

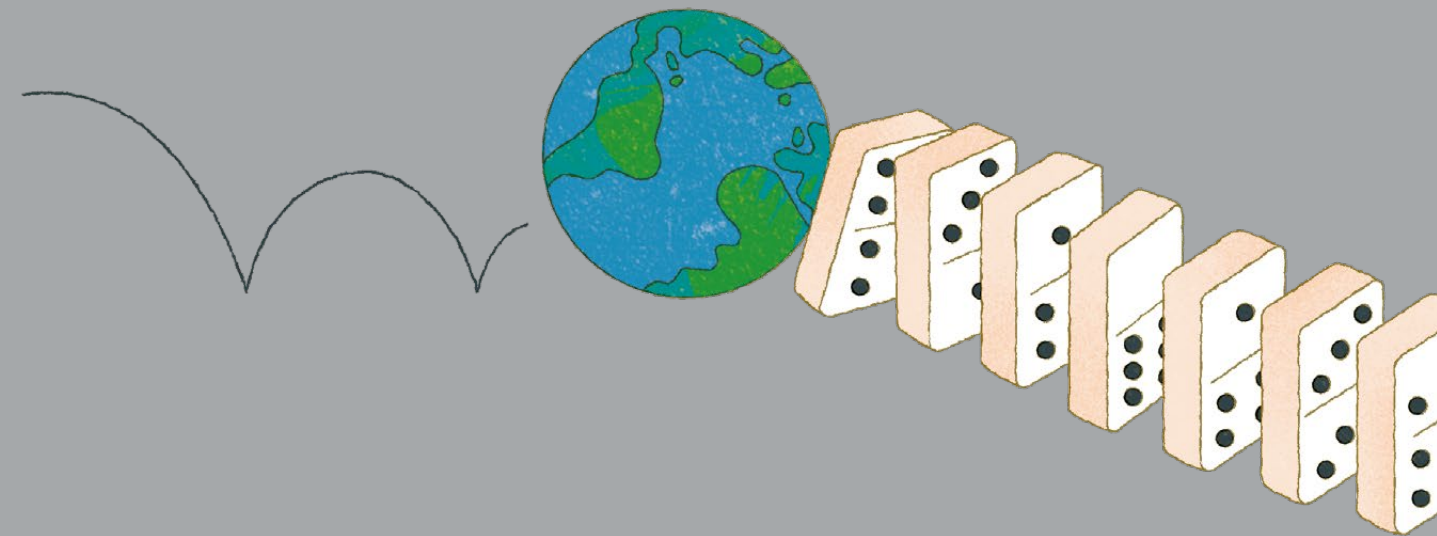
Beschaving in Balans

III



Beschaving in Balans

III





Inhoud

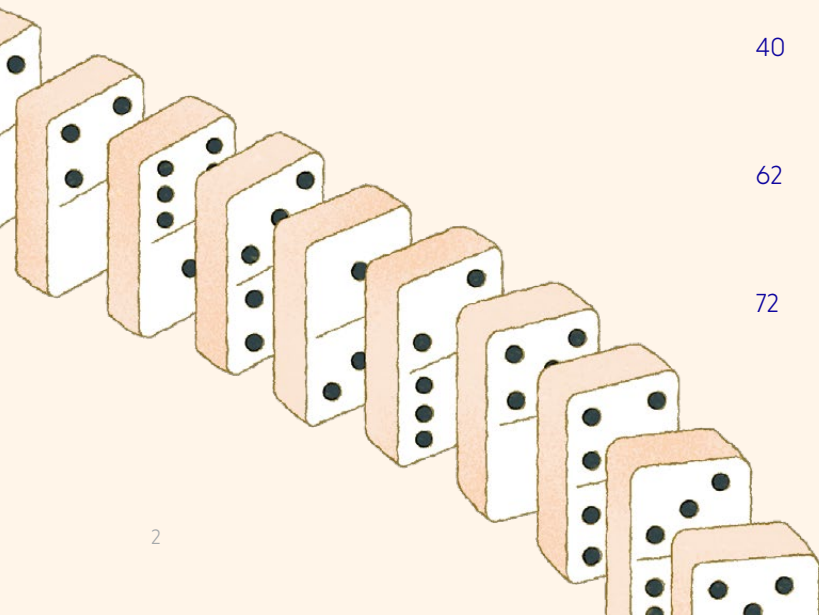
- 4 Voorwoord
Bianca Tetteroo
- 154 10 jaar De Kamer
- 155 Colofon

In gesprek met...

- 6 **Martijn Hagens**
Vattenfall
- 14 **Stephanie Hottenhuis**
KPMG
- 33 **Berend Kamphuis**
Verus
- 40 **Ton Goedmakers**
Vebego
- 62 **Edith Schippers**
DSM
- 72 **Bart van Breukelen**
TBI

Artikelen en essays

- 86 **Ria Stegehuis**
Espria
- 92 **Maarten Camps**
UWV
- 110 **Anke den Ouden**
Microsoft
- 116 **Ed van de Weerd**
A.S. Watson
- 130 **Jan-Dirk Sprokkereef**
Siza
- 140 **Hellen van der Plas**
Signify
- 146 **Peter de Jong**
Brocacef
- 24 **Een nieuwe definitie van leiderschap**
Essay door Maartje Laterveer
- 48 **Hoe tolerant zijn we eigenlijk?**
Wanneer tegenstellingen leiden tot polarisatie
- 78 **Hoe weten we of we het goede doen?**
Essay door Yvonne Zonderop
- 100 **Redeneren vanuit het nieuwe ideaal**
Een nieuwe generatie bestuurders
- 122 **Nederland in Europa**
Essay door Caroline de Gruyter



Kantelpunten

VOORWOORD **BIANCA TETTEROO**

Als financieel dienstverlener met miljoenen klanten is Achmea nauw verweven met de samenleving. Wij zijn er voor mensen op de momenten dat alles opeens verandert. Want juist dan is het belangrijk dat we solidair zijn met elkaar. Soms zijn dat mooie momenten, bijvoorbeeld de geboorte van een kind of de start van een nieuwe baan. Maar het kunnen ook verdrietige gebeurtenissen zijn, een woningbrand of een plotselinge ziekte.

Je zou dus kunnen stellen dat we veel ervaring hebben met kantelpunten en hoe we daarmee om moeten gaan. Toch ben ik zelf verrast over het tempo waarmee de wereld om ons heen in de afgelopen jaren veranderd is. De effecten van hoe we met de aarde en met elkaar omgaan, lijken plotsklaps veel beter zichtbaar. Klimaatverandering heeft een steeds grotere impact op ons dagelijks leven. Niet in de laatste plaats door extremer weer, met overstromingen en enorme droogte tot gevolg. Ook op geopolitiek gebied zijn er grote verschuivingen. De oorlog in Oekraïne laat zien hoe afhankelijk we zijn geworden van andere landen voor de toevoer van grondstoffen.

Het lijkt alsof veel zekerheden waar we voorheen gedachteloos op vertrouwden, opeens niet meer zo vanzelfsprekend zijn. Hebben we inderdaad een kantelpunt bereikt? Daarover voerden we het afgelopen jaar in De Kamer het gesprek. Een van de resultaten van die gesprekken is dit boek dat voor u ligt. Daarin laten we een diverse groep bestuurders aan het woord. Ze vertellen ons over hun persoonlijke kantelpunten: momenten waarop zij besloten het roer om te gooien.

De gesprekken met bestuurders in dit boek en in De Kamer stemmen mij hoopvol. Ja, er is werk aan de winkel, maar er zijn ook steeds meer mensen die dat zien en aan de slag gaan. Men kijkt niet toe, maar staat op. Bestuurders en hun organisaties verbreden hun blik en kijken hoe het anders kan. Ze schudden

oude denk- en werkwijzen af voor een nieuwe kijk en nieuwe aanpak. Natuurlijk gaat dat niet van de ene op de andere dag en er blijven obstakels onderweg. Toch heb ik het gevoel dat we een kanteling aan het maken zijn.

Ook bij Achmea zie ik dat terug. We gebruiken daarbij onze missie Duurzaam Samen Leven als kompas. Het is onze leidraad bij belangrijke maatschappelijke vraagstukken en sterkt ons om ons uit te spreken over onderwerpen. Het helpt ons in onze zoektocht naar evenwicht. Ik ben er trots op dat we koers weten te houden in deze lastige omstandigheden. Het is belangrijk om elkaar niet uit het oog te verliezen. Zeker in een tijd waarin tegenstellingen steeds verder worden uitvergroot en polarisatie lijkt te groeien.

In dialoog blijven is van belang. De Kamer is een manier om het gesprek te voeren en elkaar te inspireren om te komen tot nieuwe oplossingen. Ik ben er trots op dat we dat nu al tien jaar doen. Natuurlijk is dat jubileum geen doel op zichzelf. Tegelijkertijd is het de bevestiging dat er een behoefte leeft om te praten over maatschappelijke thema's en ontwikkelingen. Ik kijk er enorm naar uit om ook de komende jaren met u in gesprek te blijven. Om verder te praten over de kanteling die we met elkaar willen maken en de dilemma's die daarbij horen.

Bianca Tetteroo

Voorzitter Raad van Bestuur Achmea



MARTIJN HAGENS, VATTENFALL



Het verkleinen

Gekleed in een jasje met daaronder een warm vest zit **Martijn Hagens** in een van de vergaderruimtes op de eerste verdieping van het hoofdkantoor van Vattenfall Nederland. Het zijn direct twee aanwijzingen van maatregelen die de energiematschappij heeft doorgevoerd in de bedrijfsvoering om de eigen footprint te verkleinen. "De verwarming staat hier tegenwoordig een stuk lager. Vattenfall heeft daarnaast geen directie-vleugel, dus ik heb ook geen eigen kantoor. Het lijken misschien kleine dingen, maar het draagt allemaal bij."

MARTIJN HAGENS
SENIOR VICE PRESIDENT VATTENFALL

INTERVIEW: ERIC VAN HUIZEN, ACHMEA

van de kloof

Martijn Hagens werkt al bijna twintig jaar bij Vattenfall. Sinds 2014 zit hij in de raad van bestuur en is hij CEO van Vattenfall Nederland. De keuze om te gaan werken voor een energiebedrijf was echter niet vanzelfsprekend toen hij afstudeerde: "De sfeer was toen heel anders dan nu, ook wat jongeren belangrijk vonden. Het was veel meer status-gedreven en er zat weinig *purpose* achter. Ik studeerde aan de TU Eindhoven en je ging vervolgens aan de slag in de chemie, de financiële sector of de consultancy." Hagens koos voor dat laatste en werkte ongeveer zes jaar voor een adviesbureau. Toch kwam de energiewereld op zijn pad: "Ik werd uitgedaagd door Nuon nadat ik een rapport had geschreven over iets wat niet goed liep: 'Als je het zo goed weet, kom het dan zelf doen.'" Aanvankelijk dacht Hagens dat dit uitstapje slechts een paar jaar zou duren: "Het leek me interessant om een paar jaar aan de andere kant van de tafel te zitten, maar ik bleek het zo leuk te vinden dat ik ben gebleven."

"Vattenfall was op sommige gebieden echt een stuk verder, bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en inclusie."

Wat trekt Hagens dan aan in de energiesector? "Het is een sector die midden in de maatschappij staat. Ook de operationele kant eraan vind ik mooi. Je kan en moet iets echt helemaal tot het einde ontwikkelen en juist die laatste 10% is vaak het lastigst." De keuze om te blijven was dan ook makkelijk gemaakt. "De sector wordt alleen maar relevanter. Toen ik begon bij Nuon, keken mijn consultancycollega's me raar aan. Nu snapt iedereen het."

In 2009 werd bekend dat het Nederlandse Nuon in fases werd overgenomen door het Zweedse Vattenfall. In 2019 veranderde ook de naam. De invloed van de Zweedse moedermaatschappij is merkbaar: "Er zijn best wat culturele verschillen tussen Zweden en Nederland. Vattenfall was op sommige gebieden echt een stuk verder, bijvoorbeeld op het gebied van diversiteit en inclusie." Ook merkte Hagens dat er in Zweden een ander perspectief op duurzaamheid bestaat: "Zweden is anders opgebouwd. Er is weinig fossiele energie, maar er zijn wel veel waterkracht- en kerncentrales. Dat is ten aanzien van CO₂-uitstoot een gunstige mix. Tegelijkertijd staan de Zweden een stuk dicht bij de natuur dan Nederlanders. Je merkt bijvoorbeeld dat biodiversiteit veel hoger op de agenda staat."

Andere kijk of niet, ook in Nederland is Vattenfall druk bezig om de energietransitie mogelijk te maken. De transitie naar fossielvrije energie staat daarbij centraal. "Hoewel de urgentie de laatste tien jaar steeds duidelijker is geworden, lopen we toch achter. En we lopen te langzaam in." Tegelijkertijd is Hagens van mening dat we wel realistisch moeten blijven. "Je moet uitsfaseren wat uitgefaseerd kan worden, maar je kunt niet in één keer van olie of kolen af. Dan zit je op sommige plekken opeens weer in de middeleeuwen. Het moet met behoud van welvaart en welzijn. We kunnen daar best wat op inleveren, maar het moet houdbaar blijven."

Het debat over de transitie wordt volgens Hagens namelijk al snel ongenueanceerd. "Natuurlijk is het met de kennis van nu wel tijd om de transitie te versnellen. Maar tegelijkertijd hebben we onze welvaart opgebouwd met fossiele energie. Bij Vattenfall willen we niet verbergen dat we ook kolencentrales hebben gehad." Ook richting medewerkers is dat belangrijk, om ze mee te krijgen in de transitie: "Toen we de Hemwegcentrale sloten, hebben we een tijdlang een videoprojectie getoond op de centrale met foto's van alle medewerkers. We hebben bewust niet stilletjes de deur op slot gedaan, maar zijn er met het hele team naar gaan kijken."

Het gebrek aan nuance is een terugkerend onderwerp van gesprek. Ook wanneer het gaat over Beschaving in Balans. "Kijkend naar het gebrek aan evenwicht in de samenleving, denk ik dat het allemaal terug te brengen is tot de vraag of je basisgedachte wantrouwen of vertrouwen is. Alle grote vraagstukken die we hebben, of het nu gaat om de energietransitie, woningbouw, migratie, ongelijkheid of stikstof, gaan alleen opgelost worden door goede samenwerking tussen burgers, bedrijven, overheid en maatschappelijke organisaties." Maar door een gebrek aan vertrouwen in elkaar ziet Hagens dat de spanningen toenemen: "We drijven steeds verder uit elkaar. En vanuit heel veel kanten wordt het wantrouwen gevoed."

→

"Je moet uitsfaseren wat uitgefaseerd kan worden, maar je kunt niet in één keer van olie of kolen af."

Ook vanuit Vattenfall probeert Hagens te werken aan verbinding: "We willen als bedrijf meer de openheid zoeken. Daarom gaan we altijd in gesprek. Ik wil geen bijdrage leveren aan die polarisatie. Ik wil dat gesprek altijd voeren en verbindend maken." Daar ziet Hagens dan ook positieve resultaten van: "Ik merk wel dat er meer openheid in komt. Kijk naar de discussie over de stijging van de energieprijzen door de gascrisis. Het debat daarover is redelijk genuanceerd. En er is ruimte voor duiding."

Die verbinding is ook nodig om de energietransitie te laten slagen. "In 2050 verbruiken we vier keer zoveel elektriciteit als nu. Daarvoor hebben we een factor 30 nodig van alle duurzame energie die we nu opwekken. Of als je denkt het te kunnen oplossen met kernenergie: veertig kerncentrales. Het is daarom belangrijk om te kijken naar het totale systeem. We hebben een ongelofelijke sprong nodig en daarvoor moeten we een mix aan oplossingen zoeken." Juist die breedheid aan oplossingen is volgens Hagens belangrijk, maar dan moeten die verschillende opties wel geaccepteerd worden. "Welke optie je ook kiest, er is altijd iemand tegen. Vanuit individueel perspectief is dat logisch, ik heb begrip voor de discussie over de plaatsing van windmolens, maar als samenleving hebben we alles nodig. We moeten naar een andere balans."

"Probeer je te verdiepen voordat je iets roept."

Die zoektocht naar een andere balans verbindt Hagens aan een oproep voor meer nieuwsgierigheid. "Stel eens een vraag voordat je een mening geeft. Social media helpen daar ook niet bij. Het gaat alleen maar om statements. De positie is al ingenomen en de nieuwsgierigheid is weg. Er is altijd discussie, maar laat het een discussie zijn tussen mensen die er verstand van hebben. Probeer je te verdiepen voordat je iets roept."

De mondigheid van deze tijd is volgens Hagens niet enkel negatief. Er komen ook goede dingen uit voort: "Ik heb me daardoor verdiept in de maatschappelijke discussies over ongelijkheid en *Black Lives Matter* en ben me hierdoor bewust geworden van mijn privileges. Dat realiseerde ik me pas toen die discussie op gang kwam. Moet ik me daar schuldig over voelen? Ik kan er wel iets aan doen." Hagens heeft er een persoonlijke opdracht van gemaakt. "Mijn centrale vraag bij alles is nu: draag ik bij aan het verkleinen of het vergroten van de kloof?"

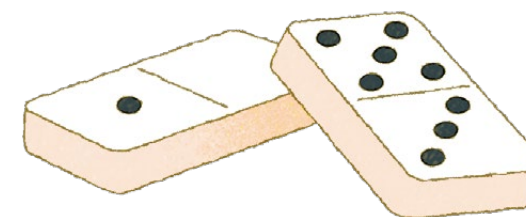
Het verkleinen van de kloof is ook hoe Hagens de energietransitie bekijkt: "Ik vind het belangrijk dat de energietransitie een *just transition* wordt. Er zijn niet alleen klimaatredenen om te stoppen met fossiel. Het is ook nodig, omdat olie en gas opraken, er alternatieven beschikbaar zijn en bovenal hebben we een morele verantwoordelijkheid als ontwikkelde westerse landen. Wij hebben een probleem veroorzaakt, met onze enorme footprint." Tegelijkertijd hebben we volgens Hagens de middelen om te veranderen. "Dat verplicht je ook om iets te doen, dus laten wij nu het voortouw nemen. Wij hebben in het Westen de mogelijkheid om veran-

dering teweeg te brengen en anderen te helpen om makkelijker die stap te maken. Wij kunnen zorgen dat bepaalde technologieën er komen. Misschien moeten we daar wat welvaart voor inleveren, maar wat ertegenover staat, is veel groter. En de welvaartsprong die andere landen ermee maken is groter."

Die *just transition* is dan ook een van de grote drijfveren voor Hagens bij Vattenfall. "Het gaat niet alleen om CO₂. Het moet ook gaan over nivellering. Want nu zijn rijkere huishoudens vooral bezig met de transitie en de lagere inkomensgroepen blijven achter." Vanuit Vattenfall zijn er verschillende initiatieven gestart om daar iets aan te doen. "We zijn bezig met faciliteiten, zoals zonnepanelen voor huurhuizen, we proberen problemen op te lossen bij schulden. Vattenfall is voorzitter van de schuldhulpcoalitie en een van de initiatiefnemers van het noodfonds. Ook helpen we de 'fixbrigade', die helpt om huizen energiezuiniger te maken. Natuurlijk blijven we een commerciële organisatie, maar we investeren met onze winst ook in dit soort initiatieven."

Waar is Hagens zelf trots op? "Ik ben trots op dit bedrijf en waar we voor staan. Dat krijgen we ook vaak van anderen terug. Natuurlijk liggen we weleens onder het vergrootglas, maar we worden gezien als constructieve partij die bijdraagt." Daar werkt Hagens dan ook hard aan. "We hebben veel tijd besteed aan communicatie: uitleggen waarom we bepaalde dingen doen. Het heeft ons getransformeerd van een bedrijf met een reactief, voorzichtig en onduidelijk profiel naar een open bedrijf dat de dialoog niet schuwt. We stellen onszelf open voor kritiek. Tegelijkertijd dragen we bij aan de toekomst van de wereld. Dat geeft me persoonlijk een goed gevoel." •

"Misschien moeten we daar wat welvaart voor inleveren, maar wat ertegenover staat, is veel groter."



Mijn kantelpunt

"Tijdens een project voor het verbeteren van mensenrechten-situaties rondom kolenmijnen ben ik samen met het ministerie op werkdagen gegaan om dat echt te bekijken. Ik zag daar met eigen ogen dat het anders moet. Los van de CO₂-uitstoot is het geen vrolijk beeld: het is moeilijk en zwaar werk, met soms een negatieve impact op de natuur en de omgeving. Doordat ik de hele keten zag, werd me dat heel helder. **Daar kwam het besef: dit is eindig.** We zullen nieuwe oplossingen moeten bedenken en uitvoeren, en we faseren kolen uit in onze bedrijfsvoering. De Hemweg-centrale in Amsterdam sloten we in 2019."





Besturen is voor **Stephanie Hottenhuis** geen onbekend terrein. Ze heeft inmiddels meer dan twintig jaar ervaring in het leiden en aansturen van verschillende organisaties. Sinds 2018 is zij voorzitter van de raad van bestuur van KPMG Nederland. Dat betekent echter niet dat zij zich opsluit in de boardroom. Juist als bestuurder vindt zij het belangrijk om oog te hebben voor de jonge generaties binnen en buiten KPMG: "Er zit ongeduld bij de jonge generaties, maar dat is ook gezond."

STEPHANIE HOTTENHUIS
BESTUURSVORZITTER KPMG NEDERLAND

INTERVIEW: FRIJKE WEEDA, ACHMEA

Oog
voor elkaar

Wat roept het onderwerp Beschaving in Balans bij jou op?

"Beide woorden spreken me aan, zowel beschaving als balans. Het straalt een wens uit om samen te werken en om dat op een evenwichtige manier te doen. Beschaving heeft ook twee betekenissen: het gaat om ons als samenleving, maar ook om een bepaalde manier van samenleven. Met tolerantie, geduld en gedreven door waarden."

Waarom doet het je denken aan tolerantie en geduld?

"Ik geloof enorm in geduld en gesprek. Je hoort nu overal dat er veel disbalans in de wereld is. Tussen arm en rijk, Noord en Zuid, progressief en conservatief. Het gevolg is meer versplintering en het ontstaan van zo veel bubbels dat je elkaar niet meer begrijpt en niet meer met elkaar praat. Alternatieve feiten en complottheorieën verspreiden zich. Tegelijkertijd is het maar de vraag of we feitelijk kunnen bewijzen dat we meer in disbalans zijn dan ooit. Als je kijkt naar toegang tot welvaart, onderwijs en gelijkwaardigheid, dan is de wereld nog nooit zo mooi geweest als nu. Toch roepen we allemaal dat we vreselijk in disbalans zijn. Waarom zit dat gevoel toch zo in ons hoofd?"

"Kunnen we niet iets meer rust, tolerantie en feitelijkheid in de discussie brengen?"

Waar heeft dat volgens jou mee te maken?

"Met het uitvergroten van verschillen, de toegang tot sociale media en de vervaging tussen feit en mening. We hebben de behoefte om iedereen een podium te gunnen. Maar waar blijven de feiten dan? Kunnen we niet iets meer rust, tolerantie en feitelijkheid in de discussie brengen? Kunnen we niet meer 'ontbubbelen' en onderling naar elkaar luisteren zonder oordeel? Beschaving zit wat mij betreft in het geduldige midden. Die zoek je in het gesprek en in de feiten."

Is het idee van disbalans in de wereld dan ook niet gebaseerd op feiten?

"Op een aantal terreinen is er wel degelijk disbalans. Daar is het onbehagen ook heel terecht. Dat is zeker zo op het gebied van klimaat en biodiversiteit. Het evenwicht is daar echt zoek."

Zijn we daar het kantelpunt al voorbij?

"Er zijn zeker kansen om het tij te keren, maar we hebben daar geen seconde meer te verliezen. Daarom vind ik de jonge generaties ook echt terecht ongeduldig. En het is logisch dat ze naar ons kijken. Wij die de besluiten nog mogen nemen en de verantwoordelijkheid dragen. De situatie vraagt van ons om echt dwars door de samenleving, van het bedrijfsleven tot aan onze persoonlijke keuzes, voluit de pijngrens van de verandering op te zoeken."

Ik ben een optimist. *We got this*. Andere transformaties zijn ook eng geweest, maar dat hebben we ook gered. We zitten in een rommelige tijd-geest waarin het kwartje gevallen is, ook bij bedrijven. Iedere bestuurder die ik spreek, is ermee bezig. Het veranderen van bedrijven zie je overal."

Is KPMG ook bezig met veranderen?

"Zeker weten. Onze inspanningen zijn in te delen in twee mandjes: wat doen we zelf en hoe investeren we in de dienstverlening om andere organisaties te ondersteunen in de transitie? KPMG is zelf niet heel vervuilend, maar daarom moeten we juist sneller gaan. Het is voor ons gemakkelijker. We hebben impact vrij duidelijk verwoord. Dus voor onszelf gaat het om de kantoren, de energie, reisbewegingen en de keten. Onze sociale verantwoordelijkheid zien we met name in gelijke kansen in onderwijs. We hebben de ambitie geformuleerd om 10.000 jonge mensen in Nederland te helpen richting gelijkwaardigheid en gelijke kansen. Dat past in het DNA van KPMG. Wij zijn kenniswerkers en onderwijs is daar de toegangspoort voor."

Veel bedrijven zijn bezig met verandering, maar hoe weet je of ze het goede doen? Meetbaarheid is verleidelijk, maar zoals Yuval Harari schrijft: 'wat je wint aan intelligentie, verlies je aan bewustzijn.'

"Ik wil meten niet verwarren met alleen maar economisch meten. Je kunt een hoop andere dingen meten, zoals geluk en welzijn. Je moet breder dan alleen naar economische indicatoren kijken. Het geluk van de medewerker is ook iets wat je kunt meten. Welvaart is niet alleen groei en geld, het is ook toegang tot onderwijs, zorg, mobiliteit. Al die publieke voorzieningen zijn belangrijk voor ons gevoel van veiligheid. Dat kun je ook meten"

"Wij zijn kenniswerkers en onderwijs is daar de toegangspoort voor."

“Hoe diverser je wordt, hoe harder je moet werken aan inclusie.”

om vervolgens naar de verworven inzichten te handelen. Soms is het nog een beetje zoeken in de huidige tijd van transitie en disruptie, maar daar komt verandering in. Er wordt straks ook gekeken naar je leveranciers of naar de gebruikers van je producten en diensten. De hele keten wordt dan meegenomen in het onderzoek naar je voetafdruk. Europa is daarin heel progressief, dat is goed. We zijn een trendsetter in wetgeving, kijk bijvoorbeeld naar de EU-Taxonomie voor duurzame activiteiten.”

Je spreekt begripvol over de jongere generatie: waar zie je de verschillen tussen hen en de oudere generatie?

“Neem klimaat en milieu. Daar zit vanuit hen veel meer druk op. Ze pikken niets doen niet langer. Millennials zeggen tegen ons: jullie moeten iets doen. Gen Z voegt daar een militante houding aan toe. Het geduld daar is zodanig op dat ze zich gaan vastplakken aan kunstwerken. Ze zijn echt bang en hebben niet meer het vertrouwen dat het goed komt. Gen Z heeft een existentiële angst voor de toekomst van de aarde. Dat merk je ook in de gesprekken. De toon verandert. Er zit meer inherent conflict in. Ze zeggen niet alleen dat wij wat moeten doen, maar geven onze generatie ook expliciet de schuld. Zoals het *'How dare you'* van Greta Thunberg.”

Valt er dan nog wel te praten met die generatie?

“De verbinding met jongeren is ontzettend belangrijk. Jongeren een stem geven is met name in dat soort discussies belangrijk. Als we hun vertrouwen niet hebben, hebben we niet goed genoeg geluisterd en niet concreet gehandeld. Er zit ongeduld bij de jonge generatie, maar dat is ook gezond.”

Leidt dat laten horen van je stem dan ook ergens toe?

“Het is meer dan je stem laten horen. Het is enorm de tijd van doen. Het tijdperk van marketing is voorbij. Duurzaamheid raakt nu het hart van je bedrijfsstrategie en businessmodel. Het gaat er nu om hoe het je eigen operatie en strategie raakt. Het businessmodel zelf moet veranderen. De vraag is dus: 'kan ik mee of moet ik mijn model veranderen, of misschien wel krimpen?'”

Hoe betreft KPMG de jongere generatie?

“Wij hebben een *young board* die meedenkt en ons een spiegel voorhoudt. Dat wordt heel serieus genomen. Er ontstaat discussie over. Natuurlijk zie je tegenstellingen ontstaan, maar het helpt ons ook vooruit.”

Hoe zorg je dat je zelf niet meegaat in de polarisatie, het geschreeuw en de waan van de dag?

“Ik heb een hoop meegekregen van mijn ouders. Een gezin van warmte en intellectuele interesse waarin heel veel werd gediscussieerd. Maar altijd op rustige toon en beschouwend. Een van de manieren waarop ik dat probeer te doen, is door dat zelf ook toe te passen in mijn gezin en vriendenkring. Maar als je alleen bronnen uit je eigen gezin en omgeving hebt, krijg je een heel eenzijdig beeld van wat er speelt. Ik vind het interessant om te vertragen, om zo dingen beter te begrijpen. Dat vereist wel tijd om je in dingen te kunnen verdiepen. Om dingen te lezen. Dat betekent ook openstaan voor de feiten en voor wat mensen vertellen.”

Stimuleer jij medewerkers van KPMG ook om zichzelf te verdiepen?

“Zeker, inclusie is daarbij heel belangrijk. Het is het vermogen in jezelf ontwikkelen om naar anderen te luisteren en niet je eigen mening als de waarheid te zien. Soms zie je dat er groepen die traditioneel meer uitgesloten zijn weer extremer worden in hun meningen. Dat begrijp ik, dat is een inhaalslag. Daar moet je naar luisteren, maar je moet ook vertellen wat de andere kant is. Ons brein oriënteert zich gemakkelijk op een omgeving die je herkent, het zit in ons systeem. Daar kun je ook trainingen voor inzetten. Dat doen we ook binnen KPMG. Het zijn

grote dilemma's: hoe word je diverser en inclusiever tegelijkertijd? Ze worden vaak in één adem genoemd. Maar hoe diverser je wordt, hoe harder je moet werken aan inclusie.”

Ga jij de grote kanteling nog meemaken als bestuurder?

“Ik denk het wel. Het moet ook. Als je kijkt naar de andere transitie gebeurt er zo veel op het gebied van innovatie en in wetgeving. Het gaat straks makkelijker worden om geld en investeringen richting duurzame ontwikkelingen te brengen. Dat gaat alles nog meer versnellen. Ook in de samenleving zie je de versnelling, daar spelen onze medewerkers ook een rol in. Maar we moeten sneller en we moeten ook vaker de pijngrens opzoeken.”

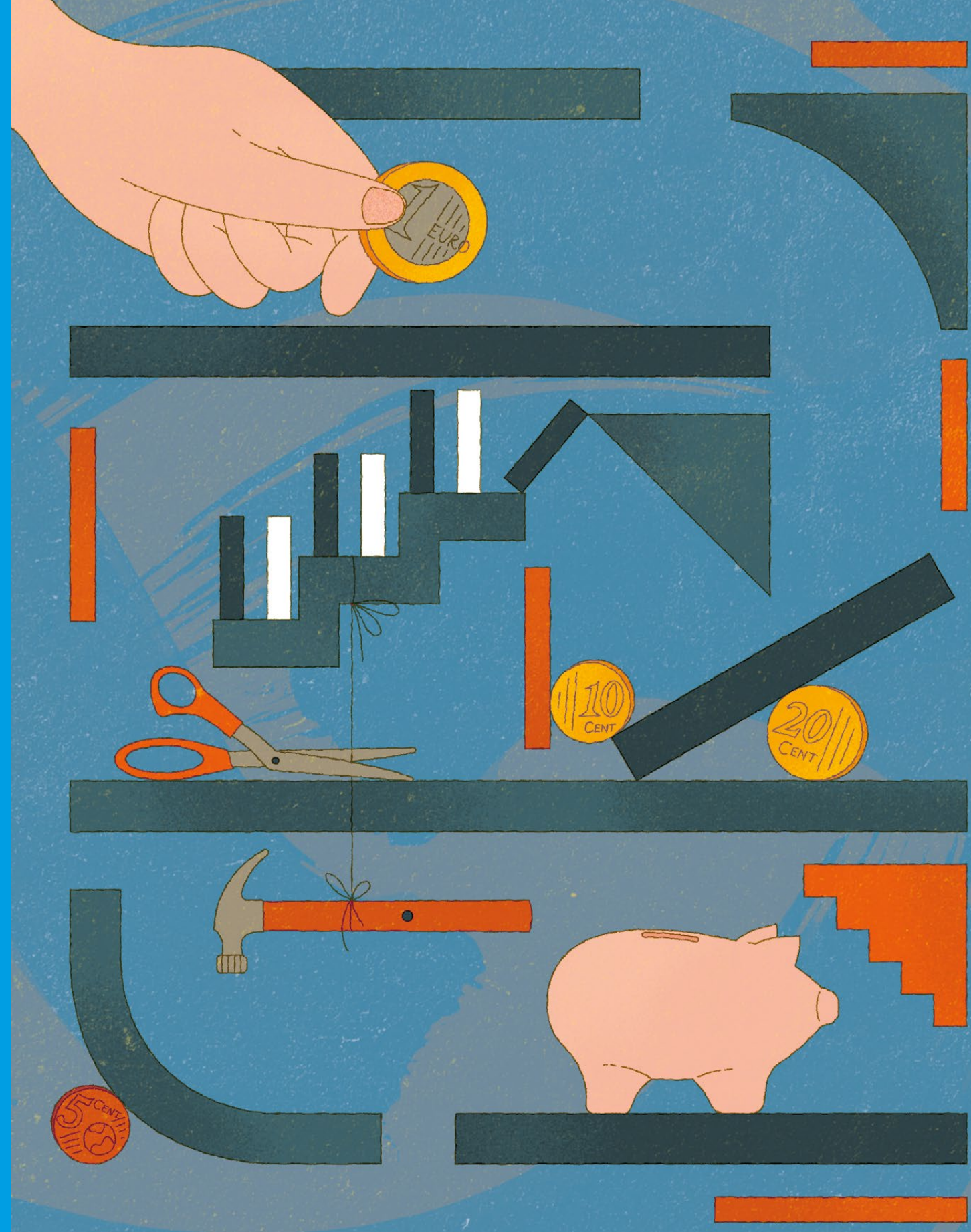
Waar vind je die pijngrens?

