

Beschaving in Balans



Beschaving in Balans



Inhoud

- 4 **Voorwoord**
Willem van Duin

- 12 **Jack Tabbers**
Mars Nederland

- 22 **Essay: Leiderschap in tijden van crisis**
Maartje Laterveer

- 32 **Janneke Hermes**
Gasunie

- 42 **David Sanderse**
Marsh en Mercer Nederland

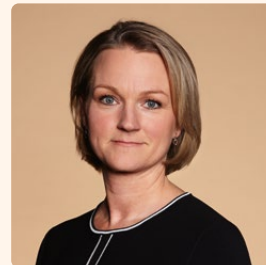
- 52 **Essay: Welkom in de betekenseconomie**
Kees Klomp

- 62 **Artikel: In wat voor beschaving willen we leven?**
Introductie Beschaving in Balans

- 74 **Artikel: Hoe schadelijk is ongelijkheid?**
Over de scheefgroeiende balans tussen arm en rijk



Jack Tabbers



Janneke Hermes



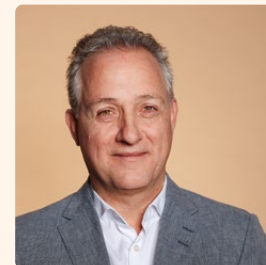
David Sanderse



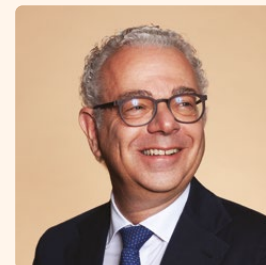
Ernst Kuipers



Jan de Ruiter



John van Vianen



John van Hoof

- 88 **Ernst Kuipers**
Erasmus MC

- 98 **Essay: Het vlechtsel van de complexiteit**
René ten Bos

- 108 **Jan de Ruiter**
VolkerWessels

- 118 **John van Vianen**
VodafoneZiggo

- 128 **Essay: De waarde van werk in crisistijd**
Sheila Sitalsing

- 138 **John van Hoof**
CSU

- 146 **Het Kamergesprek**
Podcasts over Beschaving in Balans

- 148 **Nawoord**
Timo van Voorden

Voorwoord

In 1811 was het Ulbe Piers Draisma die een aantal boeren en notabelen inspireerde tot de oprichting van de assurantiemaatschappij de Onderlinge 'Achlum van 1811'. De overtuiging achter deze voorloper van de coöperatie die Achmea nu is, was om samen de lasten te dragen die te groot zijn om individueel te dragen. Het organiseren van solidariteit. Nu, ruim 200 jaar later, is dit nog altijd het uitgangspunt van onze organisatie.



Juist de solidariteit van waaruit Achmea werd opgericht, is belangrijk voor een beschaving in balans. Omkijken naar elkaar, ook naar mensen die minder kansen hebben, en hen in staat te stellen om na tegenslag weer mee te doen. Rekening houden met een volgende generatie, aan wie we onze plannen willen overdragen in betere staat dan waarin wij deze aantreffen. Voor een wereld in evenwicht hebben we elkaar nodig, zowel in goede, maar zeker ook in minder goede tijden. Daarvoor is onderlinge solidariteit nodig. Beschaving in Balans is daarmee niet alleen het thema dat we in 2020 in De Kamer centraal stelden, maar een onderwerp dat aanwezig is tot diep in onze organisatie.

Daarom ben ik ook trots op de stappen die we de afgelopen jaren met Achmea hebben gezet. Zoals u wellicht al via andere kanalen heeft vernomen, is recentelijk mijn besluit bekendgemaakt om in april 2021 terug te treden als voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea. Ook voor mij persoonlijk een groot besluit na een voorzitterschap van meer dan twaalf jaar. Ik heb me gedurende vrijwel mijn gehele loopbaan met volle energie, overgave en plezier ingezet voor Achmea en de maatschappelijke rol die wij als coöperatieve verzekeraar willen vervullen.

“Achmea staat er goed voor en heeft een duidelijke strategie voor de komende jaren.”

Maar ik ben ervan overtuigd dat dit het juiste moment is. Achmea staat er goed voor en heeft een duidelijke strategie voor de komende jaren. Bovendien ben ik heel trots op de goede opvolging 'van binnenuit' in de persoon van Bianca Tetteroo, de huidige vicevoorzitter in de Raad van Bestuur. Daarmee is de leiding aan Achmea de komende jaren in goede handen.

Op verzoek van de Raad van Commissarissen blijf ik overigens tot eind 2021 actief voor Achmea als vertegenwoordiger bij enkele internationale organisaties, zoals de Europese alliantie van coöperatieve verzekeraars Eurapco en de International Federation of Health Plan (IFHP), een wereldwijde organisatie van zorgverzekeraars.

Hoop met elkaar in verbinding te blijven

Met mijn terugtreden komt ook een einde aan mijn directe betrokkenheid bij het prachtige initiatief De Kamer. Ooit begonnen als een concept om verbinding en inspiratie met gelijkgestemden op bestuurlijk niveau te organiseren, is het met de jaren uitgegroeid tot een zeer hoog gewaardeerd netwerk voor reflectie en bezinning in een snel veranderende (zakelijke) wereld. Ik wil allen die hieraan de afgelopen jaren hebben bijgedragen hartelijk danken voor het succes dat wij samen met De Kamer hebben gecreëerd. Eens te meer is aangetoond dat met elkaar in dialoog gaan, voorziet in een grote behoefte op bestuurlijk niveau om zo te reflecteren op maatschappelijke ontwikkelingen. Ik zal onze verbinding op deze momenten zeker missen en hoop en verwacht op andere wijzen toch betrokken en in verbinding te blijven met u én met De Kamer.

Onze coöperatieve identiteit verder uitbouwen

Onder de noemer De Kracht van Samen gaat Achmea haar coöperatieve identiteit de komende jaren nog verder uitbouwen. Daarbij blijft het creëren van waarde voor onze klanten én de samenleving centraal staan. We vertrouwen daarvoor niet alleen op onze eigen kracht, maar bundelen deze ook met anderen. Voor ons betekent De Kracht van Samen dat we zowel intern als extern meer gaan samenwerken. Intern gaat die samenwerking over onze ketens en bedrijfs-onderdelen heen, extern willen we de krachten bundelen door →

meer samen te werken met onze klanten, andere bedrijven en organisaties, kennisinstituten en universiteiten. Doel is om maatschappelijke kwesties niet alleen te agenderen, maar ook te werken aan innovatie en oplossingen.

Het doel van De Kamer sluit naadloos aan bij onze ambities. Door ideeën uit te wisselen en te leren van elkaar, kunnen we tot nieuwe inzichten komen. Juist die verbinding is onmisbaar in de zoektocht naar evenwicht. Door gebruik te maken van elkaars ervaringen en inzichten, vinden we samen een nieuwe balans. Dat vraagt ook om een stap naar voren, juist in tijden waarin dat niet altijd direct vanzelfsprekend is. Onzekerheid leidt soms tot de reflex om terug te kruipen in je schulp.

We houden de blik naar buiten gericht

Achmea heeft door de verspreiding van het coronavirus een versnelling gerealiseerd in hoe wij met elkaar werken. Van de ene op de andere dag zijn we met 14.000 collega's thuis gaan werken. Dankzij een goede IT-infrastructuur en een bedrijfscultuur gebouwd op samenwerking en wederzijds vertrouwen, is dit vrijwel probleemloos verlopen. Toch blijft dit een omvangrijke operatie. Ik ben daarom blij dat onze blik naar buiten hier niet onder geleden heeft. De afgelopen maanden hebben we op de eerste plaats met man en macht gewerkt om de dienstverlening aan onze klanten zo goed mogelijk door te laten gaan.

Ook werd er direct nagedacht over hoe we als coöperatieve verzekeraar ook in deze crisistijd iets extra's voor de maatschappij kunnen doen. Juist nu is solidariteit belangrijk. Naast de continuïteit van onze dienstverlening ontstonden dan ook verschillende mooie initiatieven. Collega's met medische ervaring sprongen bij in de zorg met behoud van salaris, we regelden extra laptops om ook minder kansrijke kinderen thuisonderwijs te bieden en we lanceerden het onlineplatform Buurtkring, waarmee hulpvragen in de buurt bij elkaar worden gebracht.

Het is mooi om te zien dat onze maatschappelijke betrokkenheid juist in crisistijd haar waarde bewijst. Het coronavirus vraagt ons om extra moeite te doen om in verbinding te blijven. Maar de noodzaak tot verbinding is onverminderd groot. Daarom vind ik het bijzonder jammer dat we het afgelopen jaar het overgrote deel van de geplande Kamerbijeenkomsten hebben moeten verplaatsen. Met name in deze tijden is het mooi om in De Kamer ideeën, dilemma's en inspiratie te kunnen uitwisselen met elkaar. We hopen dan ook dit jaar weer snel fysiek samen te kunnen komen.

“Juist in deze tijden is het mooi om in De Kamer ideeën, dilemma's en inspiratie te kunnen uitwisselen met elkaar.”

Nieuwe manieren om in contact te blijven

Tegelijkertijd zie ik ook dat er veel nieuwe manieren ontstaan om in contact te blijven en van elkaar te leren. Niet alleen door de verschillende vergaderingen in Zoom, Teams en Google Meets die we allemaal dagelijks in onze agenda hebben, maar vooral ook door nieuwe vormen van verbinding te introduceren. Met De Kamer lanceerden we bijvoorbeeld de podcast *Het Kamergesprek*, waarin bestuurders hun ervaringen in deze periode delen. Ik had de eer om te gast te zijn in een aflevering over het belang van leiderschap in tijden van crisis.

Het uitwisselen van inzichten en ervaringen blijft immers belangrijk. Daarom ben ik ook zo blij met deze publicatie van De Kamer. Centraal daarin staan interviews met verschillende bestuurders over het thema Beschaving in Balans. Hoe raakt het thema hen? Waar knelt het? En heeft de coronacrisis bepaalde zaken extra urgent gemaakt? Ik vind het mooi om te zien dat we zo'n diverse groep bestuurders bereid hebben gevonden om hun inzichten te delen. Ik wil hen dan ook hartelijk danken voor hun bijdrage en openheid.

Daarnaast presenteren we in deze publicatie een viertal essays. Van columnist tot filosoof behandelen zij verschillende kwesties die door de coronacrisis extra zichtbaar zijn geworden. Zo gebruiken we corona als lens om naar het thema Beschaving in Balans te kijken. Het resultaat is een boek met aandacht voor de actualiteit, dat tegelijkertijd het bewaren meer dan waard is.

Ik wens u veel leesplezier.

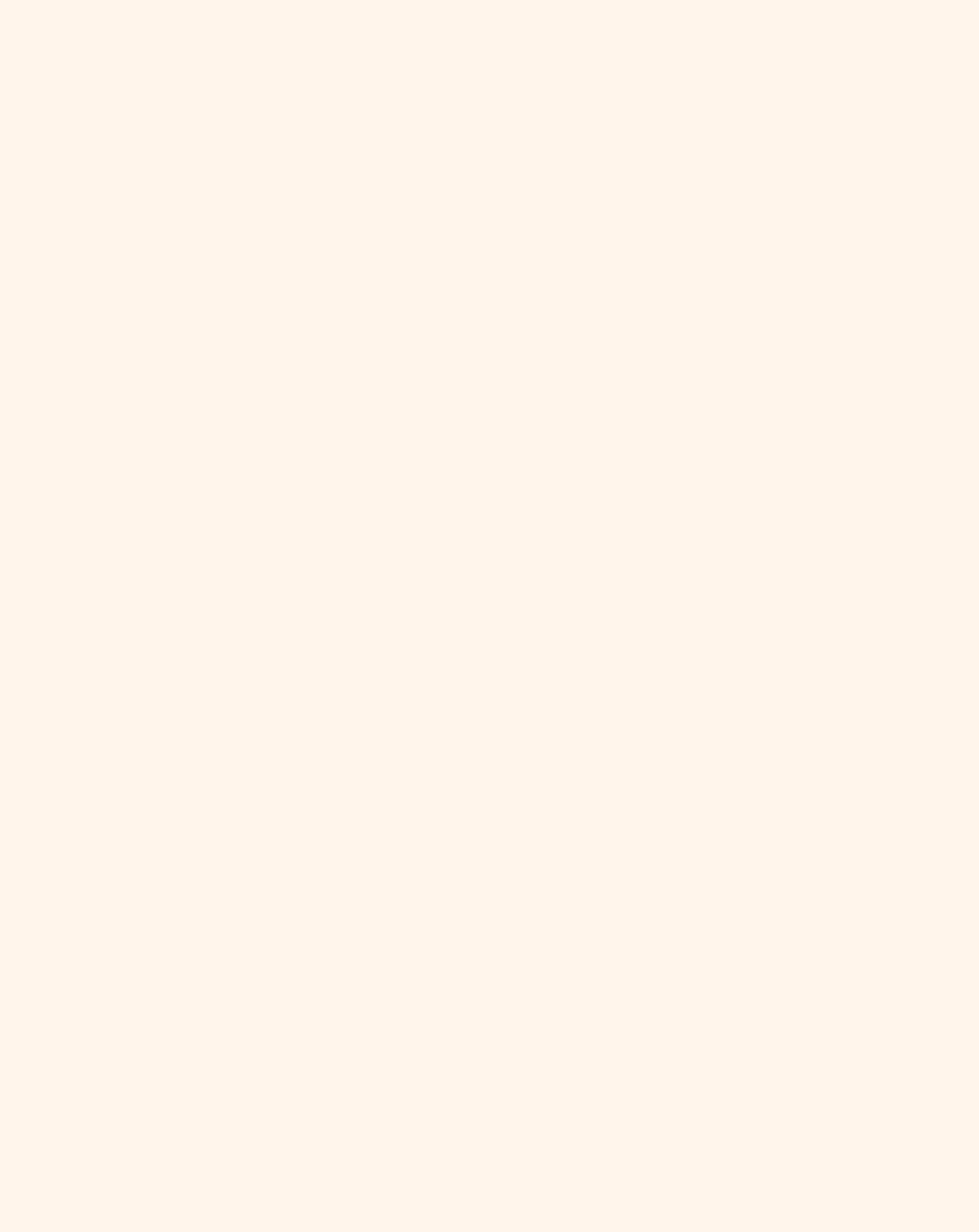
Met hartelijke groet,

Willem van Duin

Voorzitter Raad van Bestuur van Achmea

**“De manier
waarop
we voedsel
produceren en
consumeren, zal
er in de toekomst
totaal anders
uit moeten
gaan zien.”**

JACK TABBERS, ALGEMEEN DIRECTEUR MARS NEDERLAND



Dat de eerste signalen uit China over de uitbraak van een nieuw virus serieus genomen moesten worden, was voor **Jack Tabbers** snel duidelijk. Tabbers staat als algemeen directeur van Mars Nederland in contact met fabrieken, leveranciers en afnemers van over de hele wereld.

Bij Mars denken
we niet in
kwartaalcijfers,
**maar in
generaties**

*“In plaats van weg
te kijken, omarmen
we sectoren waar
misstanden zijn
en proberen we
die actief uit de
wereld te helpen.”*

Van zijn Chinese collega's kreeg hij al vroeg in februari berichten over de ernst van het nieuwe coronavirus. Door de eerdere ervaringen met uitbraken van SARS en Ebola had Mars al verschillende scenario's klaarliggen voor een pandemie. Toen de Chinese stad Wuhan, een belangrijk internationaal handelsknooppunt, in lockdown ging, was dit voor Tabbers het teken om deze uit de kast te halen.

Ondanks deze voorbereiding kon Tabbers niet voorzien dat een van de Nederlandse brandhaarden van het coronavirus in Veghel kwam te liggen. Precies de plek waar Mars Nederland ruim 1.200 medewerkers heeft werken, waarvan zo'n 900 in de grootste chocolade-repenfabriek ter wereld. Het rap stijgende aantal besmettingen en de toenemende risico's voor het personeel vroegen om snel handelen. Tabbers nam dan ook een ingrijpende beslissing. De fabriek in Veghel werd, op enkele essentiële processen na, een week lang praktisch stilgelegd, om deze volledig coronaproof te maken. In korte tijd werden temperatuurmeters, looproutes en spatschermen geïnstalleerd, zodat alle medewerkers weer veilig en gezond aan het werk konden.

Medewerkers zijn topprioriteit

De drastische beslissing van Tabbers typeert Mars als organisatie. "De gezondheid van onze medewerkers komt altijd op de eerste plaats. Niet voor niets noemen we ze bij Mars associates. Zij zijn het meest onmisbare onderdeel van onze organisatie."

Het stellen van de medewerkers boven economische belangen, vloeit voort uit het DNA van Mars. Het bedrijf is actief in meer dan 80 landen en heeft wereldwijd ruim 135.000 medewerkers, maar het opereert nog altijd als een echt familiebedrijf. "Bij Mars denken we niet in kwartaalcijfers, maar in generaties. Het coronavirus kan ons misschien een slecht jaar bezorgen, maar wij kijken verder."

→

Denken in generaties

Dat denken in generaties is de rode draad in de werkwijze van Mars. Het is volgens Tabbers de sleutel naar echte, duurzame verandering. "Dat zit ook in onze purpose: *The world we want tomorrow starts with how we do business today.*"

De focus op de lange termijn vraagt om een lange adem. Aansprekende of mediagenieke resultaten laten soms wat langer op zich wachten. "Het gaat ons niet om vooroplopen. We moeten dingen doen waarmee we de wereld uiteindelijk beter achterlaten voor onze kinderen. Neem de manier waarop we cacao-boeren helpen om een betere opbrengst van hun boerderij te realiseren. We hebben hier speciale cacaodokters voor in dienst, wereldwijd al meer dan honderd. Zij onderwijzen de boeren in nieuwe en betere methoden, bijvoorbeeld op het gebied van irrigatie. Dat zorgt er weer voor dat de boeren meer opbrengst realiseren en hun kinderen naar school kunnen sturen. Dat gaat dus niet om snelle winst. Het is een proces van tientallen jaren."

Meer dan chocoladerepen

Als je niet met dit soort initiatieven te koop loopt, moet je vaker uitleggen waar Mars voor staat. "Men denkt bij ons nog steeds vooral aan de chocoladerepen, maar Mars is veel meer dan dat. Suikerwerk is slechts een van onze takken. We specialiseren ons ook in diervoeding, Whiskas is daar een van

de bekendere merken van, en voedselproductie, bijvoorbeeld met Uncle Ben's. Dat zijn grote en belangrijke onderdelen binnen ons bedrijf." Toch is Mars vergeleken met andere grote spelers op voedselgebied relatief onbekend. "Dat zat lange tijd in de aard van ons bedrijf: de familie Mars zocht weinig publiciteit. De afgelopen jaren zijn we meer gaan vertellen wie we zijn en wat we doen, en wat mij betreft mogen we dat nog meer gaan doen."

De toekomst van voedsel

Sinds kort heeft Mars ook een vierde tak, die zich bezighoudt met de toekomst van voedsel: Mars Edge. Hier zit een sterke link met het thema Beschaving in Balans. De balans is volgens Tabbers op steeds meer plekken weg. "Kijk bijvoorbeeld naar de natuur en de verdeling van welvaart in de wereld. Wij hebben als bedrijf een verantwoordelijkheid om daar een rol in te spelen en om dat te veranderen. De manier waarop we voedsel produceren en consumeren, zal er in de toekomst totaal anders uit moeten gaan zien. Terwijl de wereldbevolking groeit, vertrouwen we nog te veel op traditionele vormen van voedselproductie: opschalen, massaproductie, maximale efficiëntie. Dat is op de langere termijn niet houdbaar. Binnen Mars Edge kijken we daarom naar andere oplossingen, zoals *personalized nutrition* in plaats van massaproductie."

