-19-pandemie (mensen gingen niet graag meer het ov in, steden werden afgesloten, overheden subsidieerden de aankoop van een fiets) en de Europese Green Deal van Frans Timmermans hebben als accelerator gediend om het fietsen nog hoger op de agenda te krijgen, weet Anbeek ons te vertellen: "De relevantie van de fiets als volwaardig vervoermiddel maakt een enorme groei door. Daar is een aantal marktgroeidrijvers voor te onderscheiden: de elektrificatie van de fiets, investeringen in fietsinfrastructuur en de toegankelijkheid van fietsen door subsidies en fiscale stimulering." Anbeek zet zich hier vanuit Accell op nationaal en Europees niveau zeer actief voor in.



TON ANBEEK, ACCELL GROUP NV

Leveranciers aan zet

Volgens Anbeek zitten er wel twee kanten aan zijn bijdrage aan de duurzame mobiliteit: "Enerzijds gaat het er natuurlijk om de consument vanuit de auto op de fiets te krijgen en anderzijds om de noodzaak alle belangrijke leveranciers mee te krijgen in het *cradle-to-cradle*-denken. Leveranciers zullen uiteindelijk producten anders moeten gaan ontwerpen en met andere – herbruikbare – materialen gaan maken. En dat gaat niet van vandaag op morgen." Als voorbeeld geeft Anbeek zijn vorige job bij Auping, waarin hij heel nauw samenwerkte met Michael Braungart (de auteur van *Cradle to cradle: Remaking the Way We Make Things*, red.). "Braungart zei toen al tegen mij: 'je moet 10-15 jaar nemen voor dit proces.' En hij had gelijk, pas vorig jaar heeft Auping een 100% circulair matras op de markt gebracht." Bij Accell Group heeft Anbeek inmiddels een aantal ambitieuze doelen gesteld. In 2035 moeten alle fietsen *cradle-to-cradle* zijn. Op de middellange en lange termijn wordt er hard gewerkt aan doelstellingen, zoals het onderzoek om te kijken of een gedeelte van de productie van kritische componenten als frames, voorvorken en remmen naar Europa gehaald kan worden. Maar bijvoorbeeld ook het verlengen van de levensduur van de batterijen. Anbeek benadrukt nogmaals een van de belangrijkste lessen die hij van Braungart heeft geleerd: duurzame ambities mogen je niet duurder maken in de markt.

Stimuleren en soms opleggen

De als psycholoog en bedrijfskundige geschoolde CEO heeft grote ambities met het bedrijf. Als stip op de horizon volledig circulaire fietsen in 2035 en kleinere, maar wel ambitieuze tussenstappen op weg daarnaartoe. Zoals in 2025 de carbon footprint van Accell met 30 procent verlagen, het gebruik van plastic in het bedrijf naar nul terugbrengen en in 2030 ruim meer dan de helft van het energieverbruik uit *renewables* laten bestaan. Anbeek maakt gretig gebruik van zijn ervaringen elders: "Mijn tijd bij Unilever, Auping en Beter Bed heeft mij het vertrouwen gegeven hoe je dit het best kunt doen. Ik probeer de visie en dit denken onderdeel te maken van ons DNA en dat begint echt bij de top van het bedrijf en dus bij mij. Het is de kunst om dit DNA tot een ingesleten denk- en handelspatroon in je onderneming te maken. Soms doe je dat door simpelweg heel concrete targets op te leggen, maar veel liever stimuleer ik het circulaire denken in mijn onderneming. Daar is de echte winst te behalen." •

***“Aan ons
de taak de
volgende
generatie
bewuster
te maken
van het
circulaire
denken.”***

Een bijdrage leveren aan betekenisvol leven

Een dubbele opdracht, zo omschrijft **Adnan Tekin** zijn aanstelling als voorzitter bij de MBO Raad sinds mei 2020. "Als voorzitter heb ik de verantwoordelijkheid voor alle studenten, opleidingen en personeelsleden in het mbo, maar daarnaast voel ik ook een verantwoordelijkheid vanwege mijn afkomst. Ik ben de eerste niet-Westerse voorzitter van de MBO Raad."

ADNAN TEKIN
VOORZITTER MBO RAAD

"Uiteindelijk wil je natuurlijk dat mensen op kwaliteit worden geselecteerd. Maar dat is nu nog niet altijd zo."

"Onmiddellijk na mijn aanstelling kreeg ik op sociale media veel berichten van mensen met een migratieachtergrond. Veel erkenning en herkenning, maar ook een opdracht. Zij vinden dit ook voor hun toekomst van belang. Het bepaalt hoe ik iedere dag naar mijn werk ga. Ik vertegenwoordig hen ook en zij kijken mee hoe ik het doe."

Politiek met de paplepel

De geboren en getogen Amsterdammer is de zoon van eerste generatie gastarbeiders uit Turkije. Een maatschappelijke carrière werd hem met de paplepel ingegoten door zijn vader, die naast zijn werk bij de spoorwegen ook actief was binnen de vakbond. Het zorgde ervoor dat Tekin zich aansloot bij een politieke partij en werkzaam werd in het politiek bestuur. Eerst als assistent van wethouder Jaap van der Aa in Amsterdam, later als onderdeel van het kabinet van burgemeester Job Cohen. "Ik ben door hen allebei gevormd. Jaap van der Aa was een natuurkundige, die bekeek alles met een analytische bril. Cohen is veel meer van het bij elkaar houden en het blijven benoemen."

Als jongeling in het Amsterdamse stadsbestuur werd zijn carrière gekenmerkt door het 'de eerste zijn'. "Ik was de eerste wethoudersassistent van Turkse komaf en de eerste gedeputeerde met Turkse wortels. Dat mag eigenlijk niet bijzonder zijn, maar is het toch. De samenleving is daar op sommige punten nog niet klaar voor. Ik heb dat zelf ook meegemaakt, dat je wordt aangezien voor de chauffeur of de beveiliging."

Hij ziet de bevordering van kansengelijkheid dan ook als een belangrijke opdracht, niet alleen voor het mbo. "Uiteindelijk wil je natuurlijk dat mensen op kwaliteit worden geselecteerd. Maar dat is nu nog niet altijd zo. Ik ben daarom bijvoorbeeld ook voorstander van het recentelijk ingestelde vrouwenquotum in de top van het bedrijfsleven, maar dat zou eigenlijk niet moeten. In een samenleving die zo tolerant en transparant is, zou dat vanzelfsprekend moeten zijn."

→

Kansen bieden en emanciperen

Tekin hoefde niet lang na te denken toen hij werd gevraagd om voorzitter te worden van de MBO Raad. "Ik heb altijd iets met het onderwijs gehad. Zelf heb ik ook veel baat gehad bij goed onderwijs. Het heeft me gebracht waar ik nu ben." De rol die het mbo speelt in het bieden van kansen en emanciperen van studenten is volgens hem evident. "Er komen studenten waarvoor wij het verschil kunnen maken." Die studenten kunnen vervolgens weer het verschil maken in de samenleving. Tekin ziet bijvoorbeeld een grote rol voor het mbo om de grote transities mogelijk te maken. "Wij zijn de kurk waar de samenleving op drijft, veel meer dan we onszelf realiseren. Kijk bijvoorbeeld naar de cijfers: meer dan veertig procent van de beroepsbevolking komt van het mbo, daar zit ook een hoog aantal vitale beroepen tussen." Het mbo toont zijn meerwaarde ook op andere momenten: "Tijdens de coronacrisis vervulden mbo'ers een belangrijke rol in de test- en vaccinatiecampagnes, maar ook bijvoorbeeld in het veilig en eerlijk verloop van de verkiezingen."

“Het mbo is allang niet meer alleen een plek waar jonge studenten vaardigheden leren.”

Een bredere rol voor het mbo

Tekin ziet een centrale uitdaging in zijn rol als voorzitter: "Hoe kunnen we met het mbo een bijdrage leveren aan het 'betekenisvol' leven?" Dat bedoelt hij niet alleen voor de studenten in het mbo, maar ook voor de arbeidsmarkt en de gehele maatschappij. Hij legt uit: "Wij leiden studenten op tot vakman of om door te kunnen stromen naar het hbo. Dat geeft betekenis aan het leven van studenten, we bieden perspectief. Daarnaast zorgen we voor goede krachten voor de arbeidsmarkt. Mensen met de juiste vaardigheden om betekenisvol werk te doen." Als derde ziet Tekin een rol voor het mbo in het bijbrengen van sociale vaardigheden. "Ik denk dan aan burgerschap. Om mensen sociaal van waarde te laten zijn voor onze samenleving. Daar zie ik ook een opdracht voor het mbo. Mensen van buiten naar binnen halen en ambassadeurs in het leven roepen, uit alle lagen van de samenleving."

Betekenisvol gaat echter nog verder. Het mbo is allang niet meer alleen een plek waar jonge studenten vaardigheden leren. Tekin is dan ook een van de voorvechters voor een nog bredere rol voor het mbo. Bijvoorbeeld in het bijscholen en omscholen van mensen tijdens hun gehele leven. Deze rol, die valt onder de noemer Leven Lang Ontwikkelen, is volgens hem onmisbaar om de grote uitdagingen en transities van deze tijd succesvol te maken. "We hebben alle ingrediënten om die stap te zetten: de infrastructuur, nabijheid, mensen en we zijn de enige onderwijssector met een huwelijk met het bedrijfsleven. Het is toch zonde dat publiek gefinancierd onderwijs niet bij het publiek terechtkomt? Nu gaan mensen hiervoor naar commerciële instellingen, terwijl het mbo er klaar voor is!"

Tijd om te handelen

Tegelijkertijd is hij van mening dat het onderwijs niet alles kan oplossen. "De Nederlandse politiek moet hiervoor ook een stap gaan zetten. We moeten bijvoorbeeld toe naar individuele leerrechten. Andere landen hebben die stap al gezet." Tekin hoopt dat Nederland snel gaat volgen: "Dit soort dingen moet niet alleen met de mond belijfd worden, het is tijd om te handelen." Volgens hem staat het mbo in de startblokken "Wij kunnen de transities in de etalage zetten, samen met het bedrijfsleven. En we kunnen een grote rol spelen voor een Leven Lang Ontwikkelen. Dat moet dan wel erkend worden door de politiek."

Want zonder actie komen we er niet volgens Tekin. "Het gaat niet vanzelf, daar zijn we te versnipperd voor in dit land. Iedereen heeft z'n eigen belang. Er is echt een systeemverandering nodig. De arbeidsmarkt alleen gaat het niet oplossen." Daarnaast speelt vasthoudendheid een rol. "We zijn het in dit land eens over de maatschappelijke doelen. Laten we daar nu echt richting in kiezen en het langer volhouden dan de korte termijn. Transitie vragen tijd, stem daar ook de arbeidsmarkt op af. Laat studenten zelf aan het roer staan van hun persoonlijke ontwikkeling." •

“Laat studenten zelf aan het roer staan van hun persoonlijke ontwikkeling.”



ADNAN TEKIN, MBO RAAD



“Ik kan tonen hoe mooi onze planeet is, maar zodra je erlangs kijkt, dat zwarte heelal in, beseft je ook hoe nietig de aarde is, een klein blauw bolletje in een vijandig heelal: koud, leeg, veel straling. We kunnen nergens anders heen en dus moeten we beseffen dat we er echt heel zuinig op moeten zijn.”



ANDRÉ KUIPERS, ASTRONAUT

Denken in generaties



Goed voorouderschap als nieuwe norm?

“De grote ironie van onze tijd”, schrijft antropologe Mary Catherine Bateson, “is dat we langer leven, maar korter denken.” Dat is problematisch, omdat de grote vraagstukken van onze tijd, zoals de opwarming van de aarde en de groeiende kloof tussen arm en rijk, juist vragen om langetermijndenken. Ze vragen om radicale keuzes, die niet per se onze kortetermijnbelangen dienen, maar wel die van toekomstige generaties. Zijn we nog wel in staat om zo te denken en de keuzes die voor de lange termijn nodig zijn te maken?

Onze samenleving lijkt steeds minder ver vooruit te kijken. Politici denken nauwelijks verder dan de volgende verkiezingen, de laatste peiling of recentste tweet. Bedrijven en organisaties kijken niet verder dan de kwartaal- of jaarcijfers. Hoe kun je op die manier beslissingen nemen die echt een positieve impact hebben op de uitdagingen van deze tijd? Moeten we onszelf niet vaker de vraag stellen of we wel goede voorouders zijn?

“Over 500 jaar zullen er op de verschillende continenten op aarde waarschijnlijk nog mensen leven, werken, liefhebben en dromen.”

ROMAN KRZNARIC

Hoe neem je mensen mee in afwegingen en beslissingen die van hen nu een inspanning, opoffering of verandering vragen, maar waarvan ze zelf de vruchten niet of maar gedeeltelijk zullen plukken? Dat zijn vragen waar bedrijven, organisaties, de wetenschap en de politiek mee worstelen. In dit artikel bespreken we waarom het belangrijk is deze vragen te stellen, hoe daar in de praktijk vervolg aan wordt gegeven en wat dat op kan leveren.

Toekomstige generaties

Iemand die veel heeft nagedacht over de invloed die wij hebben op toekomstige generaties, is de Australische filosoof Roman Krznaric. In zijn recentste boek *De goede voorouder* (2020) hekelt hij het kortetermijndenken in onze samenleving. Alles is tegenwoordig gebonden aan tijd. De keuzes die we maken, zijn daardoor altijd gericht op een periode die we kunnen overzien. Hij pleit voor meer visie op de lange termijn. Moeten we onszelf niet vaker afvragen hoe we goede voorouders kunnen zijn?

Zijn vraag is geïnspireerd op Jonas Edward Salk, de uitvinder van het poliovaccin (1955) die daar nooit patent op heeft aangevraagd: in plaats van op korte termijn roem en rijkdom verwerven, wilde hij toekomstige generaties dienen. Daar zouden we een voorbeeld aan moeten nemen, aldus Krznaric: “Over 50 jaar, over 100 jaar, over 500 jaar zullen er op de verschillende continenten op aarde waarschijnlijk nog mensen leven, werken, liefhebben en dromen. En het leven dat zij zullen leiden, zal diepgaand beïnvloed zijn door wat wij nú doen, door de gevolgen van de geschiedenis die zij zullen erven.”

Ons handelen nu heeft meer dan ooit invloed op toekomstige generaties. Anders dan tijdens de industriële revolutie zijn we ons daar bovendien terdege van bewust, aldus Krznaric: “We hebben geen excuus, omdat we het effect van onze acties op de lange termijn goed kunnen begrijpen. Door die kennis hebben we een verantwoordelijkheid.” Maar het blijkt lastig om daarnaar te

→

handelen. Krznaric wijt dat aan een ziekelijk kortetermijndenken: we worden zelden gestimuleerd verder te denken dan ons eigen leven. Onze economie en ons politieke stelsel zijn voornamelijk op de korte termijn gericht. Terwijl we als een van de weinige soorten het vermogen tot plannen en langtermijndenken hebben. Een mooi voorbeeld daarvan zijn de middeleeuwse kathedraal, waarvan architecten van tevoren wisten dat ze die nooit af zouden zien. Of denk aan de waterschappen in Nederland, die zijn ook bedacht voor de lange termijn."

Dat we het langetermijndenken zijn verleerd, wijt Krznaric aan de introductie van de klok. Met behulp van een kunstmatige indeling maakten we een einde aan natuurlijke en eeuwigdurende cycli van bijvoorbeeld de maan of de seizoenen. In plaats daarvan staat ons handelen steeds meer in het teken van deadlines en targets in zeer korte tijd. Dat heeft volgens Krznaric ook gevolgen voor onze kijk op groei: "We zitten vast in economische systemen die verslaafd zijn aan groei. En je ziet in de natuur: niets groeit voor altijd. Wat is het voor een arrogantie te denken dat onze economie voor altijd kan blijven groeien, groeien en groeien? Op een gegeven moment kun je niet méér afval creëren en niet méér hulpbronnen gebruiken. We behandelen de toekomst als een stortplaats van ecologische schade en technologische risico's. Ik noem dat de kolonisatie van de toekomst." Om die kolonisatie een halt toe te roepen, zouden we volgens Krznaric toekomstige generaties een stem moeten geven in de beslissingen die we nu nemen.

In Wales doen ze dat met een Commissaris voor de toekomstige generatie. In Japan werkt men met *Future Design*, een methode gebaseerd op het zevendegeneratiebeginsel van de Irokezen (een confederatie van zes Noord-Amerikaanse inheemse volkeren), die bij het nemen van beslissingen zeven generaties vooruitdenken. "Onder leiding van een econoom heeft Future Design in gemeenschappen door het hele land een soort burgerraden opgezet. De ene groep deelnemers neemt het standpunt van de huidige inwoners in en de andere groep beeldt zich in dat ze toekomstige inwoners uit het jaar 2060 zijn. Het blijkt dat toekomstige inwoners

"We worden zelden gestimuleerd verder te denken dan ons eigen leven. Onze economie en ons politieke stelsel zijn voornamelijk op de korte termijn gericht."

ROMAN KRZNARIC



ertoe worden aangezet radicalere en progressievere beslissingen te nemen over klimaatverandering, maar ook over gezondheid. Deze manier van over de toekomst denken, verspreidt zich niet alleen in kleine steden, maar ook in grote steden als Kyoto. Het wordt nu zelfs gedaan door het Japanse Ministerie van Financiën."