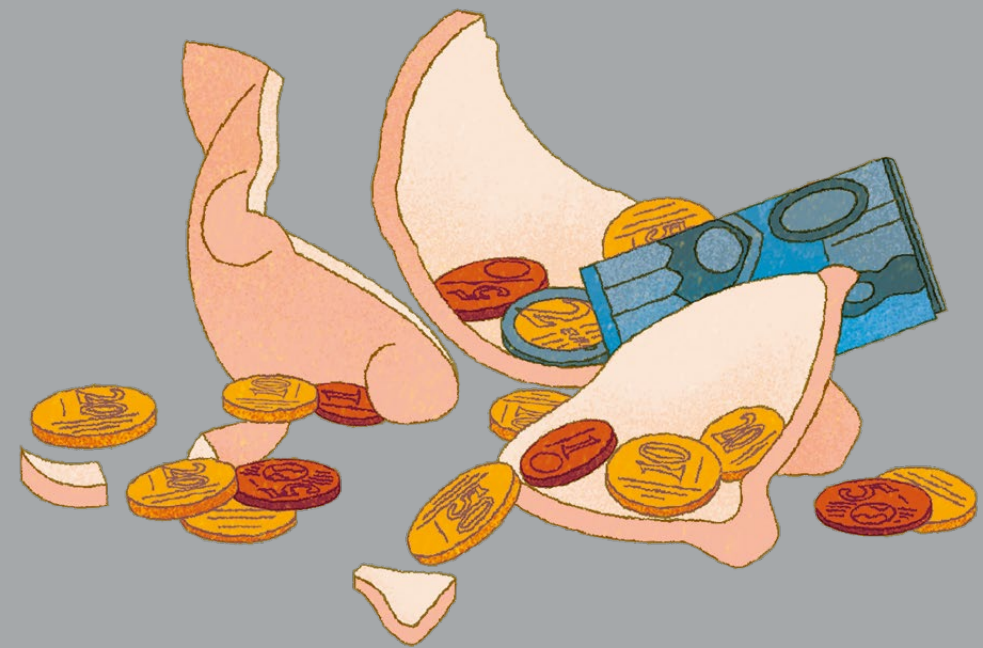
“Je kunt natuurlijk niet ineens zomaar je bedrijf opdoeken. Transitie naar *net zero* moet komen van anders produceren en anders consumeren. Het is een herverdelingsvraagstuk en betekent niet direct minder groeien. Wij hebben geprofiteerd van ongeremde groei, mogen daarom anderen niet meer consumeren? Wereldwijd kunnen we niet krimpen, maar we kunnen wel beter verdelen. Er zijn sectoren die het daardoor moeilijk gaan krijgen. Bijvoorbeeld producenten van fossiele brandstoffen of vliegvelden. Gun hun de tijd om uit te zoeken waar het naartoe moet. Maar dat betekent wel dat anderen die sneller kunnen, ook sneller moeten. Daar hoort KPMG ook bij.” •

Mijn kantelpunt



"Mijn kantelpunt is een optelsom van dingen. Je leest en ziet steeds meer berichten die aantonen dat klimaatverandering effecten heeft op onze directe leefomgeving. Twee jaar geleden bijvoorbeeld met de overstromingen in Duitsland en België, waarbij ook veel slachtoffers vielen. Ik heb daar gewoond en ken het gebied goed. **Het is niet meer ver weg.** Ondanks alle kennis en middelen en verantwoordelijke mensen en overheden gebeurt het in een zeer welvarend land. Maar ik moet ook denken aan het verdwijnen van vlieders. Dat is me nooit echt opgevallen, totdat ik het op het nieuws zag. Ik kan me herinneren als kind dat je ontelbaar veel vlinders zag en nu is het bijzonder als je er een ziet. Stap voor stap hebben we niet opgelet op gebruiksvriendelijk hebben ingericht. We hebben ons natuurbehoud verwaarloosd. En nu zie je daar de gevolgen van, dat vind ik erg. Het zijn dingen die al die tijd al om ons heen gebeurden, maar opeens merk je het."





Na een jaar dat gevoeglijk de boeken ingaat als het jaar van boerenprotesten en klimaatklevers, van gedupeerde toeslagouders en wantoestanden in Ter Apel, van oorlog in Oekraïne en aardbevingen in Groningen, van steigerende prijzen en extreme hitte, moet ik denken aan de woorden van Manfred Kets de Vries: in tijden van crisis leren we onze leiders kennen.

DOOR MAARTJE LATERVEER

Een nieuwe definitie van leiderschap



Speciaal voor De Kamer schreef Maartje Laterveer dit essay over leiderschap.

Maartje Laterveer (1976) is journalist, schrijver en consultant, met een focus op diversiteit en leiderschap. Ze schrijft voor *de Volkskrant* en *NRC* en had een column in het *Financieele Dagblad*. Ook schreef ze essaybundels over gender en identiteit. Vrijheid en autonomie vormen een rode draad in haar werk, voortkomend uit een fascinatie voor de vraag: hoe vrij zijn mensen om te worden wie ze zijn en welke rol spelen systemen hierbij?

Ik interviewde de beroemde *INSEAD*-professor een paar jaar geleden in Parijs, waar net de eerste scholen hun deuren sloten vanwege een virus dat toen nog geen crisis heette. Inmiddels zijn er zo veel crises die op zo'n complexe manier met elkaar samenhangen dat het World Economic Forum spreekt van een 'global polycrisis', ook wel een 'mess'.

Leiders, intussen, laten zich niet van hun beste kant zien. Afgelopen jaar was ook het jaar van grensoverschrijdend gedrag, dat begon met onthullingen over tv-programma *The Voice* en eindigde bij presentator Mathijs van Nieuwkerk, waar achter de schermen van *De Wereld Draait Door* een ware angstcultuur bleek te heersen. Tussentijds passeerden onder meer Marc Overmars de revue, die *dickpics* naar medewerkers bleek te sturen, en D66-prominent Frans van Drimmelen, die moest opstappen wegens klachten over seksuele intimidatie en machtsmisbruik. Er waren aantijgingen van racisme en seksueel misbruik binnen de KNVB en van grensoverschrijdend gedrag bij de Radboud-universiteit, de TU Delft, KLM. Kamerlid Nilüfer Gündoğan van Volt werd geschorst wegens meldingen van grensoverschrijdend gedrag en op de valreep van het jaar werd de directeur van Kennisinstituut Atria op staande voet ontslagen om dezelfde reden. Er verschenen pijnlijke rapporten over institutioneel racisme bij de Belastingdienst en een ingesleten cultuur van discriminatie en uitsluiting bij Buitenlandse Zaken. En dit waren alleen nog de zaken die het nieuws haalden en waar je de schouders over zou kunnen ophalen: van een voetbaldirecteur hoeven we het toch niet te hebben als we de oorlog moeten winnen, wel? Deze incidenten staan echter niet op zichzelf. Als bedrijven niet zouden werken met dure advocaten en geheimhoudingsovereenkomsten, zouden uit het bedrijfsleven wel meer van dit soort voorbeelden naar voren komen. En deze staan op hun beurt evenmin op zichzelf. Uit onderzoek blijkt dat als er ergens grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt, er meestal sprake is van een algeheel onveilige cultuur.

Nu ging dit onderzoek uitsluitend over academische werkomgevingen, maar we zouden deze conclusie lijnrecht kunnen door trekken naar bedrijven. Er is namelijk een aantal specifieke factoren

die onveiligheid in de hand werkt, te weten: een hiërarchische structuur, onderlinge competitie, een focus op performance en een individualistische mentaliteit. Zeg maar de *building blocks* van een corporate cultuur. Deze hoeven niet per se slecht te zijn. Zo kan gezonde competitie het beste in de mens naar boven halen en is het evident dat performance belangrijk is om doelen te behalen – bij voetbal hou je ook de ogen op de bal en niet op hoe groen het gras is. Maar te veel competitie kan zorgen voor angst en ellebogenwerk en te veel focus op performance kan de mens uit het oog doen verliezen. Een te hiërarchische structuur kan maken dat ondergeschikten uit strategisch oogpunt nalaten kritische vragen te stellen, en te veel individualisme maakt dat iedereen vooral het eigen hachje redt. Oftewel: zet er 'te' voor en je krijgt een verhoogd risico op een onveilige cultuur. En dat hebben we.

Outputcultuur

Zoals socioloog Mark van Ostaijen overtuigend uiteenzet in zijn boek *Wij zijn ons* (2018), leven we in ons moderne Westen in een outputcultuur, een begrip dat hij ontleent aan de Duitse socioloog Max Weber: 'Een cultuur die gericht is op scores, output en targets. Want daarmee valt macht, geld en prestige te winnen.' En macht, geld en prestige is onze collectieve definitie van succes. Als politicus draait het niet zozeer om wat je zegt, maar om de hoeveelheid Kamervragen die je stelt en je zichtbaarheid in de media. In de wetenschap doet het er niet zoveel toe wat je publiceert, maar wel om hoe vaak en waar je dat doet. Zelfs in de zorg, een domein waar mensen centraal zouden moeten staan, draait het voor aanbieders om het aantal onderzoeken en behandelingen die ze doen, niet zozeer om het nut ervan.

Waarden en normen zijn in deze cultuur ondergeschikt aan efficiëntie, wat volgens Van Ostaijen de ideale context schept voor normoverschrijdend gedrag. Alles wat niet efficiënt is, zoals kritische vragen, tegenmacht of gewoon het woordje nee, wordt namelijk als hinderlijk ervaren. Het type leider dat naar boven drijft in deze cultuur, is logischerwijs een leider die jaknikkers en bewonderaars om zich heen verzamelt. Een leider die niet per se uitblinkt in empathisch vermogen en andere emotioneel intelligente skills die als 'soft' worden gezien in de harde zakenwereld. Een leider die wordt verafgood zolang de cijfers goed zijn, en bij wie een oogje wordt

toegeknepen als er onderweg wat grenzen worden overschreden. Een leider zoals Matthijs van Nieuwkerk, die medewerkers op hun knieën dwingt als ze de kijkcijfers bedreigen.

Dit verschijnsel is niet voorbehouden aan Nederland. In 2019 berichtte het World Economic Forum dat emotionele intelligentie afkalft boven een bepaald niveau in organisaties, met een dieptepunt op het niveau van de CEO. Dit is niet omdat CEO's slechte mensen zijn, maar volgens het WEF eerder een logische uitkomst van een systeem waarin promoties worden beslist op basis van omzetprestaties en anciënniteit in plaats van op social skills. Het verklaart waarom een Marc Overmars nog steeds voor 'goede directeur' kan doorgaan, ook al stuurde hij ongevraagd foto's van zijn geslachtsdeel naar vrouwelijke medewerkers. Goed leiderschap en emotionele intelligentie zijn in ons collectieve begrip niet onlosmakelijk met elkaar verbonden. Sterker: het ontbreken ervan wordt in veel gevallen zelfs toegeschreven aan de genius die nu eenmaal hoort bij grote leiders. Tja, wordt dan gezegd, Van Nieuwkerk maakt wel 'steengoede televisie'. Dat kan zo zijn – of niet – maar hoe dan ook is dit type leider precies het tegenovergestelde van het leiderschap dat onze toekomst nodig heeft.

**“VUCA: Volatile,
Uncertain,
Complex en
Ambiguous.”**



Een 'VUCA'-wereld

Onze toekomst is, om maar eens een on-Nederlandse term te gebruiken die evenwel ook steeds vaker in Nederlandse stukken over leiderschap opduikt, 'VUCA': Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Veranderingen volgen elkaar in rap tempo op, terwijl we ons dankzij voornoemde polycrisis kunnen opmaken voor een lange periode van instabiliteit en onzekerheid, zowel op geopolitiek als op economisch gebied. Tegelijkertijd vragen klimaatverandering en technologische vooruitgang om fundamentele transitie. 'The Big Shift' noemt John Hagel dit. Hagel is een Amerikaanse consultant en oud-partner bij Deloitte, die zijn wijsheid en ervaring nu deelt als schrijver en spreker. De afgelopen veertig jaar reisde hij de hele wereld rond om bedrijven te adviseren en wat hij zag, was 'een toenemende angst onder alle lagen van de maatschappij'. Die angst is logisch verklaarbaar door wat hij in zijn laatste boek *The Journey Beyond Fear* (2021) de 'mounting performance pressure' noemt: een druk om steeds beter te presteren met het oog op je concurrentiepositie, die zowel voor bedrijven als voor individuen in toenemende mate belangrijk én in het geding is. Mensen zijn simpelweg bang om

buiten de boot te vallen in deze snel veranderende wereld, een angst die niet geheel ongegrond is. Een van de kenmerken van de Big Shift is een toenevende verplaatsing van kennis, talent en kapitaal die de zakelijke omgeving wezenlijk verandert. Kon je vroeger een heel werkend leven toe met een enkel diploma van een goede universiteit, in een rap veranderende wereld is je kennis al snel verouderd en je baan mogelijk zelfs obsoleet.

Daarbij voelen mensen de ontwrichting die zich wereldwijd voltrekt en de complexiteit ervan. Niet alleen de zakelijke omgeving verandert, ook ons persoonlijke leven kan van de ene op de andere dag een nieuwe wending nemen, door factoren die ver buiten onze macht liggen – een vleermuis op een markt in China, een potentat in Rusland, ijskappen die smelten op Antarctica. Dit maakt angstig en, volgens de neurowetenschap, passief. Wereldwijd haken werknemers af, een trend die in Amerika 'quiet quitting' wordt genoemd. Ook in Nederland zie je steeds meer vooral jonge mensen die hun laptop om 17.00 uur dichtklappen, 's avonds niet meer hun mail checken en verder alleen het hoognodige doen, niets extra's. Er wordt veelal gedacht dat dit te maken heeft met een toenemende behoefte aan gezonde grenzen tussen werk en privé, maar volgens dr. David Rock van het Neuroleadership Institute komt het door een gevoeld gebrek aan controle. "We kunnen het een nieuwe naam geven", schrijft hij in *Harvard Business Review*, "maar wat hier gebeurt, is gewoon de nieuwste uitdrukking van een fundamenteel aspect van de menselijke natuur: in het licht van voortdurende en onvermijdelijke stressoren, reageren mensen vaak door simpelweg op te geven. Als je niets meer onder controle hebt, waarom zou je het dan nog proberen?"

Een ander aspect van de menselijke natuur is om bij gevoelens van angst en machteloosheid een voorkeur te geven aan sterke leiders. Leiders die zeggen hoe het moet, die zorgen voor zwarte cijfers en dus voor zekerheid, leiders die voor de troepen uit lopen richting een stip op de horizon die niemand kan zien, behalve zij. Dit is ook de neiging van leiders zelf. Volgens Janka Stoker hebben alle leiders de neiging de teugels aan te trekken zodra er een crisis uitbreekt. Stoker is hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen en deed onderzoek naar hoe leiders wereldwijd reageerden op de financiële crisis van 2008. "Toen zag je ook dat ze meer directief leiderschap toonden. Dat is logisch: zodra er een dreiging is, worden leiders rigide."

Leiders zijn ook maar mensen tenslotte, en kennelijk beantwoorden ze aan een al dan niet directe vraag van hun volgers om het roer stevig in handen te nemen. Dat is niet per se fout. Directief leiderschap geeft duidelijkheid, en dat is nodig als alles onzeker en beangstigend is, bijvoorbeeld toen er ineens een virus kwam dat de hele wereld lam legde. Als het water aan de lippen staat, is niemand gebaat bij een al te democratische besluitvorming. Maar nu de pandemie is bedwongen, zijn we niet meer in acuut gevaar. De crises waar we ons nu in bevinden, zijn al decennia, zo niet eeuwen in de maak en zullen zich ergens in de komende decennia en eeuwen doen gelden als we de geschiedenis niet weten om te buigen met innovatieve oplossingen die een wezenlijk andere manier van produceren, functioneren en leven mogelijk maken. En dan is directief leiderschap beperkend, zegt Stoker. "Het beperkt de autonomie, de flexibiliteit en ook de ruimte voor nieuwe ideeën. Als je meer innovatie nodig hebt en creativiteit om alternatieve oplossingen te verzinnen, dan is dat juist een stijl die niet effectief is."

Innovatief leiderschap

Sterker, het werkt contraproductief, zegt leiderschapsexpert Linda Hill. Hill is professor aan de *Harvard Business School* en coauteur van de bestseller *Collective Genius* (2014), waarin ze de eigenschappen ontleedt van innovatief leiderschap. In de inleiding hiervan maakt ze al meteen duidelijk: "Leiderschap zoals het tegenwoordig wordt begrepen en beoefend, is niet wat innovatieve leiders doen." Bij een leider denken we aan iemand die een visie heeft en mensen inspireert om deze te volgen. En dat werkt misschien goed als je te maken hebt met problemen die bekend zijn en relatief eenvoudig. Maar volgens Hill werkt het juist averechts wanneer er, zoals nu, vraagstukken op tafel liggen die vragen om fundamenteel nieuwe, ongekende oplossingen. De rol van een leider is dan niet om een strategie uit te stippelen, maar om een team te bouwen dat bereid en in staat is om nieuwe ideeën te bedenken. Het genie, zogezegd, komt dan niet meer van de leider, maar van het collectief. Dit vergt een ander type leider dan de verafgode leider met scoredrift die koerst op kortetermijnwinst. Hiervoor is een leider nodig die in staat is een podium te creëren zonder er zelf op te staan.



Dit betekent niet dat een leider overbodig is, integendeel. Want een slimme groep krijg je niet zomaar door een stel knappe koppen bij elkaar te zetten. Innovatie vereist dat er fouten worden gemaakt, dat er risico's worden genomen, dat er ruimte is om te experimenteren en te falen. Ons menselijk brein is daarop niet ingericht. Ons brein is er om ons te helpen overleven, en dat betekent in een zakelijke – lees: sociale – omgeving dat we juist proberen geen fouten te maken dan wel toe te geven, want dan riskeren we het stempel incompetent. Het betekent dat we liever geen kritische vragen stellen, want dan komen we negatief over. En het betekent dat we niet zomaar onze ideeën opperen, zeker niet als ze onconventioneel zijn. Voor je het weet, word je voor gek versleten. En zoals Amy Edmondson – auteur van het boek *The Fearless Organization* (2018) en de enige echte expert op het gebied van psychologische veiligheid – zegt, wordt er niemand 's ochtends wakker met de gedachte: ik ga vandaag op mijn werk eens lekker incompetent, negatief of gek overkomen. Innovatie gedijt ook bij diversiteit, bij een veelheid aan verschillende perspectieven, expertises en denkstijlen. Maar diverse teams werken niet per se makkelijk samen. Ons brein is namelijk ook standaard bevooroordeeld, wat maakt

“Het genie, zogezegd, komt dan niet meer van de leider, maar van het collectief.”



dat we een onbewuste voorkeur hebben om samen te werken met mensen die op ons lijken. Om een divers team goed te laten samenwerken, is leiderschap nodig dat een gevoel van saamhorigheid weet te creëren op basis van een gemeenschappelijk doel en gedeelde waarden.

Nu zijn *purpose* en *shared values* populaire woorden geworden die veel bedrijven al in hun strategie hebben opgenomen. Maar zoals John Hagel zegt, is er één ding belangrijker dan strategie en dat is psychologie: "Als je niet begrijpt hoe mensen werken, wat ze drijft, motiveert en – vooral ook – demotiveert en beangstigt, dan blijven de beste strategieën op de plank liggen." Zeker nu. Zoals Linda Hill laatst in een recente podcast zei, moeten leiders meer dan ooit weten te dealen met emoties: "Ja, je moet weten hoe te digitaliseren. Ja, je moet de contextuele intelligentie bezitten om te zien wat echt belangrijk is en hoe je je kunt aanpassen. Maar omdat we allemaal mensen zijn en er zo veel gaande is, moet je vooral EQ bezitten."

“Maar de echte vraag is: wat zijn de gebeurtenissen in je leven die jou maken tot wie je bent?”

MANFRED KETS DE VRIES

Emotionele intelligentie

Daniel Goleman schreef het in de jaren negentig al in zijn bestseller *Emotional Intelligence* (1995): "De effectiefste leiders hebben één cruciaal ding gemeen: ze hebben allemaal een hoge mate van wat bekend is komen te staan als emotionele intelligentie." Je kunt technisch nog zo slim zijn, je kunt nog zo veel leiderschapscursussen volgen, maar zonder kennis en begrip van je eigen emoties en die van anderen, zul je nooit een groot leider worden.

Manfred Kets de Vries is beroemd geworden met zijn psychoanalytische benadering van leiderschap. In het stille Parijs aan de vooravond van de algehele lockdown vertelde hij over zijn jaarlijkse seminar, waarvoor CEO's van over de hele wereld 40.000 euro neertellen om hun persoonlijkheid binnensbuiten te laten keren. Allereerst vraagt hij aan de deelnemers om zich voor te stellen. "Wat doe je? Waarom ben je hier? Ze krijgen vier minuten. En niemand is echt eerlijk. Ze zeggen: ik wil effectiever zijn als leider. Ik wil een goed team samenstellen. Mijn bedrijf groeit zo snel, ik moet mijn leiderschapsstijl aanpassen. Er zijn allemaal oppervlakkige redenen. Maar de echte vraag is: wat zijn de gebeurtenissen in je leven die jou maken tot wie je bent?" Leiderschap, zegt Kets de Vries, begint met leiderschap over jezelf, zoals emotionele intelligentie begint met zelfkennis. Om te voorkomen dat anderen worden geleid door stress, onzekerheid en angst, zul je allereerst zelf moeten zien te voorkomen dat je door dergelijke emoties wordt geleid.

Het zijn skills die in het bedrijfsleven zoals gezegd niet worden gekoppeld aan goed leiderschap en ook niet navenant worden beloond. Sterker, onderzoek onder Amerikaanse corporate bedrijven laat zien dat leiders worden 'gestraft' voor het tonen van sociale skills – ze krijgen minder vaak promotie, hebben lagere salarissen en worden gezien als minder competent. Op zich is dat logisch als je het bekijkt vanuit een outputcultuur, waarin het draait om kwartaalcijfers en mensen 'resources' heten. En omdat we allemaal zijn grootgebracht en meedraaien in het systeem, is het ook tamelijk moeilijk om te zien wat eraan schort. Zoals een vis niet weet wat water is, zijn we ons meestal niet bewust van de cultuur waarin we leven. Er is een voorhoede nodig van mensen die het anders doen en ook daadwerkelijk substantiële keuzes durven maken. Bedrijven die een KPI op emotionele intelligentie zetten, bijvoorbeeld, en de focus verschuiven van de korte naar de lange termijn. Bedrijven die hun businessmodel aanpassen aan de eisen van innovatie. Natuurlijk is dat lastig, en aanvankelijk misschien zelfs nadelig voor je concurrentiepositie. Maar in het licht van een toekomst waarin innovatieve slagkracht het beslissende competitieve voordeel wordt, is het juist heel slim om te doen. Bovenal getuigt het van leiderschap.

En daarmee komen we tot misschien wel de belangrijkste eigenschap van een leider van de toekomst: moed. De moed om de status quo te bevragen. Om onzekerheid te omarmen. Om feilbaar te zijn. De moed om een mens te zijn. Dat is eng, zeker in een wereld waarin de menselijke maat zoek is. Maar zoals Franklin D. Roosevelt zei: "Moed is niet de afwezigheid van angst, maar eerder de inschatting dat iets anders belangrijker is dan angst." •



BEREND KAMPHUIS, VERUS

In gesprek met **Berend Kamphuis** wordt al snel duidelijk dat we te maken hebben met iemand die kritisch naar zichzelf en naar de samenleving durft te kijken. Een bestuurder die vertraging bepleit en hoop houdt in onze maatschappij, die steeds meer wegheeft van een zelf-versnellend gekkenhuis.

Het is nooit te laat

BEREND KAMPHUIS
VOORZITTER COLLEGE VAN BESTUUR VERUS

INTERVIEW: FRIJKE WEEDA, ACHMEA

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

Berend Kamphuis staat aan het hoofd van Verus (de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs in Nederland, waar 4.000 scholen in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs zijn aangesloten) en buigt zich met zijn organisatie over de vraag hoe je reageert op een overheid die een onderwijsagenda wil voeren, maar zelf niet een bredere maatschappelijke agenda heeft.

Schaduwzijden van de meritocratie

Kamphuis: “Na het einde van de standenmaatschappij in de jaren vijftig van de vorige eeuw is daar een meritocratie voor in de plaats gekomen. Een samenleving waarin individuen een positie vergaren op basis van talent en ijver.” In de ogen van Kamphuis lopen we inmiddels tegen de schaduwzijden van die meritocratie op, omdat het steeds duidelijker wordt dat niet ieder dubbeltje een kwartje kan worden en wij als samenleving steeds minder goed duidelijk kunnen maken waaraan ‘de dubbeltjes’ hun waarde kunnen ontleen.

Steeds vaker moet Kamphuis terugdenken aan een verhaal dat voormalig bisschop Muskens van Breda hield waarin hij zei: “Rijke mensen denken dat het heel goed met hen gaat, maar het gaat met de rijken pas echt goed als het met de armen ook goed gaat.”

Blikwisseling

Een blikwisseling is nodig, volgens Kamphuis. Op onze samenleving als geheel, maar ook op het onderwijs, waar ‘gelijke kansen’ als heilige graal wordt gezien. “Kansengelijkheid is heel belangrijk, maar niet genoeg. We moeten onze blik verplaatsen naar de vraag waar wij onze waardigheid aan ontleen en gaan beseffen dat juist ieder mens de moeite waard is.”

De afgelopen veertig jaar hebben wij in Nederland ieder domein ingericht volgens de wetten van de markt. Het idee van concurrentie is heel diep doorgedrongen in alle vezels van onze samenleving, dus ook in het onderwijs. Vanuit Verus pleit Kamphuis om vaker te vertragen en te beschouwen. En antwoorden op die wezenlijke vraag te vinden over menselijke waardigheid. →

Esma

In de veelbesproken HUMAN-documentaireserie *Klassen* wordt gekeken of het de betreffende school lukt om het verschil te maken. Kamphuis wil wat langer stilstaan bij de 11-jarige Esma. Een bescheiden leerling die, als ze iets niet begrijpt in de klas, niet zomaar haar hand opsteekt. Bovendien zit Esma op een school waar jarenlang ondermaats les is gegeven, waardoor ze een achterstand heeft opgelopen. Esma heeft het in huis om meer aan te kunnen en met de komst van een nieuw schoolhoofd waait er een frisse wind op haar basisschool.

Kamphuis: "Wat mij het meest trof in het verhaal van Esma, is het moment van het gesprek over haar schooladvies. Esma en haar ouders hopen op vmbo-kader, maar het wordt toch vmbo-basis. De teleurstelling is op alle gezichten zichtbaar. Deze scene is veelzeggend. We juichen bij een vwo-advies en voelen een grote teleurstelling bij vmbo-basis. Zo hebben wij onze maatschappij inmiddels ingericht. Bij Verus zeggen we: 'dat wringt, steeds meer'. Er moet echt iets veranderen."

Kamphuis vervolgt: "Ik zei ooit in een vergadering met verschillende bestuurders: 'Als we nu niet in beweging komen, gaat het helemaal verkeerd.' Een collega-bestuurder boog zich naar mij toe en zei: 'Berend, het is nooit te laat'. Hij doelde op ons elementaire vertrouwen en de hoop die we met ons meedragen, zonder dat dat ons ontslaat van de taak om dingen te veranderen."

Breder kwaliteitsbegrip

De huidige minister van Onderwijs, Dennis Wiersma, stuurt de ene na de andere brief naar de Tweede Kamer: het moet strenger en er moet eerder en harder worden ingegrepen. Maar bij Verus zijn ze ervan overtuigd dat je daar de problemen niet mee oplost. Kamphuis spreekt over het verlangen naar een intensieve dialoog om de relevantie en kracht van het onderwijs vitaler te maken. Waar de huidige norm van de minister is dat scholen keihard moeten werken aan de basisvaardigheden (taal en rekenen), zegt Verus juist dat we een veel breder kwaliteitsbegrip moeten

“Als we nu niet in beweging komen, gaat het helemaal verkeerd.”

kweken. Kamphuis snapt dat je in een stabiele samenleving, die eeuwige hulpbronnen tot haar beschikking heeft, kunt volstaan met basisvaardigheden. Maar in de onzekere samenleving waarin we nu leven, met alle problemen die voor ons liggen, moeten we leerlingen volgens Kamphuis veel breder toerusten dan met alleen de basisvaardigheden.

Narratief beoordelen

Kamphuis vertelt trots over de alternatieve wijze die Verus heeft ontwikkeld om kwaliteit te meten, het zogenaamde 'narratief waarderen'. Kwaliteit is heel belangrijk, maar je kunt die ook op een andere manier op het spoor komen en versterken. Aan de hand van allemaal persoonlijke verhalen (de verhalen achter de cijfers) wordt op wetenschappelijke basis het verhaal van de school opgetekend. Daaruit vloeien opgaven voort. Kamphuis: "Onze aanpak oogt wellicht braver en liever, maar is in mijn ogen eigenlijk strenger en eerlijker." In de heersende beoordelingsmethodes zijn we steeds meer om de mensen heen gegaan, terwijl Verus met haar narratieve beoordelingsmethode juist de mensen centraal stelt, aldus Kamphuis: "Goed onderwijs moet juist teruggebracht worden naar de mensen die het doen."

“De wereld heeft ons iets te zeggen, voordat wij de wereld naar onze hand willen zetten.”

Naar een eerbiedige cultuur

In de jaren tachtig van de vorige eeuw knipte Kamphuis ooit een artikel uit dagblad *Trouw* met als titel *Naar een eerbiedige cultuur*. Dat was hem toen, en nu nog steeds, uit het hart gegrepen. Hij las het als 'de wereld heeft ons iets te zeggen, voordat wij de wereld naar onze hand willen zetten'. Vertaald naar zijn eigen organisatie ziet Kamphuis het als een aansporing om de Verus-scholen en hun leerlingen te helpen bij het besef van afhankelijkheid, om kwetsbaarheid te omarmen en daarmee het markt- en concurrentie-ideaal te ontmaskeren, in ieder geval de bescheiden(er) plek geven die het in het onderwijs verdient. •

Mijn kantelpunt



"Afgelopen zomer was ik een week op de fiets op vakantie door Nederland met mijn vrouw. Op een zaterdagochtend zaten we aan een picknicktafel heel verantwoord met de Volkskrant en het NRC voor ons toen een oude, pruttelende auto naast ons stopte en een zeer flamboyante man uitstapte. Hij wierp een blik op onze kranten en zei: 'Geloven jullie echt wat daarin staat?' Er ontspan zich een heel gesprek, waarin ik al snel ontdekte dat ik van doen had met een volbloed complotdenker. Sterker nog, ik werd geconfronteerd met iemand die bezig was om af te haken op onze maatschappij. **Ondanks zijn particuliere opvattingen was het een uiterst aimabele, sympathieke man. Een man die deugde.** Met humor. Die als schilder in Leeu-

warden goed werk deed.
De ontmoeting maakte voor mij weer eens duidelijk dat ieder mens veel meer is dan zijn of haar opvattingen en dat het ook onze taak is om te zorgen dat we deze mensen erbij houden. De samenleving is er al, de ander is er al. Het is onze taak om het in die radicale diversiteit en pluriformiteit met elkaar te kunnen en te willen roeien."