"Bij ons is het heel normaal dat je kritische vragen stelt en dat je elkaar uitdaagt. Dat is de cultuur."

Een ander voorbeeld hoe Mars bezig is met de toekomst is opnieuw te vinden in de productie van cacao. "Dat groeit maar tot een bepaalde breedtegraad. In de toekomst zal er daarom te weinig cacao geproduceerd kunnen worden voor de groeiende wereldwijde vraag." Mars signaleert deze problemen niet alleen, de organisatie denkt ook na over oplossingen: "We hebben het DNA van cacao ontleend en dit gedeeld met de wetenschap. Zo kan onderzocht worden of en hoe de plant ook buiten die breedtegraad kan worden geproduceerd. Door dit openbaar te maken, kunnen we gezamenlijk werken aan een oplossing in plaats van met elkaar te concurreren om een voorsprong. Ik hoop dat steeds meer partijen zich gaan realiseren dat niemand het alleen kan."

Eerlijke verdeling welvaart

De keuzes die Mars maakt in de dagelijkse bedrijfsvoering gaan niet alleen over het klimaat, maar ook over een gelijkere verdeling van welvaart: "In plaats van weg te kijken, omarmen we sectoren waar misstanden zijn en proberen we die actief uit de wereld te helpen." Dat is voor Mars niets nieuws. Wederkerigheid is een van de belangrijkste principes van het bedrijf. "Letterlijk bedoelen we daarmee: voor wat, hoort wat. Al ver voordat het gebruikelijk was, maakten wij afspraken over loonbetaling met onze medewerkers, bijvoorbeeld om wekelijks in plaats van maandelijks salaris te betalen, en hielpen we onze leveranciers om minder afhankelijk van ons te worden."

Ook in dit soort zaken komt het denken in generaties terug. "Met de toekomst van onze kinderen in het achterhoofd proberen we een aantal cruciale dossiers op te lossen. Hoe ga je om met overproductie, plastic verpakkingen en wat betekent dit voor onze ingrediënten?"

→



Dienend leiderschap

Bij deze uitdagingen hoort volgens Tabbers dienend leiderschap. "Ik geloof niet dat ik de wijsheid in pacht heb en alles alleen kan. Je moet als leider veel meer verbinding zoeken, luisteren naar experts en je mening durven bijstellen. Gelukkig is daar bij Mars ook ruimte voor. Wij zijn altijd een heel open bedrijf geweest. Bij ons is het heel normaal dat je kritische vragen stelt en dat je elkaar uitdaagt. Dat is de cultuur."

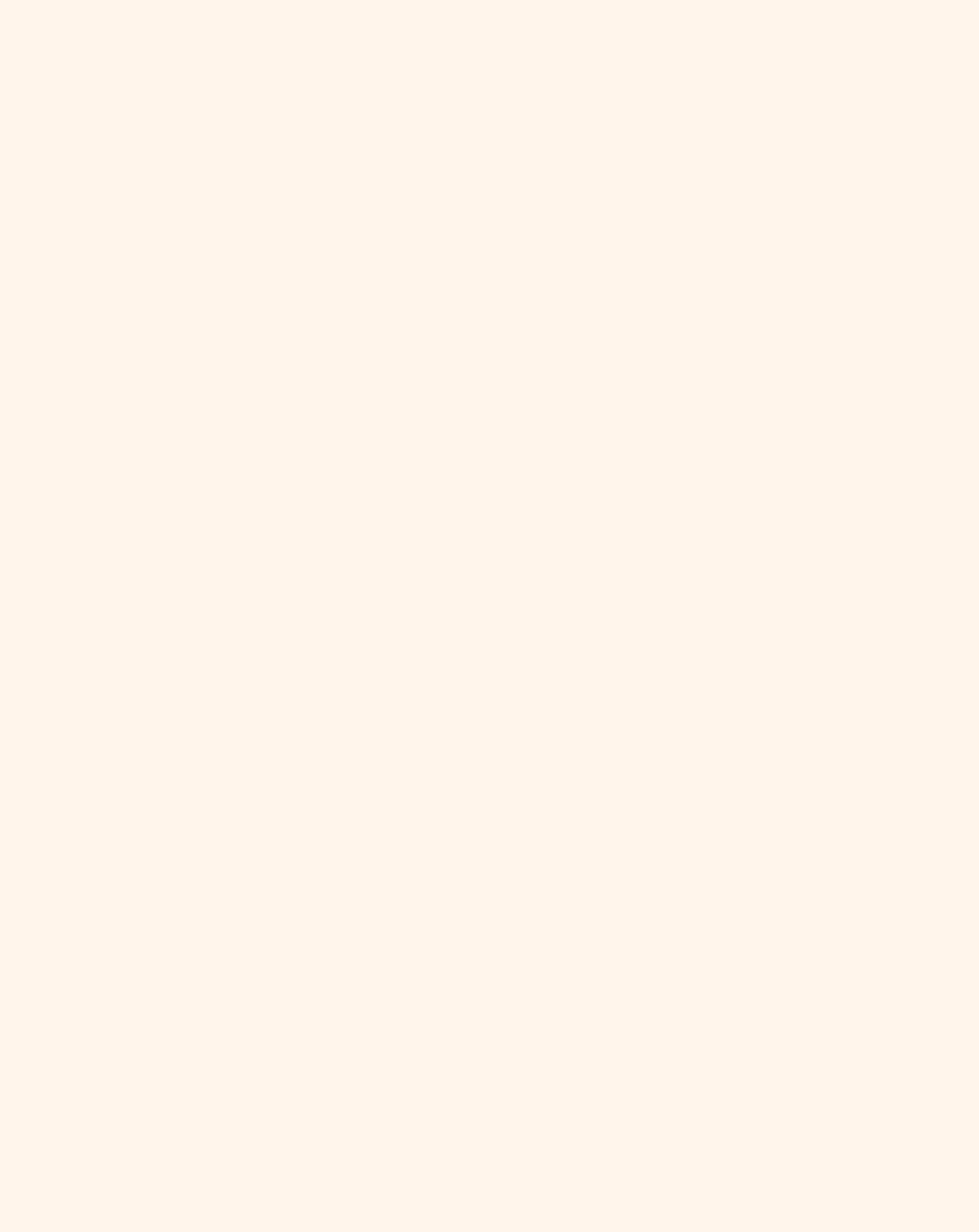
De kritische vragen komen niet alleen van binnen de organisatie: "Ik merk dat we ook van buiten meer worden uitgedaagd op onze agenda. Zeker nu we meer in de openbaarheid treden. Er wordt nu veel meer van bedrijven verwacht dat ze een rol pakken in de problematiek waar ze onderdeel van zijn."

Die rol pakt Mars dan ook op verschillende terreinen: "Er is momenteel veel te doen over diversiteit en inclusie. Ook daar zijn wij al langer mee bezig. We kijken actief hoe we de kracht van onze merken kunnen inzetten om diversiteit en inclusie te ondersteunen en te bevorderen." Dat kan ook betekenen dat je kritisch kijkt naar je eigen producten en daar veranderingen in aanbrengt: "Ik had het eerder al over ons merk Uncle Ben's. Wij vinden dat die merknaam niet past bij waar Mars voor wil staan, dus werken we aan een rebranding."

Hoopvol

Hoewel zijn fabriek in Veghel hard werd geraakt door de coronacrisis, ziet Tabbers ook positieve effecten van de coronacrisis. "Ik ben enorm hoopvol gestemd. Misschien wel hoopvoller dan voorheen. Uiteraard is dit een slechte periode waar we doorheen moeten en we zijn er ook nog niet. Maar uiteindelijk gaan we beter uit deze crisis komen. Het bekende gezegde *Never waste a good crisis* geldt nu ook. Ik zie heel veel terreinen waar nu nieuwe manieren worden bedacht om het simpeler te houden, meer te werken op basis van wederkerigheid en minder op efficiency. Er zijn kwetsbaarheden blootgelegd. Voorheen stopten we onze kop in het zand, terwijl we wisten dat we er iets mee moesten. Nu gaat dat hopelijk anders zijn." •





De louterende kracht van een crisis

GESCHREVEN DOOR MAARTJE LATERVEER

“De wereld gaat ten onder aan narcisme.”
Het zijn zorgelijke woorden uit de mond van Manfred Kets de Vries, die akelig profetisch lijken op de dag waarop ik de beroemde Insead-hoogleraar opzoek in Parijs. Het is begin maart, een dag nadat president Macron aankondigde de scholen te zullen sluiten.

Speciaal voor De Kamer schreef journalist **Maartje Laterveer** een essay over de rol van leiderschap tijdens en na de coronacrisis. Volgens Laterveer laat corona zien dat onze wereld wezenlijk anders moet worden bestuurd. Maar hoe zorgen we ervoor dat we de juiste lessen meenemen en niet vervallen in oude fouten?

Maartje Laterveer is journalist en schrijver, met een focus op diversiteit en leiderschap. Ze heeft een column in *Het Financieele Dagblad* en schreef essaybundels over identiteit, vrouwelijkheid en mannelijkheid.

De wereld lijkt dan nog niet de volle omvang te beseffen van de crisis die corona heet. Maar het zal niet lang duren voordat overal in meer of mindere mate het openbare leven wordt stilgelegd, de economie in slaap wordt gesust, mensen worden gedwongen thuis te werken, en we elke dag in de krant lezen hoeveel levens Covid-19 heeft geëist. In diezelfde kranten verschijnen analyses van de crisis die hoe langer hoe meer apocalyptische vormen lijkt aan te nemen. Een van de helderste analyses komt in juli van de hand van een van de meest gelezen psychologen van deze tijd, de Vlaamse Paul Verhaeghe. In zijn essay *Houd afstand, raak me aan* zet hij helder uiteen hoe de coronacrisis de systemische zwaktes bloot legt van onze ‘volledig vermarkte samenleving’, waarin we lijken te zijn vergeten dat we onderdeel zijn van de natuur en de maatschappij, dat we hierin slechts kleine radartjes zijn die geen controle kunnen uitoefenen en dat tegelijkertijd alles wat we doen invloed heeft op het grotere geheel. Zo hebben wij mensen niet alleen een stevige hand gehad in de klimaatverandering en het verdwijnen van biodiversiteit, maar is ook deze pandemie het gevolg van onze mondiale markt en uiteindelijk van onze levenswijze.

De gevolgen zullen groot zijn en allesomvattend. Het is alsof God bestaat en de noodklok heeft geluid om de mensheid ervan te doordringen dat we drastisch het roer moeten omgooien omdat we onszelf anders om zeep helpen. Het valt nog te bezien hoeveel dodelijke slachtoffers het virus daadwerkelijk zal eisen, maar de economische schade is nu al gigantisch. De crisis heeft niet alleen blootgelegd hoe afhankelijk we zijn van andere landen voor onze handel en productie, ze heeft ook – nogmaals – pijnlijk duidelijk gemaakt hoe fragiel een economie is als ze voornamelijk is gefundeerd op geleend geld. Wat we ook in rap tempo hebben gevoeld is hoezeer de economie is doorgedrongen tot in alle vaten van onze maatschappij en hoezeer onze levens afhankelijk zijn van een florerend bedrijfsleven. Veel bedrijven blijken op hun beurt niet bestand tegen de crisis en zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van de politici, die op hun beurt weer de hete adem van het electoraat in hun nek voelen.

→

Onze wereld moet wezenlijk anders worden bestuurd, zoveel is duidelijk. Want deze pandemie is slechts een voorbode van andere crises die ons vroeg of laat staan te wachten. De vraag is alleen of we niet zullen vervallen in oude fouten. Want veel van de uitdagingen waar we voor staan, zijn niet nieuw. We weten al geruime tijd dat de klimaatverandering geen verzinsel is, en toch lukt het maar niet om de handen ineen te slaan en de CO₂-uitstoot terug te brengen. Talloze menselijke drama's hebben zich al afgespeeld op de zeeën tussen Europa en door oorlog en armoede geteisterde landen, en toch is de oplossing voor het vluchtelingenprobleem nog altijd niet verder gekomen dan overvolle kampen aan de Europese grens waar het virus bij uitstek welig tiert. En terwijl we van de geschiedenis hebben kunnen leren hoe belangrijk het is dat landen solidair zijn met elkaar en waar het op kan uitlopen als bepaalde groepen in de samenleving worden gemarginaliseerd, nemen racisme, antisemitisme, homofobie en misogynie in sommige landen even hard toe als de ongelijkheid tussen rijk en arm.

Het is precies waar Kets de Vries bang voor is, aan de vooravond van dit alles in Parijs. "Een beetje narcisme hebben we allemaal nodig om te overleven", zegt hij nuancerend. "Het is boosaardig narcisme dat de wereld kapot maakt." Hij doelt daarmee op leiders die een hoge mate van narcisme koppelen aan dominantie, agressie, een drang om te controleren en te winnen. Trump, Orbán, Modi, Bolsonaro: de populistische regeringsleiders die flagrant falen in het beteugelen van de crisis, maar niettemin nog altijd weinig aan populariteit lijken te hebben ingeboet. Deze crisis, als je het Kets de Vries vraagt, toont daarom niet alleen hoe disfunctioneel onze systemen zijn, ze toont ook de crisis in leiderschap.

"De verkapte autocraten liggen op de loer, en grijpen hun kans nu mensen in paniek zijn en daarom meer bereidheid tonen hun leider te volgen."

Organisatiepsycholoog Oscar David deelt zijn zorgen. In zijn bestseller *Macht!* (2014) ontrafelt hij de werking van macht aan de hand van een evolutionair model dat bestaat uit drie vormen. Macht 1.0 is de primairste vorm, gedreven door instincten om te willen heersen en overheersen. Deze kan evolueren in macht 2.0, die draait om regelgeving en controle. Macht 3.0 is de overtreffende trap, waarbij een leider zich laat leiden door morele integriteit en zich inzet voor iets wat groter is dan het eigen ego. "Op allerlei niveaus zien we dat de huidige crisis 3.0 leiderschap vraagt", zegt David. "Maar er zijn sterke krachten die ons naar macht 1.0 trekken. De echte 1.0-leiders als Trump blijken niet in staat de crisis te controleren, maar tegelijkertijd belichamen ze een instinct dat logischerwijs bij veel mensen en groepen de kop opsteekt, namelijk de drang om te overleven en alles wat daaruit voortkomt."



Het maakt de roep om nieuw leiderschap eens te meer urgenter, en ingewikkelder. Het is nu of nooit, zeggen talloze deskundigen, maar hoe moet dat nieuwe leiderschap eruitzien? Welke leider is zowel in staat om de crisis te bedwingen als om de toekomst te waarborgen? Wie heeft een antwoord op de angst voor verandering die veel mensen hebben, en tegelijkertijd meegaan in de digitalisering en robotisering die ook nog staan te trappelen om onze wereld wezenlijk te veranderen?

Directief leiderschap

Volgens Janka Stoker hebben alle leiders, populistisch of niet, 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 crisis van 2008. "Toen zag je ook dat ze meer directief leiderschap toonden. Dat is logisch: zodra er een dreiging is, worden leiders rigide. Mensen vinden dat ook prettig, dit soort leiderschap in een crisis. Ze willen dat iemand zegt hoe het moet. Er is dus veel ruimte om besluitvorming naar je toe te trekken."

Dat is niet per se fout. Directief leiderschap geeft duidelijkheid, en dat is nodig als alles onzeker en beangstigend is. Dat vraagt de situatie ook, want wat de crisis ook is, niemand is gebaat bij een al te democratische besluitvorming als het water aan de lippen staat. Als het acute gevaar is geweken, is ander leiderschap gewenst. "Directief leiderschap is 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."

"Als leider van een land of bedrijf wil je een divers team om je heen, waarin je niet jezelf in zesvoud gekopieerd ziet."

Een goede leider creëert ruimte voor verandering door te luisteren naar wat anderen zeggen en hierbij verschillende perspectieven te betrekken. Uit alle onderzoeken naar effectief leiderschap, of ze nu door McKinsey, Harvard of Stanford worden uitgevoerd, blijkt één constante: diversiteit is essentieel. Diverse teams nemen slimmere beslissingen, zijn minder vatbaar voor groepsdruk en kunnen gepresenteerde feiten vanuit meerdere kanten onderzoeken waardoor er minder kans is op fouten. Als leider van een land of bedrijf wil je een divers team om je heen waarin je niet jezelf in zesvoud gekopieerd ziet. Sowieso wil je dat, maar zeker nu, in crisistijd. Het duurt langer om tot besluiten te komen, maar die kunnen wel de toekomst voor ons allemaal bepalen.

Toch leert onderzoek dat bij een crisis de teams met uitsluitend mannen juist toenemen. "Topmanagers duwen degenen die anders zijn er als eerste uit bij een crisis", zegt Stoker. "Zodra er dreiging is, vallen mensen terug op oud gedrag, op zekerheden. Ik heb dit zelf onderzocht na de financiële crisis en als er één ding was veranderd, dan was het dat er nog minder waardering was voor zogenaamde feminie kwaliteiten als empathie en samenwerking." Dit mechanisme verklaart wellicht waarom leiderschap nog altijd een tamelijk masculiene aangelegenheid is. →

“Ook al weten we uit onderzoek dat sensitiviteit en empathie belangrijk zijn”, zegt Stoker, “we denken ook in crisistijd bij een goede leider toch aan een daadkrachtig, assertief en masculien iemand. Die moet vooral niet sensitief zijn.”

Vrouwelijk leiderschap

Een paar uitzonderingen lijken de regel te bevestigen. Zakenblad *Forbes* publiceerde in april een artikel over de landen die erin slagen het coronavirus eronder te krijgen. Deze landen hebben één ding gemeen en dat is een vrouwelijke leider. Toeval? *Forbes* dacht van niet, en somde alle dingen op die deze vrouwen hadden gedaan. Merkel erkende in een vroeg stadium de ernst van de situatie en nam tijdig de nodige maatregelen. President Tsai Ing-wen van Taiwan was er nog vroeger bij en voorkwam zo dat haar land überhaupt in lockdown moest. Ook premier Jacinda Ardern van Nieuw-Zeeland was er vroeg bij en legde bovendien ‘helder’ aan de Nieuw-Zeelanders uit wat ze moesten doen en waarom. Premier Sanna Marin van Finland schakelde influencers in en premier Erna Solberg van Noorwegen laste een persconferentie in voor kinderen. De al dan niet directe conclusie van *Forbes* en van velen die het artikel deelden: de wereld heeft meer vrouwelijke leiders nodig.

Een verleidelijke conclusie. Want als mannen dominant zijn en de wereld naar de afgrond leiden, is het een logische gevolgtrekking dat de hoop beter op vrouwelijke leiders kan worden gevestigd. Volgens sommige onderzoeken zijn vrouwen empathischer dan mannen, minder gedreven door ego en meer gericht op samenwerken. Ze zouden beter in staat zijn de lange termijn in de gaten te houden en niet alleen te focussen op winstmaximalisatie. Ook Manfred Kets de Vries is ervan overtuigd dat vrouwen betere leiders zijn. “Absoluut, minder adrenaline en ze zijn minder vatbaar voor narcisme.”