Panorama Nederland

Om beter te kunnen denken en handelen voor de lange termijn is niet alleen een andere kijk op tijd nodig. Het vraagt ook om verbeeldingsvermogen. De mogelijkheid om na te kunnen denken hoe iets er na een langere periode uit moet of uit kan zien. De kracht van verbeelding is een belangrijk onderdeel van het werk van Rijksbouwmeester Floris van Alkemade. Hij ging als onafhankelijk adviseur van de Rijksoverheid op het gebied van ruimtelijke ordening op zoek naar oplossingen voor de grote ruimtelijke vraagstukken van deze tijd. Daarbij besloot hij zijn blik verder in de toekomst te leggen. Startpunt was de vraag: "In wat voor land willen we leven in 2050?"

"Nederland staat voor een aantal complexe vraagstukken", aldus Alkemade. "De klimaatverandering, de vergrijzende samenleving, de overstap naar hernieuwbare energie, het nijpende tekort aan woningen en de verduurzaming van de landbouw. Stuk voor stuk opgaven waarvan we allemaal de gevolgen zullen ervaren, in ons landschap en in onze levensstijl." Alkemade wil laten zien dat deze vraagstukken de sleutel kunnen zijn voor structurele verbeteringen in de toekomst. Om dat te laten zien, maakt hij gebruik van verbeelding en verlangen. Door te laten zien hoe de wereld er in 2050 uit kan zien, gaat het gesprek over de mogelijkheden in

de toekomst in plaats van over de beperkingen van het nu.

Samen met het College van Rijksadviseurs brengt Alkemade dit in de praktijk in het project *Panorama Nederland*. Dat is niet alleen een publicatie, maar ook een fysiek panorama: een 360 gradenverbeelding op ooghoogte waarin bezoekers zelf een kijkje kunnen nemen in de toekomst. "Het achterliggende principe ligt in het integrale, ruimtelijke en langetermijndenken. Nadenken gericht op de onderlinge afhankelijkheid, met andere woorden: op solidariteit. De ruimtelijke inrichting van het land is daarbij het middel, het doel is de maatschappij die we voor ogen hebben."

Het College van Rijksadviseurs schetst met hun *Panorama Nederland* een optimistisch en aantrekkelijk toekomstbeeld. Een Nederland dat voor iedereen uiterst herkenbaar blijft, maar dat toch op allerlei terreinen fundamenteel anders werkt. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop we bouwen, reizen of energie opwekken. "Optimisme en verlangen zijn een veel krachtigere motor voor verandering", aldus Alkemade.

Langetermijndenken in het bedrijfsleven

Als we zoeken naar voorbeelden uit het bedrijfsleven komen we al snel uit bij familiebedrijven. Zij worden bij grote en kleine beslissingen gemotiveerd door het behoud van de onderneming voor het nageslacht, minder dan beursgenoteerde bedrijven door winst voor aandeelhouders. Dat lijkt tot een andere bedrijfsvoering te leiden.

→

Nederland telt volgens gegevens van het CBS meer dan 277.000 familiebedrijven. Samen zijn zij goed voor ongeveer 53 procent van het Bruto Nationaal Product en 49 procent van de werkgelegenheid. Met name buiten de grote steden leveren familiebedrijven vaak een belangrijke bijdrage aan de lokale economie en werkgelegenheid. Econoom Maarten de Groot deed aan de Vrije Universiteit onderzoek naar succesvolle, grote familiebedrijven in Nederland en daarbuiten. Volgens De Groot is een van de grootste krachten dat de focus niet op geld ligt: "Het draait om de familie. Om warme familiebanden, om goede afspraken over hoe er gezamenlijk beslissingen worden genomen, om een gemeenschappelijk doel dat alle leden voor ogen hebben." Een visie voor de lange termijn dus.

Dat hoeft niet ten koste te gaan van het succes van het bedrijf, laten onderzoeken van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit (RSM) en de Rabobank zien. Zij toonden aan dat familiebedrijven financieel gezien vaak beter presteren dan bedrijven zonder familie-inbreng. De toegevoegde waarde van familiebedrijven, te berekenen door de omzet te verminderen met de inkopen, ligt gemiddeld genomen 7 procent hoger dan die van vergelijkbare niet-familiebedrijven. Daarnaast blijkt dat de rentabiliteit van familiebedrijven – in termen van *return on assets* – gemiddeld 16 procent hoger ligt. Als reden hiervoor constateren de onderzoekers dat familiebedrijven iets in hun DNA hebben dat hen beter laat presteren op de lange termijn en zorgt voor meer financiële stabiliteit. Een onderzoek van PwC laat bijvoorbeeld zien dat familiebedrijven tussen 2009 en 2014 meer groei hebben gehad dan niet-familiebedrijven en goed waren voor een grotere groei van de werkgelegenheid dan het landelijk gemiddelde.

Wat maakt het DNA van familiebedrijven anders dan dat van niet-familiebedrijven? Ten behoeve van de volgende generatie houden familiebedrijven doorgaans meer rekening met de lange termijn dan niet-familiebedrijven. Het voortbestaan van de familie in het bedrijf staat voorop. "De familie beheert het bedrijf voor de kinderen", aldus Roberto Flören, hoogleraar Familiebedrijven aan de Nyenrode Business Universiteit. "De bestuursvoorzitter van een AEX-genoteerd bedrijf blijft gemiddeld 3 jaar aan, die van een familiebedrijf 22 jaar." Dat heeft zo zijn voordelen: het zorgt voor continuïteit in de bedrijfsvoering en voor het behoud van kostbare kennis binnen het bedrijf. Dat is positief voor de familie zelf, maar betekent dat ook dat zij betere beslissingen nemen en een positievere invloed hebben op hun omgeving en op toekomstige generaties buiten hun bedrijf?

Doordat familiebedrijven vaak een groot eigen vermogen hebben en weinig tot geen externe aandeelhouders of schuldeisers, zijn ze in staat autonoom te opereren en fors te investeren. Dat doen ze zowel binnen als buiten het bedrijf. Niet zelden investeren familiebedrijven in technologische innovatie en start-ups, zijn ze sponsor van (lokale) sportteams en doen ze aan filantropie. Filantropische stichtingen worden doorgaans geleid door de nieuwe generatie die elkaar zo leert kennen, samen leert werken en strategische beslissingen leert nemen. Volgens econoom De Groot heeft die filantropie ook een belangrijke functie binnen het familiebedrijf, namelijk het versterken van het sociaal kapitaal: "Het is een soort droogzwemmen. Bedrijfsvoering oefenen zonder dat het familiebedrijf in gevaar wordt gebracht." Filantropie gedreven door eigenbelang dus, maar daarmee ook van toegevoegde waarde voor de maatschappij en toekomstige generaties. →

Kansen voor nieuwe generaties

Continuïteit is een van de belangrijkste krachten van familiebedrijven, maar heeft ook een (potentiële) keerzijde. Een directeur die gemiddeld 22 jaar aan het roer staat, kan op een zeker moment gaan varen op de automatische piloot en daarmee bewust of onbewust een rem zetten op vernieuwing. Niet ieder bedrijf ziet een lange bestuurstermijn dan ook als iets positiefs. Bij advies- en ingenieursbureau Witteveen+Bos streeft men juist naar roulatie aan de top. In de statuten van het bedrijf is vastgelegd dat een directeur terugtreedt in het jaar dat hij of zij de leeftijd van 55 jaar bereikt. Deze regel is gebaseerd op de vitaliteitscurve voor directeuren van dr. ir. A. Twynstra, die aangeeft dat het na het 55^{ste} jaar snel bergafwaarts gaat met de vitaliteit vanwege veroudering, problemen met het ego en ingesleten patronen. Door een maximumleeftijd te stellen, geven ze de jonge generatie een kans en worden starheid en vastroesten in de top voorkomen.

De oude generatie een stap terug laten nemen is één, maar hoe geef je jonge generaties daadwerkelijk een rol en een stem in je organisatie? Traditionele methoden zijn natuurlijk het aanbieden van stageplaatsen en traineeships. Maar er zijn ook andere vormen om een nieuwe generatie aan je te binden en van ze te leren. Een voorbeeld daarvan is de Academie van campagnebureau BKB. Ieder jaar leren 25 talentvolle jongeren er de fijne kneepjes van het (politiek) campagnevoeren van experts van binnen en buiten het campagnebureau. Medeoprichter van BKB Alex Klusman: "Onze leermeester Felix Rottenberg heeft ons aan het begin van onze carrière fantastisch geholpen door zijn kennis en zijn netwerk volledig tot onze beschikking te stellen. In die geest wilden we op een zeker moment onze kennis, ervaring en netwerk delen met een volgende generatie. Uit die wens is de BKB Academie geboren. Inmiddels is de Academie een niet meer weg te denken onderdeel van ons bedrijf waar we apetrots op zijn. Via de Academie geven we onze kennis en ervaring door, tegelijkertijd houdt zij ons scherp en bij de tijd."

→

“Filantropische stichtingen worden doorgaans geleid door de nieuwe generatie die elkaar zo leert kennen, samen leert werken en strategische beslissingen leert nemen.”

Een familiebrewerij

Een voorbeeld van een bedrijf waar de waarde van familiebedrijven goed zichtbaar wordt, is de Brabantse bierbrouwer Bavaria, tegenwoordig Royal Swinkels Family Brewers. Die naamsverandering uit 2018 laat zien hoe belangrijk de familie Swinkels is voor de continuïteit van het bedrijf. In verschillende interviews die de familie de afgelopen jaren gaf, komt naar voren hoe Bavaria als familiebedrijf opereert. Sinds ruim drie jaar staat Peer Swinkels aan het roer van de brouwer, nadat zijn neef Jan-Renier Swinkels op 56-jarige leeftijd het stokje overdroeg: "Als familiebedrijf blijf je succesvol als je op tijd plaatsmaakt."

Peer Swinkels benadrukt dat zo'n generatiewissel een duidelijke test is voor de kracht van het bedrijf: "Familiebedrijven vormen een soort op zich. 30 procent overleeft de eerste generatiewissel, 13 procent de tweede en slechts 3 procent de derde. Wij gaan binnenkort de achtste generatie opleiden." Inmiddels zijn er ruim tientallen Swinkels op verschillende posities actief in het bedrijf. De naam Swinkels staat gelijk aan de brouwerij. Dat betekent ook dat het bedrijf altijd vooropstaat. "Als het goed gaat met het bedrijf, gaat het immers ook goed met de familie."

Royal Swinkels Family Brewers werd ruim driehonderd jaar geleden opgericht en de kern van het bedrijf staat nog altijd in Lieshout. Voor Swinkels is dit ook een van de duidelijke verschillen tussen het familiebedrijf en een beursgenoteerd bedrijf: "Vergeet niet dat bij ons onze eigen familie van generatie op generatie bij het bedrijf werkt, met elkaar in één straat in Lieshout heeft gewoond, en bovendien vele andere families van generatie op generatie bij ons werken. Dat schept een enorme band. Ik kan mij nog goed herinneren dat we vanwege het succes van Bavaria Malt begin jaren negentig een extreme drukte hadden, midden in de zomervakantie. Toen is de hele familie opgetrommeld om te komen helpen in de productie en dat gebeurt dan ook. De directie zat weken achter elkaar op de vrachtwagen en het kantoorpersoneel stond in de brouwerij."

Die betrokkenheid van de familie heeft ook gevolgen voor de keuzes die je maakt, zegt Swinkels: "Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit in ons DNA. Dat heeft te maken met het feit dat de familie vroeger om de brouwerij heen woonde. We gaan heel bewust met mensen en middelen om. Je gaat niet je eigen grond vervuilen. Meteen nadat ik begonnen ben in mijn rol als CEO heb ik gezegd: het is mijn doel dit bedrijf volledig circulair te maken."

“Zoals de ontwerpers van kathedralen die bouwden voor toekomstige generaties, kunnen ook wij de blik verder vooruit richten.”

Stichting Blikverruimers pakt het iets anders aan. Zij bieden ambitieuze en maatschappelijk betrokken jongeren een cursus van een jaar. Ze krijgen trainingen van ervaren commissarissen van toezicht en lopen met een van hen mee. Zo hoopt Blikverruimers jong talent klaar te stomen om zelf plaats te nemen in een raad van toezicht en zo het old boys network te verrijken en te verbeteren. Want waarom zou je pas op zestigjarige leeftijd commissaris kunnen worden? "Jongeren hebben niet de ervaring, maar wel andere competenties. Een andere blik op de zaak", aldus medeoprichter Eduard Schmidt. Hij hoopt dat zijn Blikverruimers zorgen voor breder samengestelde raden van toezicht, want: "nu zijn ze helemaal niet divers. Uit onderzoeken blijkt dat de gemiddelde leeftijd hoog is en het zijn vooral mannen. Met verschillende blikken op vraagstukken krijg je beter toezicht."

In de gemeente Amsterdam is ruimte gemaakt voor jongere generaties door de aanstelling van een periodiek gekozen jongerenburgemeester, kinderraad en kinderburgemeester. Zij hebben uiteraard een educatieve functie voor de deelnemers, maar het is ook een serieuze manier om jongere generaties te betrekken bij de stad, hen te leren kennen en van hen te leren: kinderraadsleden praten en denken mee over volwassen onderwerpen als discriminatie, onderwijs, duurzaamheid en armoedebestrijding. Zij zorgen ervoor dat de belangen van kinderen en jongeren beter worden vertegenwoordigd in de politiek. Daarnaast inspireren ze volwassen politici en beleidsmakers, die vaak ook vastzitten in systemen en denkpatronen, om eens door de bril van een volgende generatie naar de toekomst te kijken.

Goede voorouders?

De toekomst en leefbaarheid van de aarde hangen af van ons vermogen om ons in te leven in toekomstige generaties en op basis daarvan keuzes te maken die onszelf niet per se ten goede komen. Ons vermogen om goede voorouders te zijn. Zoals de ontwerpers van kathedralen die bouwden voor toekomstige generaties, kunnen ook wij de blik verder vooruit richten. Niet alleen de kortetermijnresultaten vooropstellen, maar handelen om de aarde goed door te geven aan de volgende generaties, zoals familiebedrijven met hun onderneming doen. →

Initiatieven die nieuwe generaties betrekken en een platform geven kunnen helpen hun belangen gewicht te geven, maar om daadwerkelijk impact te hebben op de toekomst, is er meer nodig. Krznaric en Bateson pleiten ervoor om radicaal te breken met het huidige systeem, dat gebaseerd is op kortetermijncycli. Dat vraagt om een andere denkwijze over tijd en om het stellen van hogere doelen.

Een voorbeeld hiervan is de *moonshot ambition* die de Amerikaanse president John F. Kennedy presenteerde in 1962. Binnen hetzelfde decennium zou er een mens op de maan moeten staan. Een ambitieus doel. Zeker omdat op het moment dat Kennedy de inmiddels befaamde woorden: “*We choose to go to the moon*” uitsprak, het nog erg onduidelijk was hoe Amerika de maan ging bereiken.

Die ambitie is ruim een halve eeuw later een inspiratiebron voor de Italiaans-Amerikaanse econoom Mariana Mazzucato. Volgens haar moeten er weer *moonshots* geformuleerd worden, om de grote problemen van de huidige tijd aan te pakken. Denk aan klimaatverandering, de bestrijding van ziektes of het schoonmaken van de oceanen. Niet alleen voor de komende tien jaar, maar voor een nog veel langere periode. Moonshots die meerdere generaties overstijgen. Overheid, bedrijfsleven en burgers moeten daarvoor volgens Mazzucato goed samenwerken. “We moeten de moed en de overtuiging hebben om hoger te mikken – om transformatieve verandering teweeg te brengen met evenveel verbeeldingskracht als ambitie, met doelen die veel ambitieuzer zijn dan een man op de maan zetten”, zo pleit Mazzucato.

Er zijn nu al verschillende voorbeelden van dergelijke moonshots zichtbaar. Eurocommissaris Frans Timmermans presenteerde in 2020 de *European Green Deal*, waarmee de Unie in 2050 klimaatneutraal moet zijn. De Amerikaanse president Joe Biden vloog uit de startblokken van zijn presidentschap door de aankondiging van een steunpakket dat de proporties aanneemt van een nieuwe *New Deal*, die zowel het klimaat als de infrastructuur structureel moet verbeteren.

De maanlanding die Kennedy tot missie verklaarde, was binnen zeven jaar een feit. Wat zo goed als onmogelijk werd geacht, was volbracht. De toekomst zal leren of het ons lukt om onze huidige ambities te realiseren en nieuwe plannen voor de lange termijn te formuleren. Groeien ze uit tot indrukwekkende kathedralen of blijft het bij bouwtekeningen alleen? •

Een volledige bronnenlijst bij dit artikel en suggesties om verder te lezen, vind je hier:



KLIK VOOR LINK

“Wees mild en heb geduld, want dat maakt het leven makkelijker.”

MAARTEN ELSINGA

“Neem de tijd om een keuze te maken en welke kant je op zou willen, want het bepaalt je toekomst.”

ADNAN TEKIN

“Wees scherper, met een randje activisme.”

JAAP WASSINK

“De toekomst ligt in duurzame energie.”

EVERT DEN BOËR

“Wees nieuwsgierig en blijf je ontwikkelen.”

CLAUDIA ZUIDERWIJK

Een advies aan mijn jongere zelf

“Ga bij een bedrijf werken dat echt een verschil kan maken.”

TON ANBEEK

“Neem niets voor lief en wees nog nieuwsgieriger dan je al bent.”

GODFRIED BARNASCONI

“Durf dingen te doen en durf te leven.”

MARLEEN PRINS

“Sta open voor het avontuur.”

ARD VAN DÉR MEIJ

“Doe waar je sterk in bent, dan komt geluk vanzelf.”