In 1943 startte de opa van **Ton Goedmakers**, ook Ton geheten, een schoonmaakbedrijf. Hij richtte zich voornamelijk op grote bedrijven en instellingen. Inmiddels is dit bedrijf, nu opererend onder de naam Vebego, uitgegroeid tot een internationaal concern met ruim 40.000 medewerkers. Sinds 2021 staat Goedmakers als derde generatie aan het roer van het bedrijf dat zijn opa ooit startte. Vanuit die rol zet hij zich in om elke medewerker betekenisvol werk te bieden. Toch was de weg naar het directeurschap geen vooraf uitgestippeld pad: "Het heeft nooit op mijn schouders gerust om het bedrijf over te nemen."



Betekenisvol werk

TON GOEDMAKERS
CEO VEBEGO

INTERVIEW: SJAAK VAN DER STEEN, ACHMEA

“De manier waarop het bedrijf opereert, is voor mij net zo belangrijk als wat het bedrijf doet.”

In zijn jeugd kwam Goedmakers dan ook niet elke dag over de vloer van het bedrijf. "Ik was redelijk op afstand. Mijn ouders zijn gescheiden toen ik negen jaar was. Hoewel ze dicht bij elkaar bleven wonen, was ik het grootste deel van de tijd bij mijn moeder. Daardoor had ik minder met het bedrijf van mijn vader te maken." Ondanks die afstand zocht Goedmakers het schoonmaakwerk wel op in zijn vrije tijd. "Ik had vakantiebaantjes als schoonmaker. Daardoor leerde ik het beroep kennen en merkte ik ook dat ik het leuk vind om te werken met, wat wij noemen, mensen uit de basis van de maatschappij. Bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of met een andere culturele achtergrond. Juist die diversiteit en verschillende verhalen spreken me aan."

De weg naar het familiebedrijf

Na een korte studie rechten ("te droge kost en ik had weinig zelfdiscipline") koos Goedmakers voor een hbo-opleiding ("iets praktischer en schoolser"). Voor zijn afstudeerstage ging hij naar Frankrijk. "We hadden daar een schoonmaakbedrijf en een handelsbedrijf in schoonmaakartikelen. Toch kochten de schoonmakers daar niet hun spullen in. Ik ging onderzoeken hoe dat kon. In een klein Peugeotje en met mijn beste Frans ging ik langs alle locaties om mensen te interviewen." Ook daar ontdekte Goedmakers zijn voorliefde om zich te omringen met een diverse groep mensen. En hij merkte hoe bijzonder het is om deel uit te maken van een familiebedrijf. "Ik zag met eigen ogen hoe in heel Europa mensen werken voor een bedrijf dat mijn opa ooit in Heerlen is begonnen. Mensen praten ook over je opa en je vader. Dat intrigeert wel."

Een baan binnen Vebego leek voor de hand te liggen, maar misschien juist daarom niet de beste keuze. Sterker nog, in het familiestatuuat van de Goedmakers staat opgenomen dat familieleden bij voorkeur eerst een aantal jaar relevante werkervaring opdoen buiten het bedrijf. Na het afronden van zijn studie ging Goedmakers daarom aan de slag bij een ander familiebedrijf, in de haven van Antwerpen. "Ik merkte toen dat de normen

en waarden van een bedrijf heel belangrijk voor me zijn. De manier waarop het bedrijf opereert, is voor mij net zo belangrijk als wat het bedrijf doet."

Na twee jaar deed zich dan toch een kans voor om zich te bewijzen in het bedrijf van de eigen familie. Een destijds pas aangeschaft bedrijf in de medische uitzendbranche liep niet zoals verwacht. "Toen hebben ze mij gevraagd als algemeen manager. Dat was best spannend." Zeker omdat er behoorlijk wat werk aan de winkel was. "Ik heb daar in korte tijd energie in het team moeten krijgen en een duidelijke stip aan de horizon gepresenteerd." En niet zonder succes: "Na twee jaar schreven we zwarte cijfers. Daar was iedereen heel trots op." Het leerde Goedmakers een belangrijke les. "Je kunt niet alleen werken om te werken, je wilt ergens bij horen."

Na vier jaar volgde een nieuwe uitdaging. De Zwitserse tak van Vebego zocht een opvolger voor de vertrekkend directeur. Die kans greep Goedmakers met beide handen aan. Vanaf de zomer van 2010 werkte hij vanuit de Alpen. "Ik heb daar redelijk onafhankelijk een bedrijf kunnen runnen en ontwikkelen. We zijn van één naar vier bedrijven gegroeid en hebben ons breder ontwikkeld als facilitair dienstverlener. Daar ben ik best trots op."

Op zoek naar je ikigai

In 2018 kwam de vraag om plaats te nemen in de raad van bestuur van Vebego en in 2021 werd Goedmakers CEO. Hoewel het een goed uitgestippelde route lijkt die hij heeft gevolgd, waren er onderweg ook zeker twijfels. Het leiden van het familiebedrijf was niet iets wat Goedmakers zich van jongs af aan had voorgenomen. "Ik heb wel getwijfeld of ik in het bedrijf wilde stappen. Vroeger wilde ik basisschoolleraar worden." Tijdens een interne managementopleiding deed Goedmakers een belangrijk inzicht op. "Ik moest bedenken wat mijn roeping is. In Japan noemen ze dat je 'ikigai'. Iets waar de wereld beter van wordt, waar je goed in bent, wat je leuk vindt én waar je ook nog voor betaald wordt. Ik wilde voor een grote groep mensen iets positiefs betekenen. Dat kan op een school voor maximaal 30 kinderen per jaar. Maar bij Vebego kan dat ook. En dan voor veel meer mensen. Toen ik dat met elkaar verbond, werd het echt een stuk natuurlijker om het stokje over te nemen. Niet meer vanuit het idee dat ik het bedrijf moet voortzetten, maar omdat ik hier mijn eigen droom ook kan verwezenlijken."

“Je kunt niet alleen werken om te werken, je wilt ergens bij horen.”

Die droom geeft hij bij Vebego vorm door de manier waarop de organisatie omgaat met zijn medewerkers. Goedmakers legt uit: "Onze doelgroep bestaat voor een groot deel uit mensen die er vaak een beetje bij hangen in de samenleving. Het is ons doel om voor hen betekenisvol werk te creëren. Werk waardoor ze ervaren dat ze ertoe doen, in hun levensonderhoud kunnen voorzien, zich ontwikkelen, energie krijgen en thuis ook een rol kunnen vervullen. Werk kan een belangrijke vorm van zingeving zijn. En daar kunnen wij als bedrijf een heel grote rol in spelen."

De kracht van het collectief

In 2018 startte Goedmakers een ander project vanuit zijn rol als rvb-lid. "Ik constateerde met mijn oom, de toenmalige CEO, dat we ruim 150 bv's hadden. Daar waren we trots op, maar waarom? De wereld wordt steeds complexer en ingewikkelder. Kunnen wij het ons dan permitteren om het intern ook zo ingewikkeld te houden?" Het was voor Goedmakers de aanleiding om dat te vereenvoudigen. Juist om het voor de klanten en medewerkers makkelijker te maken. "Dat hebben we samen met onze stakeholders gedaan. Zo kwamen we tot een structuur waarin we bedrijven bij elkaar brengen, uiteraard met respect voor de regio en de subculturen." Het resultaat is dat steeds meer bedrijven onder de holding Vebego sinds 2022 ook officieel de naam Vebego voeren. "Uiteindelijk helpt ons dit om de kracht van het collectief beter te benutten. Ook op het vlak van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de arbeidsmarkt, digitalisering en robotisering."

Dat lijkt misschien een simpele stap, maar heeft meer voeten in de aarde dan gedacht. Goedmakers legt uit: "Vanuit wat we allemaal doen, is het best raar.

Waarom heeft een schoonmaakbedrijf dezelfde naam als een groenvoorzieningsbedrijf? Ze doen toch heel andere dingen? Maar de focus is bij ons veel meer komen te liggen op de *why* en de *how*. Dan past het juist heel goed. Het sluit namelijk zeer goed aan bij de missie die Vebego heeft: een baan bieden die ertoe doet aan iedereen die wil." Met de nieuwe naam kwam ook een nieuwe pay-off: *Great Work*. "Dat gaat over de kwaliteit én de waarde van ons werk. Zo proberen we ook dat begrijpelijk te vertellen."

Helpen waar je kan

Met Goedmakers aan het roer werden direct een aantal aansprekende successen behaald. Vebego werd in 2022 uitgeroepen tot familiebedrijf van het jaar en in 2023 tot *Great Place To Work* benoemd. Het zijn tekenen dat de formule werkt en aanspreekt.

Door zijn medewerkers heeft Goedmakers ook een eigen kijk ontwikkeld op de grote uitdagingen van deze tijd. Neem bijvoorbeeld het klimaatprobleem. "Een tijdje terug heb ik gesproken op een duurzaamheidscongres. Ik had het over verduurzamen. Als je die term in stukken hakt, krijg je: ver, duur en samen. Voor een groot deel van onze medewerkers staat dit ver van hun dagelijkse realiteit, maatregelen zijn voor hen duur en we kunnen het alleen samen oplossen, alleen krijgen ze dat niet voor elkaar."

Vebego kiest ervoor om medewerkers daarom te helpen. "Je moet daarbij wel de juiste prikkels geven. Voor hen is dat geldbesparing." Een voorbeeld hiervan is de samenwerking die het bedrijf aanging met energieleverancier Vattenfall. "We hebben samen met hen pakketten gemaakt met raamfolie, waarmee medewerkers zelf hun huis kunnen isoleren. →

Dat bespaart geld én energie." Ook op andere terreinen steekt Vebego zijn medewerkers een helpende hand toe. "We helpen waar we kunnen: bijvoorbeeld door schuldhulpverlening, vitaliteit en scholing. En natuurlijk met onze Vebego Foundation, waarmee we vrijwilligers steunen, maar ook zorgen dat kansarme kinderen geholpen worden. Bijvoorbeeld door schoolspullen of sportkleding te vergoeden, om een positief verschil te maken. We willen niet alleen dat mensen voor ons komen werken, maar dat ze ook echt mee kunnen doen en voor zichzelf kunnen zorgen. Op die manier kunnen ze een positieve impact hebben op de hele samenleving."

Iedereen moet mee kunnen doen

De potentie van de doelgroep waar Vebego mee werkt, is een terugkerend onderwerp van gesprek. Het is iets wat diep in het DNA van het familiebedrijf zit. "Hier kijken we naar wat mensen wel kunnen en niet naar wat ze niet kunnen. Iedereen heeft talent, maar je moet het wel willen zien en het juiste werk eraan willen verbinden. Heel veel mensen hebben veel meer in hun mars dan ze zelf denken en dan hun directe omgeving denkt. Het begint met interesse tonen in mensen, ze zien. Dat doen wij iedere dag." Zorgen dat iedereen kan meedoen dus en dat is volgens Goedmakers belangrijk. "Ik heb de overtuiging dat de wereld dan een stuk leuker en mooier wordt."

Het is de reden dat Vebego zich ook inzet om andere organisaties te inspireren hetzelfde te doen. Zo hopen ze bedrijven, gemeenten en overheden te overtuigen om ook kansen te bieden aan de doelgroep waar Vebego mee werkt. Klein beginnen en zo langzaam steeds verder groeien, dat typeert de kijk van Goedmakers op de manier waarop we de grote uitdagingen van deze tijd te lijf kunnen gaan. "Wij kijken vanuit onze eigen minimaatschappij en proberen vanuit daar mensen te inspireren. Het liefst werk ik samen met klanten die het creëren van betekenisvol werk net zo belangrijk vinden als wij." Het belangrijkste is dan vooral dat je er energie van krijgt en dat het past bij je roeping: "Ik gun iedereen een eigen ikigai." •

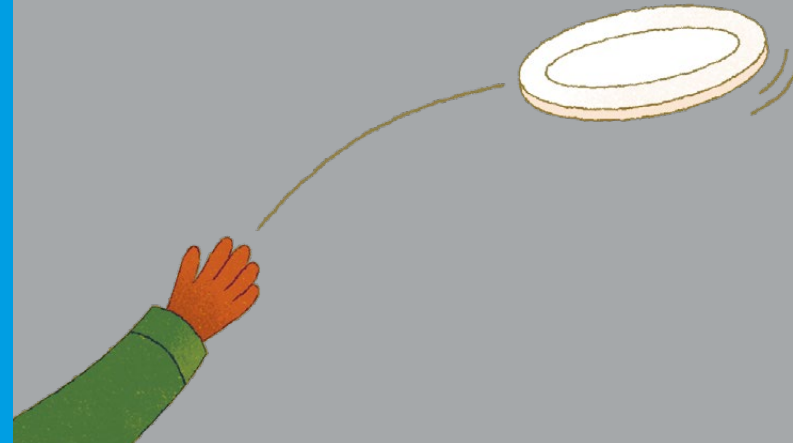
TON GOEDMAKERS, VEBEGO



Mijn kantelpunt



"Ik heb lang getwijfeld of ik als CEO het familiebedrijf van mijn opa en vader zou overnemen. Vroeger wilde ik basisschoolleraar worden. Om zo voor een grote groep mensen iets positiefs te kunnen betekenen. Tijdens een interne managementopleiding moest ik bedenken wat mijn roeping is. In Japan noemen ze dat je 'ikigai': iets waar de wereld beter van wordt, waar je goed in bent, wat je leuk vindt en waar je ook nog voor betaald wordt. Op een school kan dat voor maximaal 30 kinderen per jaar. **Toen kwam het inzicht dat dit in het familiebedrijf ook kan. En voor wel 40.000 medewerkers.** Toen ik dat met elkaar verbond, werd het een stuk natuurlijker om het stokje over te nemen. Niet meer vanuit het idee dat ik het bedrijf moet voortzetten, maar omdat ik hier mijn eigen droom kan verwezenlijken. Dat doen we nu bij Vebego door het bieden van betekenisvol werk. Werk waardoor mensen ervaren dat ze ertoe doen, in hun levensonderhoud kunnen voorzien, zich ontwikkelen en waar ze energie van krijgen."





Hoe tolerant zijn we eigenlijk?

Wanneer tegenstellingen leiden tot polarisatie

De spanningen in de samenleving lopen op. We lijken meer tegenover dan naast elkaar te staan. In dit artikel onderzochten we deze trend. Is er daadwerkelijk sprake van groeiende tegenstellingen en meer polarisatie? Hoe ga je hier binnen een organisatie mee om? En wat kun je doen om de cohesie te bevorderen?

Kiezers kijken steeds vaker met afschuw naar de escalerende debatten in het huis van de democratie, zo blijkt uit onderzoek van actualiteitenprogramma *EenVandaag*. Zes op de tien ondervraagden vinden de toon in de Kamer inmiddels 'te hard en te heftig'.

Dat is niet zo verwonderlijk. Forum voor Democratie-Kamerlid Pepijn van Houwelingen maakte D66-collega Sjoerd Sjoerdsma tijdens een debat uit voor misdadiger. "En uw tijd komt nog wel, want er komen tribunalen," zo luidde de uitspraak van Van Houwelingen. In 2019 ging ook voormalig DENK-Kamerlid Selçuk Öztürk zijn boekje te buiten. Tijdens een Kamerdebat over het bombardement op het Iraakse Hawija, waarbij zeventig burgerslachtoffers vielen, beschuldigde hij Nederlandse militairen van moord.

Maar de Tweede Kamer is niet de enige plek waar de gemoederen hoog oplopen. Op Twitter lijkt het tegenwoordig de normaalste zaak van de wereld om elkaar de huid vol te schelden. In 2021 werden er bijna wekelijks demonstraties tegen de coronamaatregelen gehouden. En toen het jaar daarvoor de avondklok werd ingevoerd, vonden er in het hele land massale rellen plaats waarbij geweld niet werd geschuwd.

In de Tweede Kamer en op sociale media als Twitter gaat het er fel aan toe. Groepen mensen lijken steeds meer tegenover elkaar te komen staan. Maar is dat ook zo? En zo ja, is dat slecht? Een democratie staat of valt namelijk bij het bestaan van

tegengestelde standpunten. Alleen, die tegenstellingen kunnen leiden tot polarisatie en dat kan schadelijk zijn. Maar waar ligt precies de grens? En hoe voorkom je als samenleving en als organisatie dat polarisatie uit de hand loopt?

En dan hebben we het nog niet eens over de cancel-cultuur, waarbij bekende mensen die een bepaalde mening propageren, in de media en online worden geboycot. Een bekend voorbeeld is dat van Harry Potter-boekenauteur J.K. Rowling. Toen de schrijfster zich kritisch uitte over het 'nieuwe transactivisme' en op Twitter likes uitdeelde op transfobe uitspraken, kreeg ze de hele LGBT-gemeenschap over zich heen. Critici riepen direct op tot een boycot van haar laatste boek. En de ophef die in 2020 ontstond rond het racisme-debat van AVROTROS, is tekenend. Zodra bekend werd dat Jort Kelder gespreksleider zou worden, riep een club zwarte activisten al op om het debat te boycotten. Kelder zou te wit en te geprivilegieerd zijn.

Ook in het buitenland lijken de tegenstellingen in de samenleving steeds scherper te worden. Denk aan de gele hesjes in Frankrijk, een burgerbeweging die in 2018 ontstond en snelwegen en brandstofdepots blokkeerde uit protest tegen de hoge accijnzen op diesel en benzine en de hoge kosten van levensonderhoud. Of de bestorming van het Amerikaanse Capitool begin 2021; op de dag dat de verkiezings-overwinning van democraat Joe Biden officieel zou worden vastgesteld, probeerden zo'n vijftienduizend fanatieke Trump-aanhangers het gebouw binnen te dringen, waar het Congres op dat moment vergaderde.

In het nieuws en op sociale media lijkt tolerantie voor de ander soms ver te zoeken. Gesprekken en debatten ontaarden snel in ruzies en geweld wordt niet geschuwd. Maar betekent dat ook dat de tegenstellingen in de samenleving toenemen? En zo ja, is dat erg? Of levert het misschien wat op?

“In het nieuws en op sociale media lijkt tolerantie voor de ander soms ver te zoeken. Maar betekent dat ook dat de tegenstellingen in de samenleving toenemen?”

Tegenstellingen versus polarisatie

Tegenstellingen in de samenleving zijn van alle tijden. “We hebben in Nederland allerlei soorten tegenstellingen,” zegt de aan de Universiteit van Amsterdam verbonden politicoloog en onderzoeker Eelco Harteveld. “Denk aan de opleidingskloof, stad versus platteland of tegenstellingen op het gebied van politiek.” De politieke en ideologische tegenstellingen die voor polarisatie zorgen, fluctueren sterk. Zo blijkt uit een studie van het Sociaal en Cultureel Planbureau dat de meningsverschillen rond thema's als abortus en homoseksualiteit in 1981 veel groter waren dan in 2017.

Harteveld onderzoekt politiek gedrag en richt zich vooral op polarisatie en populisme. “Dat er tegenstellingen zijn in de samenleving is op zich geen probleem,” legt hij uit. “Sterker nog, het heeft een functie. Democratie kan alleen bestaan als mensen verschillende standpunten hebben en daar waarde aan hechten. Anders zou niemand meer gaan stemmen, laat staan de politiek ingaan.”

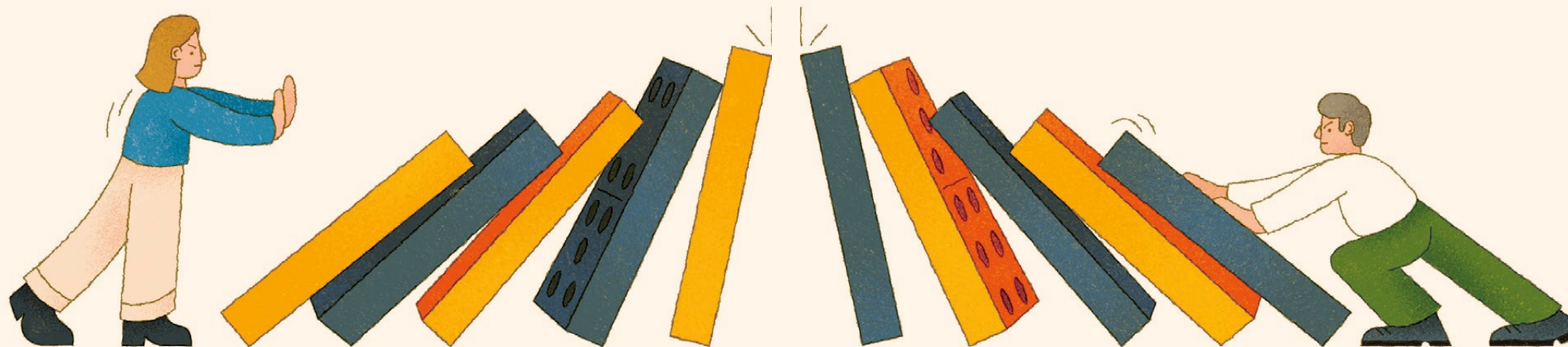
Maar wanneer die tegenstellingen te groot worden, wordt het problematisch en spreken we van polarisatie. Wanneer is een tegenstelling nu precies te groot? Carsten de Dreu is hoogleraar sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden en gespecialiseerd in conflicten. Volgens hem gaat polarisatie hand in hand met bepaald gedrag. “Bijvoorbeeld als je een meningsverschil niet accepteert, maar er ruzie over gaat maken of de ander in een kwaad daglicht probeert te plaatsen.”

Groepsvorming

Daarnaast is er bij polarisatie vaak sprake van groepsvorming. “Wanneer er gevaar dreigt, hebben mensen de neiging om samen te klitten met gelijkgestemden,” legt De Dreu uit. “Door samen een groep te vormen, kun je het gevaar of de stress het hoofd bieden. Maar daar hoort bij dat je andersdenkenden uitsluit.” Groepen worden doorgaans bijeengehouden door iets wat hen bindt. “Neem bijvoorbeeld de discussie rond wel of niet vaccineren. Daar zie je een enorme verscherping tussen groepen die voor en tegen zijn. En in het geval van de boerenprotesten tegen de maatregelen van de overheid was sprake van een gepolariseerd conflict waarbij gelijkgestemden elkaar opzochten. Het gevaar van groepsvorming is dat conflicten tussen groepen eerder uit de hand lopen dan een geschil tussen twee individuen. In de veiligheid van een groep voelen mensen zich relatief onkwetsbaar. Ze durven eerder te schreeuwen of een steen te gooien.”

Groepsvorming komt meestal voort uit een groeiend gevoel van onzekerheid in de samenleving. “Wanneer mensen in een onzekere tijd leven, groeit het gevoel dat ze zelf geen controle hebben over hun bestaan,” aldus De Dreu. “Dit gevoel kan getriggerd worden door klimaatverandering of door economische omstandigheden. Het is heel menselijk om dan gelijkgestemden te zoeken met wie je een groep kunt vormen. Het probleem is alleen dat die mensen vervolgens een andere groep verantwoordelijk houden voor de onzekerheid waar ze zelf mee te maken hebben. Dat kan de overheid zijn of mensen die er een andere mening op na houden.”

→



Polarisatie: nuttig of problematisch?

Bijzonder hoogleraar polarisatie en veerkracht aan de Vrije Universiteit (VU) Hans Boutellier heeft het in zijn boek *Het nieuwe Westen* over polarisatie als 'een proces dat kan lopen van gerechtvaardigde strijd voor gelijkheid tot vijand-gedreven politiek'. In het verleden is inderdaad vaak genoeg gebleken dat spanningen en tegenstellingen net zo goed schadelijk als nuttig kunnen zijn. Zonder polarisatie tussen bepaalde groepen hadden fundamentele veranderingen in de samenleving namelijk nooit plaatsgevonden. Neem de strijd die vrouwen aan het eind van de negentiende eeuw voerden om te mogen stemmen. Ze gingen de straat op om te protesteren en namen soms zelfs hun toevlucht tot geweld. Met als resultaat dat in 1919 in Nederland het vrouwenkiesrecht werd ingevoerd. Ook de emancipatie van de homobeweging en de afschaffing van de slavernij gingen gepaard met de polarisatie van bepaalde groepen.

Maar polarisatie leidt niet altijd tot vooruitgang. Zeker niet wanneer een groep het niet alleen oneens is met een andere groep, maar de ander ook niet meer vertrouwt of zelfs iets slechts toewenst. "Dit noem je affectieve polarisatie," legt Hartevelde uit.

"Dan is er niet alleen sprake van een ideologische, maar tevens van een emotionele afstand." Een mooi voorbeeld hiervan is de afstand tussen Democraten en Republikeinen in de Verenigde Staten. Terwijl het niveau van ideologische polarisatie hier ongeveer gelijk is gebleven, zijn de negatieve gevoelens tussen Democraten en Republikeinen sinds de jaren negentig van de vorige eeuw sterk toegenomen. In 2014 noemde 30% van de Amerikanen de aanhangers van de andere partij (Democraten of Republikeinen) een 'gevaar voor het land'; in 2016 beschreef de helft van de Amerikanen politieke tegenstanders als immorele mensen. En uit twee recente studies blijkt dat veel Amerikanen hun politieke tegenstanders niet als volledig menselijk beschouwen en dat een op de vijf Amerikanen het zelfs niet erg zou vinden als die tegenstanders zouden sterven.

Polarisatie in Nederland

Maar hoe zit het in Nederland? Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau van 2019 blijkt dat driekwart van de Nederlanders het gevoel heeft dat de meningsverschillen over maatschappelijke kwesties in Nederland steeds meer toenemen. Dat mensen die indruk hebben, is volgens De Dreu niet

zo gek. "Polarisatie is een stuk zichtbaarder dan vroeger. Mensen vechten conflicten publiekelijk uit op sociale media. En alle Tweede Kamerdebatten in de plenaire zaal worden op video vastgelegd. Kiezers kunnen dus precies zien wat en hoe iets daar gezegd wordt."

Zelf heeft De Dreu eveneens het idee dat 'dingen nu snel verscherpen, uit de hand lopen en dat het debat snel ruw wordt'. Maar het is zeker niet de eerste keer dat dit het geval is. "In de jaren tachtig van de vorige eeuw zorgde de discussie over kernwapens ook voor een hele hoop polarisatie. Er werd veel gedemonstreerd en dat ging er soms pittig aan toe."

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat het vier jaar geleden nog wel meeviel met de polarisatie in Nederland. Zeker als het gaat om affectieve polarisatie, de mate waarin we politieke tegenstanders wantrouwen of zelfs iets slechts toewensen. De stelling 'Er zijn mensen die ik ben gaan haten om de standpunten die zij innemen', kreeg in 2018 iets meer steun (16%) dan in 2012 (13%), maar bijvoorbeeld minder dan in 1970 (19%).

Sinds twee jaar lopen de gemoederen wel degelijk hoger op. "Je ziet dat vooral politieke tegenstellingen voor veel polarisatie zorgen," zegt Hartevelde. Dat blijkt ook uit zijn onderzoek. In september 2019 vroeg hij duizend Nederlanders om een reeks groepen in de samenleving te plaatsen op een 'gevoelsthermometer' die loopt

"Zonder polarisatie tussen bepaalde groepen hadden fundamentele veranderingen in de samenleving namelijk nooit plaatsgevonden."

*“Nederlanders
beoordelen
mensen met een
andere politieke
voorkeur
negatiever dan
mensen met een
andere etniciteit,
opleiding of
religie.”*

van 0 graden ('koud en negatief') via 50 graden ('neutraal') tot 100 graden ('warm en positief'). Onder de groepen die op deze thermometer moesten worden geplaatst, waren ook aanhangers van diverse politieke partijen. Wat bleek? Nederlanders beoordelen mensen met een andere politieke voorkeur negatiever dan mensen met een andere etniciteit, opleiding of religie. Afgelopen herfst herhaalde Harteveld dit onderzoek. Hieruit kwam naar voren dat vooral de negatieve gevoelens tussen aanhangers van linkse en rechtse partijen waren toegenomen ten opzichte van twee jaar daarvoor. Hierbij vielen twee dingen op. Zo werd er gemiddeld een bijzonder lage score gegeven door PVV'ers en FvD'ers aan GroenLinksers: slechts zo'n 23 graden. Andersom bleek de afkeer nog een graad erger: GroenLinksers gaven PVV'ers een score onder de 20 graden. Afgaand op deze uitslag, verschillen aanhangers van links en rechts in Nederland niet zo heel veel van Democraten en Republikeinen in de Verenigde Staten. Deze twee groepen plaatsen elkaar doorgaans rond de 30 graden op dezelfde thermometer.

In Nederland zorgen op dit moment vooral thema's als gender en migratie voor veel polarisatie. "Dit zijn gevoelige onderwerpen, omdat ze heel erg gaan over hoe we onszelf als individu definiëren," legt Harteveld uit. Het coronavirus zorgt tevens voor een hoop spanning tussen mensen. Uit het onderzoek bleek dat mensen andersdenkenden over corona (met minder dan 25 graden) ongeveer even koude beoordelingen geven als tegenpolen op het gebied van een thema als migratie. Dat is volgens Harteveld niet zo gek. "Corona en alles wat daarbij komt kijken, voelt als een bedreiging voor zowel voor- als tegenstanders van maatregelen. Door dat gevoel van dreiging zijn mensen minder tolerant tegenover mensen die anders denken."

Gevaar voor democratie

En dat kan gevaarlijk zijn. Harteveld: "Wanneer we heel erg affectief gepolariseerd zijn, verliezen we ons vermogen om te handelen als kritische burgers en wordt politiek een soort teamsport. Sociaalpsychologisch onderzoek laat zien dat, wanneer je je heel erg verbonden voelt met een team of een bepaalde groep, je informatie zo gaat filteren dat alleen jouw groep er goed uitkomt. Dat betekent dat affectief gepolariseerde Nederlanders de argumenten van mensen uit hun eigen groep kritiekloos zullen

geloven, terwijl ze de argumenten van de tegenpartij zullen wegzetten als onzin. Mensen kunnen dan niet meer met een open blik naar de ander of diens argumenten luisteren. Dat is een gevaar voor de cohesie in de samenleving en de democratie." Daar komt bij dat polarisatie heel veel energie kost. De Dreu: "Denk bijvoorbeeld aan de tijd die mensen besteden aan discussies op Twitter. Die tijd hadden ze net zo goed kunnen besteden aan hun werk of studie. En dat levert henzelf en de samenleving veel meer op."

Moeten we ons zorgen maken? Gaan we dezelfde kant op als de Verenigde Staten, waar Democraten en Republikeinen elkaar te lijf gaan? Dat valt volgens Harteveld wel mee. "Er is zeker sprake van een trend van polarisatie, maar dat betekent niet dat de situatie van de ene op de andere dag zal escaleren. Bovendien blijkt uit vergelijkend onderzoek dat Nederland nog steeds minder gepolariseerd is dan andere landen. Daar komt bij dat onze politieke cultuur er een is van samenwerking. Dat wordt niet van de ene op de andere dag vernietigd." Toch is het verstandig om in te zetten op het voorkomen van zo veel mogelijk polarisatie. Zoals al eerder genoemd, is onzekerheid een voedingsbodem voor conflict. Bernard Ter Haar, voormalig directeur-generaal sociale zekerheid en integratie op het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, pleit daarom voor het versterken en versimpelen van de sociale zekerheid in de samenleving om polarisatie te voorkomen. Denk aan het verhogen van het nettoloon en het investeren in sociale woningbouw. "Er zijn te weinig woningen in Nederland en er wordt veel geklaagd over het niet beschikbaar zijn van een passende woning, 'terwijl die buitenlanders allemaal met voorrang in een mooie woning worden gezet,'" schrijft hij op de website van het *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*.

Polarisatie binnen het bedrijfsleven

Maar hoe zit het met polarisatie op kleinschaliger niveau, bijvoorbeeld binnen een bedrijf of organisatie? Ook dan kan te veel polarisatie schadelijk zijn. "Bedrijven, zeker grote bedrijven, zijn in feite een afspiegeling van de samenleving," zegt De Dreu. "Op de werkvloer lopen immers allerlei mensen met een verschillende achtergrond en verschillende opvattingen rond. En vaak komen die opvattingen ter sprake bij de koffieautomaat." Overigens gaan tegenstellingen binnen een bedrijf niet altijd over maatschappelijke en politieke thema's, ze kunnen eveneens te maken hebben met interne zaken, zoals een nieuwe werkwijze.

Als je pech hebt, zorgt een verschil in opvattingen tussen medewerkers voor serieuze breuklijnen in je organisatie. De Dreu: "Dan krijg je een situatie waarbij de helft van de medewerkers linksaf wil en de andere helft rechtsaf en ze elkaar uiteindelijk naar het leven gaan staan." Dat heeft effect op de saamhorigheid binnen het bedrijf, maar ook op het functioneren van de medewerkers. De Dreu geeft een voorbeeld. "Het kan zijn dat mensen elkaar dwars willen zitten en elkaars werk gaan saboteren. Bijvoorbeeld door informatie of bepaalde documenten niet goed of veel te laat aan te leveren."