Oscar David zei het vier jaar geleden al en is er nu alleen maar meer van overtuigd: “Het is tijd voor vrouwelijk leiderschap. Macht 3.0 gaat over het vermogen te luisteren en te verbinden. Zonder te willen generaliseren, denk ik dat dit soort leiderschap op het lijf is geschreven van vrouwen.” Ook Paul Verhaeghe schrijft in zijn essay dat hij het helemaal heeft “gehad met de mannetjesputters van deze wereld die altijd de schuld bij de

“De al dan niet directe conclusie van Forbes en van velen die het artikel deelden: de wereld heeft meer vrouwelijke leiders nodig.”

ander leggen en het steevast beter weten. Stuk voor stuk staan zij voor eigen ik eerst en macht voor alles”. Wat hem betreft is het tijd voor een meer dienend leiderschap dat de economie weer in dienst stelt van de samenleving waarin we daadwerkelijk met elkaar samen leven en waarin groei plaatsmaakt voor duurzaamheid.

Herstel van menselijke waarden

Dienend leiderschap, verbindend leiderschap of macht 3.0 – er zingen inmiddels verschillende benamingen rond van het nieuwe leiderschap dat we nodig hebben. Het is de vraag of vrouwen hier beter in zijn dan mannen. Als er al verschillen tussen de beide seksen zijn vast te stellen, dan is de wetenschap er nog niet over uit of deze zich evolutionair laten verklaren of eerder sociologisch. Zeker is in elk geval dat de dagen lijken geteld van de machtswellusteling die een leger ja-knikkers om zich heen verzamelt en louter is gefixeerd op winstmaximalisatie, groei en efficiëntie. Het is tijd voor een herstel van menselijke waarden in de boardroom en de politiek.

Dat is wel makkelijker gezegd dan gedaan. Zoals Oscar David zegt: “Het is makkelijk filosoferen over waarden en normen als je positie niet in het geding is, maar als je piloot bij de KLM bent, dan maak je je gewoon zorgen over je baan en je toekomst.” Hetzelfde geldt natuurlijk voor leiders: leiderschap staat niet op zichzelf, maar is sterk afhankelijk van de context. Aandeelhouders bijvoorbeeld, of kiezers. “We zijn geneigd om de leider te idealiseren als een held, maar het is goed om je te realiseren dat er bij leiderschap een persoonlijke en een systemische component is. Die laatste is minstens zo belangrijk.” Het vergt moed en inzicht om het systeem te veranderen en er tegelijkertijd in te blijven scoren, zodat je

je positie niet verliest. “Dat vraagt een enorme ontwikkeling van een leider en die is niet eenvoudig.”

Een crisis zoals deze kan daarbij een accelererende rol spelen. In het Chinees is het woord voor crisis hetzelfde als het woord voor kans, en dat is niet voor niets. Iedereen die ooit een dierbare heeft verloren of een ernstige ziekte heeft gehad, weet: een crisis is een kans op loutering. “Juist door een crisis zijn mensen in staat zich over dingen heen te zetten”, zegt David. “Dat zie je nu al in veel organisaties. Onder druk kwam daar het beste in de mensen naar boven, maar nu is veel eerder de vraag: hoe zorgen we ervoor dat het oude 1.0-gedrag niet terugkomt? Ik ben veel meer bezorgd voor het moment waarop het weer normaliseert, zijn we dan in staat het goede te verankeren of vallen we terug in het oude gedrag?”

Dan komt het aan op de visie van de leider, zegt David. “Mijn advies aan alle bestuurders is: neem nu de tijd om te kijken wat je hebt geleerd van deze crisis. Dit is het moment om te oogsten. Neem de tijd om te reflecteren: welke inzichten hebben we gekregen, welke waarden bleken belangrijk? Hoe kunnen deze leidend zijn als moreel kompas voor onze toekomst en hoe kunnen we op grond daarvan verbindend zijn naar al onze stakeholders, onze klanten, de samenleving?” Als het aan hem ligt, komt iedere organisatie met een A4'tje waarop staat: dit zijn onze lessen uit de crisis en dit mag u van ons verwachten op grond daarvan voor de toekomst. “Dan spreek je echt over loutering, niet alleen van de leider, maar van de hele organisatie.”

→

Lessen van de pandemie

In Frankrijk is Manfred Kets de Vries alvast begonnen. In zijn buitenhuis in Grasse, waar hij de avond van ons gesprek naartoe reed met zijn vrouw, brengt hij de lockdown door met lezen, nadenken en schrijven. Als ik hem bel om te vragen of hij nog steeds bang is dat de wereld kapot gaat, stuurt hij me zijn nieuwste pennenvrucht toe: een e-book getiteld *Journeys Into Coronavirus Land*, met de hoopvolle ondertitel: *Lessons from a pandemic*. Hierin schrijft hij ook over de kans op loutering die de pandemie biedt, voor ieder van ons. "Op dit historische punt in de geschiedenis hebben we leiders nodig die deze kans grijpen en ons allemaal helpen bij een grote reset." Nu miljoenen mensen zijn veroordeeld tot 'huisarrest', zouden we volgens hem allemaal de tijd moeten benutten om na te denken over de wereld waarin we willen leven – en waarin we hopen dat onze kinderen en kleinkinderen leven.

Voor die wereld ziet hij twee scenario's: ofwel de populistische winnaars terrein en dan zullen verre-gaande beperkingen van onze vrijheid resulteren in een economische en morele neergang en algehele malaise, ofwel er is een optimistischer scenario waarin de meer positieve kanten van onze menselijke natuur naar de voorgrond treden. "Rampen brengen niet noodzakelijk regressie en paranoia", schrijft hij. "Ze kunnen ook een grotere solidariteit teweegbrengen. En zoals we al vele malen hebben gezien, is de mensheid tot grootse dingen in staat als ze is verenigd in een gemeenschappelijk doel."

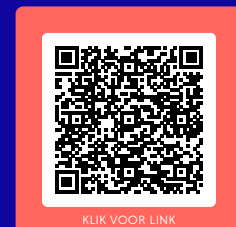
Kets de Vries is een 'bezorgde optimist', zoals hij zelf zegt. Zonder zijn zorgen opzij te zetten, is hij geneigd te geloven in het optimistische scenario: "Als mensen zich verenigen, zijn er geen grenzen aan hun creatieve

vermogens. De huidige pandemie zou zo een geweldige katalysator kunnen worden om iets te doen aan al die issues waar we ons al lange tijd van bewust zijn, maar die we liever hebben genegeerd." •

Drie vragen/stellingen

- Stelling: vrouwen zijn niet betere leiders dan mannen, maar feminiene leiders zijn wel beter dan masculiene leiders.
- Welk scenario – het pessimistische of het optimistische – van Manfred Kets de Vries is het meest realistisch en waarom?
- Welke lessen vallen nu al te trekken uit de crisis? Voor u, voor uw organisatie en voor de wereld?

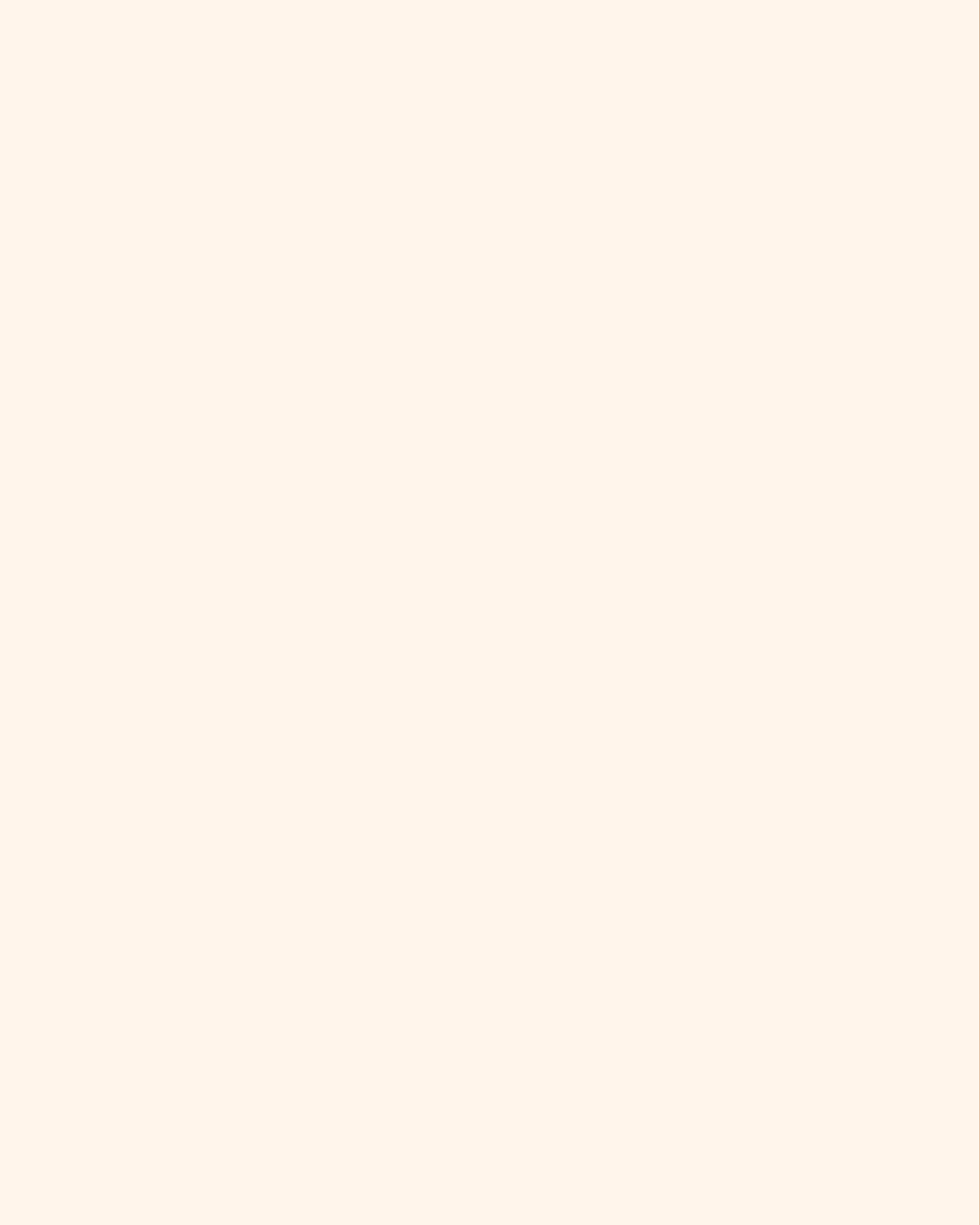
In een aflevering van de podcast **Het Kamer-gesprek** spreekt **Marijke Roskam** met **Willem van Duin** (voorzitter van de RvB van Achmea) en **Pier Eringa** (CEO van Transdev Nederland). Geïnspireerd door het essay van Laterveer gaan ze op zoek naar een antwoord op de vraag: Welke lessen kunnen leiders uit een crisis halen?



Luister
naar deze
podcast

“Wij zijn een verbinder. Dat is wat wij al jaren doen en ook wat we doen voor de energietransitie.”

JANNEKE HERMES, CFO EN LID RAAD VAN BESTUUR GASUNIE



De zoektocht naar balans is voor Gasunie een **way of life**

Hoe kun je met transport en opslag de energietransitie versnellen? Dat is een vraag waar Gasunie zich momenteel mee bezighoudt. De organisatie transporteert nu nog vooral aardgas in Nederland en Noord-Duitsland, maar duurzame gassen gaan een steeds grotere rol spelen. We spreken chief financial officer (CFO) **Janneke Hermes** over de rol van Gasunie in deze transitie en de raakvlakken met een beschaving in balans.

De zoektocht naar balans is Gasunie niet vreemd. Dat blijkt wel uit de manier waarop Janneke Hermes spreekt over Beschaving in Balans. "Ik vind het een heel relevant thema. Wij hebben als Gasunie constant te maken met de zoektocht naar balans. Voor ons gaat dat om het evenwicht tussen betrouwbaarheid, betaalbaarheid, veiligheid en, zeker de laatste jaren, ook duurzaamheid. Balans is iets waar we als organisatie sinds onze oprichting mee bezig zijn. Je zou kunnen zeggen dat de zoektocht naar balans een way of life is."

Dat die zoektocht niet gemakkelijk is, benadrukt Hermes ook. In het Nederlandse klimaatakkoord is vastgelegd dat Nederland in 2050 de uitstoot van CO₂ met minimaal 95% vermindert heeft. Om die doelstelling te halen, is een serieuze verduurzaming nodig van het Nederlandse energiesysteem. Daarvoor zijn flinke investeringen nodig in schone en groene energie. Maar hoe zorg je ervoor dat onze energievoorziening tegelijkertijd betaalbaar blijft? Wanneer je het hebt over betaalbaarheid, denkt men al snel aan zo laag mogelijke kosten. Maar bij verduurzaming gaan de kosten in eerste instantie juist omhoog.

Nieuwe definitie waarde en groei

Volgens Hermes legt dit een dilemma bloot waarbij de vraag is of je niet anders moet kijken naar de begrippen waarde en groei. "In de afgelopen eeuw keken we altijd alleen naar de euro's als we het over waarde en groei hadden. Ik vraag me af of we die begrippen niet veel breder moeten bekijken. Moeten we waarde en groei niet herdefiniëren?" Daar is wel een flinke omslag in ons denken voor nodig: "Ik ben zelf opgeleid als econometrist en ben gewend dat je toekomstige kasstromen vergelijkt met de investering die nodig is. Dat stop je in een model. Komt daar een netto contante waarde uit die groter is dan nul, dan moet je investeren."

→

Om de klimaatdoelstellingen te halen, is alleen een ander model noodzakelijk, waarin je kijkt naar de langere termijn. En daar horen volgens Hermes andere vormen van waarde bij die je mee moet wegen: "Is het niet belangrijk om ook te kijken wat een investering doet voor de leefomgeving van een inwoner van Nederland of Europa? Wat levert het bijvoorbeeld op aan CO₂-reductie? Hoe draagt het bij aan de leefbaarheid en de leveringszekerheid van energie? Dat soort maatschappelijke overwegingen speelt allemaal een rol. Daar moet dus ook naar gekeken worden in de bestuurskamer bij het nemen van beslissingen."

Het kijken naar maatschappelijke meerwaarde in plaats van enkel rekenen in euro's en financiële groei, is een benadering die past bij Gasunie. "Wij zijn voor honderd procent staatsdeelneming. Daardoor hebben we het dienen van het publiek belang echt in onze genen zitten. En wanneer we kijken naar dat belang, kijken we ook naar de toekomst. Hoe kunnen we de transitie naar een duurzame energievoorziening niet alleen helpen, maar ook versnellen?"

Gasunie als verbinder

Gasunie ziet in die transitie zeker een rol voor zichzelf weggelegd. "Wij zijn een verbinder. Dat is wat wij al jaren doen en ook wat we doen voor de energietransitie. Letterlijk in de vorm van onze infrastructuur. Pijpleidingen en installaties die we kunnen gebruiken om duurzame energie te transporteren en op te slaan. Maar wij kunnen ook verschillende partijen, producenten en afnemers, aan elkaar verbinden. Ons netwerk is zo opgebouwd dat elke partij hierop kan aansluiten, *open access* zeg maar. We hebben een grote diversiteit aan partijen nodig om de transitie te laten slagen. Daarom is Gasunie ook nauw betrokken bij verschillende projecten waarin we producenten en afnemers van duurzame energievormen aan elkaar verbinden."

“Hoe kunnen we de transitie naar een duurzame energievoorziening niet alleen helpen, maar ook versnellen?”

Want om de klimaatdoelen te halen, is er werk aan de winkel. Daarbij moet breder worden gekeken dan puur naar de opwekking van groene energie. Dat ziet ook Hermes. "Er is geen knop waar je op kunt drukken en dan ben je klaar. Wil je voor minstens 95% CO₂-neutraal zijn in 2050, dan moet je kijken naar het totale energiesysteem: van opwekking tot gebruik. Daar vallen ook transport en opslag onder."

Dat betekent ook dat je niet al je pijlen moet richten op één energiebron. Het gaat juist om een mix van verschillende energievormen die elkaar in de toekomst moeten aanvullen. "We hebben met Tennet onderzocht hoe de energievoorziening van de toekomst eruitziet. Maximaal de helft van de energievraag kan in 2050 door elektronen, elektriciteit dus, worden geleverd. Het andere deel, minstens 50% dus, moet komen uit groene moleculen: gas." Juist daar ligt de toegevoegde waarde van Gasunie. "Wij hebben een enorm fijnmazig gasnetwerk liggen in Nederland, daar zijn we uniek mee in Europa. Door dat bestaande netwerk goed in te zetten, kunnen we de energietransitie ook betaalbaar houden. En betrouwbaar: elektriciteit is er niet altijd, bijvoorbeeld als de zon niet schijnt of de wind niet waait. Gas kun je zonder energieverlies opslaan en inzetten wanneer je het nodig hebt. We zijn daarom als Nederland en Gasunie goed gepositioneerd om duurzame gassen een grote rol te laten spelen in de energietransitie."

De potentie van waterstof

Wat voor energie wordt er in de toekomst door dat gasnetwerk vervoerd? Aardgas is immers een fossiele brandstof. Gasunie kijkt daarom vooral naar duurzame vormen van gas. Waterstof is daarbij kansrijk. Wanneer je dit maakt uit groene stroom middels elektrolyse, is het volledig duurzaam. Daarnaast is waterstof goed op te slaan en te vervoeren. Die kansen ziet ook Hermes, maar ze blijft realistisch: "De energiemix in de toekomst zal altijd een samenspel zijn van verschillende oplossingen, maar wij zien waterstof als een belangrijk element in die mix. Tegelijkertijd ligt er nog wel een uitdaging in de opschaling ervan. We moeten nog leren efficiënter te worden met elektrolyse."

Er zijn dus nog ontwikkelingen nodig om in de toekomst grootschalig waterstof te kunnen gebruiken. "Maar we moeten daar nu in investeren, als we straks in 2050 bijna geheel CO₂-neutraal willen zijn. Ik ben hoopvol dat dat gaat lukken. Kijk ook naar de ontwikkeling van windenergie. Windmolens waren eerst een stuk kleiner, stonden alleen op land en produceerden een stuk minder efficiënt energie. Vergelijk dat met het rendement dat we nu halen uit wind op zee."

Juist die opgave om nieuwe dingen te ontwikkelen, past volgens Hermes goed bij Gasunie. "Er wordt weleens gedacht dat gas iets van oude, conservatieve mannen is. Dat er weinig ontwikkeling en innovatie bij komt kijken. Dat is onterecht. Wij zijn bij Gasunie juist constant bezig om onszelf opnieuw uit te vinden. Dat hebben we in het verleden gedaan en daar zijn we nu ook mee bezig, bijvoorbeeld op het gebied van waterstof en elektrolyse. Zodat waterstof straks, net als aardgas nu, een onmisbaar →



onderdeel is van de energievoorziening." Ook hier is balans het sleutelwoord: "Samenwerking tussen producenten, transporteurs en afnemers is essentieel. We moeten met elkaar goed in kaart brengen wat er wordt geproduceerd, wie wat nodig heeft en welke mix van energie we daarvoor nodig hebben."