PETER HUTTEN

Beste twintigers van 2050,

Als ik aan jullie denk, denk ik aan het klimaat. De generaties van vandaag hebben slecht voor de aarde gezorgd en we moeten keihard aan de slag om die voor jullie en je kinderen nog leefbaar te houden. Er heerst een beangstigend gebrek aan urgentie. Wij mensen kunnen niet goed omgaan met dreigende rampen. We komen pas in beweging als we persoonlijk worden getroffen. Een reeks mini-rampjes zou zo slecht nog niet zijn om tot actie te komen. En een team jonge psychologen des vaderlands dat onophoudelijk de koers aangeeft. De koers voor iedereen. Want rijke mensen moeten bij klimaatmaatregelen niet tegenover arme mensen komen te staan.

Naast een gezonde aarde wens ik jullie dat in 2050 elk kind onderwijs volgt dat uitnodigt om mee te denken over de actualiteit; te genieten van en mee te bouwen aan de schoonheid die onze beschavingen hebben voortgebracht. Dat klinkt elitair, maar is het niet. Elk kind heeft de wens om een betekenisvol leven te leiden. Er zijn al lang onderwijsvormen die dit potentieel aanboren. Goed onderwijs leidt ertoe dat alle kinderen – van alle schoolniveaus – de wereld leren kennen, zichzelf leren kennen, leren omgaan met anderen en uitvinden hoe zij straks in de maatschappij willen staan. School moet dan ook geen plek zijn om te leren voor later, maar om nú te leren wat later kan zijn.

Van harte hoop ik mee te maken dan met jullie in gesprek te gaan. Ik ben benieuwd hoe we dan praten over het nu reuze actuele onderwerp diversiteit en inclusie. Ik mag toch hopen dat we in 2050 meewarig terugkijken op deze tijd, waarin een Black Lives Matter-beweging nodig was, mensen met een migratie-achtergrond gediscrimineerd werden op de arbeidsmarkt en gediscussieerd werd over vrouwen-quota. Ik vraag me af welke groepen in jullie tijd tegenover elkaar staan en welke humane oplossingen jullie daarbij zien.

Ik heb er het volste vertrouwen in dat jullie de uitdagingen van je tijd te lijf kunnen gaan. Goed onderwijs gaat jullie daarbij zeker helpen. Wij moeten daarin niet verzaken, want slecht onderwijs zadelt jullie op met grote groepen achterblijvers. Maar, hoe wezenlijk goed onderwijs ook is, de belangrijkste opdracht voor ons, nu, vandaag is: alles op alles zetten om een leefbare planeet voor jullie achter te laten.

Met hartelijke groet,

Heleen Terwijn (1967)

Psycholoog, oprichter en directeur IMC Weekendschool



MARLEEN PRINS, EQUANS

Marleen Prins vindt niets mooier dan dingen gemaakt zien worden. "Ik ben altijd geïnteresseerd in wat eruit je handen kan komen. Dat wordt tegenwoordig enorm ondergewaardeerd." Het is een van de voorbeelden van een scheve balans die Prins ziet in de samenleving.

De tijd is er zeker

rijp voor

MARLEEN PRINS
COO EQUANS

"Het lijkt steeds of we paradoxen willen creëren in plaats van zaken in beweging brengen."

Na lange tijd de droom gekoesterd te hebben om helikopterpiloot te worden, ging ze na een studie technische bedrijfskunde aan de slag in de ICT. Sinds 2018 is Prins werkzaam bij ENGIE, inmiddels omgedoopt tot EQUANS. Eerst als hr-directeur, maar nu als Chief Operations Officer (COO), want haar hart ligt toch echt in de techniek: "Dit ligt nog dichterbij wie ik ben en wat ik wil."

Wat roept het thema Beschaving in Balans bij je op?

"Balans spreekt me aan, maar beschaving klinkt voor mij als een oordeel. Als ik doordenk over het thema, dan lijkt het evenwicht op veel gebieden zoek. Het lijkt of we paradoxen willen creëren in plaats van zaken in beweging brengen. Mensen zijn snel geneigd te oordelen en kijken soms eenzijdig. Ik gun onszelf om zonder oordeel te kijken en lef te tonen."

Waar zie jij zelf dat dingen niet in balans zijn?

"Er is niet altijd voldoende ruimte om dingen een kans te geven, om te kunnen ontwikkelen. Toch voel ik de noodzaak om dingen anders te gaan doen, om meer in beweging te zetten met elkaar."

Is de tijd rijp voor de beweging waar je het over hebt?

"De tijd is er zeker rijp voor. Door de komst van corona blijkt een aantal ontwikkelingen ineens in een stroomversnelling te kunnen raken. We zouden bijvoorbeeld de krapte op de arbeidsmarkt ook als een soort corona moeten benaderen. Het tekort aan arbeidskrachten mag geen excuus zijn om anders te gaan werken en met elkaar de grote vraagstukken van verduurzaming aan te pakken. Samen met andere bedrijven moeten we buiten de kaders denken en positief kijken naar de mogelijkheden in plaats van alles te blijven doen zoals we het altijd deden. Om me heen vorm ik een netwerk van COO's en praat met hen over hoe we meer balans aanbrengen in het werk en de eisen die we stellen. Ik geloof dat we dan samen meer in beweging krijgen."

→

“Als je eenmaal de klokken gelijk hebt gezet, is er daarna meer mogelijk.”

Hoe krijg je dat dan voor elkaar, zo'n netwerk van COO's die met elkaar om tafel willen?

“Ik heb mensen op persoonlijke titel gevraagd om eens met me van gedachten te wisselen. Ik geloof in reflectie, kennisdelen en samenwerken. Toen ik COO werd, brak net het coronavirus uit. Al het vergaderen ging digitaal. Dan willen mensen best een halfuurtje vrijmaken om ervaringen te delen en dilemma's te bespreken. En als je eenmaal de klokken gelijk hebt gezet, is er daarna meer mogelijk. Zo was er bijvoorbeeld een klant waar we de projecten maar niet afgemaakt kregen: door in gesprek te gaan, krijg je dat dan wel boven tafel. De basis is dat je met elkaar wilt delen, ook als die informatie eigenlijk een beetje pijn doet. Dingen die ik tien jaar geleden niet aan de concurrentie zou geven, doe ik nu juist wel.”

Hoe komt de openheid die je schetst terug bij EQUANS?

“Ik stuur op inclusief samenwerken. Met name door delend leiderschap te laten zien. Dan gaat het ook over *veilig* zijn en of je echt in staat bent om je talent tot uitdrukking te brengen in de organisatie. Wat mij betreft ligt onder elk vraagstuk steeds hoe we zuinig voor elkaar kunnen zijn en voor de aarde, en we zijn nu niet zo zuinig.”

Hoe draagt EQUANS bij aan het zuiniger zijn op onze aarde?

“Voor energiezuinige maatregelen is technische innovatie nodig. Nog stelliger: zonder technologie is er geen energietransitie mogelijk. Wij nemen onze verantwoordelijkheid door met klanten in gesprek te gaan over duurzaamheid. Wij tekenen graag uit voor de klant wat de consequenties van bepaalde keuzes zijn en wat we met elkaar te winnen hebben. Als je hier samen naar kijkt, dan is onze ervaring dat iedereen ervoor open staat om stapjes te zetten

in duurzaamheid. Doorontwikkeling is noodzaak, om duurzaamheid voor bedrijven en consumenten beschikbaar en betaalbaar te houden. Wij willen en durven hierin te investeren. Dat past bij wie we willen zijn.”

En wat betekent dat in praktijk voor de samenwerking met klanten?

“Je ziet dat we issues die spelen steeds meer samen oppakken. En dat het verschil tussen klant en leverancier verdwijnt. Voor eigen gewin gaan, kan niet meer. Je bent nu steeds samen naar de toekomst aan het kijken. In een project betekent dit dat je bijvoorbeeld samen een VOF opzet en dat de een penvoerder is en de ander de financiële man. Vroeger draaiden we projecten met aan beide kanten als het ware dubbele projectteams. Nu vormen we samen met die klant een projectteam. En dat werkt. Verantwoordelijkheid gaat nooit over verantwoording afleggen aan elkaar, maar over verantwoordelijkheid nemen. Ik vind het gezond om elkaar daaraan te houden.”

Wat wil je als laatste nog kwijt aan andere bestuurders?

“Voor een wereld in evenwicht hebben we elkaar nodig. Het begint bij ons als bestuurders om onze verantwoordelijkheid hierin te nemen. En ervoor openstaan wat de ander te brengen heeft. Voor mij is de basis altijd respect, je veilig voelen en niet vooraf te veel aannames doen. Als we dat in de gaten houden, kunnen we werken aan de verdieping die we nodig hebben.” •

“In een inclusieve samenleving kunnen mensen veilig zichzelf zijn.”

Diversiteit gewenst?

U bent aan zet!

GESCHREVEN DOOR **SANIYE ÇELİK**

Voor diversiteit en inclusie is iedereen aansprakelijk, maar de progressie ervan hangt sterk af van mensen met gezag en zeggenschap. In essentie is het beleid voor diversiteit en inclusie bedoeld om de meerderheid te helpen bij het includeren en managen van verschillen, maar in de praktijk ligt het accent te veel op het helpen insluiten en integreren van de minderheid.



Diversiteit en inclusie staan hoog op de agenda binnen organisaties, maar de weg ernaartoe is niet gemakkelijk. Wat maakt dit zo'n lastig en gevoelig thema? En waarom is het belangrijk om er toch aandacht aan te blijven besteden? In dit essay behandelt Saniye Çelik de kansen en valkuilen.

Dr. Saniye Çelik is lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden en is opleider bij de Universiteit Leiden. Zij promoveerde op het thema diversiteit en inclusie in organisaties en heeft ruim dertig jaar ervaring bij de overheid. Ze heeft de *InclusieScan* ontwikkeld voor individuen, teams en organisaties.

Het tempo waarin onze samenleving en daardoor ook de arbeidsmarkt wijzigt, is ongekend hoog. Dat is bekend. Recentelijk werd er een nieuw feit aan toegevoegd: we krimpen, letterlijk. Vooral de toegenomen immigratie van minder lange bevolkingsgroepen en hun hier geboren kinderen hebben invloed op onze lengte. Weliswaar zijn de Nederlanders nog steeds de langste mensen ter wereld, maar we groeien niet meer.

Een feit(je) dat misschien de modewereld en de beddenmakers zal boeien, maar waarschijnlijk geen grote rol zal spelen in de discussies over diversiteit. Dat laatste onderwerp is vaak in het nieuws en iedere keer weer zet het mij aan het denken over de ontegenzeggelijke dilemma's die het includeren van verschillen, ofwel het bestrijden van uitsluiting, met zich meebrengt. Iedereen leeft, vaak zonder dat te beseffen, bij voorkeur in de eigen bubbel. Dat is niet per definitie slecht, maar over het algemeen bekijken wij de buitenwereld vanuit onze persoonlijke leefwereld. En meestal houden we daardoor mensen – bewust en vaak onbewust – buiten. Dit verklaart deels de onderbenutting of de uitsluiting van mensen die niet zijn zoals wij.

Een ander feitje: voor genderdiversiteit is er draagvlak en dat is ook logisch, want een op de twee mensen in Nederland is vrouw. Het vrouwenquotum is recentelijk aangenomen in de senaat. Met ingang van 2022 moet een derde van de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven uit vrouwen bestaan. Waar de schoen wringt, is de etnische diversiteit. Voorstellen voor quota voor deze medeburgers worden weggewuifd met onder meer het privacyargument als belemmering. En dat terwijl een op de vier inwoners van Nederland een andere afkomst heeft.

Laten we eens kijken naar de politieke en bestuurlijke wereld. Bij direct door de burger gekozen politici, zoals Kamerleden en raadsleden, zien we ongeveer 13 procent mensen met een →

migratieachtergrond. Maar daar waar de burger geen directe invloed heeft, zoals bij de benoeming van burgemeesters, commissarissen van de Koning of bestuurders van hogescholen en universiteiten, staan de percentages op nul of iets daarboven. Frappant, nietwaar, want wanneer burgers het voor het zeggen hebben, is de etnische diversiteit wél meteen zichtbaar. Deze cijfers leggen bloot hoe we er in Nederland voorstaan.

Nu nodig ik u uit voor een simpele test. Hoeveel mensen op de contactenlijst in uw telefoon hebben een andere etnische achtergrond dan uzelf? Als ik deze vraag stel, krijg ik meestal als antwoord dat dit minder dan 5 procent is. Kijk nog eens in de contactenlijst en tel hoeveel van deze mensen u in de avond of in het weekend kunt bellen. Zijn deze contacten op de vingers van één hand te tellen? Zo ja, hoe reflecteert deze feitelijkheid op uw contact met anderen in de samenleving en op de arbeidsmarkt? De overgrote meerderheid van bestuurders en managers beschikt niet over diverse netwerken. Conclusie: we leven in subgroepen en dat heeft impact op de aansluiting met de bredere samenleving. Anno 2021 circuleert nog een oud en hopeloos versleten argument: 'mensen van kleur' zijn er niet of de 'vijver voor divers talent is te klein'. Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek spreken dat tegen. Het is zeker waar dat die diversiteit in onze eigen kring minder voorkomt, maar een kwart van de samenleving is wel etnisch divers. Eerlijk is eerlijk: ook zij leven in hun eigen universum. Ze zoeken elkaar op, houden vast aan het eigene, aan dat wat bekend is.

Nog een punt dat steekt: bestuurders, managers, selectiecommissies opteren doorgaans voor mensen die op hen lijken. Dat 'lijken' kan slaan op zichtbare en onzichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook op normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Zelf vinden wij mensen die op ons lijken slimmer dan anderen. →

“Hoeveel mensen op de contactenlijst in uw telefoon hebben een andere etnische achtergrond dan uzelf?”



“Mensen die op ons lijken vinden we slimmer dan anderen.”

Dat verklaart een hoop over het kwaliteitsargument dat steeds opduikt tijdens gesprekken over diversiteit. Hoe vaak heb ik niet moeten horen: 'We kiezen voor kwaliteit.' Als mensen zich niet gewaardeerd voelen, dan halen ze hun schouders op en vertrekken. Resultaat: de organisatie verschaalt met het verlies van divers talent, om nog maar te zwijgen over de effecten op de persoon in kwestie: een grote frustratie en sommigen keren zich af van de samenleving.

Moreel en bedrijfsmatig argument

Diversiteit en inclusie ontstaan niet vanzelf in organisaties: een gerichte aanpak is zonder meer wenselijk en absoluut noodzakelijk. Meer diversiteit vergroot de gelijke kansen voor iedereen en minimaliseert discriminatie op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Zo'n beroep op het goede hoeft de organisatie geen windeieren te leggen. Integendeel. Het genoemde nobele streven valt heel goed te verbinden met de gedachte dat er grote potentie zit in diversiteit. Slimme bedrijven hebben allang hun diensten en producten verbreed naar de diverse afnemersgroepen. Kijk naar de supermarkten: ze hebben schappen vol met producten uit andere culturen. Diversiteit in de winkel, zo beseffen zij, draagt bij aan creativiteit en innovatie en verbetert de bedrijfsprestaties. Er is een positief verband tussen culturele diversiteit in de top en de financiële

prestaties. Bedrijven met een cultureel diverse top hebben een derde meer kans om bovengemiddeld winstgevend te zijn dan vergelijkbare bedrijven met een homogene top. Dit blijkt uit een grootschalig onderzoek van McKinsey & Company.

Discriminatie schaadt onderling vertrouwen

Een recent voorbeeld van het wegsmelten van het vertrouwen in de overheid is de kinderopvangtoeslagenaffaire. Dit illustreert hoe het goed fout kan gaan als diversiteit en inclusie ontbreken. Het waren vooral mensen met een niet puur Nederlandse achternaam die tot aan de rand van de afgrond zijn gedreven. Er was duidelijk sprake van etnisch profileren, dit heeft ook de Belastingdienst toegegeven. Velen hebben de ontwikkelingen daarin op de voet gevolgd. Niet alleen vanwege het Shakespeareans drama dat zich in alle details ontvouwde en nog steeds ontvouwt, maar juist ook vanwege de impact op de samenleving. De enorme hoeveelheid werk die de overheid, en dan met name de betrokken beleidsafdelingen, moet verzetten om herhaling van het ongekende onrecht te voorkomen, is zonder meer duidelijk. Evenzeer is het duidelijk dat dit handelen het vertrouwen in de overheid enorm heeft geschaad.

→

Diversiteit is gunnen

Een voorbeeld van wat er moet gebeuren, is te zien in de film *The Express* (2008) op Netflix, een waargebeurd verhaal over het getalenteerde Afro-Amerikaanse football-icoon Ernie Davis, die in de Verenigde Staten vanwege zijn afkomst weinig kansen krijgt. Integendeel, hij ontmoet bijna uitsluitend racisme op de schoolcampus, in de stad en op het speelveld. Maar dankzij de steun van zijn 'witte' coach Ben weet hij alle hindernissen te nemen. In organisaties kan dit ook gebeuren. Zonder het gunnen van kansen en zonder kruiwagens gaat veel kleurrijk talent teloor. Diversiteit leidt niet per definitie tot acceptatie en inclusie. Er is pas sprake van inclusiviteit als iedereen gewaardeerd wordt. Bij veel organisaties passen nieuwe collega's zich eerst aan de heersende cultuur aan, en als ze zich bewezen hebben, ontstaat er pas ruimte voor hen om zich te laten gelden. Weinig mensen houden dit vol. Resultaat: ongewenst vertrek en imagooverlies van de organisatie.