Wanneer een conflict lang voortduurt, heeft dit effect op het individuele welzijn van medewerkers. De Dreu: "Langdurige conflicten zorgen ervoor dat medewerkers onder voortdurende hoogspanning staan. Uit onderzoek blijkt dat een continu hoog adrenalineniveau uiteindelijk iemands fysiologische

systeem uitput. Dit kan vervolgens leiden tot klachten als hoofdpijn en maagpijn. Ook gaan mensen ongezond gedrag vertonen, zoals meer roken of drinken."

De Amerikaanse auteur en schrijfster Liane Davey stelt in haar boek *First: Inspire Your Team to Grow Up, Get Along, and Get Stuff Done* dat conflicten op de werkvloer juist een bron van inspiratie zijn. "Door conflicten leer je als team om te gaan met moeilijke situaties en rekening te houden met verschillende perspectieven. Dat maakt dat de oplossingen waar je als team mee komt, heel weloverwogen zijn," schrijft ze. Een conflict kan weliswaar oncomfortabel voelen, maar leidt volgens Davey uiteindelijk tot innovatie. "Stel dat jij en je collega een discussie hebben over wat de beste manier is om een nieuw project aan te pakken, dan worden jullie juist door deze onenigheid gedwongen om na te denken over de voor- en nadelen van elke aanpak. Uiteindelijk kom je dan tot de beste oplossing."

Maar volgens De Dreu is de kans dat mensen echt creatiever worden door een conflict maar heel klein. "Alleen onder heel specifieke omstandigheden heeft polarisatie een positief effect op creativiteit," legt hij uit. "Ten eerste moet het gaan om een heel milde vorm van polarisatie. Denk aan een discussie of een debat. Daarnaast moeten de tegenstellingen gaan over zaken waar echt een oplossing voor is. Wanneer je bijvoorbeeld gaat discussiëren over de vraag of Nederland meer of minder vluchtelingen op moet nemen, kun je uren met elkaar in discussie gaan zonder tot een oplossing te komen. En daar word je zeker niet creatiever van."

Sandra Bouckaert is teamcoach, executive coach en mediator voor onderwijs, zorg, overheid en kennisinstellingen en is gespecialiseerd in conflicten op de werkvloer. "Polarisatie leidt vaak tot geroddel en het framen van de andere groep," zegt ze. "Er ontstaan allerlei verhalen over de ander die niets meer met feiten en de werkelijkheid te maken hebben." Dit proces wordt versterkt op het moment dat collega's geen of nauwelijks contact met elkaar hebben. "Als mensen de ander in levenden lijve zien, raken ze milder gestemd en stellen ze het beeld dat ze van iemand hadden weer bij."

Je ziet volgens Bouckaert dat bij organisaties en bedrijven waar al sprake was van conflicten, de polarisatie de afgelopen twee jaar alleen maar is toegenomen: "Bij teams waar voor de coronacrisis niet of nauwelijks sprake was van spanning zie je niet zoveel verandering. Maar bij organisaties waar al sprake was van spanning, is deze alleen maar versterkt." Ze legt uit: "Wij mensen hebben de neiging vooral contact te zoeken met mensen op wie we lijken. Op het moment dat mensen enkel vanuit huis werken, komen ze niet meer al hun collega's tegen bij de koffieautomaat, maar hebben ze alleen contact met degenen met wie ze uit zichzelf contact zoeken. Dat versterkt de polarisatie en de framing van de ander."

Bouckaert raadt dan ook aan om als CEO of leidinggevende te zorgen voor informele momenten waarop mensen elkaar kunnen treffen. Voor grote organisaties is het organiseren van dit soort ontmoetingen weliswaar meer een uitdaging, maar daarmee niet minder belangrijk. "Binnen een grote organisatie ken je niet al je collega's persoonlijk, je vormt je dan sneller een beeld van de ander dat niet op de werkelijkheid gebaseerd is, maar op de

“Zolang er het stille midden is dat weerstand biedt aan wij-zij-denken, is er ergens in de samenleving rust en vrede.”

verhalen die je over anderen hoort. Dat werkt polarisatie in de hand."

Als er eenmaal sprake is van een conflict of polarisatie, is het zaak op tijd in te grijpen. De Dreu: "Een conflict tussen twee mensen is nog wel makkelijk op te lossen. Maar voordat je het weet, zijn die twee collega's twee groepen geworden. Dat kan heel snel gaan." Bouckaert verwijst op haar blog naar het boek *Polarisatie. Inzicht in de dynamiek van wij-zij-denken* van filosoof en consultant Bart Brandsma. Zijn theorie is dat wanneer een conflict polariseert, mensen verschillende rollen op zich nemen. De *pushers* bijvoorbeeld hebben er geen enkele baat bij het conflict op te lossen en zwingelen dit juist aan. De *joiners* zijn minder extreem, maar sluiten zich wel bij een van de twee kampen aan. En dan heb je nog het 'stille midden', een grote groep mensen die in eerste instantie neutraal is. Maar als een conflict maar lang genoeg duurt, worden ook deze mensen uiteindelijk gedwongen te kiezen. Dit zie je binnen een bedrijf, maar ook in de samenleving. Wanneer het stille midden afneemt, wordt polarisatie echt problematisch. "Zolang er het stille midden is dat weerstand biedt aan wij-zij-denken, is er ergens in de samenleving rust en vrede. Daarom is het zo belangrijk om dat midden te blijven versterken," laat Brandsma weten in een interview in *Vrij Nederland* uit 2019. Als voorbeeld geeft hij de spanning tussen Erdogan en Gülen in Turkije. Die spanning leidde in

2017 in Rotterdam tot rellen tussen Turkse Nederlanders. "De politie daar dacht: blijkbaar heb je twee soorten Turken: Erdogan-Turken en Gülen-Turken. In plaats daarvan hadden ze het frame Erdogan-Gülen moeten loslaten en met mensen in gesprek moeten gaan over: wat heeft dit voor impact op jou als Rotterdammer? En niet: aan welke kant sta jij?"

Op de werkvloer is het eveneens zaak dat je het stille midden behoudt en zo snel mogelijk ingrijpt wanneer zich een conflict voordoet. Dit betekent niet dat je gesprekken over bepaalde thema's binnen het bedrijf moet verbieden. Dat heeft volgens Bouckaert geen enkele zin. "Dan gaan mensen er stiekem over praten en gaat het een eigen leven leiden." In plaats daarvan kun je beter het gesprek aangaan, dat wil zeggen, mits je dit op een constructieve manier doet. Bouckaert: "Bespreek alleen conflicten waar oplossingen voor zijn. Je kunt het bijvoorbeeld wel hebben over hoe je, in het geval van een coronapandemie, omgaat met werken op kantoor. Maar niet of vaccineren wel of niet verantwoord is. Daar kom je namelijk niet uit."

Wat je beter kunt doen, is het stille midden versterken. Dat kan op de werkvloer, maar net zo goed binnen een wijk of stadsdeel. "Zet daarbij in op de overeenkomsten en niet op de verschillen," zegt Ron van Wonderen, onderzoeker naar polarisatiedynamieken en maatschappelijke spanningen, op

de website van het *Kennisplatform Inclusief Samenleven* (KIS). Wel waarschuwt hij: "Maak het niet te groot, begin op microniveau. Bijvoorbeeld op het niveau van een flat of een straat. Verenig mensen rond een gemeenschappelijk thema, zoals de veiligheid van de kinderen of een schone buurt. Door samen te werken, door concreet aan de slag te gaan met dit soort thema's, ontstaan er een-op-een-contacten. En dan stap je voorbij de vooroordelen of het groepsdenken."

Net als in de samenleving is onzekerheid binnen bedrijven en organisaties een voedingsbodem voor conflict en polarisatie. "Op het moment dat mensen niet zeker weten of ze wel gewaardeerd worden of hun baan zullen behouden, staan ze argwanender tegenover hun collega's en ontstaat er sneller polarisatie," zegt De Dreu. "Aan CEO's en leidinggevenden daarom de taak om een werkomgeving te creëren waar werknemers zich veilig en gewaardeerd voelen." Dat betekent onder andere dat je competitie tussen collega's zo veel mogelijk moet zien te voorkomen. "Leidinggevenden hebben vaak het idee dat onderlinge competitie ertoe leidt dat werknemers harder gaan lopen. Maar dat geldt maar voor een handjevol mensen, die vervolgens ook nog een burn-out krijgen. De rest zal er al veel eerder met de pet naar gooien, omdat de lat simpelweg te hoog ligt. Bovendien zie je dat binnen teams waar veel onderlinge competitie heerst, de innovatie en creativiteit heel snel naar beneden gaan. Werknemers zijn dan namelijk gefocust op elkaar de loef afsteken in plaats van hun product of dienst te verbeteren."

Als CEO of leidinggevende kun je door middel van beloningssystemen en je retoriek duidelijk maken dat de groei en het functioneren van de organisatie een verantwoordelijkheid is van alle medewerkers samen en dat het belangrijk is elkaar te helpen in plaats van dwars te zitten. De Dreu: "Op het moment dat je dit echt goed weet uit te dragen, zul je zien dat werknemers zich onderling meer verbonden voelen. Er ontstaat dan een gevoel van saamhorigheid en dat maakt dat mensen toleranter worden naar elkaar en een meningsverschil gemakkelijker accepteren." •

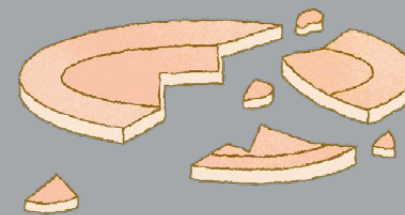
“Net als in de samenleving is onzekerheid binnen bedrijven en organisaties een voedingsbodem voor conflict en polarisatie.”

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



KLIK VOOR LINK





Het zijn drukke tijden voor **Edith Schippers**. Terwijl ze de voorbereidingen treft voor een fusie tussen 'haar' DSM en het Zwitserse Firmenich, reist ze van hotelkamer naar hotelkamer en van overleg naar overleg. Tegelijkertijd heeft Schippers zich – na ruim zes jaar afwezigheid uit de politiek – dit voorjaar verkiesbaar gesteld voor de Eerste Kamer.

EDITH SCHIPPERS
PRESIDENT DSM EUROPA

INTERVIEW: ERIC VAN HUIZEN, ACHMEA

*Neem iedereen
mee in*
transities

“Politiek laat altijd de verschillen zien. Je zoomt in op wat de ander niet is of heeft. Bij DSM kan ik veel meer de samenwerking zoeken.”

Die combinatie van boardroom en Binnenhof is met een duidelijke reden: “Als ik de politiek hoor praten over het bedrijfsleven of andersom, ervaar ik een kloof. Ze begrijpen elkaar niet. We moeten veel meer dwarsverbanden leggen om te zorgen dat wij er als samenleving het maximale uit kunnen halen.”

Toch is het een opmerkelijke stap voor Schippers, omdat het juist een bewuste keuze was om de politiek in te ruilen voor het bedrijfsleven. “Politiek laat altijd de verschillen zien. Je zoomt in op wat de ander niet is of heeft. Bij DSM kan ik veel meer de samenwerking zoeken.” Samenwerken is volgens Schippers hard nodig voor een zoektocht naar een nieuw evenwicht: “Als je dingen werkelijk wil veranderen, moet je de samenwerking zoeken tussen overheid, bedrijfsleven, ngo's en universiteiten. We zitten nu midden in een transitie die vergelijkbaar is met die van begin vorige eeuw. Toen hadden de industrialisatie, de auto en het vliegtuig een enorme impact op onze samenleving. Mensen die dat niet begrepen, werden angstig en radicaliseerden soms. Er ontstonden complottheorieën en bepaalde groepen in de samenleving kregen de schuld. We zitten nu in een vergelijkbare periode. Er zijn zoveel transities aan de gang die een enorme impact hebben – of gaan hebben – op onze samenleving. Je ziet ook dat de reactie in de samenleving dezelfde trekken vertoont. Onze les moet zijn dat we iedereen meenemen in die transities.”

We hebben veel met elkaar gemeen

Schippers ziet daarom de noodzaak voor een zoektocht naar evenwicht in onze samenleving. Dat is alleen nog niet gemakkelijk: “We nemen elkaar voortdurend de maat: op social media, aan talkshowtafels en in de kranten. Maar wanneer je beter kijkt, zie je dat we heel veel met elkaar gemeen hebben. Laten we daar nou eens beginnen, daar is voldoende te doen.”

→

Dat merkt Schippers ook in persoonlijke kring. Bijvoorbeeld thuis aan de eigen eettafel. De discussie richt zich daar vaak op voedsel en gezondheid, dé specialisatie van DSM. "Gezond eten is heel belangrijk. Als je kijkt naar de wereldpopulatie, dan zijn de verhoudingen enorm scheefgegroeid. Een heel groot deel van de bevolking, bijna 1 miljard, gaat met honger naar bed. Aan de andere kant hebben maar liefst 2 miljard mensen overgewicht. Zij krijgen vaak onvoldoende gezonde voedingsstoffen binnen. Je hebt dus honger aan de ene kant en overgewicht aan de andere kant. Het systeem loopt vast. Dat is een thema dat hoog op onze agenda staat en is ook iets waar ik veel mee bezig ben."

Volgens Schippers is het belangrijk dat mensen ook zelf kijken naar wat ze kunnen bijdragen aan een wereld die beter in balans is. Daarom heeft ze haar eetgedrag aangepast: "Anderhalf jaar geleden keek ik met mijn dochter naar de documentaire *Seaspiracy*, over de impact van visserij op het milieu. En al is er maar een deel van waar, dan nog is het schokkend. Wij aten vaak een beetje 'lui'. Vlees of vis stond bijna iedere dag op het menu. Zo'n anderhalf jaar geleden hebben we daarom besloten om doordeweeks vegetarisch te eten en alleen in het weekend vlees of vis."

Een warme samenleving

Het vinden van een dergelijke middenweg is volgens Schippers belangrijk. De scherpe toon en focus op tegenstellingen in het publieke debat zijn haar een doorn in het oog. "Door de discussies in de media, zowel sociale media als kranten en televisie, denk je al snel dat de balans totaal weg is. Iedereen staat met rode hoofden naar elkaar te schreeuwen." Maar als we volgens Schippers naar onze eigen omgeving

kijken, is het beeld heel anders. "Daar is die balans er echt nog wel en zijn we veel genuanceerder naar elkaar. Er zijn ontzettend veel mensen die iets voor elkaar doen. Er wordt veel vrijwilligerswerk gedaan in bijvoorbeeld de sport of de zorg en we komen massaal in actie als er nood is in Turkije of Oekraïne. Ik ben zelf ambassadeur van Hulphond Nederland. Daar zie ik ook ontzettend veel vrijwilligers die de handen uit de mouwen steken en elkaar helpen."

Deze voorbeelden bewijzen volgens Schippers dat onze samenleving nog steeds een enorm warme is, maar ze waarschuwt wel dat we erop moeten letten dat dat zo blijft. "Vroeger kwam je elkaar vanuit alle lagen van de bevolking overal tegen: op school, tijdens de dienstplicht, op de voetbalvereniging, in de kerk. Tegenwoordig zijn die ontmoetingen veel minder geworden. Zelfs als mensen in dezelfde buurt wonen. Ik heb jarenlang in de Schilderswijk gewoond. Je woont dan naast elkaar, maar je moet elkaar wel ontmoeten om elkaar beter te begrijpen. Alleen in het ziekenhuis ligt de notaris nog naast de fabrieksarbeider. Daar krijgt iedereen dezelfde behandeling."

De kracht van samenwerking

In tegenstelling tot de polarisatie in de politieke arena, kwam Schippers bij DSM juist een heel andere sfeer tegen: "Wat mij echt opvalt bij DSM, is dat daar een positieve vibe heerst. Er staan honderden wetenschappers iedere dag met passie te werken aan innovaties die de wereld beter maken. Daar mag je dan aan bijdragen! Je komt met een plan, dat wordt getoetst op de inhoud, er wordt overlegd met allerlei partners waarmee we samenwerken, beter gemaakt en dan ga je samen aan de slag voor één gedeelde missie. Ik vind die eendrachtigheid



EDITH SCHIPPERS, DSM

en samenwerking heel inspirerend. Het is hard werken, maar er komt veel meer tot stand."

Schippers noemt een voorbeeld van die samenwerking: "DSM werkt samen met de TU Delft, de gemeente Delft en de provincie Zuid-Holland aan PlanetB.io, een kennis-ecosysteem waar start-ups en scale-ups werken aan biowetenschappelijke oplossingen die het eten gezonder maken en de productie minder belastend voor het milieu. Bijvoorbeeld een bedrijf dat gecultiveerd vlees maakt uit één cel, een bedrijf dat uit CO₂ visvoer maakt of een bedrijf dat algenolie maakt dat je kunt voeren aan kweekzalm in plaats van visolie waarvoor je wilde vis moet vangen. Ze werken allemaal aan duurzame oplossingen voor ons vastgelopen voedselsysteem. Dat zijn oplossingen die beter zijn voor het milieu en minder water en grond gebruiken." De vooruitgang die wordt geboekt, heeft ook effect op Schippers zelf: "Je wordt veel positiever als je in het bedrijfsleven zit. Je ziet de kansen en voelt de energie. Het is gaaf om daaraan mee te werken."

De transities van DSM

In het rijke verleden van DSM staat een aantal grote transities centraal. Een grote kracht van het bedrijf is dat het zich steeds weer opnieuw weet uit te vinden. Volgens Schippers is dat niet alleen nuttig, maar ook noodzakelijk: "Als bedrijf moet je steeds zorgen dat je relevant blijft. Dat betekent dat de samenleving ook daadwerkelijk nodig heeft wat je levert. DSM is ooit als mijnbouwbedrijf begonnen en de rode draad is dat we ons steeds hebben ontwikkeld op basis van wat de wetenschap ons opleverde. De research & development-afdelingen wisten vaak uit bijproducten nieuwe hoofdproducten te ontwikkelen." Fusies

en overnames kunnen daar een belangrijk hulpmiddel voor zijn volgens Schippers: "Strategische fusies met bedrijven die aanvullend zijn en je aanbod richting de markt versterken, is in de DSM-geschiedenis veel gebeurd. Kijk bijvoorbeeld naar het voormalige Gist-Brocades. Gist, schimmels, bacteriën, kortom micro-organismen, zijn nu onze corebusiness. Hetzelfde is met vitamines gebeurd. Door de overname van de vitamines-divisie van Roche zijn we momenteel de grootste vitamineproducent van de wereld."

Inmiddels staat DSM voor een nieuwe stap. Een fusie met het Zwitserse bedrijf Firmenich, gespecialiseerd in geur- en smaakstoffen. Volgens Schippers is die keuze niet zomaar: "Firmenich is heel goed in smaak. Wij zijn goed in gezond. Wij maken bijvoorbeeld drankjes om snel te herstellen, voor patiënten en sporters, maar dat drankje smaakt niet heel lekker. Met Firmenich kunnen we dat veranderen." Een andere reden voor de fusie is volgens Schippers de gedeelde missie van beide bedrijven: "We zijn allebei duurzame bedrijven, met een missie om de planeet beter achter te laten. Dat is belangrijk."

Verandering en onzekerheid

Het zetten van die nieuwe stap heeft impact op de gehele organisatie. Daar is Schippers zich bewust van: "We zijn voortdurend in beweging. Dat vraagt veel inzicht aan de top, maar het vraagt ook veel van je medewerkers. Die moeten zich steeds opnieuw aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Dat vraagt ook om een nieuwe, gezamenlijke cultuur en om gedeelde normen en waarden."

Schippers erkent dat dat niet altijd makkelijk is: "Mensen werken hier soms al hun hele leven. Het bedrijf zit in hun hart. Ze zijn trots op de veranderingen gemaakt in het verleden, maar veranderingen brengen ook altijd onzekerheid mee." Schippers ziet een belangrijke opdracht voor de direct leidinggevenden om goed te luisteren en medewerkers mee te nemen. Ze probeert daaraan ook zelf bij te dragen: "Ik besteed daar veel aandacht aan. Je probeert mensen mee te nemen in deze verandering. Je organiseert veel, praat met mensen en staat open voor hun zorgen. Natuurlijk is dat niet altijd direct succesvol. Mensen willen vaak eerst zien, dan geloven." Daarom ziet Schippers ook een rol voor verdere begeleiding: "Verandering geeft ook mentale druk. Dingen in het privéleven van mensen tellen op bij de onzekerheden op het werk. We hebben hier nog een wereld te winnen. Een klassieke arbodienst is niet genoeg. Je moet niet alleen zorgen dat mensen fysiek, maar ook mentaal gezond blijven, en verder kijken dan vandaag. Wat voor werk gaan mensen morgen doen? Zijn ze daar klaar voor of moeten we misschien extra scholen? We hebben hiervoor een mooi programma: duurzame inzetbaarheid, waarbij we echt proberen om mensen nu goed in hun vel te laten zitten, maar ook om hen na te laten denken over de toekomst, zodat ze eigen regie kunnen voeren op hun verdere toekomst. Dat gebeurt in de vertrouwde omgeving van DSM Fit."

Over die toekomst is Schippers positief, maar wel met een belangrijk aandachtspunt: "We zien zo veel technologische veranderingen. Als ik kijk naar de vooruitgang die wij boeken in digitalisering, automatisering, artificial intelligence en precision food en wat er allemaal mogelijk wordt als we deze technologieën laten samenkomen, dan ben ik positief. Maar ik denk dat wij allemaal, zowel binnen als buiten ons werk, moeten zorgen dat we daar iedereen in meenemen. Ook de mensen die het allemaal wat minder goed kunnen volgen. Dat is cruciaal. Als ons dat niet lukt, dan falen we." •

"We zijn voortdurend in beweging. Dat vraagt veel inzicht aan de top, maar het vraagt ook veel van je medewerkers."



Mijn kantelpunt

"In mijn tijd als minister van VWS kreeg ik een aantal belangrijke inzichten. Ik zag hoe belangrijk voeding is voor je gezondheid. Het voorkomt een hoop ellende. Dat inspireerde mij in mijn keuze voor DSM. Ik zag ook een aantal mensen in mijn werkomgeving jong overlijden. Dat bracht een heel ander besef. **Je kunt alles uitstellen, maar soms moet je dingen meteen doen.** Ik heb daar zelf ook lessen uit getrokken en heb een aantal dingen in mijn leven omgegooid. Ik ben uit de politiek gestapt en heb in mijn privéleven dingen veranderd. Je kunt alles wel uitstellen en alleen maar heel hard werken, maar het is minstens zo belangrijk om balans in je leven te hebben."





A portrait of Bart van Breukelen, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket over a white collared shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light-colored wall.

BART VAN BREUKELN, TBI HOLDINGS

De SCHREEUW

van de gletsjer gaf
het laatste zetje

Vanaf de 19^e verdieping van de Wilhelminatoren op de Kop van Zuid in Rotterdam kijkt **Bart van Breukelen** uit over de Maas en de Erasmusbrug. "Deze hoogte is net fijn, het uitzicht is prachtig en tegelijkertijd kan ik zien wat er op straat gebeurt. Toch wel een must voor iemand die gelooft in stedelijke ontwikkeling."

BART VAN BREUKELN
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR TBI HOLDINGS

INTERVIEW: JAN TWISK, ACHMEA

Van Breukelen maakt zich zorgen. Zorgen om de beschaving in ons land die vraagt om politieke moed om juist op te komen voor de nuance. Maar we zien vooral dat de politiek vandaag de dag eerder de escalatie dan de nuance opzoekt.

Als politiek en als bedrijfsleven staan we in de ogen van Van Breukelen voor twee majeure opgaven. Allereerst de verduurzaming van onze samenleving: "Wij zijn schatplichtig om daar de komende jaren echt stappen in te zetten en moeten daar echt het voortouw in durven nemen", aldus Van Breukelen. De andere opgave is om iets te doen aan de groeiende sociale disbalans, aan het schreeuwende tekort aan mensen op de arbeidsmarkt. In de technieksector kunnen we de opgave, waaronder die van de energietransitie, daardoor niet aan, aldus Van Breukelen.

Het Groene Boekje

Ten aanzien van het klimaat en de verduurzaming van onze samenleving voelen TBI en Van Breukelen een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid: "We moeten echt gaan versnellen, ook al hebben we de exacte oplossing nog niet. Daarnaast biedt de verduurzaming grote kansen om onze eigen mensen te inspireren en te stimuleren om die oplossingen te vinden."

Van Breukelen vertelt vol trots over *Het Groene Boekje* dat TBI in december 2022 gepresenteerd heeft: "We hebben in het boekje heel bewust gekozen om meetbare doelstellingen voor 2025 te formuleren, zodat onze ondernemingen echt anders gaan werken. We hebben gekozen voor vijf impactgebieden (duurzame materiaalkeuze, circulair ontwerpen, circulaire bedrijfsvoering, duurzame energieoplossingen en emissieloos bouwen) en daar per gebied heel heldere ambities voor 2030 aan verbonden. Ik noem het de harde kant van onze klimaatambities."

"In de nacht hoor je de gletsjer werken. Het kraakt en kreunt. Het zet je aan het denken."

De Klimaat Expeditie

De afgelopen jaren mochten de winnende teams van de TBI Innovatieprijs op een zogenaamde Klimaat Expeditie. TBI biedt die expedities nu ook al haar directeuren aan. Om met eigen ogen de gevolgen van de klimaatverandering te zien en om tegelijkertijd leiderschapontwikkeling te stimuleren. De ogen van Van Breukelen beginnen te twinkelen als hij erover vertelt: "Noem dat dan maar de zachte kant van onze klimaatambities, wanneer we met een groep van acht collega's voor vijf dagen per trein naar Zwitserland vertrekken. We leveren onze mobieltjes en horloges in en eenmaal in Zwitserland gaan we te voet richting gletsjer. 's Avonds voor het kampvuur bij onze tentjes hebben we leiderschapstrainingen en overdag lopen we vaak uren zwijgend achter elkaar door de bergen. 's Nachts hoor je de gletsjer werken. Het kraakt en kreunt. Het zet je aan het denken. Zeker als je dan van de gids hoort hoeveel meter er ieder jaar van de gletsjer afsmelt. Toen wij de gletsjer bereikt hadden en de terugtocht in werd gezet, brak er een stuk gletsjer ten noorden van ons af en het leek of de gletsjer ons achterna brulde: 'doe er iets aan!' Die expeditie heeft echt iets met mij gedaan. Je staat toch ineens anders in de wedstrijd en dat geldt niet alleen voor mij. De kunst is wel om dat gevoel te onderhouden. We hopen dat onder meer te doen met de concrete ambities die we in Het Groene Boekje hebben geformuleerd."

Vakmanschap stimuleren

De groeiende sociale disbalans noemt Van Breukelen het. Het schreeuwende tekort aan personeel; zeker in de technieksector heeft dat gevolgen voor de hele maatschappij: "Als we echt werk willen maken van de verduurzaming van onze maatschappij en van de energietransitie, zullen we ook dat schreeuwende tekort aan personeel moeten aanpakken. Wij doen dat in ons eigen bedrijf door anticyclisch te investeren en onze ondernemingen aan te moedigen om mensen juist in vaste dienst te nemen, door vakmanschap te stimuleren en nog meer te investeren in opleidingen."

Vakmanschap is zo ontzettend belangrijk en in de ogen van Van Breukelen ook nog te veel ondergewaardeerd: "Nog steeds wordt handwerk te veel als tweede keuze gezien. Dat gevoel moet veranderen. Daarom ook zijn onze ondernemingen actief in de weer met praktijkscholen en hebben wij het TBI-Praktijkfonds in het leven geroepen. Met dat fonds stimuleren wij onze ondernemingen om meer aandacht aan vakmanschap te besteden en van elkaar te leren. Zo werken we nu aan een traineeship voor vaklieden."

→

“Als we echt werk willen maken van de verduurzaming van onze maatschappij en van de energietransitie, zullen we ook dat schreeuwende tekort aan personeel moeten aanpakken.”

Maatschappelijk bewustzijn in DNA

TBI werkt, samen met haar aandeelhouder Stichting TBI, vanuit een lange termijn maatschappelijke visie, waarbij het bewustzijn daarover tot in de haarvaten van het bedrijf is doorgedrongen. Van Breukelen somt die visie moeiteloos op: “Gezonde en zelfstandige bedrijven vormen de basis, we hebben het TBI-Studiefonds voor de kinderen van onze werknemers, we investeren in het behoud van monumentaal erfgoed in Nederland, met het praktijkfonds stimuleren we onze bedrijven meer te investeren in vakmanschap en met het TBI-Klimaatfonds ondersteunen we TBI-ondernemingen en maatschappelijke organisaties die de verduurzaming willen versnellen.”

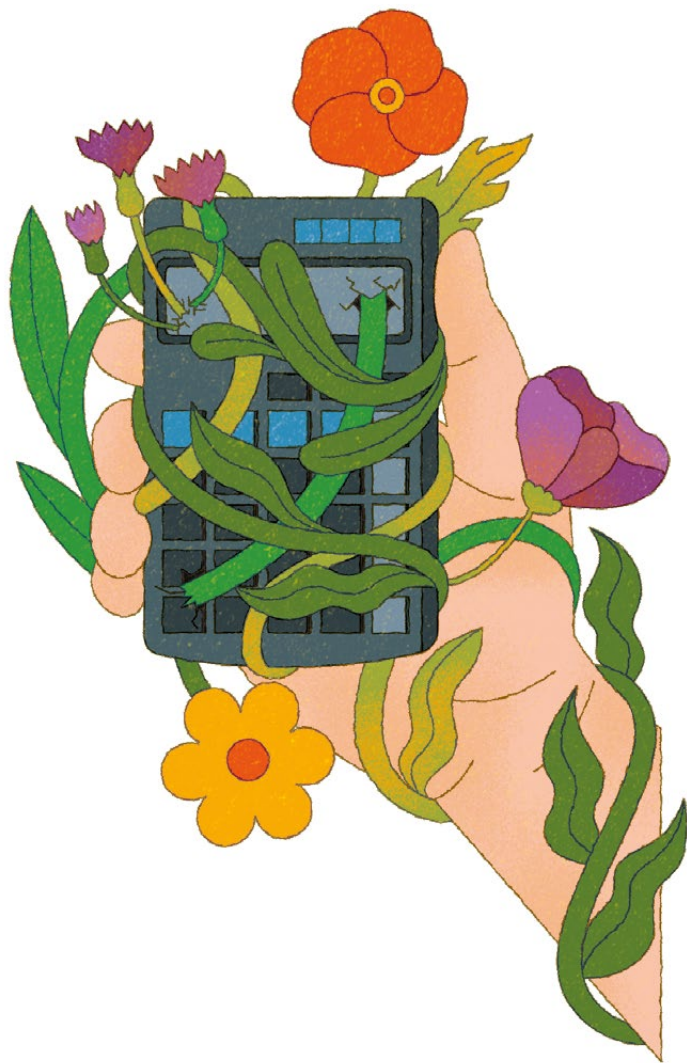
Op de vraag wat de rol van Van Breukelen in dit alles is, zegt hij stellig: “Ik heb een agenda-settende rol om bijvoorbeeld een versneling in die energietransitie teweeg te brengen. Ik moet vertrouwen geven, onder meer door aan te geven dat ik snap dat die transitie soms lastig is en zelfs onze winstgevendheid kan raken. En tot slot door de verandering (bij voorkeur van onderaf) te stimuleren. Ik probeer constant het gesprek aan de basis van het bedrijf te voeren en aan te wakkeren.” •

Mijn kantelpunt

“Door wat ik zie op de werkvloer en wat ik daar aan de voet van de gletsjer heb gevoeld, denk ik steeds meer **dat we regelgeving nodig hebben om die disbalans op sociaal en klimaatvlak aan te pakken**. Als het maar wel slimme en intelligente regelgeving is. Ik ben in gaan zien dat slimme en intelligente regelgeving juist kan helpen te versnellen in plaats van in de reflex te schieten dat je überhaupt tegen regelgeving bent. En weet je, ik ben trots op het feit dat de urgentie voor verduurzaming echt top of mind is bij TBI. Het is nog wel een enorme opgave om ook de mensen mee te nemen die niet in onze (TBI-)bubbel zitten en te overtuigen van die verduurzamingsopgave. Dat vraagt om (politieke) moed en ambitie om het gesprek te voeren en met nuance mensen mee te nemen.”



Hoe weten we of we het goede doen?



DOOR YVONNE ZONDEROP

Voor steeds meer bedrijven en organisaties is het schrijven van zwarte cijfers niet meer de enige doelstelling. Er is een brede zoektocht gaande naar het bewerkstelligen van een positief effect op onze samenleving. Het formuleren van doelstellingen op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en het omarmen van Sustainable Development Goals (SDG's) zijn daar voorbeelden van.



Speciaal voor De Kamer schreef Yvonne Zonderop dit essay over brede welvaart.

Yvonne Zonderop (1955) is bestuurder, auteur en adviseur met een journalistieke staat van dienst. Zij was acht jaar lid van de hoofdredactie van *de Volkskrant* en is nu vaste medewerker van *de Groene Amsterdammer*. Daarnaast is zij voorzitter van de rvt van Stichting Democratie en Media, vicevoorzitter van de rvt van Instituut Clingendael, voorzitter van de Programraad van omroep Human en lid van de Begeleidingscommissie van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Ook is zij lid van de Nederlandse Unesco Commissie. In 2018 verscheen haar boek *Ongelofelijk*, over de verrassende comeback van religie.