Naar een chief value officer

Wanneer je zoals Gasunie een rol speelt in de energietransitie, is het onvermijdelijk dat je als organisatie zelf ook een transitie doormaakt. Wat betekent dit voor je medewerkers? Ook daar besteedt Gasunie aandacht aan. "Het is belangrijk om duidelijke doelen te stellen en perspectief te geven. 2050 is nog zo ver weg en er moet veel gebeuren. Dat zorgt voor onzekerheid. Wij kijken daarom waar je in 2030 al moet staan, om de doelen voor 2050 realiseerbaar te maken. Daar hebben we beelden bij gemaakt. Hoe ziet het energiesysteem er dan uit? Welke rol speelt Gasunie daarin? En wat voor organisatie willen we dan zijn? Een 'Leven lang leren' van onze medewerkers is daarbij essentieel, want we ontwikkelen ons steeds meer als kenniscentrum voor de energietransitie."

En wat betekent die transitie voor de rol die Hermes zelf heeft als CFO binnen Gasunie? "Een CFO is iemand die verschillende waarden vergelijkt, afweegt en daarover de discussie aangaat. Je bent ook hier constant op zoek naar de juiste balans." Maar met het veranderen van de definitie van waarde en de bredere blik die daarvoor nodig is, verandert ook de rol van de CFO volgens Hermes. "Laatst sprak iemand over een CVO in plaats van een CFO, een chief value officer, dat idee sprak me aan. Mijn werk zal in de toekomst steeds meer gaan over een verbreding van het begrip waarde: van enkel euro's naar toegevoegde waarde voor de maatschappij."

Een open blik

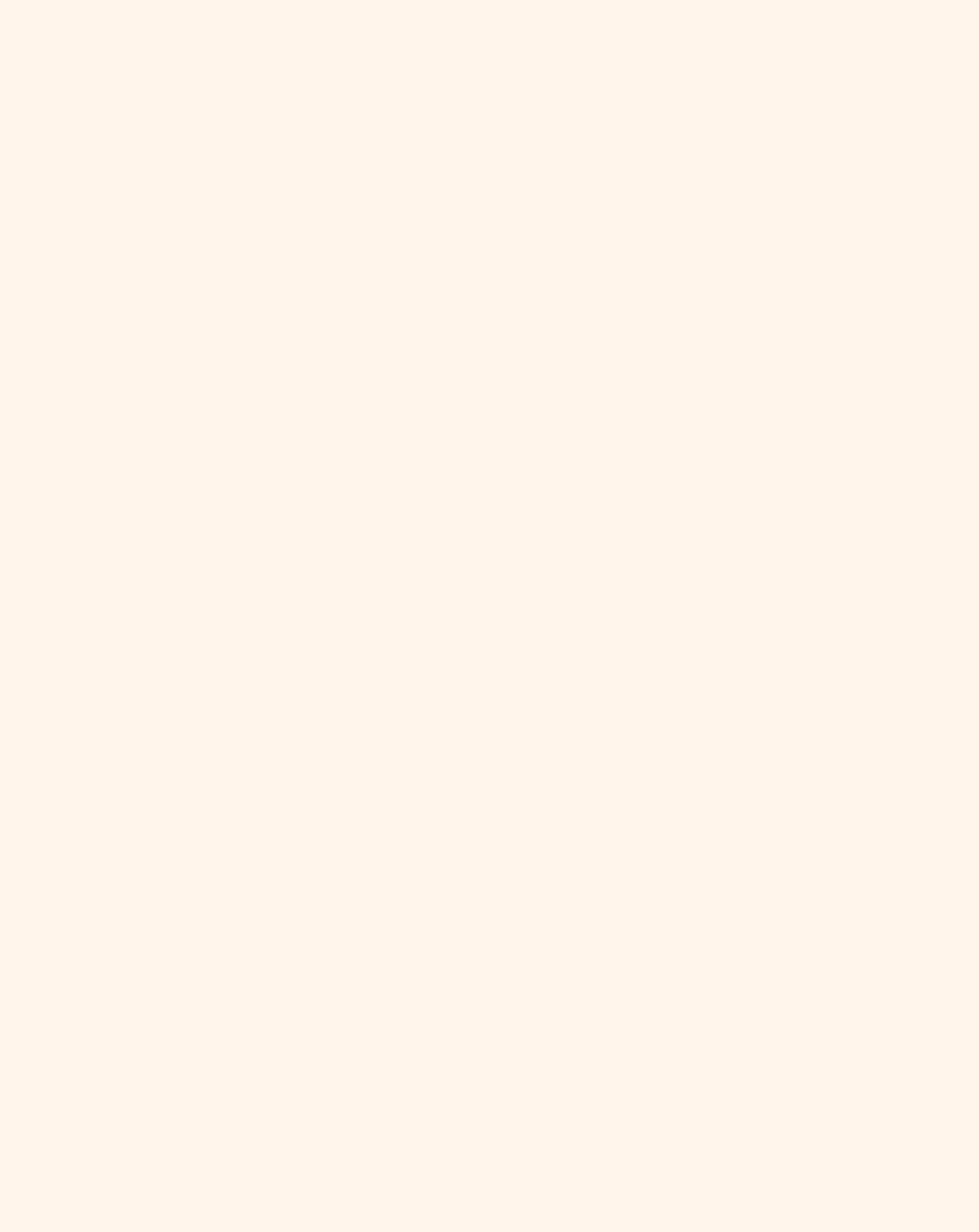
Het gesprek met Hermes wordt getypeerd door de constante zoektocht naar vernieuwing en verbetering. Het laat zien dat hier geenszins een CFO staat die verwacht dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen, maar iemand die dingen aan wil pakken en nieuwsgierig is naar de toekomst: "Ik vind het heerlijk om samen met mensen te onderzoeken hoe we tot de beste resultaten komen. Hoe maken we de juiste afwegingen? Zodat we het grootste draagvlak krijgen voor een transitie die toch wel ingewikkeld is. Je moet daarvoor alle kennis verbinden van alle partijen, daar het beste uithalen en tot optimale resultaten komen. Dat is ook wat econometrie is: het optimum zoeken met verschillende bronnen."

"Iemand sprak over een CVO in plaats van een CFO, een chief value officer, dat idee sprak me aan."

Open blijven staan voor nieuwe kennis en ideeën is dan ook het advies dat Hermes graag wil delen: "Wees alsjeblieft zo nieuwsgierig mogelijk naar elkaar en stel je oordeel even uit. Dat is lastig, maar juist die interesse zorgt voor betere samenwerking: intern en tussen organisaties. Als je weet waar meningen vandaan komen, kun je anderen zelf beter begrijpen en tot betere resultaten komen." •

**“Het gaat steeds
alle kanten op,
dus je moet wel
meebewegen,
maar dat gaat
niet zonder ook
richting te
geven.”**

DAVID SANDERSE, CEO MARSH EN MERCER NEDERLAND



We kunnen sterk zijn met een sociaal karakter

Een internationale blik is **David Sanderse** op het lijf geschreven. Sanderse is CEO van twee dochterondernemingen van het wereldwijd opererende Marsh & McLennan Companies, Marsh en Mercer in Nederland. Marsh levert adviezen en diensten op het gebied van assurantiemakelaardij en risicobeheer. Mercer is een hr- en pensioenadviseur. De dubbelrol is nieuw in het bedrijf en beoogt de integrale dienstverlening richting klanten verder te ontwikkelen vanuit beide bedrijven.

“Dat steeds aanpassen en het beste maken van de situatie die zich voordoet, is iets wat diepgeworteld zit in ons bedrijf.”

Het bedrijf Marsh bestond afgelopen jaar 300 jaar in Nederland en heeft altijd internationaal geopereerd. “We hebben de vreemdeling altijd toegelaten en dat heeft ons zowel geestelijk als stoffelijk gewin gebracht. Nederland heeft op het internationale toneel altijd een belangrijke rol gespeeld en daar moeten we mee door. Als je nu kijkt naar ontwikkelingen van landen als Amerika en China zullen we als Nederland moeten kijken hoe we ons daar opnieuw toe gaan verhouden.” Sanderse gelooft niet dat we onder invloed van de coronapandemie terug moeten naar het lokale niveau, een geluid dat sommigen juist nu laten horen. Hij gelooft eerder dat we als klein land ons eigen krachtige geluid moeten laten horen. “We hebben de traditie van een klein land dat toch vrij groot is in de internationale samenwerking.”

Denken in kansen

Als het aan Sanderse ligt, dagen we onszelf steeds weer uit om te zoeken naar nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden en moeten we juist weg van onze soms te traditionele manier van denken. Hij ziet veel kansen om samen verbeteringen in te zetten voor onze maatschappij, die ons tegelijk veel resultaat kunnen opleveren. “We zitten in een heftige tijd, maar we hebben nu meer dan ooit de kans om onszelf opnieuw uit te vinden en er sterker uit te komen: *grab the moment*.” Dit tekent de positieve energie die van Sanderse uitgaat. Corona vergroot de urgentie om te gaan bewegen. Het vergroot de dingen die nu niet goed gaan, het laat zien dat je het niet redt als je je niet aanpast. “Dat steeds aanpassen en het beste maken van de situatie die zich voordoet, is iets wat diepgeworteld zit in ons bedrijf. Dat zie je in de hele geschiedenis terug, helemaal tot aan de handelsgeest van weleer.” Het Marsh en Mercer van vandaag heeft een hechte band met de stad Rotterdam en heeft daarin vroeger al een maatschappelijke rol genomen. Zo was het betrokken bij de oprichting van de Erasmus Universiteit en het aanleggen van de Nieuwe Waterweg. Zakendoen is daarmee een combinatie van succesvol zijn en omkijken naar de omgeving waarin je opereert, daar steeds weer nieuwe kansen zien en benutten. Die twee kunnen hand in hand gaan. “We kunnen sterk zijn met een sociaal karakter.” →

Herverdeling van geld

Het traditionele denken zit nog in veel dingen die we ooit zo ingericht hebben. De manier waarop pensioen geregeld is, is daar een mooi voorbeeld van. "We hebben een van de beste pensioenstelsels ter wereld en toch wordt er veel over geklaagd." Er zijn verwachtingen gewekt die we helaas niet kunnen waarmaken, maar er speelt ook 'het recht van de insiders': "De blanke man van 50+ hoor je hard roepen dat hij gecompenseerd moet worden, terwijl anderen nooit meer zo'n goed pensioen kunnen opbouwen als hij heeft gedaan. Vanuit het perspectief van de 'outsider' zou je kunnen zeggen: misschien hebben zij het wel te goed." Sanderse denkt dat er een totaal andere kijk nodig is op arbeidsvoorwaarden. "We moeten langer doorwerken en dat vereist dat je gezond blijft en dat je loopbaan in balans is tot je stopt met werken. Nu zijn we vaak niet *fit for the future*, maar richten we ons er niet op om juist ook de 50-jarige weer een stap verder te helpen in zijn ontwikkeling, zodat deze medewerker langer inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt."

Onze manier van werken is in de loop der jaren drastisch veranderd. "Mijn vader had één baan, ik heb er al vijf gehad en mijn kinderen hebben er drie tegelijk. Dit vergt van ons dat we anders gaan kijken en denken over werk. Er gaat enorm veel geld om in pensioen, dat we anders kunnen verdelen. Maar de mensen die het nu voor het zeggen hebben, zijn er vaak nog niet aan toe om dat te doen. In de manier waarop we pensioen inrichten, is meer maatwerk nodig. Nu is het gebaseerd op die 50 jaar oude, vaak mannelijke, kostwinner. De huidige crisis, in combinatie met de huidige plannen voor herziening van ons pensioenstelsel, is een geweldige kans om dat idee drastisch bij te stellen en aan te passen. Maar voordat we zover zijn, moet er nog aardig 'doorgepolderd' worden."

→

"We hebben een van de beste pensioenstelsels ter wereld en toch wordt er veel over geklaagd."



“Als we hier het buitenland blijven toelaten zoals we dat al eeuwen doen, gaat dat ons land opnieuw veel geestelijk en stoffelijk profijt brengen.”

De kracht van sterk en sociaal

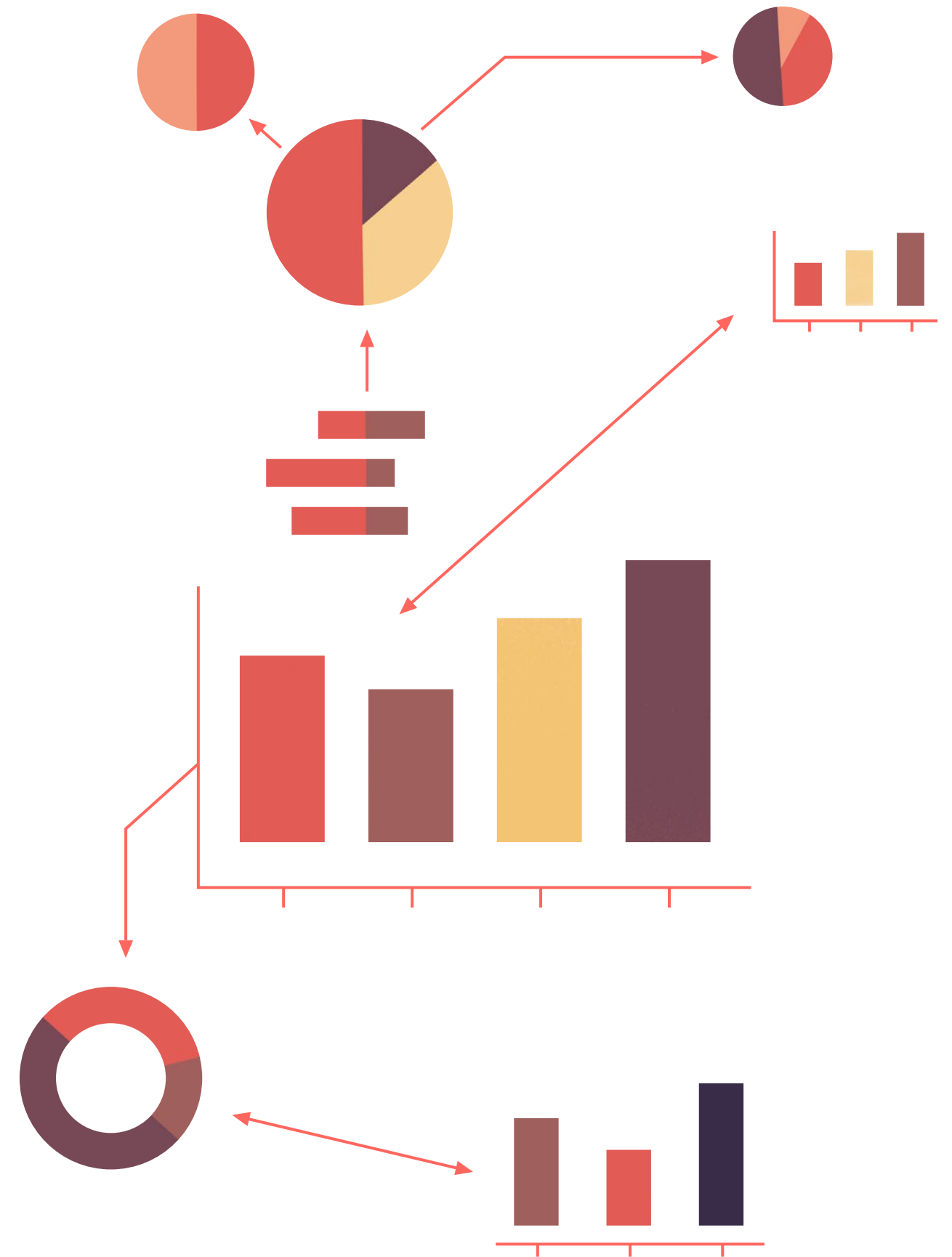
Wat meerdere keren terugkomt in het gesprek met Sanderse, zijn de woorden sterk en sociaal. Daarin ziet hij een voordeel voor Europa en Nederland dat we goed kunnen gebruiken om onze positie, juist nu, steviger te maken. “In het buitenland wordt wel eens met verbazing gekeken naar ons collectieve karakter en onze sociale voorzieningen. Daar kunnen we ons voordeel mee doen. Het sociale karakter van Nederland spreekt aan.” In turbulente tijden als deze roept Sanderse op om juist aan de sociale waarden vast te houden. Er zijn geopolitieke spanningen over de hele wereld en er schuiven heel wat vaste panelen momenteel. Iedereen is in transitie. “Amerika zal het altijd wel redden, het is een groot en sterk land, en zij zullen zich opnieuw gaan verhouden tot China. Tegelijkertijd moet Europa met zichzelf in balans komen en zich gaan verhouden tot Rusland. Dat kunnen we niet alleen aan Amerika overlaten.” Over de hele wereld gaat de digitalisering razendsnel en is het dus van belang een sterke positie te hebben in die technische ontwikkelingen. Omdat Europa in concurrentiekracht achterloopt in technologie schuilt hierin volgens Sanderse een kans voor Nederland. En dat gaat dan niet alleen over de techniek zelf, maar ook over blijven investeren in het aantrekken van internationale techbedrijven en een sterke internationale *tech workforce*. Sanderse: “Als we hier het buitenland blijven toelaten zoals we dat al eeuwen doen, gaat dat ons land opnieuw veel geestelijk en stoffelijk profijt brengen.”

Reset van leiderschap

We have to combine economics with empathy, is een uitspraak die resoneert bij Marsh & McLennan Companies. Toen het bedrijf werd geconfronteerd met de nieuwe corona-werkelijkheid, sprak de Amerikaanse CEO zijn onvoorwaardelijke steun uit voor de medewerkers: “*In the thick of the pandemic, your job is secure, so let's focus on our clients.*” Over andere bedrijven die wel bezuinigden op de personeelskosten, zei hij: “*We don't need this survival stuff.*” Juist nu is het engagement van medewerkers over de hele linie gestegen. Sanderse geeft aan dat het in deze tijd echt moeilijk is om een bedrijf te leiden. “Het gaat steeds alle kanten op, dus je moet wel meebewegen, maar dat gaat niet zonder ook richting te geven. Dat is telkens een spagaat waar je in zit als leider.”

“Juist als je economie durft te vermengen met empathie en het creëren van waarde voor de omgeving waar je onderdeel van uitmaakt, leg je een solide basis voor de toekomst.”

Over het meer empathisch maken van leiderschap heeft Sanderse een mooie metafoor: *the elephant and the rider*. De olifant staat voor de meer emotionele kant en de berijder staat voor de ratio. Als je een goede leider bent, benut je de energie van de olifant. Als je niet meegaat met de olifant win je het nooit. “Ik geloof als leider in een bescheiden rol, waarin je goed verbonden bent met je omgeving en je de emoties van je omgeving op een rationele manier kunt managen.” Sanderse denkt dat de culturele ontwikkeling van veel huidige leiders soms tekortschiet: “In ons model zijn sommige in een ratrace verwickeld om alleen maar geld te verdienen, er is dan geen mentale ruimte meer om je te verdiepen in de zaken die uiteindelijk belangrijker zijn. Juist als je economie durft te vermengen met empathie en het creëren van waarde voor de omgeving waar je onderdeel van uitmaakt, leg je een solide basis voor de toekomst. En dat komt dus wederom neer op: wees sterk en sociaal.” •





Welkom in de betekenis- economie

GESCHREVEN DOOR KEES KLOMP

Zou de wereld nog steeds zijn gebruikelijke gang gaan als er geen COVID-19-epidemie zou zijn ontstaan? Sommige mensen zien corona als een noodlottig incident. Een toevallige, desastreuze samenloop van omstandigheden.

Speciaal voor De Kamer schreef **Kees Klomp** een essay over de betekenis-economie. Hij pleit ervoor deze crisis aan te grijpen als aanleiding om de samenleving grondig te transformeren. Wat is de rol van purpose in deze verandering?