Inclusieve cultuur is essentieel

Om de positieve effecten van diversiteit zo veel mogelijk te benutten en de negatieve te minimaliseren, is een inclusieve werkcultuur onontbeerlijk. Dit gebeurt nog in onvoldoende mate. Een voorwaarde is psychologische veiligheid. Mensen die zich psychologisch veilig voelen, durven zich in een groep open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen. Een andere voorwaarde is betrokkenheid in werkgroepen en besluitvormingsprocessen. Deze voorwaarde zegt veel over iemands gevoel erbij te horen. Een derde

is authenticiteit. Dit is de behoefte aan eigenheid en aan de ruimte die iemand ervaart om zichzelf te kunnen zijn. Nog belangrijker zijn de leiders, de managers voor ondersteuning en ontwikkeling van diversiteit en inclusie in organisaties. Wanneer leidinggevendend oog hebben voor verschillen, voelen medewerkers zich meer gehoord en zijn meer verbonden met de organisatie dan waar dat niet het geval is. Anders gezegd: diversiteit heeft effect, mits goed gemanaged.

Bestuurders zijn aan zet

Zonder het commitment en zonder de acties van leiders en bestuurders blijven diversiteit en inclusie een papieren exercitie. Ja zeggen en nee doen, is schadelijk voor het wederzijds vertrouwen. De oplossing ligt in handen van mensen met gezag en zeggenschap. Zij kunnen het glazen plafond van bovenaf kapotslaan. Door mentor te zijn en wegen te openen, kunnen zij het verschil maken. Bestuurders die het belang van diversiteit en inclusie inzien, geven het goede voorbeeld. Daar begint het mee. Een ding is zeker: diversiteit en inclusie lonen. Het investeren hierin is een strategische zet. U bent niet te laat. Begin vandaag. Anders loopt u straks alleen maar achter de feiten aan. •



Elke dag nieuwe keuzes maken

INEKE KOOISTRA
CEO THE WORKS

Het is de missie van The Works om zo veel mogelijk mensen aan werk te helpen. Er is nog zo veel onbenut arbeidspotentieel. CEO **Ineke Kooistra** heeft een optimistische kijk op het potentieel dat in de samenleving zit: "We kunnen beter met elkaar eenheid zoeken dan verdeeldheid zaaien. Met een positieve blik vooruit: iedereen kan elke dag besluiten het anders te doen."

"Soms moet je dingen de tijd geven en je steeds weer afvragen: wat hebben we gemeen met elkaar?"

Het zoeken naar de eenheid

"Anno 2021 zijn we echt helemaal uit evenwicht, de maatschappij ademt geen balans uit." Dit statement volgt zonder aarzelen op de vraag wat het thema Beschaving in Balans oproept bij Ineke Kooistra. Ze vindt dat met name corona de onbalans tussen overheid en bevolking enorm heeft uitvergroot. "We zien nu dat de impact en invloed van de overheid op de mens echt intens is, tegen de achtergrond van de verdeeldheid in de samenleving. We zijn dan wel de crisis de baas, maar tegen welke prijs? De keuzes die we nu maken, maken we niet vanuit vrijheidsdenken. En dat is echt heftig om je te realiseren. Ik zoek dan ook actief gesprekken op waar de nadruk op eenheid ligt, op wat we gemeen hebben met elkaar." Kooistra vindt het belangrijk om met iedereen in gesprek te blijven en te luisteren naar elkaar, te voelen dat we samen zijn. Die verdeeldheid moeten we namelijk niet willen met elkaar. "Zelfs bij vrienden en familie zit nu verdeeldheid, accepteer alsjeblieft dat iedereen een andere mening mag hebben. En doe niet aan stemmingmakerij."

Vrijheid van keuzes maken

Je kunt eigenlijk niemand over één kam scheren. Zeker jongeren niet. Het maakt veel uit waar je bent geboren, dat maakt dat er een enorme diversiteit in denken en doen is. Ook de kloof tussen arm en rijk maakt dat er een groot verschil is in denken. Daar hebben we met elkaar rekening mee te houden volgens Kooistra en dat maakt ook dat bijvoorbeeld een onderwerp als vaccineren door iedereen anders wordt gezien. Ook binnen de groep jongeren. Kooistra pleit er dan ook voor dat iedereen vrij is om zijn eigen keuzes te maken. Anders krijg je onherroepelijk polarisatie in de maatschappij. "Soms moet je dingen de tijd geven en je steeds weer afvragen: wat hebben we gemeen met elkaar?"

→

Maatschappelijke verantwoordelijkheid komt uit mensen zelf

Er spelen heel veel onderwerpen op dit moment, zeker voor jongeren. Denk aan diversiteit en inclusie, duurzaamheid en lichamelijke en mentale gezondheid. "Als we de stem van jongeren willen raken, moeten we ook naar ze luisteren." Kooistra zegt er steeds meer achter te komen dat initiatieven uit mensen zelf moeten komen. Bij YoungCapital, onderdeel van The Works, is er een community-structuur opgezet. Er zijn zeven verschillende community's voor diverse onderwerpen, zoals *Get Green*, *Get Healthy*, *Get Energized* en *Diversity & Inclusion*.

Je mag in een community plaatsnemen als werknemer en zo medebepalen welke onderwerpen op de strategische agenda moeten komen. "Zo zie je de mooiste ideeën boven komen. En je denkt mee over een onderwerp waar je zelf iets mee hebt. Zie het ook als een moderne vorm van de OR. Als je in die klassieke vorm blijft hangen, moeten de deelnemende medewerkers overal iets van vinden. Wij hebben dat zo opgesplitst en krijgen een bredere betrokkenheid. Dat is medezeggenschap vanuit het hart."

Balans tussen de korte en de lange termijn

Mensen zijn tegenwoordig kritisch op waar ze willen werken. Want waar sta je als bedrijf voor, welke missie heb je? De waarden van het bedrijf moeten bij je passen als je ergens start. "Wij vinden het belangrijk dat we de taal spreken van de mensen die bij ons werken en via ons aan het werk gaan. Daar maken we per label heel bewuste keuzes in. En we denken dat de mensen voor wie je het doet altijd nog de leidraad moeten zijn bij de bedrijfsmatige keuzes die je maakt." Kooistra ziet ook heel andere keuzes gemaakt worden. Kijk maar naar allerlei private equity partijen die op snel geld gericht zijn. En naar diensten die als paddenstoelen uit de grond schieten om mensen op elk gewenst moment een boodschap of eten te bezorgen.

"Bij YoungCapital houden we echter vast aan ons eigen DNA en willen juist met onze community's daar niet in mee. We denken dat de bewustwording in de samenleving nu heel groot is dat je samen voor deze planeet moet zorgen en dat willen wij stimuleren. Vooral ook bij de nieuwe generatie, de leiders van de toekomst." Kooistra ziet haar eigen rol als verbinder, als degene die luistert. "Veel mensen maken ons bedrijf mooi en we vragen ons steeds af welke mooie dingen we met elkaar kunnen doen. Het draait niet om meer, meer, meer. Maar toch is die balans soms spannend, want ook wij willen gewoon goede resultaten en moeten een gezond bedrijf managen. Je kunt niet alles uitgeven. Dan helpt het als je vast kunt houden aan de waarden die je hebt."

→



INEKE KOOISTRA, THE WORKS

Jongeren hebben de toekomst

Kijkend naar jongeren, ziet Kooistra in eerste instantie grote verschillen: "Denk aan de activistische Greta Thunberg, maar ook aan de jongeren die het liefst met superdure Chanel-tasjes rondlopen. Die verschillen zijn echter van alle tijden. Vroeger had je bijvoorbeeld ook de demonstraties tegen kernraketten. De beïnvloeding is vandaag de dag wel intenser. Jongeren kijken enorm op naar rolmodellen en ze worden daarin activistischer. Toch wil iedereen uiteindelijk erkend worden en iedereen wil vertrouwen, iedereen wil van nut zijn.

Ik vind het werken met jongeren fantastisch, bij ons is de gemiddelde leeftijd 27 jaar. Elk bedrijf gun ik veel jongeren. Ze hebben genoeg talent en het is aan ons om te helpen daar het mooiste uit te halen. YoungCapital wil mensen vertrouwen meegeven en ze laten ontdekken waar ze toe in staat zijn. En andersom: bedrijven meegeven dat jongeren met bijvoorbeeld een (chronische) aandoening tot veel meer in staat zijn als je ze de ruimte geeft en als je anders naar ze kijkt. Dat doen we in het programma *Everybody Work*, waar we jongeren begeleiden en een springplank bieden naar een werkplek voor langere tijd. Voor jongeren ligt de wereld aan hun voeten, maar ze moeten zich ook realiseren dat niet alles *on demand* is. Soms is het belangrijk om even de rust te pakken: wat vind je echt belangrijk in je leven? En maak vooral ook dingen af."

Elke dag kun je nieuwe keuzes maken

Kooistra pleit er tot slot voor om niet te veel achteruit te kijken. Daar zit niet de energie om dingen voor elkaar te krijgen. "Het mooie is dat je met een positieve mindset elke dag als nieuwe dag kunt zien. Elke dag kun je nieuwe keuzes maken. Dat sluit helemaal aan op het zoeken naar wat we gemeen hebben met elkaar. Gun elkaar wat en je kunt altijd een nieuwe start met elkaar maken. Blijf niet te lang hangen en pak jezelf soms ook aan." •

"Elk bedrijf gun ik veel jongeren. Ze hebben genoeg talent en het is aan ons om te helpen daar het mooiste uit te halen."



GODFRIED BARNASCONI, CORDAAN

Godfried Barnasconi is zijn hele leven al nieuwsgierig naar wat mensen beweegt. "Als je oprecht geïnteresseerd bent, praten mensen graag over zichzelf en kun je een hoop leren", aldus Barnasconi. Vanuit die oprechte interesse in mensen wil hij met zorgorganisatie Cordaan een bijdrage leveren aan de kwaliteit van leven in Amsterdam en omstreken.

***Als je oprecht bent
geïnteresseerd
kun je een hoop leren***

GODFRIED BARNASCONI
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR CORDAAN

*"Je merkt dat de
politie het drukker
heeft doordat er
gaten vallen in
de zorg."*

Wat roept het thema Beschaving in Balans in de eerste plaats bij je op?

"Weerstand. Ik vind onze beschaving niet in balans. Kijk naar het grote verschil tussen arm en rijk. Als land moet je je onderwijs, woonbeleid, zorg en infrastructuur op orde hebben. In Nederland kun je niet zeggen dat dit momenteel het geval is. We hadden een kabinet dat zich gedroeg als de zoveelste editie van Expeditie Robinson; de een na de ander viel af. Dat is gewoon niet goed. Maar een oplossing is er ook niet een-twee-drie. Je zou daar gefrustreerd van kunnen raken. Ik probeer het terug te brengen tot waar ik wel invloed op heb: Cordaan, Amsterdam en de regio.

In Amsterdam is in sommige stadsdelen het vertrouwen in de overheid weg. En dat is problematisch. Mensen zijn echt bang voor de overheid en dus ook als ze bijvoorbeeld door de GGD worden uitgenodigd voor hun vaccinatie. Met alle gevolgen van dien. Het lijkt wel of sommige wijken hun eigen dynamiek hebben ontwikkeld en losgezongen raken van de rest van de maatschappij. Het is zaak om het contact met die groepen te herstellen en hun vertrouwen te herwinnen. Daarbij spelen onderwijs en politie, maar ook zorg en woningbouwverenigingen een belangrijke rol."

Wat zijn de grootste uitdagingen voor de komende jaren?

"Zorg, arbeidsmarkt en wonen. En in het verlengde daarvan openbare orde en veiligheid. Het grijpt namelijk allemaal in elkaar. Er zijn momenteel tienduizenden vacatures in de zorg; een landelijk probleem, dat in Amsterdam extra groot is. Wij verliezen medewerkers, doordat woningen in Amsterdam te duur worden. Zij kopen een betaalbaar huis in de kop van Noord-Holland en vinden daar met gemak een nieuwe werkgever. Er zijn ook mensen die blijven, maar meer uren moeten werken dan ze aankunnen om de huur of hypotheek te betalen. Zij zijn op den duur structureel één dag per week ziek. Dat alles komt de kwaliteit van de zorg niet ten goede en →

werkt door in de rest van de stad. Je merkt bijvoorbeeld dat de politie het drukker heeft doordat er gaten vallen in de zorg.

Wat mijns inziens veel zou opleveren, is een flinke investering in de jeugdzorg: hoe eerder je erbij bent, hoe groter de kans dat je daadwerkelijk kunt helpen. In 2015 is de jeugdzorg over de schutting gegooid bij gemeenten, samen met een bezuiniging. Het was echt wishful thinking om te veronderstellen dat zoiets goed zou gaan zonder fatsoenlijk budget en zonder voldoende expertise bij gemeenten. En het erge is: de uiteindelijke maatschappelijke kosten zijn veel groter dan wat de bezuiniging heeft opgeleverd."

Hoe zie je de positie van Cordaan in de stad Amsterdam?

"In de langdurige zorg zijn wij de grootste speler. Vroeger zetten we die positie in om nog groter te worden, maar dat is echt oldskool. De afgelopen jaren zijn we als organisatie een slag gedraaid: de cliënt staat voorop, dan komt de collega en dan pas Cordaan. De coronaperiode heeft die mentaliteitsverandering een extra zetje gegeven. Verschillende partijen in de stad hebben elkaar opgezocht en geholpen. Cordaan heeft bijvoorbeeld ziekenhuizen ondersteund toen zij zo overbelast waren. In drie dagen richtten we een COVID-unit op voor de lichtere ziekenhuispatiënten. We merken dat als je je dienstbaar opstelt ten opzichte van de Amsterdamse maatschappij, anderen bereid zijn om iets terug te doen. Zo ontstaan er makkelijker nieuwe samenwerkingen."

Hoe belangrijk is diversiteit en inclusiviteit voor jou als bestuurder?

"Ik durf wel te zeggen dat ik mijn best doe om open te zijn en niet te discrimineren. Maar het mooie is dat de jonge generatie zegt: 'Leuk dat je het zegt. Ik geloof je ook wel, maar ik wil het ook voelen.' Mijn generatie probeert dat gevoel nu in sneltreinvaart tot zich te nemen. Een van onze leden van de raad van toezicht is geboren op Curaçao. Haar achtergrond is waardevol voor onze organisatie, en niet alleen in gesprekken over diversiteit. Zij zei bij haar aanstelling: 'Als ik merk dat ik een soort excuustruus ben, dan heb je niks aan me, dat pik ik niet.' Ik ben heel blij met die houding."

We zijn een Amsterdamse organisatie: er werken veel mensen met verschillende achtergronden. Ik vind het belangrijk dat het personeelsbestand, van hoog tot laag, een weerspiegeling is van die verschillende achtergronden. We zijn doorlopend bezig met het scheppen van een omgeving waar al die verschillende mensen ook plezierig kunnen werken. Mensen binnen je organisatie halen is stap één, maar mensen behouden, is even belangrijk. Ook daar moet voldoende aandacht voor zijn."

Gaat het snel genoeg?

"Ik geloof dat maatschappelijke ontwikkelingen hun eigen dynamiek hebben. De Black Lives Matter-protesten waren een katalysator van een ontwikkeling die al veel langer gaande was. Een ander aandachtspunt is vrouwen in topfuncties. We pushen onze headhunters om minimaal 50 procent vrouwen

aan te dragen, anders doen we geen zaken. Vroeger kreeg je nog weleens het excuus dat er niet genoeg geschikte vrouwen zijn, maar daar kom je echt niet meer mee weg. De vrouwelijke topbestuurders zijn er, en er zijn er nog veel meer in aantocht."

Je draait al een tijd mee. Is de rol van bestuurder de afgelopen jaren veranderd?

"Het is altijd belangrijk geweest om zichtbaar te zijn als bestuurder. Maar cliënten, medewerkers, stakeholders willen tegenwoordig niet alleen meer horen wat je als bestuurder ergens van vindt op basis van argumenten, ze willen het ook merken. Daarom probeer ik iedere maand een of twee van onze honderdtwintig locaties te bezoeken, helaas is dat door corona fors minder. Ik loop dan een dag- of nachtdeel met iemand mee, zodat ik echt meekrijg wat er speelt. In het begin vonden mensen het een beetje eng, zo'n man in pak die op bezoek kwam, maar nu weten ze dat mijn belangstelling oprecht is. Ik heb op die manier zaken gezien en gehoord die je niet meekrijgt als je een uurtje op werkbezoek gaat."

Welke ambities heb je nog voor de toekomst?

"Ik ben 64 jaar, het gaat niet meer om Godfried. Ik wil deze organisatie beter achterlaten dan zoals ik haar aantrof. Ik hoop dat we de samenwerkingen die in coronatijd zijn ontstaan in de stad vast kunnen houden en uitbreiden. Een van de belangrijkste projecten is wat mij betreft een uniform, digitaal patiëntensysteem voor de hele stad. Daar hikken we al jaren tegenaan, maar daar lijkt nu echt het momentum voor te zijn. Ik voel me verantwoordelijk om dat samen met collega-organisaties en zorgverzekeraars nu eindelijk eens van de grond te krijgen." •

“De maatschappelijke kosten van de bezuinigingen op de jeugdzorg zijn veel groter dan wat het heeft opgeleverd.”

Jaap Wassink is vicepresident en country director bij Coca-Cola Europacific Partners Nederland. Hij werkt al 22 jaar voor het bedrijf en is sinds 7 jaar verantwoordelijk voor de Nederlandse tak.