Maar hoe breng je deze doelen vervolgens in de praktijk? En hoe weet je of wat je daarvoor doet ook het juiste effect heeft? Moeten we onze hoop vestigen op rekenmodellen of juist kijken naar de vraag die achter deze behoefte zit?

Elk kwartaal meldt het CBS de stand van het BBP. Dit cijfer vertelt ons hoe de economie presteert. Het geniet een welhaast onaantastbare status, ook al is het cijfer inmiddels honderd jaar oud en stamt het uit een tijd van fabrieksarbeid en kostwinners, van ver voor de computer of het internet.

Maar de bezwaren stapelen zich op. Wat wel en niet meetelt in onze nationale rekensom, is volgens critici hopeloos ouderwets. Neem Google, dat iedereen gebruikt, maar dat niet in het BBP zit, omdat het zich niet laat vertalen in geld. Of neem hergebruik. Vintagekleding mag de winkel uitvliegen, het telt niet mee voor economische groei. Het BBP weet zich geen raad met onze fluïde maatschappij, waarin mensen op weg naar huis in de trein nog even een klusje afmaken. Of een belletje plegen op de fiets. Telt dat als productietijd? Kun je dat meten?

Het BBP werkt ook heel ouderwets met gemiddelden. Toen vaste werkweken en cao-lonen de norm waren, was dat nuttig voor beleidsmakers. Maar wat zegt een gemiddelde nog in tijden van zzp'ers en individuele contracten? In de Verenigde Staten grappen critici dat de gemiddelde Amerikaan 1.9 been heeft. Gelukkig wordt daarop geen beleid gebaseerd. Waarom dan wel op economische gemiddelden?

Bovenal is er kritiek uit de milieubeweging. Het BBP doet alsof de aarde dient als gratis grondstof voor onze eindeloze verlangens. Het rekent de effecten van economische groei op onze leefomgeving nu eenmaal niet mee zolang daar geen prijskaartje aan hangt. Daarmee staat het symbool voor een economisch model dat steeds meer weerstand oproept. Nu het klimaatprobleem zich niet meer laat ontkennen, groeit de behoefte aan een ander begrip van welvaart. →

De zoektocht naar nieuwe modellen

Deze wens leeft al jaren, en niet alleen in Nederland. De Franse president Sarkozy vroeg in 2008 de wereldberoemde economen Amartya Sen en Joseph Stiglitz om een andere maatstaf voor welvaart. De Britse econoom Richard Layard bedacht het 'happiness-beleid': het idee om het (mentale) welzijn van Britten voorrang te geven boven materiële groei. De Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern verkoos de index die hierop is gebaseerd tot uitgangspunt voor haar begroting in 2019. Helaas gooide covid roet in het eten. Van het resultaat is sindsdien weinig meer vernomen. Net zomin als van de voorstellen van de commissie met Stiglitz en Sen. Het blijkt ontzettend moeilijk om met deze nieuwe methoden iets in de praktijk te doen.

Aan goede bedoelingen ontbreekt het niet. Er wordt al jaren gesleuteld aan vervangers van het BBP. De Nederlandse wetenschapper Rutger Hoekstra, econoom en auteur van het boek *Replacing GDP by 2030*, schat dat er meer dan honderd alternatieven op de plank liggen te verstoffen bij universiteiten en instituten. Dan gaat het om rekenmethodes die wél recht doen aan natuur en milieu, aan de waarde van grondstoffen of van huishoudelijk werk. Toch leggen ze het in de praktijk af tegen dat aloude BBP.

Dat komt doordat bij het BBP een economische theorie hoort die beleidsmakers zegt wat ze moeten doen. Die theorie zit versleuteld in de modellen van economische rekenbureaus, zoals het Centraal Planbureau. Het BBP is een verzameling data waar het handelingsperspectief vanzelf wordt bijgeleverd. Bijvoorbeeld de stand van de rente of de hoogte van de overheidsschuld. Het is een bewezen succesnummer dat ons lange tijd naar welvaart loodste.

Dat maakt het tot een lieveling van politici. Maar ook zij zullen erkennen dat de theorie aan kracht inboet. Want leidt winst ook in het digitale tijdperk nog steeds tot werk? En is renteverhoging nog steeds het medicijn tegen inflatie in tijden van een pandemie?

Dit is het eigenlijke probleem waar beleidsmakers mee kampen. Hoe moet je tegenwoordig de cijfers interpreteren om goed beleid te voeren? Data zijn het probleem niet. Sinds de computer wordt steeds meer gemeten en uitgerekend. Ze meten onze scrolls en clicks op Instagram, berekenen hoe laat onze auto arriveert of tellen het aantal stappen, inclusief verbruikte calorieën. Maar: welk inzicht levert dit op en wat is het advies dat hieruit volgt?

Op weg naar brede welvaart

In Den Haag hebben de drie planbureaus (SCP, CBS en PBL) nu de handen ineengeslagen voor een unieke monsterklus. Het doel is om toekomstige effecten van beleid op verschillende maatschappelijke vraagstukken te analyseren, zodat het mogelijk is om uitspraken te doen over ontwikkelingen.

Hiervoor wordt een nieuw model ontwikkeld voor een nieuw beleidsdoel: het bevorderen van 'brede' welvaart. Zij definiëren dat als duurzame groei die de aarde niet verder uitput en die de belangen van armere landen meeweegt. Dit streven moet een praktische invulling krijgen van de politiek. Maar eerst is het bouwen aan een model dat laat zien welk beleid naast winst of werkgelegenheid ook goede zorg of duurzaamheid bevordert, inclusief theorie en een bijbehorend handelingsperspectief. Politiek Den Haag is enthousiast. Maar de onderzoekers zijn net begonnen en waarschuwen nu al voor te hooggespannen verwachtingen.

Is meten wel de oplossing?

Die waarschuwing is terecht. Zelfs al leveren de onderzoekers over een paar jaar een perfect model af – wat niet erg waarschijnlijk is –, dan nog rijst een belangrijke politieke vraag: moeten we de keuzes voor kwaliteit van leven in handen leggen van een computermodel? Kunnen statistici bepalen hoeveel zorginstellingen, zwembaden of universiteiten ons land nodig heeft? Het is misschien aantrekkelijk, maar ook naïef om te denken dat een model onbetwiste oplossingen en antwoorden kan geven op de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. In de samenleving groeit juist weerstand tegen dit soort technocratisch denken, denk aan de heftige boerenprotesten tegen rekensommen van het RIVM. Yuval Harari zei het treffend: "Meetbaarheid is verleidelijk, maar wat je wint aan intelligentie, verlies je aan bewustzijn."

Elk beleid draagt nu eenmaal een politieke keuze in zich. Dat zijn we misschien te lang uit het oog verloren. Het is de taak van bestuurders, en niet van statistici, om die keuzes te maken en uit te dragen. De Amerikaanse politiek filosoof Michael Sandel waarschuwde ons jaren geleden al. Beleidsmakers stuurden lange tijd vooral op doelmatigheid, ondersteund door data en modellen. Het draaide om soepele, handige en efficiënte oplossingen van problemen. Maar dit heeft een lege publieke ruimte opgeleverd, die door populisten met succes is ingenomen. Er bestaan immers wel degelijk belangen tegenstellingen en meningsverschillen. Die moeten in een democratie juist worden benoemd en uitgesproken in plaats van in een model worden gestopt. De maatschappelijke onrust dwingt dit debat nu af.

“Het is de taak van bestuurders, en niet van statistici, om die keuzes te maken en uit te dragen.”

Daar komt nog een belangrijke nieuwigheid bij: we kunnen in het openbare debat allemaal ons eigen zegje doen en niet, zoals vroeger, enkel mensen met toegang tot de traditionele media. Social media hebben ons land omgetoverd tot een permanente vergaderzaal waarin elke mening zich even hard opdringt. Waar is de parlementsvoorzitter die met de hamer op tafel slaat, terwijl hij 'order, order' roept? Of is dat nostalgie naar een overzichtelijkheid die niet meer van deze tijd is?

Nu we allemaal ons hart kunnen luchten op Facebook, Instagram en Twitter, verwachten we ook dat daarmee rekening wordt gehouden in het echte leven. Dat is wennen voor onze representatieve democratie. Het maakt besturen er niet gemakkelijker op. Burgers eisen continue inspraak. En ook maatschappelijke organisaties willen hun eigen stempel drukken. Ze laten zich niet meer zo vanzelfsprekend verleiden tot Haagse overlegtafels achter de schermen.

→

Een breed aantal definities

Wie voor de lol 'brede welvaart' googelt, ziet dat met eigen ogen. Het is een wirwar van opvattingen, ongeacht wat de Haagse beleidsmakers ervan vinden. Parkstad Limburg omarmt brede welvaart als kansengelijkheid voor mensen met weinig opleiding en nog minder perspectief. Werkgeversorganisaties VNO/NCW en MKB-Nederland definiëren het als 'een vruchtbare symbiose van materiële welvaart, egalitaire uitkomsten met kansen voor iedereen en goede, leefbare omstandigheden nu en in de toekomst'. Het Fries Sociaal Planbureau beklemtoont dat 'brede welvaart' een methode is om burgers op lokaal niveau zelf te laten beslissen wat ze samen het belangrijkste vinden. Terwijl de directievoorzitter van de grootste ROC in Friesland, Remco Meijerink, zegt: "Ik vind het brede welvaart als 16-jarige jongeren zich ruimschoots kunnen oriënteren voordat ze economisch rendabel worden en een loopbaan kiezen."

Voor elk van deze opvattingen valt iets te zeggen. Wat ze gemeen hebben, is dat ze een waarde proberen uit te drukken die in het huidige beleid onvoldoende zichtbaar wordt: een idee van kwaliteit van leven die de waan van de dag ontstijgt. Nu heldere Haagse visies uitblijven, schetsen maatschappelijke organisaties hun eigen wenselijke toekomst. Dat doen ze elk op hun eigen manier, met hun eigen invulling. Ooit lieten ze zich misschien sturen door de zuil of de politieke richting waartoe ze behoorden. Maar die tijd ligt achter ons.

Zijn modellen nog wel van deze tijd?

Jarenlang hebben we met modellen geprobeerd om vast te stellen of we het goede doen. Maar het oude model werkt niet meer. Omdat de aannames niet meer kloppen. Als het BBP groeit, krijgen we het niet automatisch allemaal beter. We zijn op zoek naar nieuwe modellen, maar we leven in een onzekere, fluïde en veranderlijkere tijd dan vroeger. We kunnen dat niet vangen in een model. Moeten we ons niet realiseren dat een model een poging is om een werkelijkheid na te bootsen, maar nooit die werkelijkheid is? Dat betekent misschien ook dat het niet gaat om het model, maar om de vraag die erachter ligt.

Aan de vraag: 'Hoe weten we dat we het goede doen?' gaat dus eigenlijk een andere vraag vooraf, namelijk: 'Wat is het goede doen?' Dat is een onmogelijke vraag om in zijn algemeenheid te beantwoorden. Filosofen schreven er bibliotheken over vol, maar kwamen nooit tot een eensluidend antwoord. Rekenmodellen bieden ook geen uitsluitend. De vraag naar het goede moet ieder mens en iedere organisatie uiteindelijk zelf beantwoorden. Dat is een lastige opgave. Je kunt formuleren wat je in elk geval niet wil: geen uitbuiting, geen woekerwinst, geen ongelijke behandeling, geen discriminatie. Maar wie zich maatschappelijk wil engageren, moet harder aan de bak. Om een passend antwoord te vinden, moet je verstandig zijn, maar zul je ook moeten putten uit je morele overtuigingen en willen aansluiten bij wat je drijft en raakt.



De rol van de bestuurder

Nu zult u misschien zeggen: mooie grap dat de Haagse politiek ons hiermee opzadelt. Hebben wij ondernemers en bestuurders al niet genoeg aan ons hoofd? We worden geplaagd door inflatie, personeelstekorten, door onbetaalbare energietarieven, een dreigende recessie. Dat is helemaal waar, en toch ligt er een taak voor u weggelegd. Waar VNO/NCW in politiek Den Haag lobbyt voor brede welvaart als beleidsdoel, kunnen bedrijven en organisaties er daadwerkelijk vorm aan geven. Omdat u opereert in de praktijk van alledag, kunt u het verschil maken.

Neem die kleine, bijna onbeduidende actie van AH to go, die mij iedere keer weer vrolijk stemt. Als je op het station een koffie koopt, hanteert de winkelier twee tarieven. Wie een papieren beker neemt, betaalt het volle pond. Maar als je je eigen beker van huis meebrengt, krijg je 25 cent korting. In al zijn eenvoud vind ik dit een uitstekend voorbeeld van hoe een bedrijf kan laten zien wat men onder 'het goede' verstaat. Niet door aan te sluiten bij een politieke beweging of door

dure reclameteksten te schrijven. Maar door in het eigen domein, in dit geval in de winkel, de klant een positief duwtje te geven richting minder verspilling.

Ali Niknam, oprichter van onlinebank Bunq, geeft ook een interessant voorbeeld. Dit voorjaar bood Bunq Oekraïense vluchtelingen een tijdelijke gratis bankrekening plus bankpas aan. Daarnaast riep Niknam de stichting People for People in het leven, samen met topmannen van Picnic en Message Bird. Deze stichting bracht afgelopen zomer onder meer slaapzakken naar Ter Apel. Een mooi gebaar, maar dus niet uit naam van Bunq. Dat bedrijf opereert in de wereld van digitale geldzaken en probeert van daaruit aan het goede bij te dragen door onder andere het kosteloos verstrekken van bankrekeningen aan vluchtelingen. Deze voorbeelden laten zien dat je eigen achtergrond of de branche waarin je opereert een praktisch en herkenbaar startpunt kan bieden.

Kun je je klanten in beweging zetten tegen verspilling, zoals AH to go? Kan een energiebedrijf armlastige klanten tegemoetkomen met korting of een betalingsregeling? Veel bedrijven betrekken hun medewerkers bij die vraag. Willen ze inspringen bij de voedselbank? Het verlenen van mantelzorg? Ze maken vrijwilligerswerk mogelijk op kosten van de werkgever, soms financieel ondersteund door aan het bedrijf gelieerde foundations.

Maar je kunt als organisatie ook een stapje verdergaan en je medewerkers een duwtje in de goede richting geven. Het klimaatbudget is daarvan een mooi voorbeeld. Vakbond CNV heeft dit jaar met meerdere bedrijven afgesproken dat een deel van de loonruimte specifiek wordt toebedeeld aan iets goeds voor het klimaat. Het bedrag en het doel staan vast, maar medewerkers mogen zelf bepalen of ze het spenderen aan een warmtepomp, een zonnepaneel of bijvoorbeeld een e-bike om te forenzen. Dat past in deze tijd waarin mensen zich niet in één mal willen laten persen, maar wel graag willen worden uitgedaagd om een eigen bijdrage te leveren aan een net iets betere wereld.

“Maar je kunt als organisatie ook een stapje verdergaan en je medewerkers een duwtje in de goede richting geven.”

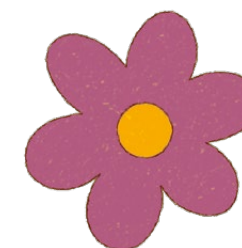
“Weet u nog waarom uw organisatie is opgericht? Wat waren destijds de drijfveren?”

Terug naar het bestaansrecht

We zouden bijna vergeten dat deze vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen precies past in ons DNA. Lees de beschouwingen van hoogleraar sociale en economische geschiedenis Bas van Bavel er maar op na. In zijn veelgeprezen boek *De onzichtbare hand* ontmaskert hij het idee dat een competitieve markteconomie de hoogste welvaart oplevert. Het idee dat bedrijven bestaan om het belang van hun aandeelhouders te dienen door zo veel mogelijk geld te verdienen, deed de afgelopen vijftig jaar weliswaar opgeld, maar heeft ons sociaal weefsel geen goed gedaan. Steeds grotere verschillen in opleiding, inkomen en vooral vermogen schaden het onderlinge vertrouwen en onze innovatiekracht. Van Bavel maakt met vele voorbeelden aannemelijk dat welvaart juist bloeit als verschillende partijen, zoals kapitaalverschaffers, arbeiders, consumenten en overheden, in een geest van welbegrepen eigenbelang de handen ineenslaan. Hij noemt als voorbeeld de coöperatieve beweging, die hier tot grote bloei kwam en die Nederland tot hoge welvaart bracht in de afgelopen twee eeuwen. Destijds was het normaal dat het bedrijfsleven zich bekommerde om huisvesting voor de medewerkers en zich ontfemde over de bieb, de fanfare en de sportvereniging. We noemden dat het 'Rijnlandse model', als tegenhanger van het hardere Trans-Atlantische kapitalisme, dat lang domineerde, maar nu aan aanzien heeft ingeboet.

Misschien is het wel vruchtbaarder om terug te grijpen op deze wortels dan om de hoop te vestigen op een nieuw Haags rekenmodel. Weet u nog waarom uw organisatie is opgericht? Wat waren destijds de drijfveren? Kan die motivatie u inspireren om nu goed te doen? Je kunt natuurlijk altijd een consultant een kosten-batenanalyse laten maken. Maar je kunt ook je oor te luister leggen bij je stakeholders, je medewerkers en je klanten. Waar worden zij warm van?

Laten planbureaus en werkgeversorganisaties een nieuwe definitie vinden van welvaart in de 21^e eeuw. Laat politiek Den Haag zich storten op de politiek. Maar laat bedrijven en organisaties het goede doen door terug te grijpen op hun oorsprong en daar een hedendaagse, sociale invulling aan geven, geïnspireerd door de mensen om hen heen. Van mij mag dat probleemloos brede welvaart heten. •



egoloos samenwerken

In haar woonplaats Eibergen in de Achterhoek aan de Duitse grens voelt **Ria Stegehuis** dagelijks de verantwoordelijkheid voor elkaar. Dat gemeenschapsgevoel neemt zij mee in haar werk bij Espria, waarin zij opereert vanuit de kracht van mensen zelf en vooral probeert zo veel mogelijk egoloos samen te werken binnen het netwerk van zorgorganisaties.

RIA STEGEHUIS
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR ESPRIA

INTERVIEW: MARIEKE OOSTERHOF, ACHMEA

Een leven in de zorg

Als kind droomde Ria Stegehuis om – net als haar vader – dierenarts te worden. De loting voor de studie bepaalde anders en dus werd het pedagogiek en sindsdien is de zorg niet meer uit haar leven weg te denken. Stegehuis werd als gezinstherapeut i.o. bij de RIAGG (Regionale Instelling voor Ambulante Geestelijke Gezondheidszorg) meteen in het diepe gegooid: “Zo jong en dan anderen vertellen hoe zij hun leven moeten leiden en hun gezin moeten runnen, dat is nogal wat.”

Na de geestelijke gezondheidszorg volgden onder andere de Vereniging voor Autisme, de Stichting Gehandicaptenzorg Twente, het directeurschap van zorgverzekeraar Menzis en was zij bestuursvoorzitter bij Cosis. Sinds 2021 is Stegehuis voorzitter van de raad van bestuur van Espria, een netwerk van zorgorganisaties. Onder haar leiding werkt Espria aan zorg voor de toekomst en aan de gezondheid van mensen in een zorgzame samenleving. Espria wil daarbij een aanjager zijn in de noodzakelijke transitie om ook in 2030 de zorg te kunnen blijven bieden aan wie dat nodig heeft.

Stegehuis: “Door mijn ervaring op al die verschillende plekken en posities in de zorg heb ik geleerd dat we moeten kijken naar de kracht van mensen zelf. We zijn soms te snel geneigd om zorg uit handen te nemen, terwijl wij in mijn ogen veel meer vanuit gelijkwaardigheid moeten kijken naar wat mensen zelf kunnen.”

Beschaving uit Balans

Iedere dag weer beseft Stegehuis dat haar werk van groot maatschappelijk belang is, maar ook dat zij heel zuinig dient te zijn met het publieke geld dat zij uitgeeft. “Al bij mijn eerste baan bij de Vereniging voor Autisme, een cliëntenvereniging, zag ik hoe moeilijk het was voor cliënten om de juiste zorg of ondersteuning te kunnen krijgen. We hebben het altijd maar over keuzevrijheid, maar er is altijd een afhankelijkheidsrelatie tussen zorgvrager en diegene die de zorg biedt, als cliënt weet je niet wat je kunt en mag verwachten. Ik ben nog steeds dagelijks op zoek naar een evenwicht in de driehoek tussen cliënt, hulpverlener en financier.”

Op haar dagelijkse rit vanuit de Achterhoek naar haar werk trekt het thema Beschaving in Balans meer dan ooit op de radio en in de telefoontjes aan Stegehuis voorbij: “Het lijkt alsof alles wat al jaren aan het sudderen en opspelen is, ineens in een enorme versnelling op ons afkomt. Van de oorlog in Oekraïne en de daaruit volgende energiecrisis tot de gigantische sociale ongelijkheid in ons eigen land. We lijken echt uit balans te zijn.”

Het gesprek aan de bestuurstafel van Espria verschilt amper van dat aan de keukentafel in Eibergen. Stegehuis: “Aan beide tafels gaat het over de homogeniteit van de bubbels waarin we zitten. Over het verschil tussen de mensen die wel of niet hun energierekening of duurzaamheidsmaatregelen kunnen betalen en over de verschillen in levensverwachting tussen hoog- en lager opgeleide mensen. En waar het in de zorg eerst nog ging om de roep om extra geld, is dat allang de oplossing niet meer. We hebben simpelweg de mensen niet.” →

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

Egoloos samenwerken

Voor Stegehuis is het duidelijk dat de balans op zo veel terreinen zoek is, dat er ook niet één oplossing is. Waar zij echter van overtuigd is, is dat de gelijkwaardigheid in het samenwerken terug moet komen. Op een studiereis naar Schotland zag Stegehuis met eigen ogen de enorme meerwaarde van samenwerking die daar in de verslavingszorg wordt gehanteerd: “Wij zagen hoe de GP’s (huisartsen, red.), de sociaal werkers, de verpleegkundigen en de verslavingszorg samenwerkten en ieder vanuit zijn eigen expertise een bijdrage leverde aan de oplossing. Wij doopten het meteen om tot ‘egoloos samenwerken’. Bij ons zijn er nog zo veel (individuele) belangen binnen de zorg, waar we ook niet expliciet over zijn. Als we er nou eens mee beginnen om die in alle openheid te bespreken, dan kun je tot veel betere samenwerking en resultaten komen.”

Waardigheid

“De laatste tijd bekruipt mij steeds vaker de vraag of we niet te veel doen in de zorg. We worden allemaal steeds ouder. Ik denk dat we met z’n allen eerder moeten nadenken en bespreken wat we nog op het laatst aan zorg willen ontvangen. Ik ben zelf mantelzorger geweest van een man die tot zijn 94^e thuis heeft gewoond. Die hield van het leven. Van zijn glaasje en zijn sigaretten. Hij wilde geen behandelingen en is thuis aan longkanker overleden. Soms gaan we in mijn ogen te lang en te ver met zorg en behandelen, en vergeten we de kwaliteit van het leven dat we (nog) hebben. Dat is een dilemma waar we echt over in gesprek moeten.”

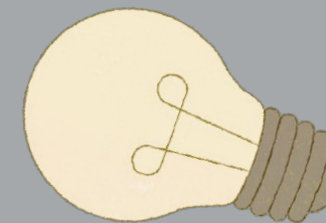
Stegehuis trekt het gesprek veel breder dan de zorg alleen en betreft haar visie op de gehele maatschappij, inclusief de politiek in (het verre) Den Haag: “Behandel iedereen met waardigheid en behandel iedereen gelijk. Beoordeel niet alles vanuit een financiële bril en acteer niet vanuit controle. Ga met mensen om in gelijkwaardigheid. We zijn allemaal mensen met waarden en normen. Dat is beschaving.” •

RIA STEGEHUIS, ESPRIA



Mijn kantelpunt

"Als gezin hebben wij een ernstig auto-ongeluk mee-
gemaakt. Een ongeluk dat ons leven heeft beïnvloed.
**Ik ben door het ongeluk nog meer gaan beseffen dat
iedereen dergelijke kantelmomenten in zijn of haar
leven tegenkomt.** Voor de een is dat een ongeluk,
voor de ander kan dat ontslag of een faillissement zijn.
Het zijn momenten die de relativiteit van het leven duid-
delijk maken en die je ook succes of falen leren duid-
veren. Je hebt niet alles zelf in de hand."



Maarten Camps wist al op jonge leeftijd dat hij zich wilde inzetten voor de publieke zaak. Na zijn studie economie in Tilburg en Exeter, begon hij zijn carrière bij het Ministerie van Financiën. Hij was vervolgens directeur-generaal bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en secretaris-generaal bij Economische Zaken en Klimaat, om in 2020 over te stappen naar de raad van bestuur van de publieke dienstverlener UWV.

“UWV neemt dagelijks beslissingen die grote impact hebben op het leven van mensen. We moeten ze daarin goed meenemen. Zorgen dat mensen zich gezien, gehoord en geholpen voelen door onze dienstverlening, is voor mij een belangrijke drijfveer.”

MAARTEN CAMPS
VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR UWV

INTERVIEW: SJAAK VAN DER STEEN, ACHMEA

Wees niet bang om ingewikkelde besluiten te nemen

Je bent al vroeg het vak van bestuurder ingerold.

Hoe is dat gekomen?

“Het klinkt misschien gek, maar ik wist op de middelbare school al wat ik wilde doen: werken met overheidsfinanciën en voor de publieke zaak. Ik had in de gaten dat je daardoor invloed kunt hebben op hoe de samenleving functioneert en kunt bijdragen aan verandering en verbetering. Binnen ministeries ben ik daarom altijd bezig geweest met het ontwikkelen van beleid op heel veel verschillende thema's, vaak in het sociaal domein en met een economische dimensie. Mijn streven is altijd om voor elkaar te krijgen wat we voor ogen hebben met steun, maar ook met input van onze partners, zoals maatschappelijke organisaties, bedrijven of vakbonden. Daar krijg je namelijk betere plannen van.”

Waar komt die inspiratie vandaan?

“De inspiratie voor mijn loopbaan komt van vroeger, van ons gezin thuis in Rijswijk. Mijn vader was actief in allerlei maatschappelijke functies en in de politiek. We spraken thuis altijd veel over politiek en uiteindelijk zijn al mijn broers en mijn zus in de publieke sector gaan werken. Ik praat met mijn eigen kinderen ook vaak over mijn werk. Ze weten veel van hoe het publieke domein in elkaar zit, dat hoor ik regelmatig terug van anderen. Maar ik moet zeggen dat de eerste die is gaan werken, nu wel in de private sector werkt. En dat is prima. Kinderen kiezen hun eigen route.”

→

Na een lange carrière binnen beleidsorganisaties maakte je onlangs de overstap naar de uitvoering. Vanwaar deze overstap?

"In mijn laatste jaar bij Economische Zaken en Klimaat heb ik mij afgevraagd hoe ik in een volgende functie het beste kan bijdragen aan de samenleving. In die periode kwam het UWV op mijn pad. Het duurde eerlijk gezegd even voordat ik dat als een logische stap zag, maar dat was het zeker. Je staat dicht bij de burger en bij het effect van overheidsbeleid op mensen. En je hebt meer regie over beslissingen en de uitvoering daarvan: de afstand van de politiek geeft wat meer ruimte."

Wat is het verschil tussen beleid en uitvoering?

"Als beleidsmaker sta je op meer afstand van de dagelijkse praktijk. Je hebt ook veel te maken met de dagelijkse politieke dynamiek met ministerraaden, Kamervragen en Kamerdebatten. Ook UWV opereert natuurlijk niet los van de politiek: je bent afhankelijk van beleid en wetgeving en bent verantwoording verschuldigd aan de minister van SZW. Wij praten vanuit UWV mee met de ontwikkeling van voorstellen en daar willen we graag nog eerder en intensiever bij betrokken worden. Maar voor de samenleving wordt onze rol meestal pas tastbaar en zichtbaar als een wet in het staatsblad staat en wij die in de praktijk gaan brengen."

"We moeten weg van het uitgangspunt dat iedereen te kwader trouw is."

Wat zie je als de belangrijkste uitdaging in je huidige functie?

"De grootste uitdaging is om UWV meer als een publieke dienstverlener te ontwikkelen en te presenteren. We willen toe naar een organisatie waar de cliënten centraal staan. Een organisatie met als primaire taak niet strikt wetten uitvoeren, maar de beste dienstverlening bieden aan mensen. Want het systeem dat in de loop van jaren is ontwikkeld, is goed uitgedacht, maar soms niet te begrijpen voor de mensen die het betreft. En het is ook niet altijd goed uitvoerbaar voor ons. We moeten weg van het uitgangspunt dat iedereen te kwader trouw is, want dat klopt niet en daardoor ontstaan er systemen waarin mensen de weg kwijtraken en benadeeld worden. Dat besef begint door te dringen, ook in Den Haag."

→

MAARTEN CAMPS, UWV



“Bepaalde groepen redden het niet en daar zijn we niet op voorbereid.”

Hoe zorg je voor die ontwikkeling?

“UWV werkt vanuit onze strategie *Ruimte voor de menselijke maat in dienstverlening*. Dat betekent dat we niet meer processen en wetten centraal stellen, maar mensen en dienstverlening. We vragen onze medewerkers om mensen te helpen op een wijze die aansluit bij de behoeften van mensen zelf. En om daarbij te werken vanuit de bedoeling van de wet. Medewerkers ervaren soms nog wel schroom om de geboden ruimte ook te benutten. Dat kan komen door ingesleten patronen of door de houding van een leidinggevende. Onze medewerkers moeten erop vertrouwen dat ze kunnen doen wat nodig is binnen de kaders van de wet. Daar is een interne cultuurverandering voor nodig, maar ook het vertrouwen van de politiek en de samenleving. Vertrouwen dat we niet buiten de wet om opereren en geen willekeur toepassen. Niet iedereen is hetzelfde, dus kun je volgens de nieuwe werkwijze verschillende beslissingen krijgen. Dat wordt door sommigen als willekeur gezien, maar dat is het niet. Gelijke behandeling ontstaat als je ongelijke gevallen ook ongelijk behandelt. Dat moeten we goed uit blijven leggen.”

“We hebben de afgelopen tijd al een aantal stappen gezet om onze dienstverlening te verbeteren. Bijvoorbeeld door een groot aantal van onze brieven te herschrijven, zodat mensen die beter snappen. Er is een belproces ingesteld: mensen worden gebeld en op de hoogte gesteld van welke stappen ze moeten doorlopen en wat ze kunnen verwachten.

Dat leidt tot een wereld van verschil in het aantal bezwaren, klachten en inkomende telefoontjes. En het belangrijkste is dat mensen meer rust vinden doordat ze beter kunnen overzien wat ze te wachten staat.”

Heeft dat al resultaat?

“We krijgen inmiddels gemiddeld een 7,5 van cliënten. Ik vind dat cijfer op zichzelf niet zo interessant, maar wat daaronder ligt wel. Daar kun je uit afleiden waar nog uitdagingen liggen. Er is bijvoorbeeld een kleine groep voor wie onze dienstverlening te ingewikkeld is, omdat ze onder verschillende regelingen vallen. Daar is extra aandacht voor nodig. Er zijn daarnaast grote achterstanden op sociaal-medische beoordelingen, die nodig zijn om te kunnen beslissen of iemand recht heeft op een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Duizenden mensen wachten momenteel, terwijl deze beoordeling bepalend is voor hun toekomst. Dat duurt echt te lang. Ik zou heel graag zien dat we ook meer kijken naar hoe mensen met een arbeidsbeperking op een passende wijze toch aan de slag kunnen, zodat ze blijven meedoen in de maatschappij. Zeker in deze krappe arbeidsmarkt kunnen we iedereen gebruiken.”

Over welke ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving maak je je zorgen?

“Ik maak me zorgen over de tweedeling in de samenleving, die steeds groter wordt. Dat is niet houdbaar. Bepaalde groepen redden het niet en daar zijn we niet op voorbereid. We hebben de

samenleving onvoldoende gestut. Een tweede zorg is de tweedeling in hoe er naar de samenleving gekeken wordt. Polarisation kortom. Je ziet in andere landen dat dit delen van de maatschappij verlamt en ik hoop dat dit ons bespaard blijft. Polarisation past niet bij ons land, waar we van oudsher gematigd zijn en veel samenwerken. Steeds meer geldt: hoe luider de stem, hoe meer invloed ze heeft. Wat die stem zegt, is niet per se wat de meeste mensen denken. Toch is het wel van invloed op de besluiten die genomen worden en op het type besluiten. Ik merk soms onbegrip voor het feit dat niet iedereen zijn zin kan krijgen en dat compromissen nodig zijn. We moeten dat blijven uitleggen, maar dat gebeurt niet altijd voldoende. Dit is waar ik me zorgen over maak in de samenleving.”