Kees Klomp studeerde Politicologie en Communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam. Na werkzaam te zijn geweest als marketingconsultant, richt Klomp zich in 2006 op het ontwikkelen van de betekenis-economie. Klomp schreef sindsdien vijf boeken over dit onderwerp, waaronder *het Handboek Betekenisvol Ondernemen*.

Als er geen toevallig contact was geweest tussen een vleermuis en een schubdier op de markt van Wuhan en er vervolgens geen toevallig contact was geweest tussen deze dieren en een mens, dan was het virus niet overgedragen. Volgens deze mensen is er dus helemaal geen aanleiding om ons systeem ter discussie te stellen.

Volgens anderen luidt COVID-19 echter het einde in van ons huidige welvaartssysteem. Ik zie dat ook zo. Sterker, ik zie dat we al een tijdje bezig zijn om een fundamentele verandering in te zetten: we waren voor COVID-19 al een onomkeerbaar pad ingeslagen richting een systeem waarin niet de markt en winstmaximalisatie, maar gemeenschappen en de aarde centraal staan. Het wordt steeds duidelijker dat de relatie tussen welvaart en welzijn niet meer vanzelfsprekend is. Meer welvaart leidt niet langer per se tot meer welzijn. Sterker, het omgekeerde is inmiddels waar. In dat licht is COVID-19 een logisch gevolg van een structureel probleem. Het is helemaal geen toeval dat er een virus is overgesprongen van dier op mens; het is een onvermijdelijk resultaat van een ernstig verstoorde relatie tussen de mens en de (rest van de aardse) natuur. COVID-19 is ons overkomen omdat we natuurlijke grenzen steevast overschreden hebben.

Nu kunnen we natuurlijk nog steeds onze kop in het zand steken en denken dat na COVID-19 alles weer normaal wordt. En de noodzaak voor economische groei blijven aanhangen omdat dat goed voor ons zou zijn. Ik pleit er echter voor dat we deze crisis aangrijpen als aanleiding om de samenleving grondig te transformeren. Daarbij geloof ik dat COVID-19 een socio-economische waterscheiding vertegenwoordigt, met grote gevolgen voor de manier waarop we in de toekomst bedrijven zullen waarderen. Ik denk dat een systeem-transformatie onafwendbaar is en we naar een fundamenteel andere, nieuwe rol van bedrijven toegroeien, waarin bedrijven een positieve, maatschappelijke hoofdrol gaan spelen.

→

Terug naar de bron

Om de verandering die nodig is te kunnen snappen en om de symptomen van deze tijd te kunnen duiden, ga ik terug naar de bron van het ontstaan van de systemen waar we vandaag de dag in leven. Die bron bestaat uit de verhalen die zijn ontstaan: bronverhalen, van waaruit we ons leven bekijken en benaderen. Als we willen transformeren, moeten we niet interveniëren op symptoomniveau of systeemniveau, maar op dat diepste verhaalniveau. En zoals Charles Eisenstein het verwoordt: "*Symptoms rest on top of systems, systems rest on top of stories.*" Eisenstein benadert dit verhaalniveau met behulp van de ontologie: een onderdeel van de filosofie die het wezen der dingen onderzoekt dat achter de waargenomen werkelijkheid schuilgaat.

Er zijn twee ontologische basisverhalen, twee basale manieren om naar de wereld te kijken: *The Story of Separation* en *The Story of Interconnection*.

The Story of Separation is een mens-centrisch narratief en beschrijft de ontwikkeling van menselijke cultuur. Het bekijkt en beschrijft de wereld vanuit EGO-perspectief: de mens die losstaat van de natuur. De bron van separatie-denken vinden we terug in de Bijbel, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen Adam en Eva, God en Satan, goed en kwaad. Separatie-denken is van oorsprong dualistisch en door denkers als Descartes, Hobbs en Locke geëvolueerd tot individualistisch. Uit deze voedingsbodem ontstond het kapitalisme van Adam Smith; de systeemtheorie die we tot op de dag van vandaag – geëvolueerd tot het hedendaagse neoliberalisme – praktiseren. En deze wordt gekenmerkt door symptomen die we als volstrekt normaal zijn gaan beschouwen: economische groei, economi-

sche hegemonie, bnp als primaire maatschappelijke parameter en aandeelhouderswaarde. Winstmaximalisatie als primaire parameter van zakelijk succes.

The Story of Interconnection is een heel ander bronverhaal: een natuur-centrisch narratief. Het beschrijft de natuur als een holistisch geheel waar de mens slechts een onderdeel van is, niet de heerser of hoeder. De bron van het denken en doen, wederzijdse verbondenheid en wederzijdse afhankelijkheid is te vinden bij de oervolkeren; mensen die in volledige harmonie met hun natuurlijke omgeving leven. Het is dit denken dat natuurbescherming heeft veroorzaakt alsmede het ontstaan van wetenschappelijke vakgebieden als ecologie en de ontwikkeling van de systeemtheorie. En het is dit ECO-oerverhaal dat zorgt voor hedendaagse symptomen als het bekritisieren van de hegemonie van de economie en de focus op groei, het ontwikkelen van andere parameters, zoals het bnp en het erkennen van natuurlijke grenzen en processen.

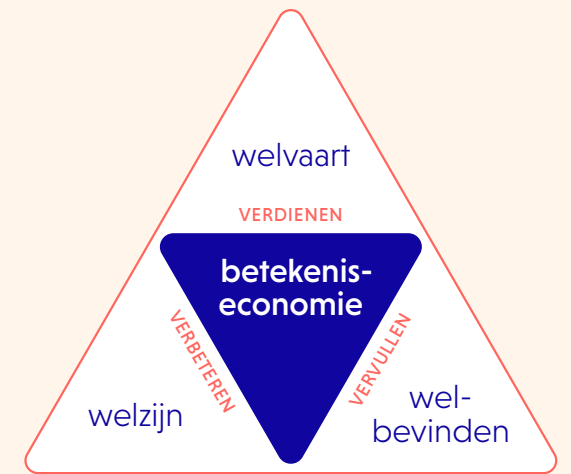


De betekenis-economie

In onze hedendaagse maatschappij, in de economie, heeft het separatie-denken de overhand gekregen, gericht op individualistische welvaart. De oplossing is niet om het streven naar welvaart helemaal af te schaffen. Wat mij betreft moeten we niet langer kiezen voor een van deze – schijnbaar tegenstrijdige – universele bronverhalen, we moeten kijken hoe we de twee oerverhalen kunnen verenigen. Ik geloof dat er een derde weg mogelijk is, waarin we de krachten en kwaliteiten van de twee verhalen versmelten: een synergie van welvaart en welzijn. Deze derde weg wordt gekenmerkt door een bewuste, dienende rol van de mens. In plaats van EGO of ECO, kiezen we voor SEVA: dienen in Sanskriet. De mens heeft het unieke vermogen om een positieve rol te kunnen spelen, om de toestand van de aarde positief te kunnen beïnvloeden.

Deze derde weg noem ik de betekenis-economie. En in die economie dienen we niet primair onszelf, maar de hele gemeenschap. Voor welzijn heb je veel meer nodig dan alléén welvaart. Ik denk dat we een cruciale bewustzijnsontwikkeling doormaken en beseffen dat we onszelf decennialang hebben vereenvoudigd tot ons economische bestaan. Maar diep vanbinnen zijn we veel meer dan dat. We zijn burger, ouder, kind, buur, vriend, partner en een levend wezen dat in verbinding staat met alle flora en fauna om ons heen. Dat deel hebben we alleen zo lang geen water gegeven, dat het compleet is verdord.

→



Welvaart staat voor het zakelijke gedeelte van onze samenleving, de levensstandaard.

Welzijn staat voor het maatschappelijke gedeelte van onze samenleving, de levensomstandigheden. Het bekijkt de sociale en ecologische kwaliteit van de leefomgeving en is objectief. Te meten door middel van indicatoren als biodiversiteit, luchtkwaliteit, aantallen depressies en inkomensongelijkheid.

Welbevinden staat voor het persoonlijke gedeelte van onze samenleving, de levenstevredenheid. Het bekijkt de perceptie van onze individuele levens en is subjectief. Te meten door middel van gelukonderzoek.

“Het is niet langer zaak om de economie maximaal te laten groeien, maar om de samenleving optimaal te laten floreren.”

Om de weg terug te vinden van homo economicus naar mens, moeten we ervoor zorgen dat Welvaart, Welzijn en Welbevinden met elkaar in balans komen. Een gezonde samenleving is geen kwestie van alleen een goede levensstandaard (welvaart), maar evenzo van een goede levensomgeving (welzijn) en goede levensomstandigheden (welbevinden). We hebben een zekere mate van welvaart nodig om ons welzijn en welbevinden te kunnen garanderen. Maar boven een inkomen van 75.000 euro per jaar is er geen enkele relatie meer tussen geld en geluk. Om een samenleving te creëren die gezond is voor mens en planeet, moeten alle drie de W's dus een gelijke plek krijgen. Want mensen hebben niet alleen koopkracht nodig, maar vooral ook sociale cohesie, een gezonde biosfeer en de ruimte om zichzelf te ontdekken om te floreren.

Kwaliteit van leven verbeteren voor iedereen

Bedrijven krijgen in de betekenis-economie een nieuw socio-economisch paradigma, waarin 'van betekenis zijn' de belangrijkste (en bepalende) schaarste vertegenwoordigt. Hoe betekenisvoller bedrijven kunnen zijn, hoe waardevoller bedrijven zullen zijn. We gaan in de toekomst bedrijven niet langer beoordelen op hun vermogen om zo veel mogelijk winst te maken voor een selecte groep aandeelhouders, maar op hun vermogen om zo veel mogelijk bij te dragen aan de kwaliteit van leven voor iedereen.

In de betekenis-economie is wereldverbetering de primaire drijfveer van economische activiteit. Dit heeft twee grote gevolgen voor het bedrijfsleven. Ten eerste erkennen we het grote verschil tussen 'minder slecht' doen en 'meer

goed' doen. Bedrijven doen vandaag de dag massaal aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en hebben duurzaamheid hoog in het vaandel. Het leeuwendeel van dit mvo-beleid en deze duurzaamheidsinspanningen is echter incrementeel van aard; het bedrijf verbetert zichzelf, maar heeft nog steeds een negatieve, destructieve invloed.

De betekenis-economie gaat over maatschappelijk *verbeterend* ondernemen, over bedrijven wier inspanningen transformationeel van aard zijn. Bedrijven zijn middels hun bedrijfsvoering aantoonbaar van positieve betekenis voor de kwaliteit van de biosfeer en sociosfeer. Bedrijven regenereren dan wel versterken of verbeteren. Ik noem dit nieuwe, regeneratieve beginsel dienstbaarheid (in plaats van duurzaamheid) en dit voert terug op de SEVA die ik eerder beschreef. Dienstbaarheid gaat gepaard met een fundamenteel andere, brede waardecreatie. Bedrijven zijn niet langer bezig om het zakelijke resultaat te maximaliseren, maar om de systeemwaarde te optimaliseren.

Deze systeemwaarde is een tweede kenmerk van de betekenis-economie. Bedrijven richten zich niet langer louter op het behartigen van de belangen van de aandeelhouders, maar op het balanceren van de belangen van het gehele levende systeem. Bedrijven zijn er niet langer slechts op gericht om zo veel mogelijk winst te maken, maar om zo veel mogelijk te betekenen.

Hoe drukken we waarde uit?

Dat vereist een andere waarde-taal. We kunnen de integrale betekenis van bedrijven niet alleen maar uitdrukken in geld, in uitsluitend materiële, monetaire waarde. De betekenis-economie heeft daarom een brede waarde-taal. In het huidige welvaartssysteem kijken we alleen naar welvaart, hetgeen we uitdrukken in het bnp. De premisse is dat welvaart, welzijn en welbevinden hetzelfde zijn. We gaan ervan uit dat als het goed gaat met onze welvaart, het automatisch ook goed gaat met ons welzijn en welbevinden. Welzijn en welbevinden zijn resultanten van welvaart. Vanuit de betekenis-economie redeneren we vanuit de drie begrippen Welvaart, Welzijn en Welbevinden, die telkens met elkaar in balans moeten zijn. Een balans tussen deze drie domeinen: de zakelijke, maatschappelijke en persoonlijke dimensies van een samenleving. Een gezonde samenleving vereist een synergetisch samenspel van geld verdienen, geluk vervullen en gemeenschap verbeteren. Het is niet langer zaak om de economie maximaal te laten groeien, maar om de samenleving optimaal te laten floreren.

Meer dan winst

Betekenisvolle bedrijven streven niet langer alleen obligate zakelijke winstdoelstellingen na, maar tegelijkertijd ook maatschappelijke en persoonlijke winstdoelstellingen. Het verdienmodel van bedrijven bestaat nu maar uit één ding: geld verdienen. Betekenisvolle bedrijven moeten echter net zo veel kennis en kunde ontwikkelen over het creëren van maatschappelijke verbetering en persoonlijke vervulling. Betekenisvolle bedrijven moeten net zo veel tijd en energie stoppen in wat ik het verbeter-model en vervul-model noem: gestructureerde manieren waarop bedrijven een positieve hoofdrol gaan

spelen in het veranderen van de leefwereld van mensen, zowel individueel als collectief.

Aandacht voor betekenis in het bedrijfsleven

De laatste jaren zien we volop aandacht voor wat bedrijven een *purpose* noemen. Als echter het onderliggende waardemodel niet verandert, dreigt *purpose* slechts als een tijdelijk of gedeeltelijk onderdeel van de bedrijfsvoering gehanteerd te worden. Sommige organisaties hebben het in grote, dure bewoordingen over hun *purpose*, maar gedragen zich hier totaal niet naar. Zij pretenderen allerlei niet-zakelijke parameters belangrijk te vinden, maar laten vervolgens een puur zakelijke bedrijfsvoering zien; een bedrijfsvoering zonder bijbehorende brede waardecreatie en waarde-taal. Voor deze bedrijven lijkt *purpose* een soort smaak van de maand; een nieuwe manier om in te spelen op de veranderende consumentenbehoeften. Een andere manier om de omzet en winst gunstig te beïnvloeden. Een belangrijk deel van de consumenten kan het intentie-verschil haarfijn duiden en aanvoelen. Met alle gevolgen van dien. Het slechts uiten van maatschappelijke woorden zonder de daarbij horende maatschappelijke daden levert inmiddels harde kritiek op.

De betekenis-economie zoals ik beschreven heb, gaat verder dan dat. De *purpose* zoals ik die beoog in de betekenis-economie voegt een dimensie toe aan de behoefte die we als mensen hebben en de komende tijd nog meer zullen ontwikkelen. Bij *purpose* is de totale waardecreatie belangrijk. Bedrijven dienen alle dimensies. In de betekenis-economie voegt *purpose* feitelijk gezien een volledig nieuwe dimensie toe aan de piramide van Maslow. Voor de eerste keer in de geschiedenis van de mensheid →

worden we namelijk bewust bedreigd in ons voortbestaan. Dit maakt volledig nieuwe behoeften los, die ik de existentiële behoeften noem. We voelen steeds massaler de behoefte om voor de biosfeer en elkaar te gaan zorgen, omdat dit de randvoorwaarde vormt voor ons voortbestaan.

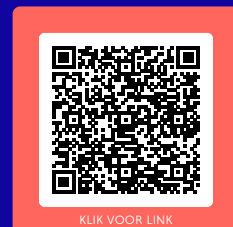
Purpose is gerelateerd aan de (h)erkenning dat het leven op aarde een wederzijds afhankelijk relatienetwerk is. Alles en iedereen is met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Er is maar één planeet, en als we het leven daarop vernietigen, dan vernietigen we daarmee ook onszelf. Het gaat niet om mij, maar per definitie altijd om wij. Dit zorgt voor activiteiten die expliciet en exclusief levensversterkend zijn; activiteiten die in dienst staan van het grotere geheel. We ervaren allemaal dezelfde *sense of purpose*. Mensen ervaren een sense of purpose als zij zichzelf verliezen. Als zij dienen. Het is de resultante van 'ander-realiseren'. Er is geen sprake van de zin van mijn leven, maar van het leven. Purpose is een ervaring van vervulling – in plaats van voldoening – een bevestiging dat we onze collectieve menselijke bedoeling (be)leven. Het is daarmee existentieel van aard.

De vraag is nu hoe we naar dit nieuwe paradigma kunnen overstappen en met elkaar een maatschappij van betekenis kunnen bouwen. Hopelijk heb ik u overtuigd dat we aan het begin staan van die transformatie. Laten we hier het gesprek voeren en kijken waar we mogelijkheden zien om ons te bewegen naar het nieuwe – post-COVID – normaal. •

Vragen

- Welke verantwoordelijkheid heeft het (grootzakelijk) bedrijfsleven in de betekenis-economie?
- Welke beweging is er nodig om van *shareholder value* (aandeelhouderswaarde) naar *system value* (systeemwaarde) te ontwikkelen?
- Hoe meten we de balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden?

In deze aflevering van de podcast **Het Kamer-gesprek** staat het thema 'De waarde van een maatschappelijke purpose' centraal. Wat is de rol van een maatschappelijke purpose in tijden van crisis? Aan de hand van het essay van Klomp gaat **Marijke Roskam** samen met **Resi Becker** (directeur Mail Nederland van PostNL) en **Wieger Droogh** (CEO van SUEZ Nederland) in gesprek.



KLIK VOOR LINK

Luister
naar deze
podcast

DRIE HELLINGEN I

***je moet alles
op de helling zetten
tot het begint
te schuiven
en dan weer zachtjes
kantelen***

BART VAN DER STRAETEN

alles

begint

te

kantelen

Op zoek naar evenwicht

In wat voor beschaving willen we leven?

Tijdens de coronacrisis lieten satellietbeelden in China een ongekende afname zien van luchtvervuiling. In Venetië waren voor het eerst sinds tijden vissen in de grachten zichtbaar, zo helder was het water daar. De vraag is echter: kan de natuur zich blijven herstellen of hebben we de wereld, wanneer de crisis voorbij is, net zo snel weer vervuild?

De afgelopen eeuw kende een enorme toename in welvaart, maar de enorme voorspoed kent ook een keerzijde. Welvaart en welzijn raakten verder uit balans en we komen steeds dichterbij het ecologische plafond van onze aarde.

Het thema Beschaving in Balans is relevanter dan ooit. Het coronavirus geeft ons een wake-upcall, of maakt tenminste de urgentie scherper. In dit artikel geven we meer achtergrond over het thema Beschaving in Balans. Waar ontbreekt het aan evenwicht, wat betekent een nieuwe balans en welke oplossingen zijn er voorhanden?

In China worden er nu zo veel mogelijk projecten gestart om de economie weer op stoom te brengen. In de eerste helft van 2020 keurde de Chinese overheid meer bouwplannen voor kolencentrales goed dan in heel 2018 en 2019 samen. De luchtvervuiling en de CO₂-uitstoot in China zijn in mei gestegen ten opzichte van een jaar eerder. De wereldwijde CO₂-uitstoot is al bijna terug op het oude niveau. De lucht in Europese steden is weer net zo smerig als vóór de crisis. Is het momentum van systeemverandering daarmee alweer voorbij?