*Hoe meer je
van ons weet,
hoe leuker
je ons vindt*

JAAP WASSINK
VICEPRESIDENT EN COUNTRY DIRECTOR
COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS NEDERLAND

*“Rendement voor
aandeelhouders en
zwerfafval opruimen
lijken misschien
onverenigbare zaken,
maar die bijeen-
brengen is juist een
mooie uitdaging.”*

We spreken hem op het hoofdkantoor in Rotterdam, waar zo'n 200 mensen werken en van waaruit ook elke dag 200 vertegenwoordigers de weg op gaan: "We komen overal, niet alleen op de supermarkthoofdkantoren en bij horecagroothandels, maar ook in de winkels en cafés zelf. Dat onderscheidt ons van de rest. Niet voor niets zijn we op 100.000 plekken in Nederland te vinden."

Transparantie en groei

Coca-Cola Europacific Partners is een van de grootste frisdrankproducenten in het land. Dat brengt een bepaalde verantwoordelijkheid met zich mee, aldus Wassink: "Wij willen op het gebied van gezondheid en duurzaamheid de rol spelen die je van een marktleider mag verwachten. De markt heeft het volste recht om ons daarop te bevragen. En dat gebeurt steeds vaker. Naast aandeelhouders kloppen nieuwe stakeholders aan de deur met vragen over onze bedrijfsvoering. Ngo's, de overheid, maar ook sollicitanten stellen steeds vaker vragen over ons duurzaamheidsbeleid. Ik sta daarvoor open, omdat ik geloof dat het ons helpt om als bedrijf te groeien."

Bij veel Nederlanders is het vertrouwen in het bedrijfsleven niet erg groot. Ook daarom is het belangrijk dat we transparant zijn en in gesprek gaan met mensen die ons kritisch volgen. Vroeger was het devies 'stilzitten als je geschoren wordt, het waait wel over'. Nu stellen we ons kwetsbaarder op. We gaan in gesprek over zaken die we nog niet helemaal hebben uitgedacht, zaken waar we mee worstelen en waar we nog geen oplossing voor hebben. Ik vind het belangrijk dat mensen onze reis begrijpen en weten dat we ons best doen en serieuze stappen zetten. Hoe meer je van ons weet, hoe leuker je ons vindt."

→



JAAP WASSINK, COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS NEDERLAND

“We hebben de plicht om te zorgen dat de good choice ook de easy choice is.”

Onverwachte uitdagingen

Wassink besteedt een derde van zijn tijd aan thema's als gezondheid en duurzaamheid: “Dat had ik tien jaar geleden niet kunnen voorspellen. Toen was de primaire koers van het bedrijf vooral commercieel ingestoken, een groot verschil met de balans van nu. De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat mijn interesse in de thema's in eerste instantie daardoor werd gewekt: ik wilde gewoon barrières voor groei wegnemen. Inmiddels zijn het uitdagingen waarvoor ik intrinsiek gemotiveerd ben. Rendement voor aandeelhouders en zwerfafval opruimen lijken misschien onvereenigbare zaken, maar die bijeenbrengen is juist een mooie uitdaging.”

Een bewuste keuze

Tegenwoordig gaan de vragen op verjaardagen en partijen niet alleen meer over de geheime formule van Coca-Cola, maar ook over de suikers, calorieën en gezondheid: “Ik zou er geen probleem mee hebben als mensen morgen massaal besluiten om geen regular cola meer te drinken, maar ik heb er wel moeite mee om het ze op te leggen. Ik denk ook niet dat dat zou helpen: problemen met gezondheid en overgewicht hebben uiteenlopende oorzaken en los je niet even op door suiker in de ban te doen. Maar we hebben als frisdrankproducent de plicht om te zorgen dat er altijd een keuze is tussen light en regular en we werken hard aan reductie, als sector in het Preventieakkoord en als bedrijf hebben we zelf duidelijke doelstellingen. En we hebben de plicht om te zorgen dat de *good choice* ook de *easy choice* is. Daarom wordt 75 procent van ons marketingbudget ingezet voor lightproducten en richten we al onze productinnovaties op minder suiker en minder calorieën. Onlangs hebben we bijvoorbeeld uit Fanta 26 procent suiker gehaald ten opzichte van de reductiestap daarvoor. We schreeuwen dat niet van de daken, maar nemen mensen langzaam bij de hand richting minder suiker.”

→

Naar een klimaatneutrale keten

Op het gebied van duurzaamheid en klimaat zijn de doelstellingen van Coca-Cola Europacific Partners onlangs aangescherpt: "Onze klimaatdoelstellingen zijn fors ambitieuzer dan voorheen: in 2040 willen we klimaatneutraal zijn. We richten ons daarbij niet alleen op scope één, onze eigen voetafdruk, maar ook op scope twee en drie: de indirecte uitstoot. Zo bekijken we de hele keten en vragen we onze partners en afnemers mee te gaan op onze reis. Ik geloof er echt in dat we het samen moeten doen. In 2023 zal onze fabriek in Dongen naar verwachting CO₂-neutraal zijn. Dat kan mede doordat we samenwerken met Eneco, dat in de buurt een zon- en windpark aanlegt. Daarnaast investeren we natuurlijk zelf in duurzamere productieprocessen. We gaan onze gasgestookte boilers vervangen door een duurzamer elektrisch alternatief en zetten zelf ook zonnepanelen op het dak van onze fabriek.

Verpakkingen vormen een derde van onze uitstoot. Daarom investeren we in het verbeteren en reduceren van plasticgebruik: flessen worden lichter en plastic wikkels vervangen we door minimalistisch karton. We hebben deze zomer een grote stap gezet, waardoor nu alle plastic flessen van onze merken in Nederland van 100% gerecycled plastic worden gemaakt. Daarbij worden we geholpen door het onlangs opnieuw ingestelde statiegeld. Dat is echt niet de oplossing voor alles, maar helpt ons om meer circulair te worden. Uiteindelijk gaan we misschien wel weer toe naar hoe we 150 jaar geleden begonnen: met tapstations, zonder verpakkingen."

Investeren in de toekomst

Nederland heeft een goede infrastructuur voor recycling en kent ook veel innovatieve ondernemers. Dat is gunstig, maar Wassink wil daar niet alleen de vruchten van plukken: "We willen ook bijdragen in plaats van alleen genieten van de voordelen die Nederland biedt. Daarom hebben we een investeringstak opgericht waarmee we innovatie stimuleren en commerciële partnerschappen aangaan. Een voorbeeld daarvan is CuRe, een Nederlands bedrijf dat werkt aan een methode om laagwaardig plastic te upcyclen. Een supertechnologie, die hopelijk met een bijdrage van ons kan worden doorontwikkeld voor de hele industrie."

Nieuwe generatie bestuurders

In de toekomstige generatie bestuurders heeft Wassink alle vertrouwen: "Mijn generatie is erg volgzzaam het bedrijfsleven ingestapt. Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat wij alle innovatie van de afgelopen twintig jaar vooral hebben ingezet om bestaande processen te optimaliseren in plaats zaken wezenlijk te veranderen. En dat is wel wat er nodig is om de problematiek van vandaag de dag het hoofd te bieden. Ik hoop en verwacht dat de volgende generatie bestuurders dapperder is en innovatie en vernieuwing aangrijpen om systeemverandering te veroorzaken. Ik hoor veel geklaag over een lethargische of hedonistische jeugd, maar als ik kijk naar de jonge mensen die hier nu binnenkomen, heb ik er het volste vertrouwen in dat het ze gaat lukken. Ze zijn ambitieus, stellen veel meer vragen dan ik destijds zou hebben gedurfd en zijn oprecht gedreven om verandering teweeg te brengen." •

Niet aankloten met de aarde als onderpand

EVERT DEN BOER
CEO ENEXIS GROUP

Het hele leven van **Evert den Boer** lijkt in het teken van energie te staan. Hij werd geboren in Zeeland, waar zijn vader werkte bij de kerncentrale in Borssele. In Delft volgde Den Boer een opleiding tot geofysicus: "Ik ben opgeleid in de fossiele wereld: de opsporing van olie en gas". Vanuit daar ontwikkelde hij zich tot een van de grootste voorvechters van duurzame energie.



“Voor mij is het helder. We moeten heel snel over naar duurzame energie.”

Het leidde uiteindelijk tot een Green Leaders Impact-award in 2020 voor duurzaam en toekomstgericht leiderschap. Sinds september 2020 is Evert den Boer CEO van netbeheerder Enexis.

Waaraan merk jij dat de wereld niet in balans is?

“Ik denk natuurlijk als eerste aan de klimaatproblematiek. Dat is een van grootste vormen van onbalans die je maar kunt bedenken. Onze hele maatschappij en de energievoorziening zijn gebaseerd op fossiel, met een enorme CO₂-uitstoot. Maar ik zie ook een onbalans op de arbeidsmarkt. Wij zien bij Enexis heel veel werk op ons afkomen door de energietransitie. Het elektrificeren van het energiesysteem, de bouw van zon- en windparken, elektrisch rijden en van het gas af. Al die maatregelen hebben een enorme impact op ons netwerk. Tegelijkertijd zijn er steeds minder mensen in opleiding tot elektro-technicus. Dat geldt op alle niveaus: van mbo tot hbo. Er zijn nu al enorme tekorten en die groeien alleen maar.”

Wat kun je als netbeheerder doen om die krapte op te lossen?

“Ik denk dat daar een mix voor nodig is van creativiteit, samenwerking en het doorbreken van bestaande kaders. We moeten doelgroepen proberen aan te spreken van mensen die zich willen omscholen of als zij-instromer aan de slag willen. We hebben hiervoor eigen opleidingsscholen neergezet. Tijdens de coronacrisis zijn we bijvoorbeeld begonnen met het omscholen van mensen uit de horeca. Ook werven we onder statushouders die een technische opleiding hebben afgerond. Daarnaast proberen we studenten al vroeg te interesseren voor het werk als monteur. Tegelijkertijd lopen we hierbij ook tegen onze eigen grenzen aan. We kunnen scholing aanbieden, leerlingen vinden lukt nog wel, maar dat betekent ook dat we eigen mensen uit het veld moeten halen om ze op te leiden. Die kunnen we dan niet op andere plekken inzetten.”

→



EVERT DEN BOER, ENEXIS GROUP

Je hebt een lange staat van dienst in de energiesector. Welke lessen heb je geleerd?

“Voor mij is het helder. We moeten heel snel over naar duurzame energie. In Denemarken heb ik zelf gezien dat die overgang mogelijk is. DONG was een traditioneel, fossiel energiebedrijf dat in korte tijd geheel getransformeerd is naar de wereldleider in offshore windenergie. Ze zijn onlangs in Davos uitgeroepen tot het duurzaamste bedrijf ter wereld. Tegelijkertijd verdubbelden ze hun beurswaarde, terwijl de rest van de utility sector in waarde halveerde. DONG laat daarmee niet alleen zien dat het kan, maar ook dat het zelfs succesvoller is.”

Wat heeft je doen besluiten om aan de slag te gaan bij een netbeheerder als Enexis?

“Ik heb weleens gezegd dat we veel met elkaar aan het ‘aardkloten’ zijn: aankloten met de aarde als onderpand. We praten veel over de energietransitie, maar we moeten dingen gaan doen. Wat de volgende fase nodig heeft, is een sterke rol van publieke bedrijven om de transitie vorm te geven. De netbeheerders spelen daar een centrale rol in.”

De sleutel voor de energietransitie ligt dus in de publieke sector?

“Ik geloof nog steeds in de kracht van de markt, maar er moet ook een sterke publieke component zijn. Je moet vanuit een bepaalde regie als overheid de transformatie vorm gaan geven. Voor alles wat je wilt doen, heb je het netwerk nodig. De sleutel voor het succes wordt gedreven door de infrastructuur. En veel van die infrastructuur moet nog gebouwd worden. Netbeheerders hebben geen rol op de achtergrond meer.”

Wat zijn de grote uitdagingen voor Enexis?

“We moeten de komende jaren 102 miljard gaan investeren in de energie-infrastructuur. Dat is 10 tot 20 keer zoveel als de kosten van de Deltawerken. Die investering is nodig en dat besef begint te groeien. Het belang en de zichtbaarheid van netbeheerders nemen toe. Dat is een vloek en een zegen. We zijn gewend om stabiel te opereren op de achtergrond. Nu leven we in een wereld met veel meer dynamiek en onzekerheid. De verwachtingen van de maatschappij veranderen snel. Er is nu zoveel vraag naar nieuw netwerk, dat we daar niet aan kunnen voldoen. Dat vraagt van ons om transparanter te zijn over welke keuzes we maken. Dat is soms lastig voor ons. We zijn dan ook druk bezig om de interne bedrijfscultuur waar nodig aan te passen om aan die nieuwe vraag te voldoen. Die uitdaging zorgt trouwens ook voor enorm veel motivatie. We kunnen een sleutelrol spelen.”

Hoe zie jij het energielandschap van de toekomst?

“Ik voorzie een transitie in drie golven. De eerste golf is het aansluiten van nieuwe zon- en windparken. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat we in Nederland 35 terawattuur zon en wind op land gaan realiseren. Die projecten lopen, de vergunningen zijn aangevraagd. De tweede golf is elektrisch rijden. De verkoop van elektrische auto's neemt een enorme vlucht. We moeten ons netwerk daarvoor klaarmaken, want de piekbelasting gaat daardoor verschuiven. Al onze laagspanningsnetwerken in de woonwijken moeten klaar zijn voor elektrisch laden.”

“Als we nu geen keuzes maken, gaan we 2030 niet halen.”

De derde golf is duurzame gassen, zoals waterstof. In de industrie, maar ook in de rest van de samenleving. Dat is nog verder weg en begint landelijk. Eerst moet daar hoofdinfrastructuur voor worden ontwikkeld.

We zien heel veel onzekerheid over de verdere ontwikkeling van de transitie. We houden er rekening mee dat die onzekerheid zal aanhouden. Je ziet het met de stijgende gas- en energieprijzen en de discussie over kernenergie. Tegelijkertijd moeten we nu keuzes voor de toekomst maken. Wij hebben acht jaar nodig om infrastructuur te bouwen. Om de doelstellingen van 2030 te halen, betekent dat dat we de komende twintig maanden moeten bepalen waar we dan willen staan. Als we nu geen keuzes maken, gaan we 2030 niet halen.”

Waar ben je trots op?

“Vorig jaar was er een watersnoodramp in Limburg, een van onze netgebieden. In dat soort situaties zie je echt de kracht van Enexis. Iedereen staat dan schouder aan schouder om de problemen op te lossen. We hadden mensen die 's nachts in transformatorhuisjes sliepen om er te zijn als het water te veel zou stijgen. De collegialiteit en eensgezindheid die dan loskomen, is echt uniek. Door op die kracht en liefde voor het vak voort te bouwen, kunnen we ook van de energietransitie een succes maken.”

Wat geeft jou de urgentie om je in te zetten voor een beschaving in balans?

“Barack Obama heeft ooit gezegd: wij zijn de laatste generatie die hier nog iets aan kan doen. Ik dacht altijd dat ik goed bezig was, aan de goede kant van de streep stond. Afgelopen zomer was ik met mijn pubers op vakantie, maar die zeiden: ‘jouw generatie heeft die kans gemist’. Het was best heftig om daarop door je eigen kinderen te worden aangesproken. Tegelijkertijd geeft het me de drive om nog harder aan de slag te gaan.” •

The background of the page is a dark blue space-themed illustration. On the left, several interlocking gears of various sizes are shown in shades of blue. On the right, a stylized Earth with green continents and blue oceans is visible against a dark blue background with small white stars.

Van praten naar actie

Over het duivelse veranderdilemma

Dat de wereld uit balans is, valt moeilijk te ontkennen. Ook in gesprekken met bestuurlijk Nederland merken we dat de urgentie voor het vinden van een nieuw evenwicht wordt gevoeld.

We weten dat het anders moet, maar toch komen we maar moeilijk tot echte verandering. Wat houdt ons tegen? En hoe wakkeren we echte verandering aan? In dit artikel onderzoeken we de elementen die verandering moeilijker en makkelijker kunnen maken.

De rol die de mens speelt in de schade aan ons milieu en de klimaatverandering die daar het gevolg van is, wordt steeds duidelijker. Ook zien we een toenemende kloof tussen de allerrijksten en de allerarmsten. De ongelijkheid tussen de *haves* en *havenots* in onze samenleving groeit. Het zijn tekenen dat wij een doorslaggevende rol moeten gaan spelen in de zoektocht naar een nieuw evenwicht.

Die zoektocht is echter niet gemakkelijk. Voor een beschaving in balans is verandering nodig, daar is consensus over. Maar hoe gaan we zorgen dat die verandering ook daadwerkelijk plaats gaat vinden? Het besluit nemen dat we het anders willen doen, leidt namelijk nog niet vanzelfsprekend tot anders handelen.

→

In dit artikel nemen we het verandervraagstuk onder de loep. Welke dilemma's spelen een rol bij het in gang zetten van verandering? Zitten de obstakels vooral in onszelf of speelt de omgeving ook een belangrijke rol? En als je dan kiest voor verandering, hoe neem je de omgeving daar succesvol in mee? Kortom, hoe kunnen we het duivelse veranderdilemma doorbreken en de gewenste koerswijziging samen in gang zetten?

De grote veranderparadox van deze tijd

Het besef groeit dat het tijd is om dingen anders te gaan doen. Dat ziet ook Paul Verhaeghe, klinisch psycholoog en hoogleraar aan de universiteit van Gent. Maar veranderen gaat al snel over wat we moeten opgeven en betreft veelal lastige, veelomvattende kwesties. De onderwerpen die we willen en moeten aanpakken, zoals duurzaamheid of ongelijkheid, zijn groot en weerbarstig. Dat maakt het moeilijk om met elkaar in beweging te komen en het écht anders te gaan doen. We noemen dat de veranderparadox: we weten dat het anders moet, maar we komen maar lastig tot echte verandering, omdat dat ook invloed kan hebben op onderdelen die we juist niet willen aanpassen.