Hoe kunnen we die tweedeling tegengaan?

“Ik heb het gevoel dat we niet alleen op de arbeidsmarkt op een kantelpunt zitten. We lopen op veel terreinen tegen grenzen aan en dat zorgt voor onvrede. Het is tijd om de bakens te verzetten. Daarbij moeten we de economische wetmatigheden benutten die ons in de goede richting kunnen helpen. Voor de arbeidsmarkt geldt dat een verhoging van het minimumloon zorgt dat mensen rond kunnen komen, maar ook dat automatisering wordt gestimuleerd zodat mensen elders aan de slag kunnen en we personeelstekorten kunnen opvangen. De impact op klimaat en milieu moet je ook beprijzen. Dat is ingewikkeld en krijg je nooit perfect, maar het moet wel gebeuren. Vliegtickets bijvoorbeeld moeten echt duurder worden, om de keuzes van mensen te beïnvloeden.”

“In een crisis ontstaat urgentie en solidariteit en dan kan er opeens veel. Dat zag je tijdens corona op veel vlakken. Maar dat verdwijnt ook weer. We moeten meer kijken naar de lange lijnen. We trekken ons nu de haren uit het hoofd: waarom hebben we niet veel meer geïnvesteerd in de verduurzaming van huizen? Nu gaat er veel geld naar een kortetermijnoplossing als het prijsplafond voor energie, terwijl we straks alsnog in de verduurzaming van huizen moeten investeren.”

Wat voor leiderschap is er nodig om die omwenteling te maken?

“Wat ik belangrijk vind, is dat er volstrekte transparantie is over wat we doen. Dat we niet bang zijn om ingewikkelde besluiten te nemen en dat we die goed uitleggen. Mensen hebben liever een duidelijk besluit, waar ze het misschien niet mee eens zijn, dan onduidelijkheid. Neem een heldere beslissing en je kunt verder. Daarnaast moet je niet alles tot achter de komma uitwerken: het doet onvoldoende recht aan de onzekerheden die er altijd zijn, het leidt niet per se tot betere besluiten en bovendien snapt dan niemand het meer.”

Hoe zie jij de rol van UWV in de toekomst?

“Ik hoop dat mensen UWV over tien jaar zien als een organisatie die hen verder kan helpen in hun loopbaan, om actief te blijven op de arbeidsmarkt en dat wij ze kunnen helpen met advies, opleiding en ondersteuning naar een andere baan. Wij zijn een publieke organisatie, wij willen er zijn voor iedereen die ons nodig heeft, dat zijn ook vaak werkgevers. We blijven er om een inkomen te bieden aan werklozen en arbeidsongeschikten die nog geen werk hebben, maar het streven is meedoen.” •

Mijn kantelpunt

"Ik zie dat de arbeidsmarkt zich op een kantelpunt bevindt. Het tekort aan arbeidskrachten gaat niet meer weg. Dat dwingt om anders te kijken naar opleiden en naar mensen die aan de kant staan. Naar hoe werkgevers mensen werven en hoe ze werknemers hun werk laten doen. Mensen kunnen niet hun hele leven hetzelfde, soms zware werk doen. Het is logisch dat ze zeggen: dat red ik niet tot mijn 68°. Het antwoord is alleen niet stoppen op je 60°, maar kijken wat je dan nog wel kunt doen met je kennis en ervaring. Door corona hebben we veel ervaring opgedaan met dit soort veranderingen binnen een loopbaan. **We zagen dat als mensen de kans krijgen een andere kant op te gaan, ze daar blij van worden.** Ik geloof dat daar toekomst in zit en dat UWV daar, in samenwerking met gemeenten en andere partijen, van toegevoegde waarde kan zijn."





Het klinkt niemand meer vreemd in de oren. En bijna niemand durft het nog echt te ontkennen. Er is een disbalans in de samenleving en in de wereld. Zo verdient de gemiddelde Nederlandse CEO 83 keer meer dan zijn of haar werknemers. Niet alleen dat, de rijkste 1% stoot twee keer zoveel CO₂ uit als de armste helft van de wereldbevolking. Tegelijkertijd zien we dat het vertrouwen in onze politieke leiders – degenen die deze problemen te lijf moeten gaan – zorgwekkend laag is. Zes op de tien Nederlanders hebben volgens onderzoeksbureau Ipsos weinig tot heel weinig vertrouwen in de landelijke politiek.

Redeneren vanuit het nieuwe ideaal

Een nieuwe generatie bestuurders

Bij benoeming is een CEO gemiddeld 50 jaar oud. Wat voor effect heeft dat op hun blik op de wereld? In dit artikel onderzoeken we de verschillen tussen generaties en de manier waarop zij besturen. We spreken hiervoor met twee jongere bestuurders. Hoe typeren zij hun eigen generatie? Zien zij bepaalde vooroordelen over generaties? En wat willen ze anders doen dan hun (oudere) voorgangers?

De afgelopen jaren werd meermaals verandering geëist en beloofd. Nieuw leiderschap, een nieuwe bestuurscultuur. Termen die mooi in de oren klinken en die een beeld schetsen van transparantie, eerlijkheid en een overheid die haar burgers en niet het politieke spel op de eerste plek zet. In hoeverre deze beloftes nagekomen worden, valt nog te bezien. De eerste voortekenen zijn in ieder geval niet hoopgevend.

De politiek is echter niet de enige plek waar verandering mogelijk en nodig is. Het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties kunnen of moeten ook hun steentje bijdragen. Het inzicht dat het anders moet, heeft zich genesteld in de bestuurskamer. Dat we voor maatschappelijke uitdagingen staan die zo veel urgentie hebben dat we ook niet anders kunnen. Er worden door bestuurders hoopvolle stappen gezet, maar er is ook nog veel werk te doen.

De Kamer van Achmea stelt de vraag wie de kentering teweeg moet brengen. De gemiddelde CEO in Nederland is bij het aantreden 55 jaar oud. Is deze generatie nog wel in staat om de maatschappelijke problemen het hoofd te bieden? Moeten zij misschien plaatsmaken voor de volgende generatie? Een generatie die is opgegroeid met termen als klimaatverandering, kansen(on)gelijkheid en *social*

return? Of zijn zij – mede door publieke druk en een hernieuwde visie – juist heel goed in staat om de broodnodige veranderingen door te voeren? En los daarvan: heeft de 'jonge' generatie wel de karaktereigenschappen om deze problemen het hoofd te bieden?

In dit artikel onderzoeken we het verschil in opvattingen en werkwijze tussen verschillende generaties bestuurders. Wat kunnen deze generaties van elkaar leren? Hoe denken werknemers over hen en wat vinden zij belangrijk? We schetsen de samenstelling van het huidige bestuurlijke landschap, raadplegen de wetenschap en spreken twee jongere bestuurders: Anneke Westerlaken (1983), voorzitter van branchevereniging ActiZ, en Angela Eijlander (1984), directeur van SNS Bank. Beide bestuurders staan aan het roer van organisaties die te maken hebben met grote maatschappelijke opgaven. Dat vraagt om 'visievol' en slagvaardig leiderschap, nu en in de toekomst.

Financieel dienstverlener SNS moet aantonen hoe ze met een maatschappelijke missie 'gelijke groeikansen voor ieder mens' het verschil maken en met hun diensten de wereld een betere plek maken. Bij ActiZ – de branchevereniging van circa 400 zorgorganisaties – is de vraag hoe ze zich moeten verhouden tot enerzijds de vergrijzingsgolf en anderzijds tot een oplopend tekort aan zorgmedewerkers. We spreken ook Mijntje Lückérath-Rovers (1968), een wetenschapper (Professor Corporate Governance, PhD Economie Erasmus Universiteit, BSc Psychologie) die onderzoek heeft gedaan naar de verschillende generaties die nu in de bestuurskamer zitten en het mogelijke verschil tussen deze generaties.

Pragmaten ruiken de macht

Voordat we de inhoud induiken, moeten we eerst grip krijgen op het onderwerp. Hoe definiëren we de verschillende generaties? Hoe ziet het huidige bestuurlijke landschap eruit en waarin verschillen deze generaties van elkaar?

Het spreekt misschien voor zich, maar de kenmerken van generaties gaan verder dan het geboortjaar pur sang. Het is niet zo dat

“De gemiddelde CEO in Nederland is bij het aantreden 55 jaar oud. Is deze generatie nog wel in staat om de maatschappelijke problemen het hoofd te bieden?”

je heel andere karaktertrekken of zienswijzen krijgt alleen omdat je in 1968 geboren bent of in 2001. De externe factoren die op dat moment spelen en in wat voor wereld je opgroeit, zijn van grote invloed. Het mag duidelijk zijn dat een jeugd na het revolutiejaar 1968 andere normen en waarden met zich mee heeft gebracht dan één na 9/11.

Anneke Westerlaken (geboren in 1983) kreeg door haar ouders een sterk gevoel van rechtvaardigheid en naastenliefde ingeprint. “Dat ik iets terug moest doen, iets voor de wereld moest doen, werd mij met de paplepel ingegoten. En dat werkte. Op mijn twaalfde werd ik vegetariër omdat ik het zielig vond voor de dieren, mijn eerste werkstuk ging over Greenpeace, ik liep stage bij een asielzoekerscentrum. Ik leerde vroeg dat waar je wieg staat, allesbepalend is, dat het absoluut een kwestie is van geluk hebben. Die ongelijkheid wilde ik bestrijden. Waar ik me als kind wel over verbaasde, is dat sommige grote problemen wel benoemd werden, maar ik het gevoel had dat er niks aan gedaan werd, zoals zure regen en het gat in de ozonlaag. Waarom was er zo weinig urgentie op klimaatverandering? Dat is nu wel echt anders. Zeker bij bestuurders van mijn generatie.”

Als we kijken naar het onderzoek van Lückérath-Rovers en de generaties die op dit moment in de boardroom zitten, zien we er vier: de babyboomers (geboren tussen 1940-1955), generatie X (geboren tussen 1956 en 1970), de pragmaten (geboren tussen 1970-1985) en de millennials, (geboren tussen 1985-2000). Het is volgens Lückérath-Rovers opvallend dat de gemiddelde leeftijd van bestuurders (54,8 jaar) en commissarissen (60,7 jaar) sinds 2011 niet gedaald is. Wel verandert logischerwijs de samenstelling van

de boardroom. In de raad van bestuur heeft generatie X de teugels sinds 2018 al vrij stevig in handen (ruim 75%), maar begint zij haar grip alweer langzaam te verliezen. In 2022 is het aandeel generatie X nog maar 60% en zijn de pragmaten (37%) op weg om het roer over te nemen.

De pragmaten rukken dus langzaam op, maar past hun manier van leidinggeven ook bij de problemen waar we nu voor staan? Anders gezegd: is de toekomst bij hen in veilige handen? En hoe zit het met generatie X en hoe zij besturen?

Verbindend en resultaatgericht

Generatie X zoekt volgens Lückérath-Rovers de verbinding op en wil verschillende zienswijzen benutten en ideeën combineren. Het zijn van nature bescheiden en onopvallende persoonlijkheden. Als we kijken naar de pragmaten – degenen die langzaam maar zeker de touwtjes in handen nemen – zien we een ander soort bestuurder. Een die streeft naar vrijheid, zelfbeschikking en zelfontplooiing. Ze staan voor efficiëntie, autonomie, versnelling van besluitvorming en houden niet van de Hollandse poldervergaderingen – in tegenstelling tot generatie X. Ze zoeken naar netwerken, dwars door bedrijfslagen en landsgrenzen heen, werken resultaatgericht en bedenken al doende de oplossingen. Ze ervaren de bestaande hiërarchie als vertragend en remmend en laten zich ondersteunen door experts, maar volgen hen niet blindelings op.

Westerlaken en Eijlander zijn beiden bestuurders die nog net in de categorie vallen van de pragmaten, maar aanschuiven tegen de millennials. Een generatie die zich kenmerkt door zichzelf te zijn, zich ook weinig van hiërarchie aantrekt en open en directe



communicatie eist. Wanneer Anneke Westerlaken van ActiZ haar eigen leiderschapsrol omschrijft, is het direct duidelijk dat zij op het snijvlak van deze generaties balanceert:

“Ik hoop dat mijn manier van leidinggeven dienstbaar en onderzoekend is. Ik probeer mij altijd af te vragen wat het probleem is, voor wie is het een probleem en hoe lossen we dat op? Wat is de vraag achter de vraag? Ik probeer het vanuit een maatschappelijke opgave te bekijken, waarbij ik een rondje om het probleem durf te lopen voor ik met een oplossing kom.”

En dat is wel anders dan ‘oudere’ bestuurders merkt Westerlaken op. Bij hen heerst toch vaker het idee dat er maar één belangrijkste oplossing is en dat een kwetsbare opstelling in plaats van sterk juist zwak of onzeker is. Maar zij denkt dat men haar ambiguïteit verwart met onzekerheid. Volgens haar is “goed leiderschap juist tolerantie hebben voor de ambiguïteit. Het stellen van wedervragen of anders informatie aanreiken, je eigen twijfels en dilemma’s laten zien. De problemen waar we nu met zijn allen voor staan, vereisen ook die aanpak, omdat je dan pas de ingewikkelde wereld kunt laten zien zoals die is”.

Die vereiste kwetsbaarheid is voor Angela Eijlander ook essentieel in de manier waarop zij leidinggeeft: “Ik stel me kwetsbaar op. Ik weet het ook niet altijd. Als team moeten we de juiste beslissingen kunnen maken. Ik haal ook graag mensen van buiten naar binnen. Ik denk in netwerken. Hiërarchie interesseert me ook niet zoveel. Ik heb het meeste aan werknemers die zich aan tafel durven uit te spreken, wie er ook tegenover ze zit.”

Een ander verschil dat Eijlander met voorgaande generaties ziet, is de manier waarop zij en haar tijdgenoten zichzelf ook als merk zien dat onlosmakelijk verbonden is met de organisatie en juist ook als verlengstuk daarvan gebruikt moet worden: “Ik schroom niet om mijn mening via sociale media te verkondigen en probeer ook juist via deze publieke kanalen verandering teweeg te brengen. Niet alleen dat, ik merk dat ik via die platformen in contact kom met mensen die mij weer verder kunnen helpen, of zelfs bij SNS komen werken.”

Multidimensionale aanpak voor de lange termijn

Nu we weten wat de bestuurders gevormd heeft, is het tijd om te kijken naar de manier waarop zij naar de huidige maatschappij en problematiek kijken. Ieder jaar neemt PricewaterhouseCoopers (PwC) een wereldwijd kwantitatief onderzoek af onder CEO’s en bevraagt hen naar de uitdagingen waar zij voor staan en hoe zij die proberen aan te pakken. In 2021 deden ze dat onder 4.446 CEO’s uit 89 landen. Wat hieruit vooral naar voren komt, is dat de huidige bestuurder een grote hoeveelheid stakeholders heeft waar hij of zij rekening mee moet houden en niet alleen dat, er wordt van hen verlangd dat zij duurzame oplossingen bedenken voor de lange termijn.

De uitdagingen van de toekomst vragen volgens Eijlander ook om een nieuwe bestuursstijl. Een waarbij een breed palet aan stakeholders wordt bediend en waarbij financieel gewin niet op voorhand het belangrijkste criterium is. De behoeften van de toekomstige generatie moeten vooropgesteld worden: “Dat vraagt dat wij ons rendement niet alleen in geld uitdrukken, maar ook in herkenbare beelden van mensen, jongeren uit onze directe omgeving op wier toekomst wij een positieve impact kunnen hebben. Mits wij ook bereid zijn de maatstaven, criteria, (voor)oordelen en regels uit het verleden los te laten. Een verjongingskuur dus. Juist nu we

“Ik heb het meeste aan werknemers die zich aan tafel durven uit te spreken, wie er ook tegenover ze zit.”

ANGELA EIJLANDER

*“Wij maken
makkelijker
combinaties.
Wij bekijken vraag-
stukken niet in
hun isolement,
maar kijken
breder en
zoeken de
verbinding op.”*

ANNEKE WESTERLAKEN

als samenleving voor grote opgaven staan die het heden met de toekomst verbinden, is het zaak ook de stem van een jongere generatie te laten klinken. Omwille van een optimistische toekomst. Een toekomst waarin juist niet het verleden bepaalt of je groeikansen krijgt, maar je wens om die toekomst onbevungen tegemoet te treden.”

Deze multidimensionale aanpak zou menig mens doen bevriezen, maar volgens de auteurs van het PwC-onderzoek is het juist uiterst belangrijk dat de bestuurders van nu daadkrachtig durven op te treden en de strategie radicaal durven te veranderen. Het ‘doen zoals we het altijd deden’, mitigeert namelijk niet de klimaatcrisis en de groeiende ongelijkheid.

Als we kijken hoe Anneke Westerlaken te werk gaat, zou men aan kunnen nemen dat zij deze boodschap al volledig geïncorporeerd heeft. “Er is een paradigmaverandering nodig in de zorg. Veel problemen worden nu op de zorg afgeschoven, maar men moet breder durven kijken en andere problemen en oplossingen durven betrekken. Ja, we hebben meer huisartsen nodig, maar als hun patiënten allemaal naast Tata Steel wonen, ben je nog niks opgeschoten. Bestaanszekerheid, kansengelijkheid, duurzaamheid. Allemaal collectieve vraagstukken die ook collectief opgelost moeten worden. En dit is volgens Westerlaken ook wel de kracht van haar generatie in vergelijking met die van haar voorgangers. “Wij maken makkelijker combinaties. Wij bekijken vraagstukken niet in hun isolement, maar kijken breder en zoeken de verbinding op.”

Dit besef lijkt ook bij SNS en bij directeur Angela Eijlander in het DNA te zitten. Die bekijkt de opgaven van de bank dikwijls als systeemvraagstukken. “Neem de woningcrisis bijvoorbeeld. Als bank hebben wij de verantwoordelijkheid om starters te helpen aan een fijne woonplek. Maar we kunnen dit niet alleen oplossen. Er is een gigantisch tekort aan woningen en diverse krachten maken de woningmarkt ontoegankelijk voor jonge mensen. Alles is met elkaar verbonden. Ik vind dat we vanuit SNS een aanjager moeten zijn bij het oplossen van deze systeemvraagstukken. Dat is onze rol.” Dat ze dat niet alleen kan, snapt ze. Maar dat houdt haar geenszins tegen: “Als iedereen denkt ‘ik kan niets veranderen’, dan gaat er ook niks veranderen.”

Werk is veel meer dan brood op de plank

Hoe zit het dan met de werknemers waar deze bestuurders mee te maken hebben en krijgen? Uiteindelijk bepaalt de arbeidsmarkt toch ook ten dele de richting van een organisatie of bedrijf. Uit een onderzoek van Deloitte uit 2016 blijkt dat millennial-werknemers vrij duidelijk zijn in hun mening. Bestuurders moeten andere stakeholders dan hun aandeelhouders voorrang geven en maatschappelijke opgaven hoog in het vaandel hebben staan. En niet alleen dat, ze moeten ernaar handelen. Het aanbod van werknemers is aan het veranderen en de bedrijven die vooral winstmaximalisatie nastreven, dreigen alleen nog het afvoerputje aan te trekken. Uit het onderzoek blijkt dat millennials steeds meer maatschappelijke factoren laten meewegen in hun keuze van werkgever: “Millennials plaatsen hun eigen waarden boven die van de organisatie en laten dikwijls hun keuze qua werkplek daarvan afhangen.” En niet alleen dat, 80% zegt binnen vijf jaar weg te gaan bij een bedrijf dat winstmaximalisatie als doel heeft. Negen van de tien ondervraagden (87%) vinden dat het succes van een bedrijf niet alleen gemeten zou moeten worden aan de hand van de financiële prestaties. Aandacht voor het milieu en sociale gelijkheid zijn voor deze generatie volgens het onderzoek van Deloitte dan ook erg belangrijk.

Bij SNS is het maatschappelijk belang al vanaf het ontstaan een gegeven. De eerste SNS-bank stond letterlijk tussen de haven en de kroeg. Zo werden de havenarbeiders verleid om eerst een deel van het geld bij de bank te brengen voordat de kroegbaas het merendeel opslokte. Die filosofie is nog steeds springlevend en bij de huidige directeur Angela Eijlander in goede handen. “Do the right thing. Dat is mijn motto. Wat is goed voor de klant? Wat is goed

voor de organisatie? Als je je daar steeds aan houdt, kan er bijna niks misgaan.” Wel heeft zij veranderingen geïnitieerd om hier de volgende stap in te zetten. Dit betekent concreet dat zij vier stakeholders in haar strategie voor de toekomst heeft benoemd: “De maatschappij, de klant, de medewerker en de aandeelhouder. Daarom nemen we ook genoegen met minder winst. Je hebt het liefst een groen vinkje op alle vier, maar de maatschappij en de klant staan bij ons voorop.” Niet direct een antwoord dat je van de directeur van een bank verwacht.

De strategie van diverse stakeholders waartoe je je verhoudt, is nog niet bij alle bestuurders doorgedrongen. Mildred Hofkes (Mildred Hofkes Research & Management) deed een onderzoek onder young professionals (millennials en generatie Z) en vroeg hun hoe zij naar hun werkgevers en bestuurders kijken. De huidige bestuurders komen er in het onderzoek bekaaid vanaf. Met een score van vijftig van de honderd punten voldoen ze niet aan de verwachtingen van deze young professionals. Kortom, de toekomstige leiders geven de huidige leiders een onvoldoende op hun leiderschap. Gevraagd naar kenmerken die deze young professionals verlangen van hun bestuurders, is het antwoord in dit onderzoek glashelder: winstmaximalisatie is uit, ze willen bestuurders die zich kwetsbaar opstellen en eisen meer interne transparantie. Juist kenmerken die we zowel bij bestuurders van de pragmaten als millennials terugzien.

Conclusie: een diverse boardroom met een brede waaier aan stakeholders

De normen, waarden en de bestuursstijl van de jonge generatie bestuurders lijken goed aangesloten te zijn bij de uitdagingen van onze tijd. Moeten we dan maar het roer omgooien en massaal deze bestuurders de macht in handen geven? Pas op, waarschuwt Mijntje Lückerath-Rovers, dat het kind niet met het badwater wordt weggegooid. De jonge generatie kan wel de kenmerken hebben die passen bij de gevaren die we tegen gaan komen, maar mist wel de wijze lessen die alleen door ervaring geleerd kunnen worden. De combinatie van generaties is juist belangrijk voor een duurzame toekomst en stabiel leiderschap. In de woorden van Lückerath-Rovers: "Gebrek aan demografische diversiteit betekent ook een gebrek aan diversiteit van standpunten. Het vergroten van deze vorm van diversiteit zal leiden tot andere prioriteiten en tot een andere vorm van besluitvorming." Te veel uniformiteit in de boardroom kan volgens haar leiden tot groepsdenken en tunnelvisie: "Onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat de te homogene samenstelling, onder andere wat betreft opleiding, van het International Monetary Fund (IMF) de oorzaak was dat het IMF de financiële crisis van 2008 niet had zien aankomen. Een meer diverse top is belangrijk om andere perspectieven op tafel te krijgen en tegengestelde visies te bespreken. Dat geldt voor alle vormen van diversiteit, maar generaties voegen daar minstens twee andere dimensies aan toe. Allereerst verschillen generaties in hun onderhandelingsstijl, en dit heeft gevolgen voor het besluitvormingsproces, en ten tweede verschillen generaties in hun (langetermijn)doelen, die gevolgen hebben voor de strategie."

De noodzaak om zo veel mogelijk geluiden te horen en in overweging te nemen, is bij SNS inderdaad onderdeel van de strategie. Om een jongere doelgroep te bereiken, moeten zij die ook begrijpen en daarom hebben ze een jongerenboard aangesteld, "zodat we samen met jongeren kunnen bepalen hoe we hen het beste kunnen ondersteunen. Dat moet tot concrete resultaten gaan leiden". Een middel dat je steeds vaker ziet. Bij Gucci hebben ze bijvoorbeeld een 'schaduwboard' van jongeren in het leven geroepen om er zeker van te zijn dat hun stem gehoord wordt. Bij SNS kijken ze tevens sterk naar diversiteit, omdat dat resultaat oplevert.

"We moeten het juist hebben over inclusiviteit én diversiteit. In de kern gaat het veel verder dan alleen over gender. Je moet continu kijken naar welke resultaten je wilt behalen en welke talenten en competenties daarbij nodig zijn. Met een divers en inclusief medewerkersbestand kun je beter aansluiten op zowel bestaande als potentiële klanten, en inspelen op hun behoeften", aldus Eijlander. Alleen zeggen dat inclusiviteit en diversiteit belangrijk zijn, is niet genoeg. Organisaties moeten het ook echt doen. Bij de Volksbank (waar SNS onderdeel van is) is 46% vrouw en er is veel diversiteit. Eijlander: "We vinden dat divers samengestelde teams leiden tot meer dialoog en tegenspraak en tot betere ideeën en resultaten. Er is binnen deze bank ruimte voor zowel de 'harde' als voor de 'zachte' kant. Dat maakt het voor mij een diverse werkplek."

De pragmaten hechten, zoals eerder beschreven, veel waarde aan kwetsbaarheid. Volgens Westerlaken zijn daarnaast transparantie en consensus essentiële onderdelen om de grote vraagstukken van morgen aan te pakken.

"Als je alles ziet als een onderhandeling, hoe verwacht je dan tot een duurzame oplossing te komen? De huidige spelregels – die van de vorige generatie – dicteren dat je een kant kiest in de hoop ergens in het midden te eindigen. Ik wil dat iedereen zijn kaarten op tafel legt. Kijk er eens naar en zoek naar de uitkomsten waar je het over eens bent. Ga dan puzzelen. Dan heb je een heel ander gesprek. Waarom redeneren we vanuit het bestaande en niet vanuit het nieuwe ideaal?"

Het nieuwe ideaal bij het besturen lijkt er een te zijn waarin de mens, de planeet en de gevolgen van het handelen op lange termijn een belangrijke plek krijgen en waarbij financieel gewin maar een van de doelstellingen is. En dat is nodig, want de huidige maatschappelijke problemen zijn groot en vragen niet alleen om urgentie, maar ook om een veelzijdige, krachtige aanpak. Daarbij hebben we de kennis en kunde van de huidige én de toekomstige generatie bestuurders hard nodig. •

“Moeten we dan maar het roer omgooien en massaal deze bestuurders de macht in handen geven?”

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



KLIK VOOR LINK

ANKE DEN OUDEN, MICROSOFT



Willen we wel uit onze comfort- zone?

Anke den Ouden ontvangt ons op haar flexplek in het Microsoft-hoofdkantoor op Schiphol. "Niemand bij ons heeft een vaste werkplek, dus ik ook niet", zegt Den Ouden met een gulle lach. De ontvangst is warm en hartelijk en de werkruimte waar wij Den Ouden spreken, voelt open en veilig, eigenlijk heel tegenstrijdig met haar oproep om vaker uit onze comfortzone te treden.

ANKE DEN OUDEN
ALGEMEEN DIRECTEUR MICROSOFT NEDERLAND

INTERVIEW: BAS SCHEPMAN, ACHMEA

De blik van buiten

Als je zoals Den Ouden ruim een kwarteeuw buiten Nederland werkzaam bent geweest, waarvan de laatste vijftien jaar in Oost-Europa, ben je wellicht in staat een scherpere blik op ons land te werpen. “Ik zie dat we als land heel erg innovatief zijn, maar tegelijkertijd ook erg vastklampen aan tradities en ingesleten patronen. Juist als ik kijk naar de zaken die mij echt aan het hart gaan, zoals kansengelijkheid en duurzaam gedrag van mensen, denk ik dat we veel vaker uit onze comfortzone moeten durven treden”, aldus Den Ouden.

Den Ouden wijst onder meer op het onderwijs, waar veel meer en beter publiek-privaat samengewerkt zou kunnen worden in haar ogen. Tijdens haar jaren in Oost-Europa heeft zij vanuit Microsoft samen met de Letse regering een heel curriculum ontwikkeld voor het onderwijs aldaar. “Je ziet dat in Oost-Europa de ‘urgency’ veel hoger is en dat de politiek daar de regie neemt om samen met private partijen als Microsoft echt stappen te maken.” Den Ouden hoopt dat de politiek in Nederland ook vaker de regierol pakt en het aandurft private partijen mee te laten denken en te werken aan oplossingen voor het onderwijs. Ze vreest dat we anders echt zullen worden ingehaald door Oost-Europa op dit vlak.

“Ik denk echt dat we veel meer naar de individuele behoefte moeten kijken.”

Onderwijssysteem veranderen

De vraag ligt volgens Den Ouden voor hoe we er gezamenlijk voor kunnen zorgen dat we het Nederlandse onderwijssysteem aantrekkelijker kunnen maken. “Ik denk echt dat we veel meer naar de individuele behoefte moeten kijken. Het systeem is nu: je past erin of niet. En dat geldt voor kinderen met een onderwijsachterstand, maar net zo goed voor kinderen die juist hoogbegaafd zijn,” aldus Den Ouden.

Den Ouden staat te trappelen om mee te denken en te werken aan oplossingen, maar proeft de aarzelingen in Nederland. Niet alleen ten opzichte van de inmenging van een corporate in het publieke stelsel, maar ook het gevoel dat een oplossing compleet moet zijn. Den Ouden: “In Nederland moet de aangedragen oplossing meteen helemaal af zijn, terwijl in de Baltische Staten bijvoorbeeld

veel meer stap voor stap wordt gewerkt en wordt nagedacht hoe je de oplossing werkenderwijs kunt tweakken en aanpassen.”

Digitale veiligheid

Een ander onderwerp dat Den Ouden na aan het hart ligt, is digitale veiligheid. Niet alleen de veiligheid van haar Microsoft-klanten, maar ook de bewustwording erover bij jonge kinderen. “Een dienst als Chat GPT is baanbrekend, maar brengt ook een heel stel ethische vragen met zich mee. Ook daar heb je een sterke overheid voor nodig”, volgens Den Ouden.

Microsoft neemt zelf graag zijn verantwoordelijkheid op het gebied van digitale veiligheid: zo neemt het bedrijf actief deel in de strijd tegen online kindermisbruik, is het continu in gesprek met de overheid over de veiligheid en privacy van hun diensten en voert het debat over verantwoord gebruik van Artificial Intelligence (AI) aan. Den Ouden: “Dit doen we als belangrijk onderdeel van onze waarden, maar ook op basis van regelgeving. De moeilijkheid blijft dat je het eigenlijk nooit ‘echt’ goed kunt doen. Wie in Nederland zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt, zal altijd commentaar krijgen, ook al zijn de intenties nog zo zuiver.”

Diversiteit in alle lagen

De ogen van Den Ouden lichten op wanneer zij spreekt over de diversiteit in haar organisatie. Niet alleen werken op het kantoor in Nederland meer dan dertig verschillende nationaliteiten, als je kijkt naar de man-vrouwverhoudingen kan Den Ouden een gevoel van trots niet verbergen: “Op directieniveau is inmiddels 50% vrouw, maar ook in de lagen daaronder blijf ik hameren op een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen. Door de jaren heen ben ik meerdere malen tegen het old boys network opgelopen en heb ik gezien dat het uiteindelijk niet duurzaam is. Hoe diverser je organisatie, hoe gezonder en succesvoller die zal zijn. Daarnaast is het ook gewoon onze filosofie bij Microsoft dat wij de samenleving terug willen zien in ons bedrijf en op de werkvloer.”

→

“Wie in Nederland zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt, zal altijd commentaar krijgen, ook al zijn de intenties nog zo zuiver.”

Hybride empowerment

De covid-pandemie heeft Microsoft natuurlijk ook niet onberoerd gelaten. Den Ouden geeft aan dat het hybride en het thuiswerken hun veel heeft geleerd. Zo blijkt dat mensen die beter gedijen in een rustige omgeving veel profijt hebben van het hybride werken. Maar Den Ouden benadrukt wel dat mensen zich veilig en beschermd moeten voelen: "Wij hebben bij Microsoft voor onze hybride meetings ook een aantal basisregels, zoals de verplichting dat je camera aanstaat, dat je mensen laat uitpraten en natuurlijk het hands-up-principe. En zeer introverte medewerkers kunnen een persoonlijke avatar aanmaken om zo op die wijze te participeren. Ik durf zelfs de stelling aan dat het hybride werken op sommige vlakken tot meer inclusiviteit heeft geleid."

De nieuwe generatie

Microsoft is al meer dan 36 jaar actief in Nederland en er lopen inmiddels vijf generaties door elkaar op de werkvloer. Den Ouden ziet het als haar taak om de jongste generatie goed te integreren in haar organisatie. De jongste generatie zit veel meer op *purpose*. Den Ouden: "Als je die maatschappelijke betrokkenheid op de juiste wijze adresseert, zijn de mogelijkheden binnen ons bedrijf echt geweldig. Ik zie het als een enorm voorrecht om ervoor te zorgen dat de Gen Z-generatie zich binnen Microsoft verder kan ontplooiën."