Dat de wereld uit balans is, is geen nieuw inzicht. Corona drukt ons extra met de neus op de feiten. Deze tijd leert ons dat we ongekende impact hebben op de manier waarop de maatschappij en het milieu zich ontwikkelen. We zagen niet eerder zo tastbaar en zo snel de effecten van ons ingrijpen, zowel in positieve als in negatieve zin. Het leert ons dat we keuzes hebben. Gaan we ongestoord verder in ons streven naar economische groei of erkennen we dat de tijd rijp is om het over een andere boeg te gooien? Kim Putters haalt in *de Volkskrant* van 1 juli 2020 zijn Britse collega David Halpern aan, directeur van het equivalent van het Sociaal en Cultureel Planbureau in het Verenigd Koninkrijk: "Als je het besef wilt vasthouden dat grote hervormingen nodig zijn – bijvoorbeeld in de zorg, op de arbeidsmarkt en bij het versnellen van duurzame bedrijvigheid –, dan moeten daar de komende twee maanden de zaden voor worden gelegd. Want bij een terugkeer naar de normaliteit, ook als die later bedrieglijk blijkt te zijn, zal het gevoel dat dingen écht anders moeten weer afvlakken." →

“Terwijl wereldwijd tientallen miljoenen mensen door corona in acute hongersnood zijn beland of dreigen te belanden en terwijl honderden miljoenen hun baan zijn kwijtgeraakt, hebben de rijkste miljardairs het gepresteerd rijker te worden tijdens de crisis. De onhoudbaarheid van dit gemondialiseerde kapitalisme is zelden zo zichtbaar geweest.”

– JELMER MOMMERS, DE CORRESPONDENT D.D. 6/7/2020

De noodzaak tot verandering was er al voor corona

Veel wetenschappers en experts wijten de onbalans in de samenleving aan ons systeem, dat gebaseerd is op economische groei. Al in 1972 voorspelde de Club van Rome in hun rapport *Limits to growth* dat we niet oneindig kunnen blijven groeien met de economie. Zij voorsagden de teloorgang van het systeem. De grafiek die zij schetsten, is vandaag nog steeds actueel en veel van hun voorspellingen lijken uit te komen.

Een treffende quote van Jay Forrester, Prof. System Dynamics, Club of Rome, 1971: *"Many of the most powerful traditions and goals in the world today revolve around the processes of growth. Growth in standard of living, economic growth. Now this growth is going to stop, it must stop and it will stop."*

Filmmaakster Renée Scheltema heeft als missie om met de film *Normal is Over* de ogen te openen van mensen over de noodzaak om onze manier van leven te veranderen. Volgens haar is er iets grondig mis in de wereld. De film viel internationaal al in de prijzen, maar is in Nederland nog niet zo bekend. Scheltema reisde voor de film de hele wereld af om antwoorden te vinden op belangrijke vragen over klimaatverandering, de groeiende kloof tussen arm en rijk, het uitsterven van diersoorten en het uitputten van natuurlijke hulpbronnen. Ze vroeg zich af wat de rol is van geld hierin. De centrale vraag die gesteld wordt in de film: *"Is money destroying our planet? Can we re-unite with nature before it's too late?"*

Scheltema maakt de problemen helder en draagt tegelijk oplossingen aan. Zij sprak vooraanstaande denkers, onder meer Kate Raworth, Bernard Lietaer, Vandana Shiva, Ta'Kayia Blaney, Paul Gilding en Charles Eisenstein. Zij gaan allemaal in op de ware oorzaken van de problemen waar de mensheid vandaag de dag mee te kampen heeft en laten zien dat symptoombestrijding geen oplossing is. "Onze taak is het om in de komende eeuwen de schade te herstellen, diersoorten te redden, ecosystemen uit te breiden en geld weer te verbinden met de natuur."

Als we terugkijken naar de ontwikkeling van onze Nederlandse samenleving, zien we voor 1960 een toename in de welvaart voor iedereen. Rond die tijd is de extreme armoede opgelost. Huisvesting is sterk verbeterd. De welvaart is niet buitensporig, mensen leven een sober, maar degelijk bestaan. Er is dan nog niet erg ingeteerd op het natuurlijk kapitaal. In de decennia daarna wordt het radicaal anders. Het gebruik van grondstoffen en fossiele brandstoffen voor de Nederlandse economie stijgt explosief, de schaalvergroting in de landbouw gaat rap. Consumptie, productie, economische groei: alles gaat steil omhoog, onder de druk van de gewenste economische groei. Maar het welzijn stijgt niet meer in hetzelfde tempo mee. En natuur en klimaat betalen een hoge prijs. We zien de kloof tussen rijk en arm ook toenemen in ons land. Niet iedereen geniet de voordelen die de welvaart biedt in ons huidige economische systeem. Lang niet iedereen heeft gelijke kansen op scholing en betaald werk. In een jarenlange trendstudie van het CBS en enkele universiteiten wordt de vraag gesteld of we in de loop der jaren ons welzijn opgeofferd hebben aan welvaart.

Het feit dat we over de grenzen van de aarde heen gaan, wordt duidelijk gemaakt in het fenomeen *Earth Overshoot Day* door het Global Footprint Network. Het is de dag waarop de mensheid evenveel grondstoffen heeft verbruikt als de aarde in een jaar tijd kan genereren. In 2019 viel deze dag voor de hele wereld gemiddeld al op 29 juli. De rest van het jaar leven we in zekere zin op de pof, we putten onze natuurlijke reserves uit en leven van de grondstoffen van toekomstige generaties. Nederland scoort slechter dan het gemiddelde: als de hele wereld evenveel grondstoffen zou gebruiken als Nederland, zou de dag al op 4 mei zijn gevallen. Als we allemaal volgens de maatstaven van de Verenigde Staten zouden leven, zouden we 5 aardes nodig hebben in een jaar tijd. De afgelopen 20 jaar valt de gemiddelde datum steeds eerder in het jaar. En alhoewel de datum in 2020 later valt dan in 2019, waarschuwt de organisatie dat we moeten werken aan een duurzame verandering die de datum verder naar achteren gaat schuiven en dat we daarbij niet kunnen bouwen op rampen zoals COVID-19.

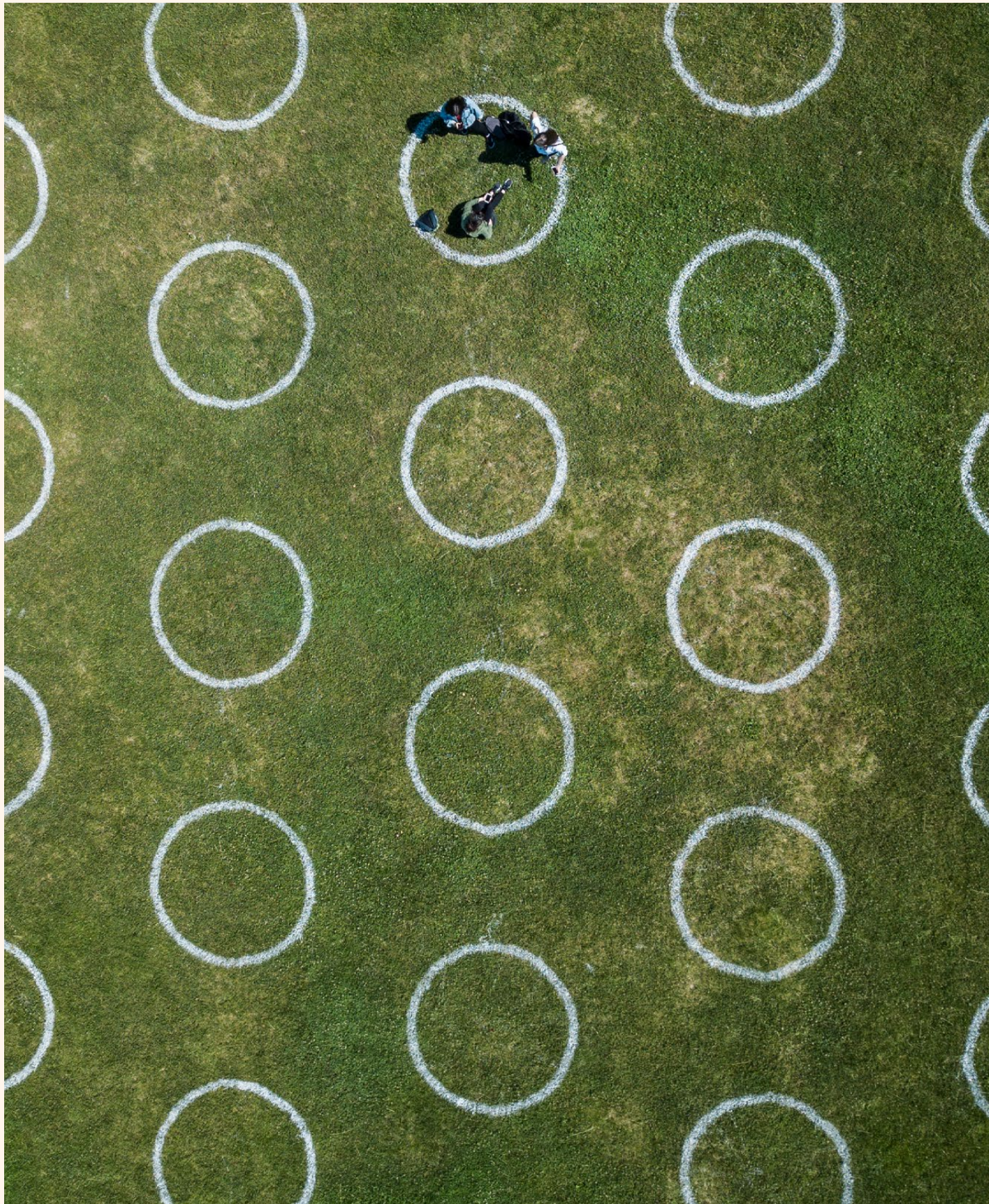
Over rente en een onhoudbare schuldenlast

Het aanhoudende streven naar economische groei lijkt niet voor iedereen in gelijke mate voordelig te zijn. De groeiende kloof tussen rijk en arm is hier een bewijs van. We hebben altijd vastgehouden aan het idee dat groei mensen uit armoede bevrijdt. De vraag die opkomt, is of groei wel zaligmakend is. Zeker nu blijkt dat we met de druk op economische groei de aarde ook steeds meer uitputten. Waarom blijven we streven naar groei? Charles Eisenstein, schrijver en woordvoerder van een eigentijdse tegenbeweging, zocht uit welke rol het economische systeem speelt bij ons paradigma van groei, en benoemde het probleem in één woord: rente. →

"Door druk vanuit de natuur en vanuit sociale hoek ontstaat de urgentie alles opnieuw uit te vinden. Van de energievormen die we gebruiken, tot de producten die we kopen, tot de manier waarop we ons verplaatsen."

— PETER BAKKER, DIRECTEUR WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT





Door rente die we heffen over leningen, hebben we steeds meer geld nodig om ons systeem draaiende te houden. Het totaal aan schulden is daarmee op elk

moment groter dan de geldvoorraad. En dat zorgt voor aanhoudende druk op de economie om te blijven groeien. We hebben steeds meer geld nodig om onze schulden af te betalen, wat maakt dat we steeds nieuw geld moeten 'maken'. En daarbij: alles wat voorheen niet-monetaire goederen waren, hebben we in onze samenleving te gelde gemaakt. Alles wat gratis was, hebben we tot handelswaar gemaakt. En die transformatie is de afgelopen eeuw met behulp van technologie alleen maar sneller gegaan. Er gaat eigenlijk niets meer buiten de geldeconomie om. We transformeren bijvoorbeeld bossen in hout dat verkocht wordt, maar ook liedjes in intellectueel eigendom. Dit zorgt ervoor dat alles wat we bezitten en willen hebben, betaald moet worden en dat we steeds vanuit een situatie van schaarste leven.

Eisenstein vergelijkt deze kunstmatige schaarste aan geld met een stoelendans en legt het systeem op een versimpelde manier uit: "Er is altijd meer schuld dan dat er feitelijk geld is. En dat betekent dat iedereen met elkaar in concurrentie is om steeds meer geld te verdienen. Iedereen heeft namelijk geld nodig om schulden af te betalen en zo vooruit te komen. Leningen worden in ons systeem vooral verstrekt door onder andere bancaire instellingen, op basis van een plan waarmee groei en winst mogelijk zijn. Daardoor houden we het systeem niet alleen in stand, maar zetten het ook steeds meer onder druk."

“We lijken dus ten onder te gaan aan het geloof dat de economie moet groeien en aantrekken om er samen weer bovenop te komen.”

Eisenstein signaleert dat we te veel geld uitlenen, terwijl er niet genoeg verdien capaciteit is in de toekomst om dit, met samengestelde rente, terug te betalen. Zo ziet hij de kloof tussen rijk en arm steeds groter worden. Kapitaalverschaffers vergaren steeds meer kapitaal door het ontvangen van die samengestelde rente. En dat heeft een hefboomwerking op de kapitaalontvangers, die veel meer moeten verdienen dan het geleende bedrag om hun lening te kunnen terugbetalen én te kunnen blijven bestaan. In zijn boeken onderbouwt hij dit met vele feiten en talloze voorbeelden. En hij stelt daarbij de vraag of we niet met elkaar zouden kunnen besluiten om onder het juk van het bestaande systeem uit te komen. Want als we al genoeg te eten hebben, zoals in het Westen, als we al genoeg spullen hebben, zouden we de groei dan niet juist moeten afremmen om te voorkomen dat we voorbij de grenzen van de aarde gaan?

Corona en de druk op de schuldenlast

Door de coronacrisis zien we de schuldenlast toenemen. Overheden lanceren enorme steunpakketten voor ondernemers waarbij de rijke landen veel meer kunnen doen dan de arme landen. Alles om de economie overeind te houden. De waarheid is echter dat de wereld nog nooit zoveel bij zichzelf in het krijt stond als voor de coronacrisis. De schuldenlast van bedrijven, overheden en huishoudens wereldwijd bereikte eind 2019 een recordhoogte van 255 biljoen dollar. Dat getal zal met 'ongekende →

“Het is tijd voor een wereldwijd schuldenplan.”

snelheid' omhoogschieten door al het geld dat overheden lenen om de steunmaatregelen die ze hebben toegezegd, waar te kunnen maken, schrijft het Institute of International Finance (IIF) in zijn Global Debt Monitor.

Afgezet tegen de grootte van de wereldeconomie, tegen het wereld-bbp, bedroeg de schuld eind 2019 322 procent. Dat is een stijging van maar liefst 40 procentpunt ten opzichte van 2007, net voor de kredietcrisis uitbrak. Het IIF schatte dat dit percentage alleen al in 2020 zou stijgen naar 342 procent. Dat betekent dat onze totale schuld 3,4 keer groter is dan de totale verdien capaciteit van de wereldeconomie in een jaar. Dat baseert het instituut op de aangekondigde steunmaatregelen van overheden, het leengedrag van bedrijven in maart 2020 en de aanname dat de wereldeconomie met 3 procent is gekrompen in 2020. De vraag is hoe we dit ooit nog kunnen terugverdienen met elkaar.

Die schulden zijn niet eerlijk verdeeld over de wereld. Al voor de coronacrisis worstelden ontwikkelingslanden met een onhoudbare schuldenlast. Nu komen daar nieuwe leningen bij en zien we dat investeerders zich terugtrekken uit de zwakkere landen en opkomende economieën, en hun geld een 'veiliger' bestemming geven. Uitstel van betaling betekent dat de rente en aflossing de komende jaren alsnog moeten worden opgebracht. Kunnen die landen dat tegen die tijd? "Gezien de muur van

schuldbetalingen waar de overheden van veel ontwikkelingslanden in 2021 en daarna tegenaan kijken, is dat onwaarschijnlijk", schrijft Unctad in een onlangs verschenen rapport. "In 2020 en 2021 alleen al, moeten ontwikkelingslanden 2,6 biljoen dollar terugbetalen aan hun schuldeisers. Er moet een streep door veel van die schulden", zegt Unctad. "Het is tijd voor een wereldwijd schuldenplan."

Ondertussen zijn er veel geluiden hoorbaar dat we vooral met groen herstel uit de coronacrisis moeten komen. Zo pleit de Dutch Sustainable Growth Coalition, een alliantie van 250 grote Nederlandse ondernemingen, ervoor "van duurzaamheid de hoeksteen van de COVID-19-herstelmaatregelen te maken". Ook DNB waarschuwt dat de rekening alsmaar groter wordt in de toekomst als we nu niet kiezen voor verduurzaming in het herstel na corona. De overheid lijkt zich nu te focussen op het overeind houden van de economie, los van de vraag welke sectoren met het zicht op de ontwikkeling naar meer duurzaamheid een goed toekomstperspectief hebben. We lijken dus ten onder te gaan aan het geloof dat de economie moet groeien en aantrekken om er samen weer bovenop te komen. Wat gebeurt er als we dat paradigma loslaten en kijken naar alternatieven voor het groeiscenario?



Andere manieren om de economie te bekijken

Hoewel het ons de nodige welvaart heeft gebracht, lijkt het erop dat het systeem zich tegen ons keert. Er zijn volop alternatieven in ontwikkeling die niet groei als uitgangspunt nemen, maar welzijn voor ieder mens binnen de grenzen die de aarde ons geeft. We gaan hier in op twee theorieën die met de komst van corona alleen maar aan relevantie lijken te winnen.

De economie als een donut

De eerste is Kate Raworth met de Donut-economie. Zij laat zien hoe het mainstream economisch denken ons op een dwaalspoor gezet heeft. Zij tekent daarvoor in de plaats een model waarin in de behoefte van iedereen kan worden voorzien, zonder dat dit ten koste gaat van onze planeet. Een model waarin iedereen welvaart en welzijn kent. Door onder andere *The Guardian* wordt zij ook wel gezien als de Keynes van de 21^e eeuw.

Zij stelt de economie letterlijk voor als een donut. Aan de binnenkant van de donut, in het gat, bevindt zich de menselijke ellende, veroorzaakt door een slecht functionerende economie. Op die plek ontbreekt het mensen aan basisbehoeften zoals schoon water, voedsel, gezondheidszorg en een dak boven hun hoofd. De donut zelf is een veilige ruimte, de sociale basis voor de mensheid die inclusieve en duurzame economische ontwikkeling tot gevolg heeft. Ieder mens zou hier een plek moeten hebben. Aan de buitenkant van de donut overtreden we de ecologische grenzen van onze planeet. De economie is hier uit balans. En dat leidt tot onder meer klimaatverandering, verzuring van de oceanen, een gat in de ozonlaag en verlies van biodiversiteit.

De kern van de theorie is dan ook dat we binnen de planetaire grenzen blijven van de systemen die ons leven mogelijk maken. Circulair of cyclisch economisch denken is daarbij cruciaal. In de 20^e eeuw was ons economisch denken lineair, waarbij we grondstoffen onttrokken en er producten van maakten op een industriële manier, het dan even gebruikten en het weer dumpten. Die lijn moeten we sluiten en ervoor zorgen dat de grondstoffen opnieuw in het systeem gebruikt kunnen worden in plaats van dat we ze opmaken. Dat betekent dat repareren, delen en recyclen onvermijdelijk worden, wat ook ruimte vrijmaakt voor creativiteit. In de ideale situatie regenereren we de natuur steeds weer en dat vraagt veel toewijding.

Het post-growth principe

Economisch antropoloog Jason Hickel, bekend van het boek *The Divide* en uitgesproken groeicriticus, heeft een duidelijke visie op de onrechtvaardigheid van het huidige economische model, dat er maar niet in slaagt om armoede uit te roeien en het milieu te beschermen. Ook de zogenaamde groene groei leidt niet tot de gewenste en noodzakelijke CO₂-vermindering. Hoe meer energie we verbruiken, des te moeilijker het wordt om dat allemaal op te wekken uit groene bronnen. Kijk naar de afgelopen decennia: de opmars van hernieuwbare energie is indrukwekkend, maar omdat de totale energievraag bleef stijgen, zijn we over de hele linie alleen maar meer fossiele brandstoffen gaan verbruiken. Alle vooruitgang op het vlak van schone technologie wordt tenietgedaan door groei.