Verhaeghe stelt dat we misschien nog niet bang genoeg geworden zijn om een echte verandering door te zetten: "Angst is evolutionair gezien een zeer bruikbaar overlevingsmechanisme. We zouden een aantal zaken serieuzer moeten nemen. Klimaatverandering bijvoorbeeld: je zult lang moeten zoeken naar een onderwerp waar wetenschappelijk zo'n grote consensus over bestaat, maar we doen amper iets met die kennis. Ik heb enkele klimaatwetenschappers in mijn vriendenkring en zij hopen allemaal op een nog grotere ramp dan COVID-19. Dat is erg, maar zij zien het als de enige manier waarop er hopelijk iets gaat veranderen."

Filosoof en publicist Rob Wijnberg erkent de veranderparadox ook: "We leven in de beste wereld uit de menselijke geschiedenis en tegelijkertijd gaat het slechter met de wereld dan ooit. Die tegenstelling stelt ons voor een haast onmogelijk probleem: de bron van onze vooruitgang is de bron van onze ondergang geworden. We hebben het te goed om alles te veranderen, maar het gaat te slecht om ook maar iets bij het oude te laten." De oorzaak én de oplossing voor dit probleem liggen volgens Wijnberg bij de mens. Onze mogelijkheid tot samenwerken maakt ons destructiever dan ooit, maar is ook de sleutel tot succes. "Wij zijn, als menselijke soort, tot gigantische collectieve veranderingen in staat. Een klimaatakkoord tussen 195 landen sluiten bijvoorbeeld. Of een Europese richtlijn voor huishoudelijke apparaten invoeren; goed voor tien keer het Nederlandse klimaatakkoord aan CO₂-besparing."

Vertrouwen op groei

Een van de redenen dat we de veranderparadox ervaren, is de manier waarop we gewend zijn geraakt aan groei. Verandering wordt daarom gevoeld als een breuk met groei en is daardoor onbetrouwbaar terrein. "In a sense, everybody believes in growth, and rightly so, because growth is an essential feature of life", schreef ecologisch econoom Ernst Friedrich Schumacher in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Schumacher, de man die beroemd werd met zijn *small is beautiful*-utopie, stelt dat groei terecht onderdeel is van ons begrip van de wereld. Het is immers onderdeel van de biologische levenscyclus. Vanuit psychologisch perspectief is het bekritisieren van groei dus lastig te verdedigen. Als we daar de verandering zoeken, zijn we veroordeeld tot een wrede en reductivistische logica: meer tegenover minder. Of groei tegenover geen groei. Die keuze is niet te maken. Onze intuïtieve reactie is er een van afwijzing. Want geen groei voelt als stilstaan, of zelfs achteruitgang. Het kost dus behoorlijk wat doorzettingsvermogen en verbeeldingskracht om uit het frame 'groei of krimp' te komen. "Het is niet meer of minder, we kunnen ook kiezen voor beter. Betere sociale relaties, een betere welvaartsverdeling, betere luchtkwaliteit en een betere verhouding tot de aarde", aldus Schumacher.

Anders kijken naar groei kan dus helpen om de veranderparadox te doorbreken. Veranderen hoeft geen achteruitgang te betekenen. Het kan juist leiden tot verbetering.

→

“We leven in de beste wereld uit de menselijke geschiedenis en tegelijkertijd gaat het slechter met de wereld dan ooit.”

ROB WIJNBORG

“De dwangmatige groeigedachte in onze economie is ‘groter groeien’, maar in de plantenwereld is er een moment dat het juist om ‘kleiner groeien’ gaat als voorwaarde om tot bloei te komen. Een plant die alleen maar groter groeit, zou kapot groeien en komt nooit meer aan bloeien toe.”

WILLEM BEEKMAN

BIOLOOG, VOORMALIG DIRECTEUR HORTUS BOTANICUS AMSTERDAM

Kijk bijvoorbeeld naar Patagonia. Voor een bedrijf dat groei als doelstelling heeft losgelaten, stijgt de winst van de Amerikaanse maker van outdoor kleding behoorlijk. Het afgelopen decennium verviervoudigde de omzet. Juist omdat het merk ergens voor staat, is het succesvol, aldus directeur verkoop Gianluca Pandolfo. Dat ging echter niet van de ene op de andere dag. Patagonia maakte sinds de oprichting in 1973 een aantal harde keuzes, die vaak op korte termijn financieel pijn deden. Bijvoorbeeld de keuze voor organisch katoen, gebruikmaken van gerecycled materiaal en het uitsluiten van bepaalde klanten die hergebruik van de kleding moeilijk maken. Daarnaast doneert het bedrijf een deel van de winst aan organisaties die zich inzetten voor natuurbescherming. Dat was niet gelukt zonder de sterke hand van oprichter Yvon Chouinard, die op 81-jarige leeftijd nog steeds de leiding in handen heeft. Zijn visie is nog altijd doorslaggevend. Uiteindelijk dragen die keuzes nu bij aan de status en het succes van het merk.

Het verhaal van Patagonia laat zien dat verandering vaak een lange adem vraagt. De resultaten tonen zich niet van de ene op de andere dag. Vasthouden aan je plan en verder vooruit blijven kijken is dan belangrijk. Tegelijkertijd lijkt het voorbeeld van Patagonia een pleidooi voor sterk leiderschap. Iemand aan de top die de lijnen uitzet en voet bij stuk houdt, zodat twijfel van anderen geen kans krijgt.

Heeft succesvolle verandering dan grotendeels te maken met het gedrag van individuen? Katy Milkman is iemand die dit onderschrijft. Zij ziet de individuele mens als sleutel tot verandering. Milkman is hoogleraar en hoofd van het *Behavior Change for Good Initiative* van de Universiteit van Pennsylvania, waar ze de code proberen te kraken van gedragsverandering. Hoe zorgen we ervoor dat mensen beslissingen gaan nemen die in hun belang zijn voor de langere termijn? Milkman's boek hierover, *How to change*, stemt weinig hoopvol. Hoewel het individu de sleutel is, ziet Milkman een aantal grote struikelblokken die ons beperken. We zijn als mensheid impulsief, vergeetachtig, lui en overmoedig, we stellen dingen uit en we passen ons te veel aan anderen aan. Volgens Milkman begint

“We zijn als mensheid impulsief, vergeetachtig, lui en overmoedig, we stellen dingen uit en we passen ons te veel aan anderen aan.”

KATY MILKMAN



succesvolle verandering bij het ontdekken tegen welk struikelblok je aanloopt.

Bewust van de reflexen die ons gedrag leiden

Hoe pakken we vervolgens die struikelblokken dan aan? Hoogleraar sociale psychologie Roos Vonk doet hier veel onderzoek naar. Haar centrale these is, net als Milkman, dat succesvolle verandering bij jezelf begint. “Binnen bedrijven zijn we vaak en graag bezig met de verandering die anderen moeten doormaken, maar het mooie is dat de werkelijkheid vanzelf verandert zodra iemand zélf nieuwe stappen zet.” Vonk ziet daarbij dat het besluit alleen om te veranderen niet voldoende is. “Pas als je daadwerkelijk een nieuwe weg inslaat door ander gedrag te vertonen, kun je doelen realiseren. En dan niet straks of later, maar nu meteen. Alleen door anders te dóen, creëren we een nieuwe werkelijkheid en dus verandering.”

Daarbij zijn we volgens Vonk voortdurend in conflict met onze primitieve ingevingen, ‘de kleuter in onszelf’, zoals Vonk het omschrijft. Het zorgt ervoor dat we kiezen voor kortetermijnimpulsen. Tegenwoordig lijkt de kleuter het ook veel vaker te winnen van ons volwassen brein door de focus op het volgen van je gevoel en te zoeken naar geluk. Haar tip: stel het niet uit, ga aan de slag. “De mens is geneigd om lastige dingen uit te stellen. Maar ik ga juist uit van het idee dat je beter kunt beginnen met iets doen en dat de motivatie dan vanzelf wel komt. Het adagium ‘eerst denken, dan doen’ geldt vooral voor zaken die je uiteindelijk niet moet doen.” Natuurlijk kan het nuttig zijn om eerst doelen te stellen. Het bevordert volgens Vonk bijvoorbeeld de inzet, motivatie en het zelfvertrouwen.

Niet denken maar doen dus, maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Dat dat zorgt voor twijfel is volgens Vonk heel normaal: “Veel mensen zeggen: ‘Ja, maar het voelt niet goed.’ Wat mij betreft wordt het gevoel te vaak heilig verklaard. Want als je alleen maar dingen doet die goed voelen, kom je nooit uit je comfortzone. De spanning van iets doen wat niet goed voelt, is juist goed, omdat de uitkomst ongewis is en je kunt zien hoe je in dat soort situaties reageert. Alleen zo kom je tot ontwikkeling.”

Ook Vonk benadrukt dus de rol van het individu. Maar welke rol speelt de omgeving dan? Het vakgebied waar Vonk zich op begeeft, de sociale psychologie, toont telkens weer de enorme invloed van de omgeving op ons gedrag aan. Enerzijds kan dat ons negatief beïnvloeden. Het beperkt namelijk onze eigen autonomie. We hebben als mensen de neiging om de stroom te volgen. Doordat we gedachteloos meebewegen, zijn we lang niet altijd trouw aan wat echt belangrijk voor ons is. Tegelijkertijd zien we onszelf als redelijke, autonome mensen die controle hebben over wat ze doen. We kunnen ons de kracht van de omgeving niet goed voorstellen. We nemen daardoor aan dat alles wat we doen een bewuste keuze is, terwijl we voortdurend gestuurd worden door onze omgeving. Dat kan kleinschalig zijn, bijvoorbeeld het kopen van veel meer tandpasta dan je nodig hebt door een aanbieding in de supermarkt. Maar het kan ook grotere gevolgen hebben, bijvoorbeeld door ons niet openlijk uit te spreken over de grote kwesties van deze tijd, zoals discriminatie of klimaatverandering. Vaak verzinnen we achteraf zelfs verklaringen waarom we wel of niet hebben gehandeld.

→

Door onze onderschatting van omgevingsinvloeden leven we in de veronderstelling dat we ons eigen gedrag van binnenuit sturen. En dat we trouw zijn aan wat echt belangrijk voor ons is. We gaan zelfs steigeren wanneer iemand onze keuzevrijheid aan banden wil leggen. Bijvoorbeeld wanneer wet- en regelgeving wordt ingesteld om bepaalde veranderingen af te dwingen.

Hoe ontsnappen we aan de sturing door onze omgeving? De eerste stap is volgens Vonk om te erkennen dat we ook maar een mens zijn, net als alle andere, en ons er niet tegen verzetten of denken dat we niet geraakt worden door invloeden uit de omgeving. "Bouw momenten in waarop je je even bewust afsluit van de omgeving. Dan ben je in staat om uit te zoomen en je eerste impuls te toetsen aan je langetermijnwaarden en -doelen, aan je idealen en je visie op wat voor mens je wilt zijn. Bedenk dat je na die bezinning nog steeds kunt besluiten dat je eerste impuls de goede was. Maar pas dán is het een vrij besluit." In de woorden van sociaal psycholoog Roy Baumeister: "De meeste mensen denken dat vrije wil betekent dat je kunt doen wat je wilt. Maar het is juist andersom: we gebruiken onze vrije wil om ons in te houden. Want pas dan kun je reflecteren, uitzoomen en afstemmen op je innerlijke kompas."

Onze omgeving kan ook een positief effect op ons hebben. Anderen hebben vaak een veel realistischer beeld van je gedrag dan jij. Volgens Vonk leer je jezelf niet kennen door alleen maar naar binnen te kijken en jezelf te analyseren. Het is ook belangrijk om feedback op te halen. "Op die manier kun je makkelijker patronen in je eigen gedrag herkennen." Voorwaarde is wel om open te staan voor feedback, iets wat we allemaal snappen, maar in de praktijk toch

vaak lastig blijken te vinden. Ook Milkman ziet in de omgeving een sleutel en struikelblok tegelijk. Zoek daarom naar mensen die nu al doen wat jij graag wilt. En omring je met hun kennis en ervaring, laat je door hen inspireren. Maar pas op, want andersom is dit ook waar: als je veel in contact bent met mensen die niet steunen wat jij wil bereiken, dan ga je dat zelf ook minder snel doen.

Oog voor je omgeving?

Het belang van de omgeving wordt ook duidelijk in het verhaal van oud-topman van Danone, Emmanuel Faber. In maart 2021 wordt hij gedwongen om op te stappen onder druk van activistische aandeelhouders. Volgens hen presteerde de zuivelgigant onder Fabers leiding ondermaats. Uiteindelijk was de druk genoeg voor het bestuur om hem opzij te zetten.

Faber wordt getypeerd als een eigenzinnige visionair die op zijn zwaard viel voor zijn idealen, geofferd aan de financiële markten. Hij was sinds 2014 CEO van Danone en koos daarbij een sterk duurzame koers, vergelijkbaar met Paul Polman bij Unilever. Met die koers wilde Faber met het beursgenoteerde bedrijf een kracht ten goede voor de samenleving zijn. Onder zijn leiding ging Danone meer rekening houden met gezondheid, duurzaamheid en diversiteit. Dit legde hij ook vast in de statuten van het bedrijf. Maar al deze idealen kregen de beurskoers van het bedrijf niet omhoog. Sinds 2014 is de prijs van een aandeel met zo'n 3% gestegen, tegenover stijgingen van rond de 50% bij concurrenten als Unilever en Procter & Gamble. Uiteindelijk zorgde de tegenvallende resultaten ervoor dat Faber de laan uit werd gestuurd.

“Ik wil niet vanaf de zijlijn werken, maar vanuit een commerciële onderneming en samen met andere CEO's. Want alleen lukt het niet.”

EMMANUEL FABER

Ondanks dat hij gevallen is, denkt hij dat de sleutel tot veranderen ligt in de zakenwereld en de markteconomie. "Ik wil niet vanaf de zijlijn werken, maar vanuit een commerciële onderneming en samen met andere CEO's. Want alleen lukt het niet. Ik geloof ook niet in de onzinnige tegenstelling tussen de zakenman die alleen maar winst wil maken en de man die vrede en liefde predikt. Ik wil niet aan het systeem ontsnappen. Dat is bovendien onmogelijk, want ik leef."

Planmatige verandering past niet meer

We hebben het gehad over individuele verandering als sleutel voor succes, maar uiteindelijk zal echte verandering pas slagen als er meer mensen volgen. Hoe krijg je bijvoorbeeld een organisatie mee in een verandering? Hier zijn boekenkasten vol over geschreven met verschillende technieken, routines en processen. Het enige wat die gemeen hebben, is dat ze bevestigen dat de gouden methode hiervoor niet bestaat. Valt verandering wel voor te bereiden en te plannen?

Jaap Boonstra, hoogleraar en organisatiepsycholoog, stelt dat de traditionele geplande verandering haar langste tijd heeft gehad. Want, zo stelt hij, het is een illusie om te denken dat veranderingen in organisaties nog kunnen worden gestuurd. In de voorspelbare wereld van twintig jaar geleden was dat misschien nog mogelijk, maar in de huidige wereld leidt vasthouden aan gepland veranderen vooral tot stagnatie of tot een illusie van verandering. De dynamiek die ons vandaag de dag omringt, zullen we alleen kunnen hanteren door 'erin te stappen'. Omgaan met onzekerheden vraagt om wendbaarheid, en wendbaarheid laat zich lastig plannen. Boonstra is geen voorstander van geplande verandering. Hij introduceert als alternatief 'verandering als spel'. Een kenmerk van een spel is dat van tevoren niet gedefinieerd wordt hoe het gaat lopen en het biedt de ruimte om dingen uit te proberen, om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen. →

Drie lessen voor succesvolle verandering

Wat we leren van alle wetenschappers en theorieën is dat het niet gemakkelijk is om echt dingen anders te gaan doen. Het begint allemaal bij het individu, daar zijn veel bronnen het over eens, maar eigenlijk start de worsteling daar pas echt. Er zijn zoveel krachten aan het werk, in onszelf en onze omgeving, die verandering tegen proberen te houden: de primitieve drang naar kortetermijnvoldoening, uitstelgedrag en de neiging om onszelf te conformeren aan anderen bijvoorbeeld. Hoe overstijgen we al die struikelblokken? In ieder geval door ons bewust te zijn van de mechanismen die erachter zitten. Vervolgens kan nagedacht worden over het loslaten van bekende kaders en het minder denken in bestaande structuren. Het is belangrijk om daarbij drie dingen in gedachten te houden:

1. Verandering vraagt om moed. De durf om de eerste stap te zetten. Dat vraagt weer om leiderschap. Dat moed juist in deze tijden een belangrijke eigenschap is voor een leider, is iets wat Manfred Kets de Vries ook beaamt. "Angst weerhoudt ons ervan om ons volle potentieel te bereiken." In het boek *De Genocidifax* beschrijft auteur Roxane van Iperen hoe loyaliteit en een drang naar verbondenheid ervoor zorgen dat niemand in Rwanda zich uitdurfde te spreken over de genocide die daar op dat moment – in 1994 – plaatsvindt. Uiteindelijk kiest één man ervoor om zich uit te spreken, maar daarvoor moet hij zich tegen de groep keren. Het is volgens Van Iperen een voorbeeld van hoe we allemaal als omstander een verantwoordelijkheid hebben om misstanden aan te kaarten.