Oekraïne

Over het antwoord op de vraag waar Den Ouden trots op is, hoeft zij niet lang na te denken: "Ik ben echt heel trots op wat wij doen in Oekraïne, om hun datastructuur veilig in de cloud te zetten om te voorkomen dat alles verloren gaat in de oorlog. Maar ik ben ook heel trots op de onderwijsprojecten die wij in Letland hebben opgezet en op de hulp die wij bieden bij de ontwikkeling van start-ups en scale-ups door heel Oost-Europa. Deze ervaring neem ik mee om ook hier mijn ambities voor de Nederlandse samenleving kracht bij te zetten." •

*"Hoe diverser
je organisatie,
hoe gezonder
en succesvoller
die zal zijn."*

Mijn
kantelpunt

"Mijn dochter heb ik geadopteerd in Bulgarije. Het is een Roma-meisje. Zij komt uit een omgeving waar kansengelijkheid, in het bijzonder voor vrouwen, echt zo belachelijk groot en alom aanwezig is. **Dat besef heeft voor mij echt een extra impuls gegeven aan mijn strijd voor kansengelijkheid.** Hier in Nederland, maar ook daarbuiten."





Duurzaam is het **nieuwe** **normaal**

Ed van de Weerd is CEO van A.S. Watson Health & Beauty Benelux – in Nederland bekend van merken als Kruidvat en Trekpleister – en valt meteen met de deur in huis. Het thema Beschaving in Balans voert hem terug naar zijn christelijke roots in Veenendaal en dus naar het begrip rentmeesterschap.

ED VAN DE WEERD
CEO A.S. WATSON HEALTH & BEAUTY BENELUX

INTERVIEW: SASKIA KRAAIJEVELD, ACHMEA

“Rentmeesterschap klinkt wellicht wat ouderwets, maar die waarde acht ik hoog. Ooit moesten we bij Procter & Gamble tijdens een training schrijven hoe je herinnerd wilde worden als je er niet meer bent. Luguber, maar ook leerzaam: als 25-jarigen confronteerden we elkaar met wat we op dat moment als onze nalatenschap zagen. Veel geld verdiend? Carrière gemaakt? Welnee: een goed mens geweest zijn. Zo wil iedereen herinnerd worden.”

Voortschrijdend inzicht

“Ik heb na mijn studie echt wel een reis afgelegd, met veel voortschrijdende inzichten. Ik voel mij echt bevoorrecht dat ik op heel verschillende plekken een kijkje in de keuken heb kunnen nemen”, aldus Van de Weerd.

“Bij Procter & Gamble heb ik heel veel geleerd van hun langetermijndenken, een stip op de horizon plaatsen en daar met een duidelijke strategie naartoe werken. Vodafone heeft mij ondernemerschap en razendsnel groeien bijgebracht. De wereld van retail heb ik bij Ahold echt leren kennen en vervolgens heb ik bij Jumbo gevoel gekregen bij de dynamiek van een familiebedrijf, gekoppeld aan ondernemerschap en ambitie.”

Van de Weerd vertelt vol passie hoe hij in zijn huidige positie bij A.S. Watson al die skills kan combineren. Terugkomend op het rentmeesterschap, gaat het volgens Van de Weerd om wat je achterlaat, “want ik ben slechts een passant en tijdelijk verantwoordelijk voor dit bedrijf en dat wil ik zo goed mogelijk achterlaten voor de volgende generatie. Daarbij wil ik niet alleen dat onze klanten en de aandeelhouder tevreden zijn, maar ook dat onze medewerkers gelukkig zijn en dat we ons ervan bewust zijn hoe we de wereld achterlaten. Samen met mijn MT stuur ik heel erg op een balans tussen die drie elementen. Dat begint met een langetermijnvisie, een stip op de horizon; mensen helpen zich gezond en mooi te voelen in een gezonde wereld. In de retail is alles heel erg korte termijn: je opent ‘s ochtends je winkeldeuren en aan het einde van de dag maak je de kassa op. Ik probeer er echt voor te waken om veel te veel op die dagkoersen te sturen, maar juist na te denken over de grote uitdagingen van de komende jaren.”

“Ik ben slechts een passant en tijdelijk verantwoordelijk voor dit bedrijf en dat wil ik zo goed mogelijk achterlaten voor de volgende generatie.”

Voor Van de Weerd is de belangrijkste uitdaging om zijn bedrijf toekomstbestendig te maken, met oog voor de wereld om hem heen. De A.S. Watson Group maakt deel uit van het internationale concern CK Hutchison Holdings Limited, met sterke Aziatische roots en in die cultuur staat het denken in generaties voorop. Daarmee is duurzaamheid een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering. Dat verklaart ook waarom A.S. Watson al eerder met duurzaamheid bezig was dan dat het in Europa echt een onderwerp werd.

Duurzaam is het nieuwe normaal

Van de Weerd: “Duurzaam moet wat mij betreft de nieuwe norm worden, het nieuwe normaal. Maar dat gaat niet van vandaag op morgen. Met de producten die wij aanbieden, is dat soms best moeilijk; daarnaast zijn wij er voor de massa en we weten ook dat gedragsverandering bij de massa teweegbrengen met kleine stapjes gaat.”

Soms kijkt Van de Weerd met enige jaloezie naar kleinere bedrijven die veel snellere stappen (kunnen) zetten op weg naar die nieuwe norm. En met enige jaloezie naar de aandacht en waardering die zij daarvoor krijgen. Zoals Patagonia of, dichterbij huis, Pieter Pot.

“Wij weten inmiddels dat wij met kleine stapjes onze klanten het beste mee krijgen en uiteindelijk maken wij daarmee een enorm verschil”, aldus Van de Weerd. “Een mooi voorbeeld daarvan is het schap *Natuurlijk en voordelig* in alle Kruidvatwinkels. Met dat schap zeggen we: ‘Beste klant: voor hetzelfde geld hebben wij een even goed als natuurlijk (duurzaam) product.’”

Soms maakt Van de Weerd een uitzondering op die kleine stapjes op weg naar de nieuwe norm. Zoals eind vorig jaar, toen alle Kruidvatvestigingen de plastic tasjes vaarwel hebben gezegd en zijn overgestapt op een duurzame, papieren Kruidvattas. →

“Gedragsverandering bij de massa teweegbrengen gaat met kleine stapjes.”

“Ik probeer mijn energie in te zetten voor die dingen die het grootste verschil maken.”

Van de Weerd: “We hebben daar jaren over nagedacht. Je gooit namelijk nogal iets overboord. En we hebben de keuze bij de consument weggehaald, dat doe je niet zo snel als retailer. Maar eind vorig hebben we gewoon gezegd: we doen het. Nu. Rigoureuus. Dat is nogal een stap, waarmee we echt impact maken.”

The Green Five

“Langzaam komen onze duurzaamheidsdoelstellingen overal in terug. Bij onze klanten, bij onze medewerkers en zeker ook bij onze leveranciers. Ik ben erg trots op *the green five*, dat zijn de vijf vragen die iedere leverancier moet beantwoorden als er een nieuw product van hen bij ons op het schap komt. Dat gaat dan om de duurzaamheidslabelling, om het *end-of-life*-plan, over de duurzame grondstoffen/ingrediënten van het product, om de verpakking ervan en om de logistieke aanvoer.”

Work smart, not harder

Van de Weerd gelooft erg in de 80-20-regel, ofwel 80% van je tijd besteden aan de 20% dingen die het verschil maken. “Dat betekent niet dat ik flegmatiek ben, maar dat ik mijn energie inzet voor die dingen die het grootste verschil maken. Dat probeer ik ook onze collega’s duidelijk te maken.”

“Voor mijzelf geldt dat ik zo ook mijn eigen leven in balans houd, ik heb namelijk een gezin, ik heb hobby’s en daarnaast wil ik ook gewoon goed en genoeg slapen. Dat betekent dat ik mij niet te veel met details moet bezighouden, al is dat soms nodig. Ik moet vooral richting geven, problemen oplossen waar nodig, zorgen dat de teams hun werk goed kunnen doen en werken aan de relatie met onze aandeelhouder.” •

Mijn kantelpunt

“Voor mij is dat niet één moment geweest, maar juist een langzaam proces. Als student bedrijfskunde leer je dat het allemaal draait om de aandeelhouders, om waardevermeerdering. Maar als je dan gaat werken en ouder wordt, kom je erachter dat het om veel meer gaat dan dat. **Dan kom je toch weer uit bij dat grafschrift. Bij wat je nalaat, aan je kinderen, aan de wereld.** Toch weer dat rentmeesterschap hé?”



Nederland in Europa

Tijd voor een nieuw verhaal

In de winter van 2022-2023 sloeg Nederland als een van de eerste lidstaten van de Europese Unie alarm in Brussel over hoge migratiecijfers. Premier Rutte produceerde een discussiestuk over mogelijke aanpassingen van het bestaande Europese asiel- en migratiebeleid en trok daarmee langs Europese hoofdsteden. In Brussel kreeg Rutte, een van de langzittende regeringsleiders in Europa, het voor elkaar dat het onderwerp op de agenda werd gezet van de komende Europese top.

DOOR CAROLINE DE GRUYTER



Speciaal voor De Kamer schreef Caroline de Gruyter dit essay over Nederland in Europa.

Caroline de Gruyter (1963) is Europa-correspondent en columnist voor *NRC Handelsblad*. Ze schrijft elke zaterdag de column *In Europa* en woont in Brussel. Caroline publiceert al sinds 1999 over Europa en de Europese politiek. Ze heeft vijf boeken geschreven die allemaal gaan over democratie, globalisering en het drijfzand van soevereiniteit. Haar laatste boek, *Beter wordt het niet; een reis door de Europese Unie en het Habsburgse Rijk* (maart 2021), werd een bestseller.

In het discussiestuk schreef de premier, die in de aanloop naar de Eerste Kamerverkiezingen van maart 2023 geduchte concurrentie verwachtte van partijen rechts van de VVD, onder andere dat het zogeheten Dublinakkoord beter gehandhaafd moest worden. Ofwel: vingerafdrukken nemen van asielzoekers in het Europese land van aankomst, zodat ze dáár asiel aanvragen en niet in landen (als Nederland) verderop. Hij zegt dit al jaren. Landen van aankomst als Griekenland en Italië willen hier al jaren niets van weten: zo blijven zij met alle asielzoekers in Europa zitten.

Maar Ruites discussiestuk refereerde óók aan betere bewaking van Europese buitengrenzen. En meer Europese inspanningen daarvoor. Dat was nieuw. Dit is wat Italië en Griekenland al jaren willen. En zo kwam het dat Rutte tijdens de eerstvolgende top tegenover de media de gebruikelijke, noordelijke, anti-asielzoekertaal gebruikte – terwijl hij achter de schermen, voor het eerst, een bespreking voerde van ongeveer een uur met de Italiaanse premier Giorgia Meloni. Iemand die ik achteraf sprak, noemde het een ‘constructief’ gesprek.

Dit is een mooi voorbeeld van een nieuwe manier waarop Nederland sinds enige jaren in Europa manoeuvreert: initiatief nemen, zaken op de Europese agenda zetten, om vervolgens (meestal) een gematigde positie in te nemen en als spelverdeler op te treden. Sleutelwoorden: initiëren en verbinden. Het is lang geleden dat Den Haag die rol speelde.

Van nee, nee, nee naar constructieve partner

Sinds eind jaren negentig van de vorige eeuw was Nederland weinig ‘verbindend’ in Brussel, integendeel. Den Haag verkocht vaak vooral nee, nee en nog eens nee. Nu stelt het zich meer geëngageerd op. Het is proactief, legt contacten met landen die het vroeger links liet liggen en bemiddelt. Het migratieverhaal is maar één voorbeeld. Andere landen merken dit natuurlijk. Toen de denktank ECFR (European Council on Foreign Relations) in 2020 *decision makers* in alle EU-hoofdsteden vroeg wie ze eerst zouden bellen als ze in Brussel iets wilden blokkeren of pushen, stond Nederland op

de derde plaats, na Berlijn en Parijs – ver voor grote landen als Spanje, Italië of Polen. Op de vraag welk land er het meest boven zijn gewicht bokst, antwoordden de meeste ondervraagden in 27 landen: Nederland.

Wat is er gebeurd? Waarom is Den Haag constructiever geworden in Europa? Waarom reizen Nederlandse politici en ambtenaren niet alleen naar bevriende hoofdsteden als Berlijn of Kopenhagen, maar ook naar Bratislava of Madrid? Waarom heeft Den Haag zijn verzet tegen Europese defensie laten vallen en tuigt het ineens voorzetten voor Europees beleid op met Frankrijk? Het antwoord is simpel: de tijdgeest is veranderd. In een mercantiele wereld waarin assertieve en agressieve machten Europa willen verzwakken of zelfs onderuithalen en het mondiale, multilaterale regelsysteem in de verdrukking komt, zoekt Nederland dekking op het continent. De meest directe aanleidingen voor de Nederlandse koerswijziging zijn Brexit, het presidentschap van Donald Trump en de Russische invasie in Oekraïne.

De Nederlandse ambivalentie

Voor ik dieper inga op deze draai, moeten we constateren dat Nederland wel vaker gedraaid is in Europa. Er zit een diepe ambivalentie in de manier waarop Den Haag naar de Europese integratie kijkt (de dag na het 'nee' tegen de Europese grondwet in 2005 is de term 'Europese integratie' in Haagse beleidsstukken omgedoopt tot 'Europese samenwerking'). Die steekt periodiek de kop op. Dat maakt het lastig, voor anderen én voor onszelf, om vat te krijgen op de Nederlands positie in Europa. Niettemin zijn er constanten te vinden. Daarvoor moeten we terug in de tijd.

Terug naar de oprichting van de Europese gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS) in 1952 – waarmee Frankrijk en Duitsland, als reactie op twee gruwelijke wereldoorlogen, de Europese integratie begonnen. Nederland was een van de zes oprichtende landen. Zo staat het tenminste in geschiedenisboekjes. Maar dat klopt maar half. Toen Frankrijk en Duitsland aankondigden dat zij hun oorlogsindustrieën wilden samenvoegen en onder supranationaal beheer wilden plaatsen (om te voorkomen dat ze die industrieën ooit nog tegen elkaar konden inzetten), was Nederland *not amused*. Om meerdere redenen. Allereerst: dit was een paar jaar na

“Als dit een succes werd, zou Nederland op het continent buitenspel staan.”

de oorlog. Het trauma van de Duitse bezetting was rauw. En de Fransen vertrouwde men in Den Haag sowieso niet, nooit. Uitgerekend deze twee grote landen, die elkaar driemaal achtereen in de haren waren gevlogen, sloegen nu de handen ineen. Nederland vreesde een Frans-Duits dictaat voor kleinere landen als Nederland. Ten tweede probeerde Nederland destijds een soort vrijhandelsverbond met de Britten en Amerikanen op te zetten. Frans-Duitse initiatieven op het continent doorkruisten die plannen. Vandaar de uiterst lauwe reactie in Den Haag.

Parijs en Berlijn hadden dit voorzien. De Nederlanders stonden bekend, toen al, om hun (Trans-)Atlantische voorkeuren. De blik van deze zeevarende handelsnatie was traditioneel naar buiten gericht – westwaarts. De focus op de VS en het VK ging de anglofiële Nederlanders boven het continent, zeker na de twee Wereldoorlogen. Daarom betrokken Frankrijk en Duitsland Den Haag niet bij hun EGKS-plannen. Ze vreesden dat Den Haag die zou torpederen. De Nederlandse regering hoorde het nieuws over de Schuman-verklaring in 1950 (waarin de EGKS-plannen werden ontvouwd) naar verluidt op de radio.

Uiteindelijk deed Nederland, schoorvoetend, toch mee. Het wist dat Frankrijk en Duitsland zo'n grote stap ook zouden zetten zonder Nederlandse deelname. Als dit een succes werd, zou Nederland op het continent buitenspel staan. Bovendien verloor Nederland zijn koloniën. Dat was een economische aderlating. Den Haag moest nieuwe bronnen van inkomsten aanboren. Het had al een handelsakkoord met Duitsland en dat bleek een goede zet: de Duitse economie groeide alweer als kool. Kon

Nederland het zich permitteren om zichzelf aan de zijlijn te plaatsen van een Europese economische wederopbouw, aangejaagd door Frankrijk, Duitsland en anderen? Nee. Dus besloot Nederland mee te doen met de EGKS. Om mee te profiteren én om het van binnenuit te laten verwateren.

Atlantische invloeden

Er waren vele tientallen nieuwe samenwerkingsinitiatieven in Europa, na 1945. Nederland deed met bijna allemaal mee. Veel van die initiatieven liepen op niets uit. De EGKS wel: die groeide na een fusie met Euratom en de EEG in 1965 uit tot de 'Europese Gemeenschappen' (EG) – de voorloper van de huidige EU.

Toch miste er iets voor de Nederlanders binnen de EG. Het was ze te continentaal, te politiek. Daarom deden ze alles om hun liberale Britse vrienden er ook bij te halen. Na twee Franse veto's trad het VK in 1973 toe, met het even liberale Denemarken en Ierland, vooral dankzij Nederlandse inspanningen.

Toen begon voor Nederland een bloeiperiode in Europa: Atlantische en continentale invloeden waren verenigd. De Duitse legalistische cultuur en het Franse etatisme (met een grote rol voor de centrale overheid) kregen nu aanvulling van een derde politiek-culturele stroming: het Britse liberalisme. Ideaal, vanuit Haags perspectief. En zo startte een periode waarin de Nederlanders begonnen te investeren in de Europese eenwording. Ze voelden zich zo senang dat ze allerlei initiatieven namen en soms zelfs voor de troepen uitliepen.

→

Terug naar de scepsis

Afgelopen jaren, na het Nederlandse 'nee' tegen de Europese grondwet en de opkomst van eurosceptische partijen, vroegen andere Europeanen mij vaak: waarom zegt Nederland toch overal nee tegen in Europa? Jullie waren vroeger toch zo enthousiast?

Dat klopt. Velen herinneren zich Nederland als Europees koploper, van ruwweg midden jaren zeventig tot begin jaren negentig. Daarna begon de scepsis van de begintijd de kop weer op te steken. De Nederlanders waren zo enthousiast bezig geweest met de Europese integratie, dat ze zonder veel bedenkingen ijverden voor de Schengenzone en de euro. Ze maakten zich eveneens sterk voor een Europese politieke unie, ofwel een meer federaal Europa (sommigen zeggen: een 'superstaat'). Het plan voor deze unie sneuvelde in 1991, op 'Zwarte Maandag', omdat sommige landen er niet aan wilden – waaronder het Verenigd Koninkrijk.

Zwarte Maandag was een afgang voor Nederland en een keerpunt voor de Nederlandse opstelling in Europa. Nederland had het echec niet zien aankomen. Kennelijk had het niet goed naar anderen geluisterd en te veel in zijn eigen 'film' gezeten. Enige soberheid was nu geboden. Maar de grootste domper in Den Haag was het feit dat de Britten niet mee wilden doen met de unie, Schengen en de euro. De Britten dreven af. Wederom stond Den Haag in een spagaat – één been op het continent, het andere in de Trans-Atlantische wereld.



Te veel markt, te weinig politiek project

Hét probleem met Nederland in Europa is dat het amper een narratief heeft. Duitsland en Frankrijk hebben dat wel. Een diepgevoeld, politiek verhaal: nooit meer oorlog. Toen de Duitse bondskanselier Angela Merkel tijdens de eurocrisis haar landgenoten mee wilde krijgen voor nieuwe leningen aan Griekenland, of tijdens de pandemie voor subsidies aan Italië, zei ze op televisie eenvoudigweg: "Wij laten Europa niet opnieuw kapotvallen." Iedereen begreep dat, instinctief. President Emmanuel Macron kan iets dergelijks doen – 'plus jamais ça'. Maar als Mark Rutte steun zocht voor een nieuw hulppakket voor Griekenland, kon hij zich daar niet op beroepen. Waarom zit Nederland bij de EU? Wel, omdat er destijds geen beter alternatief was. Omdat Frankrijk en Duitsland erbij zaten. Met zo'n verhaal krijg je mensen niet mee.

“Iedereen in Nederland heeft een mening over Europa, maar vrijwel niemand heeft enig idee hoe het werkt.”

Op zulke momenten wreekt zich dat het Europese project in Nederland altijd is verkocht als een interne markt- en niet als politiek project. "Europa is goed voor Philips en Unilever", leerde ik op school, meer niet. Vandaag de dag is het op veel scholen niet anders. Ik leerde pas wat het verschil is tussen de Commissie en de Raad toen ik in Brussel ging werken. Iedereen in Nederland heeft een mening over Europa, maar vrijwel niemand heeft enig idee hoe het werkt.

Zolang het goed gaat met Nederland in Europa, is het verhaal van de markt misschien genoeg. Maar als er donderwolken komen, wreekt het zich dat we het politieke verhaal nooit hebben verteld. Politici geven al decennialang geen antwoord als burgers vragen hebben over Europa en waarom wij aan alles meedoen. Ze weten het zelf amper. En als ze het wel weten, durven ze het niet te zeggen uit angst extreemrechts tegen de haren in te strijken. "Europa, best belangrijk."

Na het verdrag van Maastricht in 1992 hoorde Nederland bij de club landen die Schengen, de euro, een Europese Justitiepoet en andere projecten opzetten. De Britten maakten daar geen deel van uit en dreven steeds verder af. Aan de meeste crises die Europa sinds 2007 doormaakte, hadden de Britten part noch deel. Ze waren toeschouwers en traptten hoe langer hoe harder tegen de EU aan. Britse kranten, deels volgeschreven door fantasten als Boris Johnson, stonden vol eurosceptische berichten. Helaas lezen veel Nederlanders, mede door bezuinigingen in het onderwijs, amper nog Frans of Duits – alleen Engels. Johnsons eurokolder kwam ongefilterd Nederlandse huiskamers binnen.

Brexit zorgt voor nieuwe Europa-strategie

Toen kwam Brexit. Als één land alles heeft gedaan om een compromis te vinden en de Britten met speciale regelingen aan boord te houden, was het Nederland. De laatste jaren vóór het Brexit-referendum waren lastig voor Mark Rutte. Burgers en sommige politici wilden een Nexit – waarom volgden wij de Britten niet? Tegelijkertijd besloot Rutte in Brussel met andere regeringsleiders tot steeds meer Europa – een euro-noodfonds, Europees banktoezicht enzovoort – waarvoor hij amper een verklaring bood. Zelfs het gegeven dat bijna geen land zo sterk profiteert van de interne markt als Nederland, kreeg hij in Den Haag amper nog over zijn lippen. In zijn eerste kabinet, gedoogd door de PVV, zat hij in een totale kramp.

“Op veel Haagse ministeries stroomt weer enige Europese adrenaline.”

Brexit was voor geen land zo pijnlijk als voor Nederland; economisch, maar zeker ook mentaal. Tegelijkertijd was het in zekere zin een bevrijding: het leidde tot een nieuwe Europa-strategie. Vóór Brexit stond Nederland vaak met de rug naar Berlijn en keek het naar Londen. Op een aantal dossiers (niet alle) volgde Den Haag Londen. Met steun van zo'n groot land was Nederland machtig – je hoefde er alleen nog enkele *like-minded* landen bij te zoeken (België of Denemarken) en je kon dingen pushen of blokkeren in Brussel. Na Brexit kon Den Haag dit spel niet meer spelen. Het draaide compleet. Nu staat het met de rug naar Londen en kijkt het naar Berlijn en, in mindere mate, naar Parijs.

Sinds Brexit is het gewicht van Frankrijk en Duitsland gegroeid in Europa. Optrekken met Duitsland is vaak succesvol – op economisch gebied, bijvoorbeeld. Maar Nederland weet ook dat veel Europese deals ontstaan doordat Duitsland en Frankrijk – die altijd van mening verschillen – akkoorden sluiten. De Nederlandse rol is er soms op gericht om dat te verhinderen, en Duitsland de handen op de rug te binden. Dat doet Nederland door coalities te bouwen met andere, kleinere en middelgrote landen in de EU. Dit is een van de strategieën waarmee Nederland op de dag na Brexit is begonnen.

Op zoek naar coalities

Geholpen door zijn ervaringen met de Turkije-deal over migratie – toen bondskanselier Angela Merkel Nederland als EU-voorzitter vroeg om andere lidstaten te overtuigen van de noodzaak om Turkije te betalen voor het vasthouden van Syrische vluchtelingen – zijn Rutte, ministers en ambtenaren over heel Europa uitgewaaid om aan coalities te werken. Dat gaat per thema. Op financieel-economisch gebied activeerde Nederland de Hanzegroep met vooral noordelijke landen, die haast overal nee tegen zei in Europa en keiharde confrontaties aanging met zuidelijke landen (de Hanzegroep is intussen alweer verwaterd – té polariserend en dus contraproductief). Op het gebied van klimaat voegde Nederland zich bij een groep noordwestelijke, Atlantische lidstaten. De Benelux, die onder Rutte I bijna was opgeheven, werd gereactiveerd. Ook met Parijs zocht Den Haag contact. Juist omdat Nederland en Frankrijk overal anders op reageren (Parijs ziet Europese belastingen vaak als oplossing voor problemen, Den Haag houdt vast aan open markten), heeft het zin om samen Europese voorzetten te doen. De kans dat de andere 25 lidstaten daarmee kunnen leven, is redelijk aanwezig. De Europese screening van buitenlandse investeringen in de EU is bijvoorbeeld door Parijs en Den Haag opgetuigd. Den Haag en Madrid hebben samen een notitie geschreven, waarin zij verkennen wat de rest van Europa kan met president Macrons ideeën over 'Europese strategische autonomie'. En zo zijn er nog legio voorbeelden. Op veel Haagse ministeries stroomt weer enige Europese adrenaline.

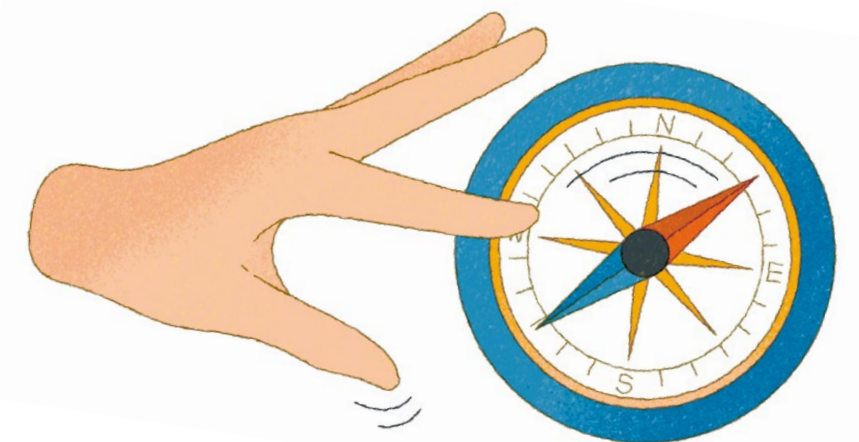
Deze ontwikkeling, in gang gezet door Brexit, werd versterkt door een andere aardschok, ook in 2016: de verkiezing van Donald Trump in de VS. Zelfs een zeer Trans-Atlantisch georiënteerd land als Nederland beseftte dat de Amerikanen meer op China zouden focussen en Europa aan zijn lot konden overlaten. Daarom ging Nederland plotseling meewerken aan Europese defensie. De oorlog in Oekraïne versterkt die tendens. Zelfs in Nederland, waar pragmatisme het meestal wint van Europese sentimenten, groeit vanwege alle externe bedreigingen langzaam het inzicht dat we in Europa behalve een markt ook waarden en principes gemeen hebben. En dat we die samen moeten verdedigen.

De noodzaak van een nieuw en beter verhaal

Als er één moment is waarop Nederlandse politici meer en beter moeten uitleggen wat ze in Brussel doen en hoeveel macht ze daar hebben, is het nu. Er is politiek ruimte voor: steun voor Oekraïne in Nederland hoort tot de hoogste van Europa (92 procent), en zelfs veel populistische willen sinds Brexit, Trump en de Russische agressie de EU niet meer uit. De huidige regering is, dankzij deelname van D66, de meest pro-Europese in tijden. Het Europese narratief, waar Nederland lang geen boodschap aan had, dient zich nu op een presenteerblaadje aan.

De oorlog in Oekraïne maakt duidelijk dat de *raison d'être* van de EU nog altijd 'nooit meer oorlog' is. Het zou het Nederlandse Europabeleid ondersteunen als dat verhaal nu eindelijk eens behoorlijk werd verteld.

Tot slot nog dit. Ook voor Nederlandse bestuurders en bedrijfsleiders is dit een goed moment om zich op een genuanceerde manier uit te spreken over Europa, en ervoor te zorgen dat de luiken niet opnieuw dichtgaan. Peilingen tonen dat burgers, ook in Nederland, vanwege het Brexit-fiasco en alle externe bedreigingen langzaam positiever worden over het lidmaatschap van de EU. Ze zijn misschien niet heel tevreden met de EU (de manier waarop die functioneert), maar wel meer tevreden in de EU. Als journalist die al ruim twintig jaar over Europese zaken schrijft, voel ik een groeiende honger bij burgers naar informatie over Europa. Men voelt: er is een 'groter' verhaal. Men wil weten hoe het zit. Onder grote druk van de politiek hebben veel Britse CEO's met goede, inhoudelijke argumenten tegen Brexit destijds hun mening ingeslikt. Voor dat zwijgen betaalt het land nu een hoge prijs. Laat dit een les zijn. •



JAN-DIRK SPROKKEREEF, SIZA



Het is duidelijk dat **Jan-Dirk Sprokkereef** op zijn plek is als bestuurder bij gezondheidsorganisatie Siza. Terwijl hij op het hoofdkantoor door de gangen loopt, groet hij iedereen die voorbijkomt en blijft even bij de receptie staan om een praatje te maken met een van de medewerkers met een beperking die daar werkt.

Klein doen om
groot
te veranderen

JAN-DIRK SPROKKEREEF
BESTUURDER SIZA

INTERVIEW: MARIEKE OOSTERHOF, ACHMEA

Siza is bij de meeste mensen bekend van 'Het Dorp', de eerste woongemeenschap in Nederland voor mensen met een beperking. Het dorp werd gebouwd in de jaren 60 van de vorige eeuw en staat door de 24 uursinzamelingsactie van Mies Bouwman voor altijd in ons geheugen gegrift.

De dienstverlening van Siza loopt nu uiteen van ondersteuning thuis tot aan 24 uurszorg in een woongroep, en van behandeling tot begeleiding naar werk. Er werken 2.500 mensen voor de organisatie, die zorg en ondersteuning geeft aan 3.500 mensen. Het Dorp bestaat ook nog, maar is bezig met een transformatie – de bewoners worden veel meer onderdeel van de maatschappij. Transformatie is toevallig een onderwerp dat Sprokkereef mateloos interesseert en bezighoudt.

“Wat wij de komende tijd doen, doet ertoe.”

Met een glimlach en achteroverleunend in zijn stoel vertelt Sprokkereef: “Wat zei Dylan ook alweer, *the times they are a changing?* Maar in wat voor verandering zitten we nu eigenlijk? Daarvoor moeten we eerst naar de geschiedenis kijken. Die zogenaamde disruptieve jaren 60 waren helemaal niet zo disruptief. De economische en militaire macht van het Westen is alleen maar verder gegroeid, net als het geloof in de markt en het individu als hoogst haalbare. Het einde van de geschiedenis werd gepredikt, dat we wel klaar waren. Maar het tegenovergestelde is waar. We zijn nu in een extreme situatie beland. We zijn uit balans. Wat wij de komende tijd doen, doet ertoe. Het is nu belangrijker dan 10, 20 of 30 jaar geleden. Als we op dezelfde voet verdergaan, kan het oneindig beschadigend zijn. Voor de natuur en voor de samenleving. Of we

doen juist iets om het tij te keren. Ik wil graag in een positie verkeren om het verschil te kunnen maken.” Waar de kentering het belangrijkste is, hoeft Sprokkereef dan ook niet lang over na te denken. “Je leest overal dat individuele vrijheid het grootste goed is. Maar het is juist de grootste ellende. Grenzeloze vrijheid maakt ons grenzeloos eenzaam. Dat moet gekanteld. Hoe verbinden we weer met elkaar? Dat is de vraag. Hoe herstel je de balans?”

Verantwoordelijkheid nemen

Verbondenheid en maatschappelijke plicht lopen letterlijk door de aderen van Sprokkereef. Heel zijn familie werkt in het onderwijs. En dat is niet overdreven. Zijn ouders, zijn zussen en zelfs zijn zwagers gaven les. Sprokkereef is dus een beetje het zwarte schaap in de familie, maar hij heeft wel hetzelfde doel: verantwoordelijkheid nemen om mensen te helpen zich optimaal te ontwikkelen: “Je moet ervoor zorgen dat je als bestuurder de voorwaarden schept waardoor jouw medewerkers maximaal van betekenis kunnen zijn voor de cliënten.”