→

De paradox die Hickel formuleert: minder economische activiteit is goed voor de aarde, maar slecht voor het levensonderhoud van mensen. Hoe verzoenen we deze twee met elkaar? De post-growth economy, economie voorbij groei, geeft antwoord op deze vraag. Aanhangers van het post-growth denken stellen dat we onnodige economische activiteit kunnen verminderen zonder het levensonderhoud van mensen te schaden. En niet alleen dat: we kunnen tegelijkertijd allerlei sociale aspecten van onze samenleving verbeteren, zodat mensen langer, gezonder en gelukkiger leven. Het blijkt bijvoorbeeld dat er vanaf een bepaald punt geen samenhang meer is tussen het bruto binnenlands product en welzijn. Dat punt zijn de rijke landen allang voorbij. In de Verenigde Staten zijn de inkomens van de rijkste 1 procent sinds de jaren zeventig meer dan verdriedubbeld, naar een gemiddelde van 1,4 miljoen dollar. Intussen zijn de lonen van het gros van de bevolking tegenwoordig lager dan ze in de jaren zeventig waren, en neemt het aantal armen nauwelijks af. De rijken worden rijker ten koste van de armen.

Met dit soort data op tafel wordt duidelijk dat growthism niks anders is dan een ideologie. Een ideologie die een klein groepje bevoordeelt ten koste van onze gezamenlijke toekomst. We worden aangemoedigd om het gaspedaal van de groei in te trappen, met dodelijke gevolgen voor onze planeet. In een post-growth economie hoeven we niet te kiezen tussen menselijk welzijn en een florerende ecologie. We hebben niet méér groei nodig, maar we kunnen ervoor kiezen om onze maatschappelijke doelen te bereiken door hetgeen we hebben eerlijker te verdelen en door volop te investeren in royale publieke voorzieningen.

Voor het ten uitvoer brengen van het post-growth principe zijn stevige keuzes nodig. Keuzes die het welzijn van mensen centraal zet. En dat kan als de overheid dit ook najaagt. We zien dit gebeuren in Nieuw-Zeeland, waar premier Jacinda Ardern het bbp niet meer als leidraad neemt voor welvaart. Zo heeft zij een wellbeing budget in het leven geroepen. Geboren uit de overtuiging dat het succes van een land niet enkel gemeten zou moeten worden aan de hand van geld, maar vooral aan de hand van het welbevinden van de inwoners.

Nieuw-Zeeland is rijk, zegt Ardern, maar heeft ook schrikbarende statistieken op het gebied van zelfmoord, huiselijk geweld en kinderarmoede. Daarom schoeit ze haar staatsbudget niet op financiële argumenten alleen, maar richt ze het in om het welzijn te vergroten: er gaat bijvoorbeeld een recordbedrag naar geestelijke gezondheidszorg, armoedeverlichting en de transitie naar duurzaamheid. In de Nieuw-Zeelandse overheidsbegroting is daar alles over te lezen. "Economische groei alleen maakt een land niet groots. Dus het is tijd om ons te richten op de dingen die dat wél doen", zegt Ardern.

“De rijken worden rijker ten koste van de armen.”

Hoe creëren we een post-growth economie? Er zijn vijf veranderingen die Hickel voorstelt:

Laat het bbp als maatstaf voor welvaart links liggen en focus op andere maatstaven voor welzijn. Sociale indicatoren zoals gezondheid, werkloosheid e.d.

Dring de 'doorvoer' van goederen terug. Enerzijds door minder te transporteren over de hele wereld en door meer lokaal te produceren en consumeren. Zodat alles erop gericht is om emissies te verlagen. Dit kan ook door belasting op het gebruik van goederen te verhogen en fabrikanten te verplichten om spullen te maken die een langere garantie kennen en langer meegaan. Maar ook door minder te adverteren en mensen niet aan te zetten meer te kopen. Simpel gezegd moeten we minder produceren en consumeren.

Maak de werkweek korter. De beschikbare arbeid kunnen we meer gelijk verdelen en minder arbeid betekent ook minder uren om te produceren.

Maak sociale goederen wijdverbreid beschikbaar en investeer daar meer in. Goede gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen, het beschikbaar maken van betaalbare woningen en openbaar vervoer. Mensen moeten toegang hebben tot de diensten die ze nodig hebben zonder meer te moeten verdienen.

Verdeel het nationaal inkomen veel gelijkjer. Door het heffen van veel meer belasting op de inkomens of door een maximumsalaris in te voeren. Belastingontduiking moet zwaar ontmoedigd worden. Ook Piketty stelt in zijn boeken een veel progressiever belastingstelsel voor.

Tot slot

We hebben een indrukwekkende stapel boeken verzameld en vele artikelen gelezen. En die lijst is in de coronatijd nog veel langer geworden, met veel wetenschappers en politici die de noodzaak voor een andere route zien. Tegelijkertijd zien we ook bescherming van de eigen inkomsten per land en zien we de roep om economisch resultaat ook harder worden. Welk punt markeren we met elkaar om het anders te gaan doen? Verandering in heersende paradigma's is altijd lastig. De ene helft ziet het zo somber niet en de andere helft is al om. Maar alleen samen kunnen we echt iets veranderen. Is het daar nu tijd voor en zijn we wakker geschud door corona? Of leven we straks gewoon weer verder en leggen we dit morgen terzijde? We zijn benieuwd hoe dit leeft in corporate zakelijk Nederland en gaan daar graag samen het gesprek over aan. Welk verschil gaan we samen maken? •

Een volledige bronnenlijst bij dit artikel en suggesties om verder te lezen, vindt u hier:





Hoe schadelijk is ongelijkheid?

Over de scheef-groeiende balans tussen arm en rijk

De heersende gedachte is dat we economische groei moeten stimuleren om het allemaal beter te krijgen. Tegelijkertijd hebben we de afgelopen jaren gezien dat economische groei juist leidt tot meer ongelijkheid.

De kloof tussen de zogenaemde *haves* en *have-nots* is alleen maar groter geworden. Wat is daar de oorzaak van? Welke gevolgen heeft dit voor de wereld en voor Nederland? En wat zijn mogelijke oplossingen om iets te doen tegen ongelijkheid? In dit artikel bespreken we verschillende vormen van ongelijkheid en leggen we ons oor te luister bij personen en initiatieven die nieuwe denkwijzen presenteren om deze kloof te dichten.

De scheve balans

Wanneer we het hebben over ongelijkheid, dan gaat het al snel over het verschil tussen arm en rijk. Inkomens- en vermogensongelijkheid zijn daar belangrijke graadmeters van. En juist op die gebieden is de kloof de afgelopen jaren sterk gegroeid. Oxfam Novib bracht in januari 2020, vlak voor het World Economic Forum in Davos, een rapport uit waarin de ongelijkheid in de wereld wordt onderbouwd met veelzeggende cijfers: in 2019 bezaten 162 miljardairs evenveel vermogen als de minst vermogende helft van de wereldbevolking (ongeveer 3,8 miljard mensen).

Steeds meer geld wordt dus door steeds minder mensen verdiend. De vraag die Ingrid Robeyns, hoogleraar Ethiek van Instituten aan de Universiteit Utrecht en tevens econoom, zich stelt, is of het eigenlijk wel zo erg is dat sommigen zo veel hebben en anderen niet. Zij gaat in haar boek *Rijkdom, hoeveel ongelijkheid is nog verantwoord?* in eerste instantie terug naar Aristoteles. Die beweerde in zijn *Politica* dat het noodzakelijk is dat rijkdom een grens kent.

Dat is alleen niet de realiteit: mensen die zich met vermogensvermeerdering bezighouden, proberen hun kapitaal tot in het oneindige te laten groeien. In 2018 ging Jeff Bezos, de oprichter van *amazon.com*, met zijn vermogen door de 100 miljarddollargrens. Hij verdient in zijn eentje daarmee net zoveel als ruim drie miljoen mensen met een modaal inkomen in Nederland. Is wat hij doet zoveel belangrijker dan drie miljoen Nederlanders bij elkaar?

→



Robeyns stelt dat kritiek over rijkdom al snel afgedaan wordt als afgunst. Want de superrijken doen toch geen vlieg kwaad? En het zijn toch juist de succesvolle ondernemers die eraan bijdragen dat we het met elkaar over de hele linie beter hebben? Volgens haar is zeker niet elke vorm van ongelijkheid slecht. Enige mate van ongelijkheid is gerechtvaardigd, want niet iedereen draagt dezelfde verantwoordelijkheden, werkt hetzelfde aantal uren of kent gelijke fysieke inspanning. En een zekere mate van rijkdom voor iedereen is een goede zaak. Bovendien stelt welvaart mensen in staat om ook deel te nemen aan politieke processen, omdat we ons dan niet meer druk hoeven te maken of er bijvoorbeeld wel brood op de plank is. Welvaart is dus goed voor de democratie, maar wel tot een zekere hoogte.

De gevaren van rijkdom

Robeyns gaat vervolgens in op de extremen en het effect daarvan op onze samenleving. Zij stelt dat extreme rijkdom de democratie en het milieu in gevaar brengt en beschrijft drie manieren hoe rijkdom een negatief effect heeft op onze samenleving.

De eerste heeft te maken met de donaties van rijken aan politieke partijen of kandidaten. Politici worden terughoudender om standpunten in te nemen die tegen de belangen van de sponsor ingaan.

Een tweede manier waarop geld bedreigend is voor de werking van de democratie is het geld dat omgaat in lobbyactiviteiten. Met een goed opgezette lobby kan de publieke opinie beïnvloed worden of kan de

keuze van politici rechtstreeks beïnvloed worden. Een voorbeeld dat Robeyns geeft, is dat als burgers democratisch besloten hebben dat er in hun land minder broeikasgassen uitgestoten moeten worden, machtige bedrijven kunnen dreigen om hun economische activiteit te verplaatsen naar andere landen indien regulering rond broeikasgassen ingevoerd wordt. Dat raakt de politieke beeldvorming.

Alles wat we consumeren, zorgt ervoor dat er steeds meer CO₂-uitstoot plaatsvindt. En het feit is dat rijken meer consumeren en meer produceren, dus ook voor een groter deel van de uitstoot verantwoordelijk zijn. Oxfam Novib berekende onlangs dat de rijkste 1 procent van de wereld dubbel zoveel CO₂ uitstoot als de armste helft van de wereldbevolking. Veel van die superrijken hebben ook hun fortuin te danken aan processen die de aarde op de lange termijn schaden. Robeyns durft de stelling aan dat degene die de schade aanricht, er ook verantwoordelijk voor moet nemen en het niet bij een volgende generatie terecht moet laten komen.

'Rijk door eigen verdienste' gaat niet op

Robeyns gaat nog een stapje verder en zegt dat het moreel ook niet te verdedigen is dat rijkdom de verdienste is van die ene persoon. De meeste fortuinen waren niet mogelijk zonder een beroep te doen op de technologie en instituties die door anderen zijn bedacht. Dit zou je kunnen beschouwen als een collectieve erfenis. En de vraag is hoe we die onderling eerlijk verdelen. Het lot speelt namelijk ook een grote rol in ons leven. Met welke talenten, in welk →

land en met welke gezondheid worden we geboren? Wie zijn de ouders die ons grootbrachten? Een ander aspect van 'rijk door eigen verdienste' is dat topinkomens niet altijd de productiviteit weerspiegelen, maar het gevolg zijn van een set gedeelde normen tussen topbestuurders en hun onderhandelingsmacht.

Ook in ecologisch opzicht is veel af te dingen op 'rijk door eigen verdienste'. Veel rijken zijn bij grote bedrijven rijk geworden. Maar de winsten van die bedrijven zouden veel kleiner zijn geweest als zij vanaf het begin een eerlijke prijs hadden betaald voor de vervuiling die met de productie gepaard ging en als ze een reële prijs hadden betaald voor het gebruik van natuurlijke hulpbronnen. De marktprijzen weerspiegelen echter niet de milieuschade die door productie en transport ontstaat.

Zo komt Robeyns tot de conclusie dat er verschillende argumenten zijn om de samenleving in te richten zodat de economische ongelijkheid niet te groot wordt. Ze vraagt zich af of we behalve een armoedegrens, niet ook een rijkdomsgrens zouden moeten hanteren.

*“Iedereen een beetje rijk,
maar zo weinig mogelijk
mensen superrijk.”*

– INGRID ROBEYNS

De scheidslijn moet volgens Robeyns liggen tussen wat een goed en welvarend leven is en alles boven die grens dat geen verschil meer maakt voor je menselijke welzijn en ontplooiing. Dat is de grens waar extra geld niets meer toevoegt aan de kwaliteit van leven. Volgens een recent, grootschalig onderzoek in België blijkt dat mensen boven een inkomen van 4.000 tot 4.500 euro netto per maand niet meer gelukkiger worden.

Dat Robeyns pleidooi gevolg krijgt, blijkt ook uit het initiatief van een groep van 121 miljonairs en miljardairs: zij roepen in een gezamenlijke petitie op om stelling te nemen tegen belastingontwijking en in te stemmen met belastingverhogingen voor de allerrijksten. De groep, die zichzelf de *Millionaires Against Pitchforks* noemt, verspreidde een brief onder de aanwezigen in Davos, waarin zij zegt dat belastingontwijking een 'epidemische omvang' heeft bereikt en bijdraagt tot 'een extreme, ontwrichtende welvaartsverdeling'. De hooivorken zijn een Engelse verwijzing naar de woede van de massa die is ontstaan door belastingontwijking van de rijken.

De brief verwijst naar een rapport uit 2018 van het Internationale Monetaire Fonds (IMF), waarin werd vastgesteld dat 15 biljoen dollar aan zogenaamde buitenlandse investeringen is weggesluisd in lege bv's die geen enkele economische activiteit dienen. En zeker 8 biljoen dollar aan vermogen – dat bijna 10 procent vertegenwoordigt van de omvang van de wereldeconomie – zit verborgen in belastingparadijzen. Volgens onderzoek van de VN lopen ontwikkelingslanden jaarlijks zo'n 100 miljard mis vanwege belastingontwijking door multinationals.

→

Rendement op vermogen groeit sneller dan de wereldeconomie

Het perspectief van Robeyns sluit aan op de visie die Piketty formuleert in zijn boeken (*Kapitaal in de 21^e eeuw* en de opvolger die recentelijk uitkwam, *Kapitaal en ideologie*). En alhoewel er stevige kritieken hoorbaar zijn over de haalbaarheid, lijken zijn ideeën toch steeds meer voet aan de grond te krijgen.

Hij zegt dat de verdeling van inkomen en vermogen een van de controverseelste vraagstukken van deze tijd is. De geschiedenis leert dat toenemende ongelijkheid, naast opleidings- en inkomensfactoren, op de lange termijn vooral afhankelijk is van de mate waarin het rendement op kapitaal (r) de groeivoet van de economie (g) overschrijdt. Als r groter is dan g , zoals in de negentiende eeuw het geval was en waar het ook de komende tijd naartoe lijkt te gaan, nemen de bestaande inkomensverschillen nog verder toe, zelfs tot extreme niveaus. Uit de *Forbes*-ranglijst van miljardairs blijkt dat de rijkdom van de zeer vermogenden tussen 1987 en 2013 ruim drie keer zo snel is gestegen als de omvang van de wereldeconomie.

De divergentie tussen r en g leidt logischerwijs tot een zeer grote concentratie van rijkdom, wat onvrede teweegbrengt en onze democratische waarden en instellingen ondermijnt. De ideale oplossing hiervoor is een wereldwijde, progressieve belasting op het individuele nettovermogen. Zij die het speelveld betreden en vermogen beginnen te vergaren, betalen weinig, terwijl degenen die al miljarden bezitten zwaar worden belast. Dat bevordert de sociale mobiliteit en houdt de ongelijkheid binnen de perken. Bovendien zorgt het ervoor dat de mondiale vermogensdynamiek onder publiek toezicht komt te staan.

Voor een mondiale vermogensbelasting is meer internationale samenwerking nodig. Dat is lastig, maar wel haalbaar. De VS en de Europese Unie nemen elk een kwart van het mondiale bbp voor hun rekening. Als zij erin slagen met één stem te spreken, wat een grondige herziening van de Europese federale instellingen vereist, dan is een wereldwijde registratie van financiële bezittingen binnen bereik. Belastingparadijzen en andere landen die hun medewerking weigeren, kunnen dan op passende sancties rekenen. Blijft die samenwerking uit, dan zou een steeds groter deel van de publieke opinie zich tegen de mondialisering kunnen keren en zijn heil kunnen zoeken in nationalisme en protectionisme.

De situatie in Nederland

Hoe zit dat dan in Nederland? Hoewel de inkomensongelijkheid in ons land relatief klein is ten opzichte van de rest van de wereld en we bijvoorbeeld weinig superrijken hebben, is er wel een andere belangrijke factor voor ongelijkheid in Nederland aanwezig. De vermogensongelijkheid is hier namelijk wel groot en groeit nog altijd. Momenteel bezit de meest vermogende 1 procent in Nederland een derde van het totale vermogen in ons land. Onderzoek van het CBS naar de vermogens in Nederland in 2019 laat zien dat de armste 10 procent van de Nederlandse bevolking samen ruim 45 miljard euro schuld heeft, terwijl de rijkste 10 procent 880 miljard euro bezit.

De komst van het coronavirus maakt de ongelijkheid alleen maar groter. Het is duidelijk dat de coronacrisis de samenleving veel geld kost. Maar de vraag is vooral bij wie uiteindelijk de rekening terecht komt. In een artikel in *Trouw* van 28 mei 2020 beargumenteert een aantal wetenschappers dat we de kosten van de crisis beter moeten verdelen. Terwijl grote bedrijven vele miljoenen aan staatssteun ontvangen, is de vergoeding voor mensen die zonder werk komen te zitten minimaal. En als al het geld dat nu wordt uitgegeven aan steun- en noodpakketten straks moet worden terugbetaald, is de kans groot dat dat ten koste gaat van de inkomsten en voorzieningen van juist die groepen die het al moeilijk hebben: denk bijvoorbeeld aan jongeren en flexwerkers.

Bas van Bavel, historicus aan de Universiteit Utrecht, deed onderzoek naar schokken in de economie en wat die doen met de ongelijkheid in een samenleving. De geschiedenis wijst volgens hem uit dat een

ongelijke verdeling van vermogen ook zorgt voor meer ongelijkheid na een crisis. "Mensen die de buffers ontberen om tegenvallers op te vangen, zijn degenen die het hardst getroffen worden. De zeer vermogenden hebben juist een kans om hun positie te versterken. Ze kunnen goedkoop meer vermogen vergaren." Een crisis versterkt dus de ongelijkheid.

Zakenbank PwC en accountantskantoor UBS zien dit ook terug in de cijfers. Zij berekenden dat de grootste vermogens in Nederland er tijdens de coronacrisis ongeveer 9 miljard euro op vooruit zijn gegaan, een stijging van meer dan 33 procent. De minst vermogende Nederlanders zijn juist meer in de problemen gekomen. Denk bijvoorbeeld aan zelfstandigen of mensen die werken in de horeca- of cultuursector. Hoewel de daadwerkelijke effecten nog echt in kaart gebracht moeten worden, zijn de trends nu al wel zichtbaar.