De combinatie van moed en leiderschap wordt vaak vergeleken met rücksichtslos zijn. Nietsontziend en met de botte bijl. Volgens Brené Brown, een Amerikaanse hoogleraar op het gebied van maatschappelijk werk en tevens auteur, moeten we dat heel anders gaan bekijken. Volgens haar gaat moedig leiderschap juist over kwetsbaarheid. Juist door twijfels en angsten te delen, kom je verder. Voor haar boek *Durf te leiden* sprak Brown met 150 leiders van grote organisaties. Haar conclusie: "Effectieve leiders zijn niet bang voor kwetsbaarheid. Ze durven bijvoorbeeld oprecht te luisteren naar mensen met stevige kritiek. Ze kennen zichzelf, hun sterke en hun zwakke punten, en ze accepteren wie ze zijn."

Het goede nieuws is dat moed volgens Kets de Vries aan te leren is. Onder andere door elke week één ding te doen dat je eng vindt. Dat hoeft niets groots te zijn, maar kan ook juist iets kleins zijn. Dat brengt ons direct bij het tweede punt.

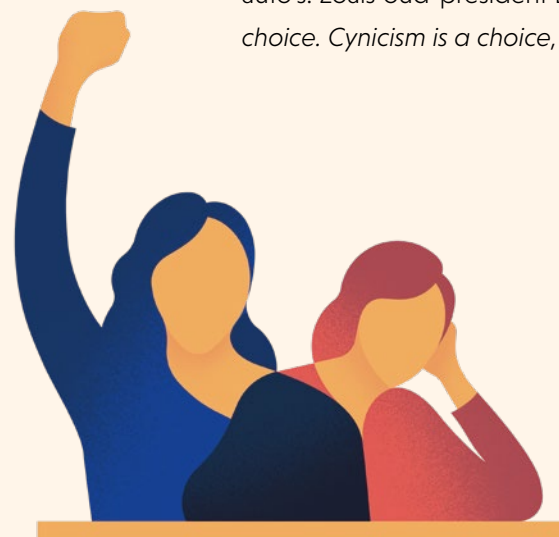
2. Ook grote veranderingen kunnen klein beginnen.

Soms kan een kleine handeling juist zorgen voor grote effecten. Denk bijvoorbeeld aan Gretha Thunberg. Wat begon als een individueel protest door te spijbelen van school voor een beter klimaat, groeide uit tot een wereldwijde klimaatbeweging met honderdduizenden volgers en een agendering van het klimaatprobleem op alle grote conferenties. Klein beginnen heeft volgens sommigen zelfs voordelen boven grote stappen. Het zorgt voor meer wendbaarheid en biedt ruimte om te experimenteren.

“Toch blijkt steeds weer uit alle verhalen van succesvolle veranderingen dat er vaak één iemand is opgestaan die het gewoon is gaan doen.”

3. Veranderen vraagt om een lange adem. "We moeten er allemaal mee aan de slag. Het gaat ons een eeuwigheid kosten. Maar dat is precies het punt." Met die woorden introduceerde Michael Braungart zijn boek *The Upcycle*, waarin hij een cradle-to-cradle-concept presenteert voor bedrijven, overheid en de gehele samenleving. Braungart is een van de grootste pleitbezorgers voor een circulaire economie en een inspiratiebron voor bedrijven zoals Auping en Accell. Hij is tegelijkertijd ook realistisch. De transitie naar een circulaire economie kost tijd. Veel processen beïnvloeden elkaar, zowel in de voorbereiding als in de uitvoering. Het is daarom belangrijk om een realistisch tijdspad te hanteren. Anders is de kans groter dat het uitloopt op een teleurstelling.

Gewoon doen, klein beginnen en volhouden, is misschien wel de beste conclusie van dit artikel. Natuurlijk is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Toch blijkt steeds weer uit alle verhalen van succesvolle veranderingen dat er vaak één iemand is opgestaan die het gewoon is gaan doen. Van het maken van volledig duurzame kleding tot de productie van elektrische auto's. Zoals oud-president Barack Obama ooit zei: "Remember that it is a choice. Cynicism is a choice, and hope is a better choice." •



Een volledige bronnenlijst bij dit artikel en suggesties om verder te lezen, vind je hier:



KLIK VOOR LINK

*Amsterdam, 18 april 2050***Lieve kleinkinderen,**

Vandaag begint mijn 100ste levensjaar. Het leek me aardig om jullie nu eens een papieren brief te schrijven. Ik ben nog steeds blij dat ik leef. Ik heb blijkbaar de genen van mijn betovergrootmoeder Gerdien, zij werd 100 jaar en 5 maanden.

Toen ik 70 was, maakte ik me wel zorgen over de toekomst. We zaten in de naweeën van de coronacrisis. De democratie stond onder druk; de bereidheid zich in elkaar te verplaatsen en elkaar wat te gunnen leek verdwenen. Gelukkig pakte een nieuwe generatie twintigers – met de steun van enkele babyboomers – de uitdaging aan: door middel van loting werd een aantal burgerraden gevormd die krachtige en effectieve adviezen voor grote maatschappelijke vraagstukken ontwikkelden. Er werden door de politiek en het bedrijfsleven scherpe keuzes gemaakt. De veehouderij en vleesconsumptie werden sterk teruggebracht. Er kwam een goede mix van thuis en buitenshuis werken, wat de verkeersintensiteit en de CO₂-uitstoot halveerde. Er werden mooie, energieneutrale woonvormen voor starters én ouderen ontwikkeld die eindelijk de woningnood oplossen. Het onderwijs werd echt een ontmoetingsplek voor kinderen uit alle bevolkingsgroepen. Een inclusieve samenleving met respect voor elkaar werd een gemeenschappelijk opvoedingsideaal. Voor mij persoonlijk was de test waaruit bleek dat ik geen dementie zou ontwikkelen cruciaal. Anders had ik jullie deze brief ook niet kunnen schrijven.

Ik ben een gelukkig mens. Het gaat goed met jullie en met jullie ouders, mijn kinderen. We zien elkaar regelmatig via het scherm en gelukkig vanavond in het echt. Mijn zorgrobotjes zou ik niet meer willen missen, maar ik ben wel blij dat op advies van het Rathenau Instituut (waarvan ik enige tijd voorzitter mocht zijn) mijn grondwettelijk recht op menselijke zorg is vastgelegd. Ik woon al 55 jaar heerlijk aan de Amstel en als het aan mij ligt duurt het nog even voor ik mijn appartement in een houten jurk verlaat.

Lieve schatten, tot straks,

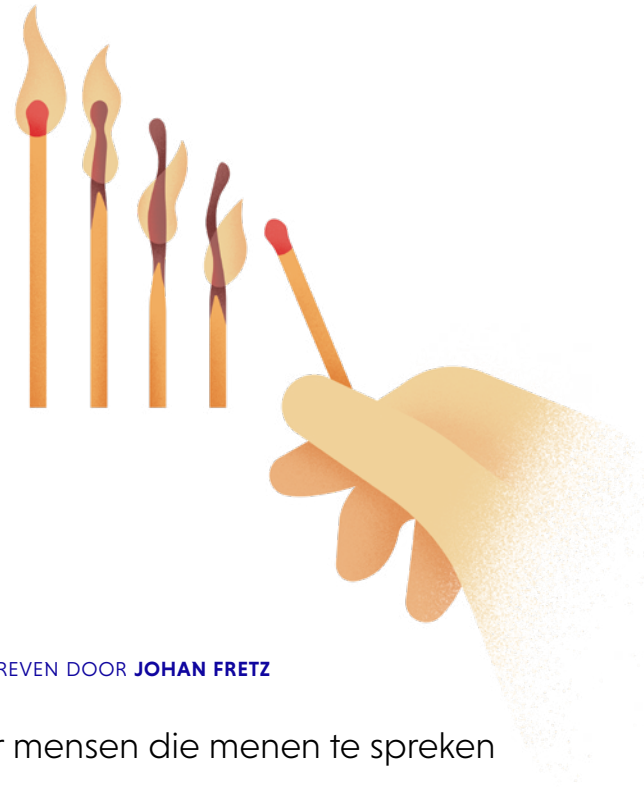
Oma Gerdi

Gerdi Verbeet (1951)

Oud-voorzitter Tweede Kamer en Comité 4 & 5 mei

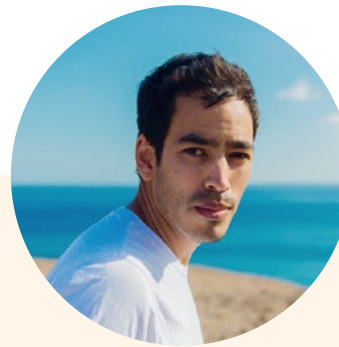
Nieuwe vuurkracht

*Het belang van elke
volgende generatie,
die ons open en
nieuwsgierig houdt
en vooruitbrengt.*



GESCHREVEN DOOR **JOHAN FRETZ**

Voor mensen die menen te spreken voor een hele generatie moet je uitkijken. Ze wekken vaak de valse indruk dat elke generatie bestaat uit een homogene groep, met dezelfde ideeën, gevoelens en gedachten. Dat is natuurlijk onzin, want ook binnen generaties vind je een eindeloze variëteit in achtergrond, overtuiging en levensopvatting.



Wat kunnen wij leren van de jonge generatie? Welke thema's zijn voor hen belangrijk? En is de jongere generatie wel echt anders dan eerdere generaties? Speciaal voor De Kamer schreef Johan Fretz het essay *Nieuwe Vuurkracht*.

Johan Fretz (1985) is schrijver en toriman. In 2012 debuteerde hij met de roman *Fretz 2025*, die werd genomineerd voor De Bronzen Uil. Zijn tweede roman, *Onder de Paramari-boom*, won de Nederlandse Boekhandelsprijs 2019 en wordt verfilmd door KeyFilm. Daarnaast is hij zaterdagcolumnist voor *Het Parool*.

Zo heb ik, een linkse man van 36 uit de Randstad met een Surinaamse moeder en Nederlandse vader, waarschijnlijk meer gemeen met een sociaaldemocratische babyboomer uit Amsterdam die ooit een hippie was dan met een FVD-stemmende, conservatieve leeftijdsgenoot uit Veghel, die mijn bestaan ziet als homeopathische verdunning van het Nederlandse volk. Je moet dus voorzichtig zijn met wat je als algemene waarheid verkondigt over mensen die ook maar gewoon toevallig in dezelfde periode zijn geboren.

Het is een populaire mythe dat hedendaagse politieke en maatschappelijke tegenstellingen op wonderlijke wijze zullen worden doorbroken door de volgende generatie. Er gaat iets hoopvol uit van elke nieuwe jeugd: van hun openheid, hun onbevangenheid, van het tomeloze vuur dat jonge mensen nu eenmaal kenmerkt. We trekken ons graag op aan hun grenzeloze verbeeldingskracht en schijnbaar heilige geloof in de maakbaarheid. Hun levens zijn net begonnen, in hun ogen is alles nog mogelijk. Het is dus verleidelijk om, wanneer wij naar de hardvochtige strubbelingen kijken in politiek en samenleving, in de jonge mens onze redding te zien. En het is beslist waar dat jonge mensen vaak op ons vooroplopen, dat ze nog onbevreesd en onbeschreven zijn, en in zekere zin volkomen onafhankelijk. Dat maakt ze maatschappelijk en politiek vaak ook een stuk progressiever: niet zelden omarmen zij vooruitstrevende ideeën en gedachten als vanzelfsprekende vooruitgang, terwijl die bij oudere generaties nog op veel weerstand stuiten.

Maar een jong mens blijft niet voor eeuwig jong. Wanneer de zorgeloosheid van de jonge jaren plaatsmaakt voor drukke levens vol verantwoordelijkheden, met drukke banen, belastingplicht, gezinnen en hypotheek, worden de grenzeloosheid en openheid vaak behoorlijk op de proef gesteld. Het is nu eenmaal makkelijker om te pleiten voor hogere vermogensbelasting wanneer je zelf in een schoenendoos woont en twee euro bezit, dan wanneer je een koopwoning hebt en drie kinderen op de peperdure kinderopvang. Gaandeweg zullen we allemaal best wat moeite moeten doen om het ongetemde idealisme en de openheid van onze jeugd levend te houden. →

Ook de ministers en CEO's van nu waren ooit jong en onbevungen, maar hoe behoud je die openheid en vooral: hoe behoud je de vuurkracht? Vuurkracht is wat mij betreft het woord dat de bundeling van alle sterke eigenschappen van het jong zijn het krachtigst uitdrukt: de combinatie van drive, frisheid, onvermoeibaarheid, branie en vastberadenheid. Je zou het met een beetje cynisme ook de hoogmoed van de jeugd kunnen noemen, maar in zekere zin is zelfs die hoogmoed functioneel, en nodig om ons als mensheid telkens weer net wat hoger te laten reiken dan we voor mogelijk achtten.

Nu beweeg ik toch al aardig richting generationeel denken. Echter, wanneer je je bewust bent van de beperkingen daarvan, zijn er natuurlijk wel degelijk zaken die je over een generatie kunt zeggen. Zo groeien generatiegenoten tenslotte op in dezelfde tijd, met dezelfde popculturele fenomenen, langs dezelfde grote technologische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, en langs bepaalde iconische ijkpunten. Zaken die heel vormend zijn en die in elk geval ten dele bepalen door welke bril ze de wereld als volwassenen zullen zien en hoe ze zich ertoe verhouden.

Ik ben dus een oude millennial, geboren in 1985. Volgens een brede definitie van die term is iedereen die geboren is tussen pakweg 1982 en 2000 een millennial. Best een ruime groep. Ik groeide op toen de Muur viel en het tijdperk van de liberale democratie hoogtij vierde. De jaren van Paars, De Derde Weg, het omarmen van het heilige marktdenken. Zoals toenmalig premier Wim Kok het noemde: 'het afschudden van de ideologische veren'. Ik werd politiek bewust toen twee vliegtuigen zich in de Twin Towers boorden, de Tweede Golfoorlog ontvlamde, Pim Fortuyn en Theo van Gogh werden vermoord en kwam tot wasdom toen Barack Obama de eerste zwarte president van Amerika werd. Kort daarna brak in zijn land – en in Europa – de grootste economische crisis uit sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. En natuurlijk groeide ik ook op in een tijdperk waarin de technologie in een duizelingwekkende vogelvlucht tot aan de hemel reikte, waarin internet en sociale media onze blik op de werkelijkheid blijvend veranderden.

“Vuurkracht is wat mij betreft het woord dat de bundeling van alle sterke eigenschappen van het jong zijn het krachtigst uitdrukt: de combinatie van drive, frisheid, onvermoeibaarheid, branie en vastberadenheid.”



Al die zaken hebben niet alleen invloed gehad op mij, maar ook op al die anderen die in die periode volwassen werden. En ook op de generatie onder ons, de zoomers, die vaak in één adem met de millennials worden genoemd. En nu, nu wij gestaag onze plek innemen in het maatschappelijke veld, in het bedrijfsleven, de media, de culturele sector, de journalistiek, de politiek, nu tekenen zich wel contouren af van een waterscheiding tussen ons en de generaties voor ons. Ja, een uitgesproken deel van ons spreekt zich ferm uit over hete hangijzers, eist zijn plek op en bevraagt de heersende normen stevig.

We bevinden ons onmiskenbaar in een periode van transitie. Voor millennials en zoomers zijn de sociaaleconomische zekerheden van na de oorlog luchtkastelen gebleken. Zij lopen vaak op tegen muren van flexbanen, een onbetaalbare woningmarkt, de enorme vermogenskloof en een dreigende klimaatcrisis die boven hun hoofd hangt. Veel Nederlanders met een migratieachtergrond in deze veelkleurige generatie zijn bovendien inmiddels derde of vierde generatie en voelen zich – terecht – volwaardig Nederlander. Toch lopen zij nog te vaak op tegen uitsluiting en discriminatie, die niet zozeer hun tere gevoelens bedreigen, zoals boze tongen graag beweren, maar aantoonbaar hun toegang tot de arbeidsmarkt, de woonmarkt en de sociale ladder verslechteren en hun gelijkwaardigheid ondermijnen, in strijd met de Grondwet.

Tegen de achtergrond van zoveel frictie en grote verschuivingen is het niet zo vreemd dat er onder grote delen van de nieuwe generatie een grote heropleving plaatsvindt van engagement en activisme. Om met een oude, beroemde liedtekst te spreken van het legendarische cabaretduo *Neerlands Hoop*: “Het is weer tijd om te bepalen waar het allemaal op staat.” Ik merk dat zelf ook: met mijn wekelijkse columns in *Het Parool* bediende ik tot een jaar geleden vooral een traditioneler publiek van oudere krantenlezers. Inmiddels heb ik op Instagram, waar ik mijn columns, verhalen en reflecties deel, een enorm bereik opgebouwd. Met het posten van een column daar bereik ik regelmatig 40 tot 200 duizend mensen, waarvan het overgrote deel bestaat uit mensen tussen de 18 en 35. Er blijkt wel degelijk belangstelling en honger te zijn naar verdieping en engagement, als het op een andere manier wordt gebracht. Vroeger toerde ik langs theaters voor schouwburgabonnees die bijna allemaal boven de 60 waren, nu bereik ik met mijn werk mijn eigen generatie massaal en moeiteloos. Het heeft mij ook gesterkt in de overtuiging dat wij niet alleen nieuw engagement belichamen, maar dat onze andere manier van media consumeren ook een grote misvatting ontkracht: dat het onlinedomein alleen maar gaat om oppervlakkigheid, dat jonge mensen alleen maar naar hippe en snelle content willen kijken. Er is juist een gapend gat op elke markt voor makers en bedrijven die beseffen dat jonge mensen serieus genomen willen worden, die heus wel moeite willen doen, als je hun taal maar spreekt. En dat is dus allang niet meer de taal van: ‘Yo yo, hey jongeren, ik heb iets supervets voor jou!’. Daarmee onderschat je ze rijkelijk en groeit de kloof juist groter.