In welke hoedanigheid hij deze missie moest en moet volbrengen, is en blijft een zoektocht. Eerder zocht hij het antwoord in de politiek. Als politicoloog en historicus was hij in de studiebanken namelijk bijgebracht dat daar de verandering vandaan komt. Dus hij begon zijn loopbaan als 25-jarige in het Haagse bij D66, waar hij leiding gaf aan het landelijk bureau tijdens de jaren van Van Mierlo. Hoewel hij met veel plezier aan die tijd terugdenkt, bleef het toch bij hem knagen dat de individuele ontplooiing centraal stond en het belang van de gemeenschap werd onderschat. Hij veranderde van partij en kwam voor de PvdA op de kieslijst van de Tweede Kamer te staan. “Maar ik realiseerde me dat ik in de politiek te veel afstand zou voelen van mensen die ik wilde helpen en dat ik te veel bezig moest zijn met politiek met een kleine p.”

→

“Grenzeloze vrijheid maakt ons grenzeloos eenzaam.”

De stap naar 'de echte maatschappij' bij Achmea was daarom snel gemaakt. Na een jaar of acht bij Achmea zette hij zijn loopbaan voort bij de jeugdzorg, "om leiding te geven aan verandering op een plek die ertoe doet. Kinderen helpen die in de knel zaten en ervoor zorgen dat die konden groeien. Het mooiste dat er is."

“Als je klein opereert, kun je grote veranderingen teweegbrengen.”

Bij Bureau Jeugdzorg Friesland werd Sprokkereef meteen bestuurder. Hij kreeg vertrouwen, omdat men zag dat hij intrinsiek gemotiveerd was en doorging tot er een oplossing op tafel lag waar het kind in kwestie mee geholpen was. "Toen ik er net een paar weken werkte, was er een kind dat in het ziekenhuis lag met 23 botbreuken. Zogenaamd omdat hij een botziekte zou hebben. De rechter ging daarin mee en oordeelde dat hij gewoon weer naar huis kon. Mijn medewerkers waren ervan overtuigd dat dat niet klopte. Dat er meer aan de hand was, dat het thuis niet pluis was. Het was moreel onaanvaardbaar. Ik heb toen beloofd dat als ik het niet kon oplossen, ik persoonlijk het kind terug zou brengen naar haar vader, want we leven in een rechtsstaat. Maar tot die tijd zouden we alle denkbare rechtsgangen doorlopen om tot een oplossing te komen." De opluchting was groot toen de rechter in een haastig versneld hoger beroep besloot dat de baby niet meer naar huis hoefde. "Ons professionele oordeel klopte, thuis was het helemaal mis. De vader is hier later ook voor veroordeeld."

Het dorpsgevoel

Het kantelpunt kan in Nederland volgens Sprokkereef bereikt worden als we durven terug te gaan naar kleine eenheden, waar men elkaar weer kent en vertrouwt. "Een typisch voorbeeld is bij mij op de voetbalclub. Daar komen de dokters en metselaars bij elkaar aan de bar, kijkt men naar elkaar om, moet je het samen rooien. Als je klein opereert, kun je grote veranderingen teweegbrengen." Toen de oorlog in Oekraïne losbarstte en de Oekraïners onder andere naar Nederland vluchtten, werd de kracht van die kleine, hechte gemeenschap van de voetbalclub meteen kraakhelder. Sprokkereef deed een beroep op zijn clubgenoten om zijn tuin om te toveren tot een opvangplek.

Binnen een dag stonden er dertien man voor zijn deur. Loodgieters, hoveniers, schilders, een timmerman en meer. Diezelfde week was de provisorische opvang gereed om vluchtelingen op te vangen. Maar wat blijkt: de bureaucratie gooit roet in het eten. Er is een wachttijd van drie maanden. "Allemaal begrijpelijke vragen. Je moest een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) hebben, bewijzen dat er rookmelders hingen. Noem maar op. Maar er was een acute crisis, die mensen verbleven met verschillende gezinnen in één kamer en hadden hulp en een thuis nodig. Toen hebben we via social media een bericht geplaatst en kregen te horen dat er een vrouw was die al weken in een tijdelijk asielzoekerscentrum zat en de wanhoop nabij was. Ik ben erheen gereden, meldde mij bij de balie en warempel, ze mocht diezelfde dag nog mee naar huis." Tot de dag van vandaag woont ze nog in de caravan bij Sprokkereef in de tuin, inmiddels samen met haar man.

In het kleine denken – noem het het dorpsgevoel – schuilt voor Sprokkereef dus de oplossing. In zo'n omgeving kan je jezelf niet alleen verantwoorden op basis van cijfers en vinkjes, maar vooral ook door te vertellen en elkaar het vertrouwen te geven. Met vertrouwen kijkt hij naar de volgende generatie die moet omgaan met majeure veranderingen en uitdagingen. "De jonge generatie denkt al klein, is veel minder bezig met financiële prikkels en carrière maken. Ze hechten ook minder waarde aan bezit. De vraag voor ons moet zijn: wat is voor mij van waarde en hoe verbind ik dat met mijn omgeving zodat ik ook mensen kan helpen? De toekomst heeft deze mentaliteit ook nadrukkelijk nodig. We zijn enorm afhankelijk van de mensen om ons heen om voor ons te zorgen, de overheid kan dat niet meer aan. Maak de verbinding en durf dingen samen te veranderen. We moeten ons niet afsluiten van de wereld, maar moeten het wel zelf – en samen – kunnen organiseren. Daar zit de balans." •

Mijn kantelpunt



"Toen ik als bestuurder in de jeugdzorg werkte, waren er tot wel 21 professionals betrokken bij de zorg van een gezin. Door de grote hoeveelheid waren we zelf de controle kwijt. Het systeem klopte niet meer, wat betreft opleiding en achtergrond voegden al die extra professionals niets toe. **Anders gezegd, er moest een kantelpunt komen.** Ik nam daarom samen met de gemeenten een nieuwe stelling aan: in de basis hebben we maar één persoon per gezin nodig, die dan vervolgens de hulp oproept van professionals als dat vereist is. Dit toetste ik bij de professionals zelf en liet hen – in een pilot in Utrecht – bepalen hoeveel personen er daadwerkelijk per gezin nodig waren.

De conclusie: één iemand voor de ondersteuning en coördinatie en één iemand om de veiligheid te borgen namens de overheid. Als de professionals waren teruggekomen met het advies dat het er maar één moest zijn, dan had dat betekend dat mijn organisatie opgedoekt kon worden, maar ik had het wel opgevolgd. Alsnog moesten we 25 procent krimpen in de organisatie, en dat was oké, want de nieuwe oplossing kwam het gezin en het kind ten goede."





A portrait of Hellen van der Plas, CEO of Signify Benelux. She is shown from the waist up, wearing a black button-down shirt and a black skirt with a tie waist. Her hands are in her pockets. She has blonde hair and is looking directly at the camera. In the top left corner, there is a grey rounded rectangle containing her name and company. The background is a solid light pink color with a diagonal line.

HELLEN VAN DER PLAS, SIGNIFY

De kracht van licht

Wie denkt dat de lichtsector enkel bestaat uit traditionele en conservatieve bedrijven is bij Signify aan het verkeerde adres. De marktleider in verlichting heeft innovatie en verduurzaming juist centraal

in de bedrijfsvoering staan. Volgens **Hellen van der Plas**, CEO Benelux van Signify, is dat met een duidelijke reden:

“Licht heeft een extreme impact op mensen en natuur en speelt een sleutelrol in de energietransitie.”

HELLEN VAN DER PLAS
CEO BENELUX SIGNIFY

INTERVIEW: JAN TWISK, ACHMEA

Gevraagd naar haar mening over het thema Beschaving in Balans is Van der Plas resoluut: "Het thema is relevanter dan ooit. Kijk naar klimaatverandering. De hoeveelheid overleg die daarover wordt gevoerd tussen politiek, bedrijfsleven en wetenschap is hoog. Men zoekt manieren om te versnellen, alleen qua acties zie je nog niet genoeg. Tegelijkertijd zie je dat de geopolitieke uitdagingen daar nu dwars doorheen snijden. Dat maakt de uitdagingen voor het vinden van een nieuw evenwicht alleen nog maar groter."

Onderbewust een passie voor duurzaamheid

Van der Plas is sinds 2019 CEO Benelux van Signify. Daarvoor werkte ze ook al in het bedrijf, dat vroeger een onderdeel van Philips was. Sterker nog, gloeilampen vormden de oorsprong van de technologiereus uit Eindhoven. Door de jaren heen werd de lichttak verder ontwikkeld en vernieuwd. In 2016 werd besloten om een zelfstandige onderneming te worden. Dit betekent veel meer dan enkel een nieuwe naam. Het heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering en de manier hoe keuzes worden gemaakt. Van der Plas voelt zich enorm op haar plek bij Signify: "Dat komt door een combinatie van mijn wieg en mijn rol in dit bedrijf. Mijn ouders zaten in de bloemen en mijn grootouders hadden een boerderij met koeien en varkens. Ik ben opgegroeid met leven met de natuur en het zoeken naar evenwicht. Daardoor heb ik onderbewust een passie voor duurzaamheid ontwikkeld." Toch duurde het even voordat Van der Plas dat onderbewuste ook echt in de praktijk kon brengen. "Ik kan heel ideologisch zeggen dat het altijd al onderdeel van me was, maar als tiener was ik me daar minder bewust van. Toen ik startte met werken, was duurzaamheid ook veel minder een onderwerp. De versnelling is vijftien jaar geleden gekomen. Toen

werd ook de urgentie sterker: met Al Gore en zijn *Inconvenient Truth* en later Frans Timmermans, die zich vanuit de EU inzette voor duurzaamheid. Die voorvechters raken me zeker. Inmiddels is *sustainability* al jaren een onderwerp waar meer dan gemiddeld mijn aandacht en tijd naartoe gaat."

Dat brengt Van der Plas bij de rol die Signify speelt in de zoektocht naar evenwicht. "Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze strategie. Het is verbonden aan de oplossingen die wij ontwikkelen. Licht heeft namelijk een extreme impact op mensen en natuur. Zonder licht geen leven. Daarom hebben we onze *purpose*, *Brighter lives, Better world*, het hart van onze strategie gemaakt. Het is dus geen losstaand ding. Eronder zit een compleet programma." Onderdeel van dat programma is het CO₂-neutraal maken van het gehele productieproces. Daarin zijn de afgelopen jaren indrukwekkende resultaten behaald. "We hebben niet gewacht op mandaat, we zijn het gewoon gaan doen. Door hoge targets te stellen en die steeds te verdubbelen, hebben we die eerder behaald. We zijn sinds 2020 al CO₂-neutraal. Nu zetten we een nieuwe stap en kijken we verder in de keten: we willen ook dat onze leveranciers en klanten CO₂-neutraal worden."

Moedig leiderschap

Het succes zorgde er ook voor dat het programma in 2020 in ambitie weer verdubbelde. "Voorheen was alles vooral gericht op klimaatduurzaamheid, maar nu zitten daar nog meer onderdelen onder, bijvoorbeeld beschikbaarheid van voedsel, veiligheid en gezondheid. En ook op het gebied van diversiteit en inclusie zetten we nu concrete stappen." Volgens Van der Plas is die herijking dan ook niet voor de *bühne*. Er zijn duidelijke acties aan verbonden. "We

"We krijgen het niet cadeau. Het is een duidelijke keuze die we maken."

krijgen het niet cadeau. Het is een duidelijke keuze die we maken. Je moet de consequenties durven accepteren, zowel financieel als qua bedrijfsvoering. We hebben 52 fabrieken wereldwijd, zijn actief in 70 landen met 35.000 medewerkers. Die moeten daar allemaal in mee. Dat vraagt dus ook om moedig leiderschap."

De rol van licht in verduurzaming

De reden dat Signify het heel bewust doet, komt volgens Van der Plas door de belangrijke rol die licht kan spelen in de verduurzaming. "Na de zon geven wij het meeste licht, zeggen we met gepaste trots, maar dat brengt ook een verantwoordelijkheid met zich mee. De getallen maken het voor ons heel simpel. Als je kijkt naar de rol van licht in het verbruik van energie, dan gaat 13% van ons elektriciteitsverbruik op aan licht. Van die 13% is nog niet de helft ledverlichting. Dat is dus nog niet duurzaam. Het zijn misschien niet altijd meer de gloeilampen van vroeger, maar het is geen led. Als we morgen wel compleet zouden switchen naar led, dan kunnen we 60-80% energiebesparing met elkaar realiseren. Tot 90% zelfs met 'slimme' led. Dat is 4% carbon footprint minder." Van der Plas plaatst die percentages direct in perspectief voor Europa: "Dat is een regenwoud ter grootte van Frankrijk. En als je het vertaalt naar Nederland, is het 2 miljard euro aan energiekosten die je vrijspeelt. Gelijk aan de energiekosten van twee grote provincies. Ook wordt de uitstoot van CO₂ met 2,9 miljoen ton teruggedrongen. En wat je bespaart, kun je weer ergens anders inzetten. Steeds

belangrijker ook als je meeneemt dat ons grid inmiddels overbelast is. Als je die cijfers ziet, denk je bij jezelf: waarom doen we het niet? Het is een kwestie van lampje uitdraaien en weer indraaien. Het is laaghangend fruit, maar toch gebeurt het nog niet overal. Zonde!"

Reden voor Signify dus om extra in te zetten op die verandering. "We kunnen de energietransitie niet alleen redden door andere energiesoorten te gaan opwekken. Naast energie halen uit wind en zon moeten we ook minder gaan verbruiken. Dan is verlichting dé snelste manier naar een groener en slimmer Nederland. Dat nemen wij serieus. Daarom dagen we onszelf uit om dat te bereiken."

Dat uitdagen betekent ook soms keuzes maken die pijn doen. Hoe gaat Signify om met kwesties waarbij er moet worden gesneden in eigen vlees? "We gaan daar moedig mee om. Natuurlijk proberen we de balans te houden. We moeten ook naar de kosten- en winstkant blijven kijken. We zijn een commercieel bedrijf met aandeelhouders. Het is dus niet altijd zo zwart-wit. Als iets echt schade toebrengt aan het milieu is het een no-go, maar we kunnen niet van de ene op de andere dag onze fabrieken verplaatsen of aanpassen. Dat kost tijd. Het is een reis. Onze kracht is uiteindelijk dat de basisprincipes die we hanteren niet in conflict zijn met onze bedrijfsvoering. Daar hoeven we dus ook geen concessies in te doen."

→

Dat zorgt soms voor lastige discussies met aandeelhouders, maar die durft Van der Plas wel aan te gaan. "Uiteindelijk gaat het om de balans tussen korte en langere termijn. Wat levert het meeste op? Neem een voorbeeld uit de glastuinbouw. Het afgelopen jaar heeft de energiecrisis die sector bovengemiddeld geraakt. De gemiddelde teler heeft wel twintig keer hogere energiekosten. Er is voor hen geen prijsplafond. Het doorbelasten aan de eindconsument is ook geen optie. Wie betaalt er 10 euro voor een klein doosje aardbeien? Natuurlijk zijn wij geen bank, maar we hebben wel andere oplossingen, zoals *Light as a service*. Daarbij leasen klanten het licht van ons. We helpen hen om de investering te spreiden, zodat ze de kosten kunnen verdelen. Door te denken in samenwerking bereik je veel meer. Onze aandeelhouders begrijpen dat ook en zijn helemaal voor."

"Soms is dat de lastige route kiezen, maar dat is wel de moeite."

Soms de lastige route kiezen

Welke rol ziet Van der Plas voor zichzelf als CEO in de missie van Signify? "Ik ben niet de technaut die onze mooie producten ontwikkelt. Maar ik ben er wel voor verantwoordelijk dat we de oplossingen blijven zoeken voor de relevante, maatschappelijke en economische vraagstukken van vandaag en morgen. Ik moet de urgentie blijven benadrukken: de boodschap van Gore en Timmermans verder

brengen. Dat betekent ook dat ik de scherpste moet blijven opzoeken. In onze hele keten. Soms is dat de lastige route kiezen, maar dat is wel de moeite."

Die route moet volgens Van der Plas wel wat opleveren, zodat het niet bij praten alleen blijft. "Ik wil wel dat mensen er echt iets mee doen. Ik ben er niet alleen om aandacht te vragen, maar ook om mensen te helpen in afwegingen, te motiveren en te inspireren. Ik wil lef meegeven en mezelf laten uitdagen om die stap ook daadwerkelijk te zetten." Dat is ook de succesformule voor Signify: "Als bedrijf hebben we alles in huis, onze purpose staat. We geloven erin en zijn daar vocaal over. We zoeken de mensen die dat kunnen versterken en op scherp kunnen stellen."

Hoe kijkt Van der Plas naar de toekomst? Gaat de zoektocht naar een nieuw evenwicht slagen? "Het moet lukken. Als ik daar geen hoop op had, moet ik iets anders gaan doen en ik wil graag nog even blijven zitten hier. Natuurlijk is het niet zo makkelijk. Er zijn veel risico's, maar we kunnen het. Dan moeten we wel bereid zijn om concessies te accepteren. We gebruiken nu de ene crisis als excuus om iets anders niet te doen. Waarom bekijken we het niet in z'n totaliteit en integraliteit? Dat vind ik bewust naïef. In de bouw is de renovatiesnelheid 1,5%. Waarom kan dat niet 3 of 6% zijn? Nu wordt dat vertraagd door de stikstofcrisis of wachten we weer op waterstof. Dat is niet nodig. Versnel met wat je al wel kunt." •

Mijn kantelpunt

"Ik heb in mijn opvoeding nooit gezien dat man en vrouw niet gelijkwaardig worden behandeld. Mijn vader en moeder werkten na zeer vele dialogen met een diversiteit aan vrouwen en eerste professionals besef ik dat ik geluk heb gehad. Reflecterend hierop en enorm en het is ook echt heel belangrijk om er actief aandacht voor op dit gebied, maar we werken er hard en heel concreet voor me ook bewust geworden van de rol die ik als CEO daarin speel. Daarom ben ik er ook heel eerlijk en open over naar mijn omgeving. Het is een moeilijke en veelomvattende dialoog, maar die moet wel gevoerd worden. **Diversiteit is onderdeel van je corebusiness en niet iets wat je erbij doet.**"



Vertrouwen & verantwoordelijkheid

Peter de Jong is een man die geen blad voor de mond neemt. Als CEO van Brocacef Groep, waaronder een medicijnengroothandel en apotheekketen vallen, heeft hij een uitgesproken mening en visie over de Nederlandse politiek en ons zorgstelsel. De Jong is daarom voortdurend bezig om met Brocacef en BENU-apotheken een positieve impact te maken.

“Wij worden in apotheken betaald per receptregel: hoe meer regels, hoe meer omzet. Tegelijkertijd moeten we meer doen aan preventie, maar daar is geen positieve prikkel voor. We hebben dus een verkeerd systeem: hoe meer zieken, hoe meer omzet.”

PETER DE JONG
CEO BROCACEF GROEP NV

INTERVIEW: SASKIA KRAAIJEVELD, ACHMEA

De term Beschaving in Balans roept bij De Jong direct connotaties op met de zorg: “Bij balans denk ik direct aan een weegschaal. Die weegschaal moet in balans zijn en dat is hij niet. De laatste tijd is er meer onvrede, boosheid en ongemak en veel te weinig plezier, vrolijkheid, enthousiasme en dergelijke. Groepen zetten zich tegen elkaar af. Ik kan dat niet altijd begrijpen. Iedereen is anders op de wereld en dat is maar goed ook. Stel je eens voor dat iedereen hetzelfde zou zijn.”

Een fijn bedrijf

Voor De Jong is het logisch dat je er voor elkaar bent. Ook als je verschilt: “Wij zitten in de zorgsector. Dan moet je er zijn als mensen problemen hebben. Zeker als het gaat om gezondheid. Wij hebben 48 nationaliteiten binnen ons bedrijf, ook uit Syrië en Turkije. Na het nieuws van de aardbeving, belde een van onze regiomanagers. Zij was met de ambassade en Turkish Airlines aan het regelen om hulpgoederen te sturen. ‘Hebben jullie wat?’, vroeg ze. We hebben alles wat we kwijt konden aan wondverzorging meegestuurd. Ook heeft ze een crowdfundingactie opgezet. Met het geld koopt ze nu *tiny houses*, die gaan in een bouw pakket daarnaartoe.”

Het is een druppel op een gloeiende plaat, toch maakt het trots. “Ik vind het geweldig om te zien wat er dan gebeurt bij ons intern. Haar oproep kreeg enorm veel reacties. Dan denk ik: hèhè, we zijn nog steeds een fijn bedrijf.” Toch ziet De Jong ook een keerzijde: “Doen we dit onder normale omstandigheden ook? Gelukkig zie ik heel veel initiatieven op het gebied van duurzaamheid, diversiteit en compassie binnen ons bedrijf. Voor de meeste mooie dingen hebben wij bij Brocacef Groep geen ramp nodig, maar ik mis dat wel in onze samenleving.”

→

“Stel je eens voor dat iedereen hetzelfde zou zijn.”

“Het wordt steeds meer een eigen wereldje in Den Haag. De voeling met de markt is beperkt.”

Gebrek aan voeling met de markt

Als distributeur van medicijnen en eigenaar van de grootste apotheekketen bevond Brocacef zich in het oog van de storm tijdens de coronacrisis. “We deden belangrijke inzichten op en hebben veel geleerd van deze complexe periode. Een van onze strategische programma’s was gericht op het worden van een wendbare organisatie. Na drie weken covid konden de laatste onderdelen van dat programma worden afgevinkt.”

De kritiek van De Jong richt zich met name op de houding van de overheid tijdens de coronacrisis. “In onze bedrijfstak hebben we geleerd dat de overheid alles aan de markt overlaat. Maar tijdens de coronacrisis pakte de overheid zelf de regie. Dan gaat het mis. Kijk naar onze voortgang op het gebied van vaccinaties. We bungelden onderaan.” Volgens De Jong past dat niet bij Nederland. “We staan vaak bovenaan, denken snel en efficiënt en zijn innovatief.”

De rol van de overheid en de markt is een terugkerend onderwerp van gesprek. Volgens De Jong is de overheid niet in staat om risico te nemen en urgente problemen aan te pakken. “Het wordt steeds meer een eigen wereldje in Den Haag. De voeling met de markt is beperkt.”

Het belang van het bedrijfsleven

In het bedrijfsleven leer je volgens De Jong belangrijke vaardigheden die van pas komen in deze tijd. “Zowel in een bedrijf als in de politiek zijn er elke dag uitdagingen. Terwijl het in de politiek een kwestie lijkt van geen risico lopen, leer je in het bedrijfsleven af en toe fouten te maken. Daar moet toch een mooie samenwerking in te vinden zijn?” Dat is ook iets wat De Jong actief stimuleert als leidinggevende: “Geef mensen het vertrouwen, maar ook de verantwoordelijkheid. Daardoor gaan mensen zelf nadenken en oplossingen bedenken. Dat is een groot verschil tussen bedrijfsleven en overheid: je bent bij laatstgenoemde vooral bezig met praten en geen fouten maken.” →

PETER DE JONG, BROCACEF



Risico nemen is niet het enige wat belangrijk is. De Jong denkt daarbij terug: "Was alles wat ik deed een bewuste keuze? Nee, maar als ik terugkijk, denk ik aan drie R's: resultaat, risico en rust." Dat laatste is volgens De Jong belangrijk: "Ik zie veel jonge mensen die na drie jaar vragen wat hun volgende stap is. Laat nou eerst eens wat zien! Je moet resultaat tonen, een risicootje durven nemen en je moet de rust hebben. Dan komt het uiteindelijk wel."

De Jong ziet een kans voor het bedrijfsleven om veranderingen in de zorg te realiseren. "Wij kunnen vanuit Brocacef natuurlijk niet de medicijntekorten oplossen, maar wel dat we driekwart van de gevolgen kunnen voorkomen. Bijvoorbeeld door vervangende middelen te vinden en door het voorstel van de groothandelaren voor een 'ijzeren voorraad'. 75% van de huidige medicijnvoorraad wordt binnen vier maanden weer aangevuld. Als wij een extra voorraad van vier maanden aanleggen, merkt de patiënt veel minder van de tekorten. Dat moet gefinancierd worden. We hopen dat de overheid en de zorgverzekeraars een stap naar voren willen maken. Dat is de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven waar ik op doel. Wij lopen het risico, wij voeren het uit, maar de overheid kan en moet ons daarbij wel de ruimte en de middelen geven om het te kunnen uitvoeren."

De zorg onder druk

En juist die financiële ruimte is iets waar het volgens De Jong knelt als je kijkt naar ons zorgstelsel. "Iedereen is het erover eens dat de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de zorg onder druk staan. De druk op de besparingen is echt hoog, waardoor uiteindelijk de patiënt de dupe is. We praten heel zakelijk over tekorten, maar de patiënt zit uiteindelijk met het probleem. Vitamine D is uit het basispakket gehaald. Dat is een belangrijk middel voor de weerstand van mensen. Nu het niet meer vergoed wordt, gebruikt ruim 90 procent van de mensen het niet meer. Minder weerstand leidt tot andere gezondheidsklachten. Een besparing, van slechts 70 miljoen, zorgt dan voor veel meer kosten."

"Wij willen heel graag met zorgverzekeraars afspraken maken over preventie en weten ongeveer wat een verzekerde per jaar kost. Dan durf ik best af te spreken om ons per patiënt een vast bedrag per jaar te geven, wat er ook gebeurt. Ik ben er vervolgens bij gebaat wanneer die patiënt zo weinig mogelijk komt. Dat is een positieve prikkel om aan preventie te werken." Wie of wat houdt dit plan dan tegen? Daar is De Jong duidelijk in: "Er kleeft te veel onzekerheid en risico aan, dus zorgverzekeraars willen er niet aan. Maar het is alleen maar winst voor gezondheid en vermindering van kosten. Dan wordt toch iedereen gelukkiger?"

“Een besparing, van slechts 70 miljoen, zorgt dan voor veel meer kosten.”

“Je moet iets bereiken op basis van kracht, niet op basis van macht.”

Is Nederland nog een productieland?

We voeren vaker in Nederland het gesprek over de productielijnen voor onze goederen. Moeten we daarin streven naar zelfredzaamheid en autonomie in Nederland? Of is alles zelf maken een doodlopende weg? Ook wanneer het gaat over de productie van medicijnen is dit een terugkerend onderwerp van gesprek. Nu de tekorten oplopen, is de vraag of we niet te afhankelijk zijn geworden van andere landen. De Jong is daar resoluut in: "De veelgebruikte medicijnen maken, is in Nederland onbetaalbaar. De arbeidslonen zijn hier veel hoger." Voor bepaalde producten ziet De Jong wel een kans voor Nederlandse productie: "Trek je het breder, dan kunnen we in Nederland best een productieland zijn, maar wel op bepaalde onderdelen. Denk bijvoorbeeld aan ASML, ze werken met bijzonder innovatieve kennis en kunde. Dat kunnen ook medicijnen zijn: bijvoorbeeld *biologicals* en andere hoogwaardige producten."

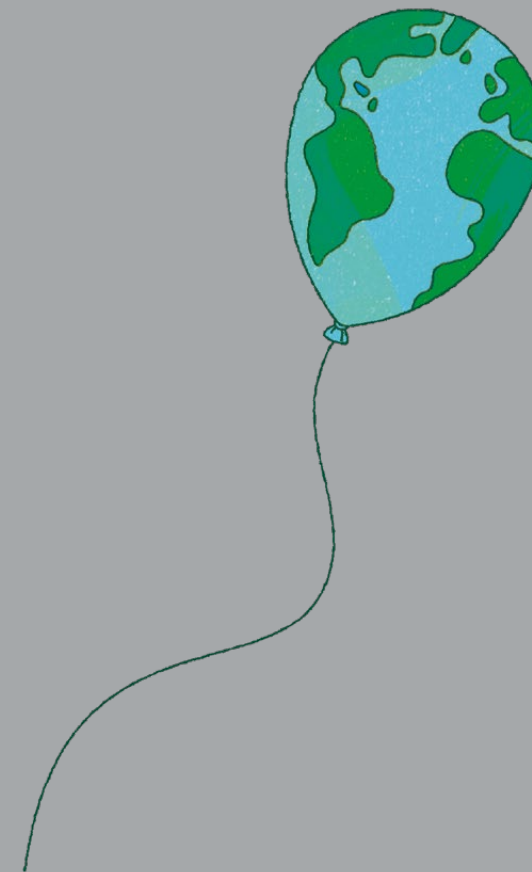
Voor medicijnen worden we dus afhankelijker van andere landen. Dat is volgens De Jong niet zonder risico: "China heeft op het gebied van grondstoffen andere producenten uit de markt geconcurrerd. Zij hebben nu bijna een monopolie. Het land is ook hard op weg om productie naar zich toe te trekken, met overheidssteun, dat is handelsgeopolitiek."

De oplossing ligt volgens De Jong ook op geopolitiek vlak: "Je kunt het alleen in samenwerking met die landen oplossen. De vraag is of dat reëel is. Maar als wij oorlog blijven voeren en geopolitiek spel belangrijker blijven vinden, dan gaan we dit nooit oplossen. Wat als je de financiële belangen nou eens even parkeert? Je moet iets bereiken op basis van kracht, niet op basis van macht. Zorg dat mensen bij jou komen, in plaats van ze te dwingen om het bij jou te halen. Maar we doen nog zo veel op basis van macht. We moeten dat loslaten, anders lossen we het niet op. Daarvoor moet je wel in gesprek met elkaar. Als je tenminste de beschaving hebt om met elkaar te praten." •

Mijn kantelpunt



"Aan het begin van de coronacrisis kwamen we in een zeer onzekere situatie. Onze apotheken bleven open en in eerste instantie moesten we dranghekken neerzetten om de 'patiëntenstroom' in goede banen te leiden. Daarna werden we als zorgverleners volledig in de steek gelaten. In onzekere tijden hebben mensen behoefte aan begrip, duidelijkheid, actie en aan een zichtbaar management. We namen besluiten waar de overheid geen duidelijkheid gaf: binnen een week hadden we plexiglas schermen in de apotheken en gaven we richtlijnen over hoeveel mensen in een apotheek naar binnen mochten. Ook waren we zichtbaar voor de medewerkers via een vlog. **Ik merkte hoe belangrijk het in dat soort tijden is om zelf naar voren te stappen, zowel intern als extern.** Dat is trouwens nu ook nodig. In dit beschaafde land bevinden we ons in een 'race to the bottom'. We zijn bij het eindspel beland en raken het kantelpunt. Daarom is preventie ook iets waar Brocacef op in wil zetten, maar het systeem werkt nog niet mee."



10 jaar De Kamer

In 2013 is Achmea gestart met het initiatief De Kamer, met als doel om bestuurders van grootzakelijke organisaties met elkaar te verbinden op maatschappelijke thema's. De afgelopen 10 jaar organiseerden we ruim 75 besloten Kamerbijeenkomsten, waarin bestuurders uit het bedrijfsleven in een veilige omgeving met elkaar van gedachten wisselden. Ze deelden daar hun visies, worstelingen en perspectieven op uiteenlopende thema's: van Leiderschap tot de Waarde van Werk en van de Toekomst van Nederland tot Beschaving in Balans.

Ook de komende jaren blijven we de dialoog voeren. We gaan daarvoor op zoek naar nieuwe invalshoeken en onderwerpen om het gesprek in De Kamer een stap verder te brengen. De zoektocht naar evenwicht is daarbij een belangrijk uitgangspunt.



Max Derikx
Directeur Achmea
Corporate Relations



Annelies Krol
Programmamanager
De Kamer



Nancy Veltkamp
Manager Marketing &
Business Support

Achmea Corporate Relations

Sectormanagers

Eric van Huizen

Saskia Kraaijeveld

Ravi Kuitens

Marieke Oosterhof

Bas Schepman

Sjaak van der Steen

Jan Twisk

Frijke Weeda

Colofon

Dit is een uitgave van Achmea

Eerste druk, mei 2023

Met dank aan alle geïnterviewden
en externe auteurs:

Bart van Breukelen

Maarten Camps

Ton Goedmakers

Caroline de Gruyter

Martijn Hagens

Stephanie Hottenhuis

Peter de Jong

Berend Kamphuis

Maartje Laterveer

Anke den Ouden

Hellen van der Plas

Edith Schippers

Jan-Dirk Sprokkereef

Ria Stegehuis

Ed van de Weerd

Yvonne Zonderop

Redactie en productie

Nancy Veltkamp, Annelies Krol, Max Derikx, Saskia Brouwer,
Bram Festen, Alex Klusman, Mieke Hageman, Joris Tjaden,
Marjo Buijs, Marleen van der Steen en Gieneke Nijhof

Interviews

Sectormanagers Achmea, Bram Festen, Alex Klusman,
Mieke Hageman en Joris Tjaden

Grafisch ontwerp

Kim Lewis

Fotografie en beeldconcept

Manon van der Zwaal

Illustratie

Jaime Jacob

Overige fotografie

Paul Ridderhof, Roeltje van de Sande Bakhuyzen,
Martine Sprangers en Fred Tigelaar

Drukwerk

DPN Rikken, Nijmegen



10 JAAR
De
Kamer