→

Door mijn werk en de interactie met mijn volgers zie ik ook hoe de progressieve vleugel der zoomers en millennials de eigen stem verheft. Ze gaan weer massaal de straten op, roeren zich online en offline in het maatschappelijke debat en doen dat vaak op een manier die men in Amerika *unapologetic* noemt: ferm, onbevreesd, zonder zich er nog langer voor te verontschuldigen. Linkse jonge mensen keren zich daarbij ook nog eens nadrukkelijk af van de Derde Weg van Blair, Clinton en Kok, die meer meebewogen met het liberale paradigma. Nee, progressieve millennials eisen weer daadwerkelijk links, sociaal-politiek en maatschappelijk bewogen leiderschap. Kernwaarden als de gelijke verdeling van kennis, macht en inkomen staan daarbij weer hoog op de agenda. Wat zij er doorgaans aan toevoegen, is ook een nieuwe golf van een emancipatiestrijd, waarvan de babyboomers dachten dat die allang gestreden was. Als het gaat om het bestrijden van racisme, seksisme of andere vormen van discriminatie, ziet een flink deel van de nieuwe generatie dat als een strijd die wezenlijk is verbonden met de klassenstrijd, niet als iets dat daarvan afleidt. Oude normen worden stevig en luidkeels bevraagd en dat gaat niet onopgemerkt: thema's die door deze generatie worden geagendeerd, domineren steeds vaker de agenda en het debat.

Maar er is ook een heel nadrukkelijke tegenreactie gaande. Zoals wij zo vaak zien, wordt daarbij graag een karikatuur gemaakt van een nodige en moedige voorhoedestrijd. Termen als *wokeness* en *cancelculture*, waar een groot deel van de mensen boven de 40 een jaar geleden nog nooit van had gehoord, zijn inmiddels gemeengoed geworden in het publieke debat, en zelden op een positieve manier. Met *wokeness* wordt door veel mensen gedoeld op een verstikkend politiek correct denken, dat uit zou zijn op niks anders dan censuur, op het *cancelen* van mensen, op vernietiging van alle waarden en vrijheden die in de jaren zestig van de vorige eeuw juist zo vurig zijn bevochten. Maar daarmee wordt een wel erg simplistisch en onterecht beeld geschetst van de inspanningen van een nieuwe generatie. *Woke* betekent niet meer dan 'bewust' en zoals in elke generatie, heb je ook binnen deze stroming tal van schakeringen en verschillende opvattingen.

De kern van de progressieve woke-stroming is dat oude normen worden bevraagd en gelijkwaardigheid wordt opgeëist, zodat er een gelijk speelveld ontstaat waarin meer mensen kunnen floreren dan alleen degenen die van oudsher de dienst uitmaken. Dat lijkt me iets van alle tijden, het is iets dat ons immer vooruit heeft geholpen als mensheid en er is weinig zo reactief en belegen als daarop reageren door het af te doen als gezeur. Natuurlijk vinden er regelmatig verontrustende excessen plaats van verstikkend denken, van het willen beknotten van vrije expressie of van een schandpaalcultuur die mensen geen fouten gunt of een tweede kans. Dat is verwerpelijk, maar excessen zijn immer een bijproduct van een golfbeweging, omdat golfbewegingen altijd

een scherpe tegenreactie zijn op vastgeroeste normen. Die tegenreactie herbergt per definitie ook onwenselijke uitschieters. We zouden de excessen prima kunnen afwijzen en bekritisieren zonder de hele woke-beweging ervoor verantwoordelijk te houden en daarmee een zeer nodige, moedige en bevlogen emancipatiestrijd te ondermijnen.

In plaats daarvan zijn wij al zover dat wanneer iemand zegt dat we best wat minder vlees kunnen consumeren dat wordt betiteld als woke-gezeur. Wanneer vrouwen luidkeels aangeven schoon genoeg te hebben van de haantjes in de boardrooms die grensoverschrijdend gedrag vertonen, wordt dat afgedaan als gevaarlijke cancelculture: niet degene die wordt gehinderd, maar degene die het slechte gedrag vertoont dient kennelijk beschermd te worden. Wanneer iemand aangeeft klaar te zijn met makelaars die tegevoeten komen aan de wens van een vastgoedeigenaar om het huis niet aan mensen met een migratieachtergrond te verhuren, moet hij niet zo vastzitten in zijn woke-slachtofferdenken. Alles wordt op één hoop gegooid en weggeschopt. Wat er werkelijk wordt gezegd of beoogd, daarvoor lijkt vaak bijzonder weinig belangstelling.

Het doet me vaak denken aan wat mijn vader van 71 me ooit vertelde over zijn eigen jeugd. Toen zijn generatie aan de poorten rammelde, omarmden zij massaal The Beatles en The Stones. Wat zeiden hun ouders? 'Rotherrie!', 'Niet om aan te horen!', 'Zedelijk verval!'. In feite gebeurt politiek en maatschappelijk nu hetzelfde: oudere mensen kijken naar het vuur en de overtuigingen van een nieuwe generatie en horen alleen maar rotherrie. De kracht van de klanken, de schoonheid en wijsheid die erin schuilen, de intentie om de wereld bewuster te maken van bepaalde wezenlijke zaken en los te wrikken uit vastgeroeste patronen, het lijkt allemaal niet te worden waargenomen.

→

“Misschien is het een lot dat ons allemaal op een zeker moment treft: we zijn de ouders geworden die we vervloekten, we kunnen niet meer horen wat de nieuwe vooruitstrevende klanken en ritmes zijn die de muziek maken.”

Misschien is het een lot dat ons allemaal op een zeker moment treft: we zijn de ouders geworden die we vervloekten, we kunnen niet meer horen wat de nieuwe vooruitstrevende klanken en ritmes zijn die de muziek maken. Maar ik denk dat we daar wel tegen kunnen strijden in onszelf. Het kost moeite om openheid en vuurkracht te behouden. Maar het is beslist niet onmogelijk. Je kunt je eigen ideeën en overtuigingen blijven bevragen, een open blik behouden en openstaan voor de kritiek van een nieuwe lichting, zelfs als het je daarna alsnog bevestigt in wat je al vond. Van grondige reflectie en nieuwsgierigheid is nog nooit iemand slechter geworden, het zijn eigenschappen die ik hoop ook lang nadat ik de 40, 50 of 60 ben gepasseerd, te behouden.

Daarbij denk ik dat het te prijzen is dat we na jaren van zeer individualistisch denken zien dat een generatie zich weer zo nadrukkelijk bekommert om de wereld en de samenleving. Ook al voor de coronacrisis was duidelijk dat de tijd van het 'ongebreidelde Ik' voorbij was, de taks was bereikt. Dat een jonge generatie het voortouw neemt in het verleggen van de horizon lijkt me een hoopvol gegeven, al moet je daar dus ook geen wonderen van verwachten, want de onbevangen blik van elke nieuwe, volgende generatie zal zonder twijfel ook zijn frisheid verliezen. Ook wij, de millennials en zoomers van vandaag, zullen op een dag geërgerd vaststellen dat de nieuwe jongelingen heel anders over de wereld denken dan wij. En we zullen daar weerstand bij voelen. Dat gevoel is menselijk, maar hoeft met de nodige zelfreflectie niet onwrikbaar te zijn.

Wat ik daarbij tot slot graag aantekenen, is dat wij ook heus wel wat kunnen leren van de oudere generaties: zeker in het werkveld hebben millennials de neiging nog altijd te denken recht te hebben op een gespreid bedje, op een leven waarbij alles volledig in balans is: werk, privé, inkomen, vrije tijd, werkplezier. Terwijl je ook gewoon keihard moet werken om ergens te komen en zaken je beslist niet altijd komen aanwaaien, dat ze niet altijd perfect aansluiten bij je behoeften en dat dit geen onoverkomelijke ramp is. Zelf weet ik dat maar al te goed, want ik ben het toonbeeld van sociale mobiliteit: ik ben van niets gekomen, heb niks cadeau gekregen en heb nooit gedacht ergens recht op te hebben. Het heeft me volharding en doorzettingsvermogen gegeven om te komen waar ik ben, eigenschappen die ik soms weleens mis bij mijn generatiegenoten uit de grote middenklasse, iets wat misschien wel te verklaren valt door dezelfde zaken die wij nu zo massaal bestrijden: de gezapige samenleving van de jaren negentig van de vorige eeuw, waarin welvaart voor velen zo vanzelfsprekend was dat we niet konden geloven dat de bomen ooit niet meer tot de hemel zouden groeien. Dingen werden sommigen in de schoot geworpen. Nu blijkt de werkelijkheid weerbarstiger en hebben we onze vuurkracht (of jeugdige hoogmoed?) om wezenlijke veranderingen te realiseren keihard nodig. •

Boomers aan zet

NAWOORD **TIMO VAN VOORDEN**

Ik ben een witte man van inmiddels boven de 50. Dat dat niet altijd goed nieuws is, daar ben ik mij de afgelopen tijd meer dan ooit bewust van geworden. Want vanaf een bepaalde leeftijd staan witte mannen bekend als conservatief. Ze zijn zelfvoldaan. En ze staan broodnodige verandering in de weg.

Mijn dochters confronteren me hier tegenwoordig vrijwel dagelijks mee aan de eettafel. Ze zijn momenteel 21 en 19 jaar oud en vallen midden in de 'woke'-generatie. Mij noemen ze met enige regelmaat 'boomer'. Eerst dacht ik te maken te hebben met een geschiedkundige dwaling. 'Babyboomers' is immers de benaming van de naoorlogse generatie en zo oud ben ik nog niet. Maar boomers en babyboomers zijn twee verschillende dingen, zo leert de Dikke Van Dale:

BOO-MER (de; m,v; meervoud: boomers)

1. (jongerentaal) persoon, m.n. van gevorderde leeftijd, met ouderwetse denkbeelden of conservatieve opvattingen; = fossiel

Als je in de twintig bent is iedereen van boven de 40 bejaard, dus dat van de gevorderde leeftijd klopt. Maar de rest van de definitie doet oprecht een beetje pijn: ouderwetse denkbeelden of conservatieve opvattingen. Een fossiel. →



“Soms vergeten we dat generatie Z, behalve onze criticasters, ook onze klanten en werknemers van de toekomst zijn.”

Zien mijn dochters mij zo? Ziet de hele generatie Z iedereen van boven de 40 zo? En, misschien wel de ongemakkelijkste gedachte: zit er wellicht een kern van waarheid in? Wat zijn 'ouderwetse opvattingen'? En met wie vergelijk ik mijzelf dan? Hoe zou ik naar mezelf kijken als ik na de eeuwwisseling geboren was?

Het zijn confronterende vragen. Generatie Z is geboren in een wereld die langzaam verzuipt en waar de mondiale ongelijkheid schrijnend is. Deze generatie is zich hier op jonge leeftijd al van bewust en ze weten dat het de vraag is of deze problemen überhaupt opgelost kunnen worden. Geen wonder dat ze de oudere generaties en zelfs hun directe voorgangers, de millennials, wantrouwen. Deze mensen stonden erbij en keken ernaar terwijl de problemen ontstonden. Sterker nog, in hun ogen lijkt deze groep boomers nog steeds niet ontwaakt uit hun rotsvaste vertrouwen in marktwerking en de zelfoplossende kracht van de natuur.

Misschien is het dan ook niet gek dat de jongste generatie ons meewarig aankijkt en onze denkbeelden 'verouderd' noemt als wij ervoor kiezen om deze essentiële onderwerpen te bestrijden met argumenten over concurrentiepositie en winstmarge. Verouderd is dan nog vriendelijk uitgedrukt...

Tijdens de coronacrisis hebben we alle tijd gehad om stil te staan bij de grote problemen waar we mee kampen en dat hebben we ook gedaan. Het heeft interessante analyses opgeleverd en het is wat dat betreft een nuttige periode van bewustwording geweest. Maar nu de deuren weer open gaan en we elkaar weer in de ogen kunnen kijken, is de tijd van bezinning voorbij en moeten de analyses worden omgezet in daden.

Maar dat zal niet vanzelf gaan. Er is lef voor nodig. Durven we de structuren die onze bedrijven in het verleden groot hebben gemaakt omver te werpen? Durven we duurzaamheid boven aandeelhoudersbelangen te prioriteren? Durven we de stap te zetten naar onbekend terrein zonder de garantie dat het ons niet de kop gaat kosten?

Als ik mijn dochters vertel dat duurzaamheid en winst elkaar niet hoeven te bijten, kijken ze mij meewarig aan. Zij weten dat de bottomline nooit zal wijken voor een duurzamere keten als dat niet hoeft. Bedrijven houden zich aan regels. Als het mag wat ze doen, zullen ze niet snel een stapje extra zetten. Het zit ingebakken in ons marktdenken.

Is het antwoord dan zuiver om de overheid duurzaamheid en circulariteit te laten reguleren? Ja en nee. De overheid, dat zijn wij. Wij de burgers, maar zeker ook wij de bedrijven. Met ons stemgedrag en onze lobbyactiviteiten houden we de politiek in de houdgreep van de electorale cyclus en kortetermijnbelangen. Wij hebben macht. Wij kunnen die regelgeving juist versnellen of traineren. De vraag is waar onze prioriteit ligt. Bij de bottomline waar onze aandeelhouders zo vrolijk van worden, of bij de waardering van onze kinderen aan de keukentafel.

Soms vergeten we dat generatie Z, behalve onze criticasters, ook onze klanten en werknemers van de toekomst zijn. Zij zijn, veel meer dan wij dat ooit waren, zich bewust van de keerzijde van hun consumptiedrang en laten zich leiden door moraliteit in hun koopgedrag en keuze van werkgever.

Eén ding lijkt zeker: mettertijd komt deze generatie aan de macht en zullen ze zelf in staat zijn om de ecologische en sociale vraagstukken te tackelen. Maar volgens gezaghebbende wetenschappers zal dat te laat zijn. De 'tipping points' worden nu bereikt – en er moet nu ingegrepen worden. Wat dat betreft, kan zowel de koopman als de dominee in ons niet anders dan constateren dat het voor ons boomers hoog tijd is om de bakens te verzetten. Ik heb maar vast besloten de term te zien als aanmoediging, als geuzennaam. Wij boomers zijn aan zet! Het is nog niet te laat. Laat de Dikke Van Dale er over tien jaar als volgt uitzien:

BOO-MER (de; m,v; meervoud: boomers)

1. (jongerentaal) persoon, m.n. van vergevorderde leeftijd, die het klimaat en de mondiale ongelijkheid tot prioriteit maakte.

Timo van Voorden

Directievoorzitter Achmea

Corporate Relations & Partnerships

De Kamer

Ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. Wij ervaren zelf – en bij onze klanten – de gevolgen van deze veranderingen aan den lijve. Passend bij onze coöperatieve wortels hebben wij in 2013 het initiatief genomen om de krachten van grootzakelijke bestuurders te verenigen in De Kamer. Aan De Kamer nemen bestuurders uit het bedrijfsleven deel, met als doel samen verder te kijken naar zakelijk Nederland.

In uiteenlopende Kamerbijeenkomsten delen genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven. En verrijken ze elkaar door kennis en ervaringen te delen. De ervaringen die we opdoen, geven we door. De Kamer doet daarnaast verschillende onderzoeken om nieuwe perspectieven te delen. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland.



Timo van Voorden
Directievoorzitter
Corporate Relations
& Partnerships



Annelies Krol
Programmamanager
De Kamer



Jacqueline Maschino
Contentmanager

Achmea Corporate Relations & Partnerships

Commercieel directeur

Max Derikx

Sectormanagers

Eric van Huizen

Rob Koppelmans

Saskia Kraaijeveld

Ravi Kuitems

Marieke Oosterhof

Bas Schepman

Sjaak van der Steen

Jan Twisk

Colofon

Dit is een uitgave van Achmea

Eerste druk, januari 2022

Met dank aan alle geïnterviewden
en externe auteurs:

Ton Anbeek

Saskia Baas

Godfried Barnasconi

Evert den Boer

Mathijs Bouman

Saniye Çelik

Maarten Elsinga

Johan Fretz

Irine Gaasbeek

Abdulaal Hussein

Peter Hutten

Ineke Kooistra

Ard van der Meij

Marleen Prins

Jeroen Smit

Marcel Sturkenboom

Adnan Tekin

Heleen Terwijn

Gerdi Verbeet

Roanne van Voorst

Jaap Wassink

Claudia Zuiderwijk

Redactie en productie

Jacqueline Maschino, Annelies Krol, Timo van Voorden,
Sandra van Son, Bram Festen, Mieke Hageman,
Alex Klusman, Marleen van der Steen en Gieneke Nijhof

Interviews

Sectormanagers, Jacqueline Maschino, Sandra van Son,
Bram Festen, Mieke Hageman en Alex Klusman

Grafisch ontwerp

Kim Lewis

Fotografie en beeldconcept

Manon van der Zwaal

Overige fotografie

Lizzy Ann, Shody Careman, Vincent van den Hoogen,
Walter Kallenbach, Sietske Lamers, Sanja Marušić,
Guille Pozzi, Cuba Rebelde, Frank Ruiten, Guus
Schoonewille, NASA

Illustratie

Aron Vellekoop León

Drukwerk

DPN Rikken, Nijmegen



De
Kamer

achmea 