Van Bavel onderkent ook het feit dat de gevolgen van de hoge overheidsuitgaven oneerlijk worden verdeeld. Ons fiscale systeem bevoordeelt namelijk vermogen ten opzichte van inkomen. Terwijl iedere euro die je verdient met arbeid met 38 procent



wordt belast, is dit voor iedere euro verdiend uit vermogen maar 8 procent. De rekening van de huidige steunpakketten en andere uitgaven van de overheid komt dus vooral terecht bij de werkenden, via inkomensbelasting of door belasting van consumptie, zoals verhoging van btw of accijnzen.

Is welvaart gelijk aan welzijn?

De coronacrisis kan dus een aanleiding zijn om een fundamentele discussie met elkaar te voeren. Nu de koek oneerlijk verdeeld lijkt te worden, zouden we het gesprek moeten voeren over het herverdelingsvraagstuk en de regels van onze economie opnieuw moeten bezien: wat is het doel van onze economie, hoe willen we die vormgeven? Of zoals Robeyns het stelt: "Nu richten we ons op zo veel mogelijk vrijheid. Maar we zouden ook kunnen vertrekken vanuit waarden als rechtvaardigheid en duurzaamheid. Dan krijg je een heel ander economisch beleid."

Want ook in Nederland is ongelijkheid een groeiend probleem. Volgens een rapport van het SCP neemt de armoede in ons land over de hele linie weliswaar af, maar de armoede onder kinderen en het aantal daklozen neemt bijvoorbeeld juist toe. Ook zien we in ons land dat de stijging in algehele welvaart zich niet vertaalt naar een meer tevreden samenleving. Uit een ander rapport van het SCP blijkt namelijk dat de waardering voor de kwaliteit van leven in Nederland niet toeneemt. Sterker nog, het aandeel mensen met een lage levenstevredenheid stijgt. De stijging vindt vooral plaats onder mensen die over weinig hulpbronnen beschikken (zoals opleiding, inkomen of sociale netwerken) en pessimistisch zijn over hun kansen en mogelijkheden. De vraag is dus in hoeverre je op basis van welvaart uitspraken kunt doen over het welzijn in de samenleving.

"Belasting betalen is de beste en enige passende oplossing om te garanderen dat die investeringen tot stand komen waar onze samenlevingen naar snakken."

– MILLIONAIRES AGAINST PITCHFORKS

Van koopkracht naar kanskracht

We zijn in Nederland gewend om in termen van koopkrachtplaatjes te kijken naar het welzijn in de samenleving. Daarbij leggen we een directe verbinding tussen welvaart en welzijn. Maar wat zeggen deze cijfers over het echte welzijn van mensen? Drukken ze de feitelijke situatie wel uit? En laten we zo de ongelijkheid in kansen, een heel belangrijk element voor ons welzijn, niet buiten beschouwing? Dat is ook de vraag die Barbara Baarsma (hoogleraar Toegepaste Economie en directievoorzitter Rabobank Amsterdam) zich stelt. Naar haar mening biedt het fenomeen koopkracht alleen maar schijnzekerheid. Want wat je als huishouden kunt kopen, zegt niet zoveel over de kwaliteit van je leven, zo betoogt zij. Volgens Baarsma is het ervaren van regie daar veel belangrijker voor. Mensen die grip op hun leven voelen, zijn namelijk ook aantoonbaar gelukkiger. Zij stelt: "Laten we beleid niet langer op de tegenstelling arm versus rijk richten, maar op de overbrugging van kansarmoede naar kansrijkdom. Wie echt wat aan de inkomensverdeling wil doen, repareert niet achteraf verschillen in koopkrachtontwikkeling, maar zet in op kanskracht." →

Kanskracht is de term die Baarsma introduceert om uit te drukken wat de mate is waarin mensen regie over of grip op hun leven hebben. Investerings in kanskracht leiden tot 'fitheid' op de arbeidsmarkt (meer kans op een baan) en weerbaarheid om met tegenslagen (verlies van een baan) om te gaan. Dat vergroot ieders verdienvermogen en daardoor neemt ook de koopkracht toe. Andersom is het niet zo dat een hogere koopkracht altijd leidt tot meer kanskracht. Gemiddeld geven Nederlanders hun levenstevredenheid al jarenlang een 7,8. Maar mensen die het gevoel hebben grip op hun leven te hebben, zijn structureel gelukkiger dan mensen die dat gevoel niet hebben. Het verschil is fors: een 8,4 voor mensen die grip hebben en een 6,2 voor degenen die dat niet of weinig hebben. Een belangrijke les: het effect van 'regie over het leven' is meer dan 7,5 keer groter dan dat van inkomen, zo blijkt uit onderzoek van het SCP. Dat gegeven ondermijnt het belang dat politiek gezien wordt gehecht aan koopkracht.



Onderwijs zou een manier kunnen zijn om te werken aan vergroting van de kansen, maar helaas laat de huidige tendens nog steeds zien dat onderwijs de kansongelijkheid groter maakt. Wie in een goede buurt woont of hoogopgeleide ouders heeft, krijgt sneller een hoger schooladvies en haalt hogere onderwijsrendementen dan iemand met dezelfde intellectuele vermogens die laagopgeleide ouders heeft en in een minder goede buurt woont. Ook tijdens het werkzame leven neemt de onderwijsongelijkheid toe doordat werkenden die korter zijn opgeleid minder opleidingen volgen. Baarsma ziet ook dat onderwijs een belangrijke spil is in het bewerkstelligen van een samenleving waarin de kansen gelijk zijn. Sterker, zij zegt dat onderwijs de belangrijkste motor is achter het vergroten van kanskracht. Zij gaf haar visie hierop tijdens een webinar van de Gelijke Kansen Alliantie op 6 mei 2020. De Gelijke Kansen Alliantie (GKA) werkt samen met scholen, gemeenten en maatschappelijke partners aan het verbeteren van kansengelijkheid in het onderwijs met aandacht voor thuis, school en de leefomgeving en is een initiatief van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Zij pleit ervoor dat juist in coronatijd mensen opleidingen nodig hebben om hun kansen te vergroten en te behouden. Veel mensen krijgen nu extra te maken met baanonzekerheid, er zijn veel mensen die van baan en zelfs sector zullen moeten veranderen. Zij stelt concreet een individuele leerrekening voor elke Nederlander voor en behoud van leerrechten gedurende je hele leven.

De SER publiceerde een rapport over de kansongelijkheid tussen jongeren. Er tekenen zich steeds meer sociale scheidslijnen af tussen jongeren met meer en minder kansen. Lange tijd was de gedachte dat als je je zou inzetten naar je vermogens, kortom goed onderwijs volgde, jezelf ontwikkelde en een diploma haalde, je aan de goede kant van de streep zou belanden. Een diploma alleen blijkt echter niet meer genoeg. Om voldoende kansen te hebben, blijkt het eigen sociale netwerk een belangrijke hulpbron. Wie de juiste relaties heeft, heeft meer kans op interessant werk, op hulp bij financiële tegenslagen en op een soepeler combinatie van werk en zorg. Wie dergelijk 'sociaal kapitaal' niet van huis uit meekrijgt, heeft het – ondanks behaalde diploma's – een stuk moeilijker.

SER-voorzitter Mariëtte Hamer: "Jongeren met voldoende hulp vanuit een breed netwerk profiteren veel meer van alle kansen ten opzichte van jongeren die niet over zo'n netwerk beschikken. Die onzichtbare muur tussen deze twee groepen wordt steeds hoger en dat is niet goed voor onze economie, want jong talent blijft zo onbenut en het verscherpt de tweedeling in de samenleving."

Tot slot

De sociale onbalans is groot. We zagen dat rijkdom boven een bepaald niveau niet goed is voor de maatschappij. En we zagen dat mensen die aan de onderkant zitten qua welvaart minder kansen krijgen. We zijn niet allemaal verantwoordelijk voor onze eigen rijkdom of armoede. Veel hangt af van waar je wieg gestaan heeft. We presenteerden in dit artikel verschillende perspectieven op de extremen en de gevolgen daarvan. De vraag die we daarbij vaak zien terugkomen in de gesprekken die we voeren, is: wat is er nodig om de huidige manier waarop we met sociale ongelijkheid omgaan om te buigen naar een nieuwe realiteit? Iets dat met de komst van het coronavirus alleen nog maar noodzakelijker is geworden. •

“Mensen die het gevoel hebben grip op hun leven te hebben, zijn structureel gelukkiger dan mensen die dat gevoel niet hebben.”

Een volledige bronnenlijst bij dit artikel en suggesties om verder te lezen, vindt u hier:



“We kunnen het ons niet veroorloven om de aandacht nu alleen op COVID te richten. Er moet nog veel meer gebeuren.”

ERNST KUIPERS, VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR ERASMUS MC



Een nieuw evenwicht

is geen
gegeven

Weinig mensen zijn de afgelopen tijd nauwer betrokken geweest bij de Nederlandse aanpak van het coronavirus dan **Ernst Kuipers**. Als voorzitter van het Landelijk Netwerk Acute Zorg (LNAZ) is hij bijna dagelijks in de media om de stand van zaken in de Nederlandse ziekenhuizen toe te lichten. Daarnaast werkt hij hard om de zorg voor mensen met corona beter te organiseren.

Kuipers is initiatiefnemer van het Landelijk Coördinatiecentrum Patiënten Spreiding (LCPS) dat zorg draagt voor de spreiding van COVID-19-patiënten over de beschikbare ic-bedden. Je zou daardoor bijna vergeten dat Kuipers ook een andere belangrijke functie vervult in de zorgsector. Als voorzitter van de Raad van Bestuur van het Erasmus MC heeft de van oorsprong maag-darm-leverarts en hoogleraar de leiding over een ziekenhuis met ruim 12.000 medewerkers.

De verschillende rollen die hij vervult, zijn een bewijs van de greifigheid en het enthousiasme dat Kuipers tentoonspreidt in zijn werk. Tegelijkertijd zorgt het direct voor een uitdaging, want hoe houd je tussen die grote verantwoordelijkheden je eigen balans in de gaten? Kuipers antwoordt geruststellend. "Mijn balans is goed. Het zijn lange werkdagen, maar daar ben ik aan gewend. Gelukkig is er nog voldoende tijd om ook andere dingen te doen, zoals aandacht voor thuis en ontspanning."

Het leven naast corona

Tijd voor andere dingen betekent ook aandacht voor zaken die niet direct met het coronavirus te maken hebben. "Naast het LCPS gaan de zaken gewoon door in het Erasmus MC. We zijn al lange tijd bezig om een samenwerking op te zetten met de TU Delft en de Erasmus Universiteit. Zodat we hier op het terrein straks een Health Technology Campus hebben. Dat gaat gewoon door en krijgt zelfs een versnelling op dit moment. Daar krijg ik veel energie van."

Hoewel de eigen balans goed in orde is, ziet Kuipers in de maatschappij wel waar het evenwicht ontbreekt. "De impact die klimaatverandering gaat hebben op de maatschappij is enorm. Vanuit medisch oogpunt ga je bijvoorbeeld zien dat bepaalde ziektes zoals malaria en knokkelkoorts weer terugkeren in Nederland. Wij denken in Nederland dat de eikenprocessierups een groot probleem is, maar we staan nog maar aan het begin."

→

"Wij denken in Nederland dat de eikenprocessierups een groot probleem is, maar we staan nog maar aan het begin."

De footprint van het Erasmus MC

En hoewel klimaatverandering veel breder gaat dan de zorg, speelt de zorg er zeker een rol in: "Een ziekenhuis is een enorme producent van afval en gebruikt zeer veel energie. In het Erasmus MC produceren we 200 kubieke meter afvalwater per uur en verbruiken we jaarlijks evenveel energie als de gemeente Barendrecht met haar 50.000 inwoners. Tel daar ook de reiskilometers bij op die er gemaakt worden en je ziet dat we een morele plicht hebben om iets te doen. We moeten daar meer aandacht aan geven."

Hoewel COVID-19 op dit moment de zorg zwaar onder druk zet, is dit volgens Kuipers dan ook geen excuus om niet actief bezig te zijn om de footprint van het Erasmus MC te verkleinen. "Voor een ziekenhuis gelden de *Sustainable Development Goals* (SDG's) ook. Wij hebben daar ook projecten op geformuleerd. COVID is voorlopig nog niet weg, ook niet als er een vaccin is. Daarom moet je die projecten nu niet loslaten, maar juist door laten lopen. Anders is er altijd wel iets anders dat prioriteit vraagt."

Daarom wordt er ook hard gewerkt aan oplossingen: "Het Erasmus MC heeft, net als meer ziekenhuizen in Nederland, een eigen afvalzuiveringsinstallatie. Daarin verwerken we afvalwater tot drinkwater, biogas en bio-pellets."

De wereld uit balans

Ook op andere terreinen dan het klimaat constateert Kuipers dat de wereld verder uit balans raakt. De groeiende ongelijkheid in de verdeling van welvaart en welzijn is hier volgens hem een signaal van. Kuipers heeft een tijd lang in Amerika gewerkt en gewoond en heeft daar met eigen ogen gezien welke gevolgen dat heeft. "Amerika is misschien wel het enige westerse land waar de levensverwachting de afgelopen tien jaar is gedaald. Dat heeft niks te maken met de kwaliteit van de zorg. Als je het kunt betalen, kan je in Amerika *top of the bill* zorg krijgen, misschien wel beter dan in Nederland."

"Een daling van levensverwachting is een uiting van ongelijkheid", vervolgt Kuipers. "De *well to do* hebben toegang tot het beste van het beste, maar voor een hele onderlaag ontbreekt die toegang." Dat geldt niet alleen voor goede zorg, maar ook voor basisbehoeften voor een gezond leven. "Verse groenten en fruit zijn kostbaar, dus een groot deel van de bevolking eet ongezond. Het gevolg is dat veel mensen lijden aan obesitas. Daardoor daalt de levensverwachting." Daarnaast zijn er de gevolgen van opiaten- en drugsverslaving, schietincidenten en de gemiddeld hoge zelfmoordcijfers die de levensverwachting verder drukken.

→



Ongelijkheid

Dit is niet alleen in Amerika een probleem volgens Kuipers, maar ook iets waar we ons in Nederland bewust van moeten zijn. "In Nederland gaat de levensverwachting nog altijd omhoog, maar we zijn niet het beste jongetje van de klas." De signalen van groeiende ongelijkheid zijn namelijk ook in Nederland evident. "Kijk bijvoorbeeld in Rotterdam naar de cijfers van perinatale sterfte (sterfte rond de geboorte). We zitten op het niveau van een gemiddeld West-Europees land, maar het verschil tussen wijken als Feijenoord en Charlois enerzijds en Kralingen en Hillegersberg anderzijds is een factor vier. Dat is een enorm verschil." Ook de levensverwachting kan in Rotterdam sterk verschillen. "Wanneer je hier de metro neemt, kan de bandbreedte oplopen tot tien jaar, afhankelijk van waar je uitstapt."

Al deze signalen van groeiende ongelijkheid in welvaart en welzijn moeten we volgens Kuipers niet alleen serieus nemen, maar zijn ook reden om over te gaan tot actie. "De levensverwachting in Nederland stijgt nu nog. Maar het is geen gegeven dat de groeiende verschillen vanzelf bij gaan trekken. Kijk naar Amerika, daar is het alleen maar verergerd."

De morele verplichting om in actie te komen

Ook hier ziet Kuipers daarom een morele verplichting om wat te doen, al is dat nog niet makkelijk. "Er is geen gouden oplossing. Het gaat om een combinatie van ontzettend veel dingen bij elkaar, waarbij verschillende partijen een eigen rol spelen." Waaronder het Erasmus: "We hebben hier een programma geboortezorg, om vrouwen die potentieel risico lopen heel vroeg te identificeren en samen met de gemeente een vangnet te bieden. Bijvoorbeeld hulp voor huisvesting, schuldsanering, begeleiding en verslavingszorg."

Het project is een voorbeeld van een ontwikkeling in de zorg die Kuipers toejuicht: "De zorgvraag blijft stijgen en zorg blijft arbeidsintensief. Om alles te accommoderen, is het belangrijk dat de zorg zich steeds meer gaat afspelen buiten de muren van het ziekenhuis." Daarom werkt het Erasmus MC juist veel samen met partijen

"Wanneer je hier de metro neemt, kan de bandbreedte in levensverwachting oplopen tot tien jaar, afhankelijk van waar je uitstapt."

die dat mogelijk kunnen maken. Een voorbeeld is de samenwerking met de TU Delft. "Dat gaat niet om de nieuwste technologische snufjes of robots, de waarde zit juist in technologie die kan helpen bij vroege signalering: rekenkracht, modellen en betere screening."

De verschuiving van zorg naar preventie is een voorbeeld van de snelle ontwikkelingen in de zorg. We kunnen steeds meer. Tegelijkertijd brengt dit ook nieuwe uitdagingen met zich mee. Want terwijl mensen steeds specialistischere zorg verwachten, willen ze ook dat zorg dichtbij blijft. Volgens Kuipers is dat een lastige balans. "We kunnen ongelofelijk veel meer dan dertig jaar geleden, maar dat vraagt ook om meer expertise, kennis en vaardigheden. Niet alleen van dokters, ook van verpleegkundigen. Dat betekent dat niet iedereen alles kan."

Voor goede en gespecialiseerde zorg is het volgens Kuipers nodig om meer gebruik te maken van de voordelen die Nederland heeft. "De afstanden zijn hier klein. Dat zal dus betekenen dat het soms beter is om naar een ziekenhuis in een andere regio te reizen." Daarvoor is er niet alleen meer begrip nodig van de patiënt, maar ook de ziekenhuizen moeten zich daar beter op inrichten. "Er moeten betere netwerken opgezet worden om dit mogelijk te maken. Wij zijn bij het Erasmus MC bijvoorbeeld gestart met een expertisecentrum Parkinson, daarin bundelen we kennis en expertise. Daarnaast moeten we beter uitleggen aan burgers waarom specialisatie en spreiding beter voor hen is."

Het belang van leiderschap

Goede communicatie is een thema dat vaker terugkomt in het gesprek. Zeker ook nu Kuipers veel-

vuldig bevraagd wordt over de coronapandemie. Niet alleen over de situatie in de zorg, maar ook over maatregelen of beleid. Kuipers benadrukt het belang van goede communicatie en leiderschap. "Mijn rol is de afgelopen maanden veel publieker geworden. Het gaat ook over spannende zaken die iedereen raken. Dan moet je zorgen dat je heel goed weet waar je het over hebt. Dat je consequent bent. Goed afstemt met andere partijen. Het laatste wat je wil, is mensen verrassen met je uitspraken."

Is het lastig om als arts nu in die rol te zitten? Volgens Kuipers is dat juist een heel goede leerschool. "Ook in de spreekkamer zijn communicatie en leiderschap ontzettend belangrijk. Wat mensen vaak vergeten, is dat je door het dokterschap ook enorm veel leert over psychologie, communicatie en snelle probleemanalyse. Daarnaast ontwikkel je stressbestendigheid en leer je nadenken over de lange termijn." Precies de eigenschappen dus die nu erg goed van pas komen. De echte succesfactor ligt volgens Kuipers niet alleen bij hemzelf. "Goede ondersteuning is het allerbelangrijkste, een goed team. Dat lijkt een sociaal wenselijk antwoord, maar het is echt waar. Je kan het niet alleen doen."

Die les is volgens Kuipers ook belangrijk in communicatie. "Natuurlijk moet je zorgen dat je goed geïnformeerd bent. Dat je weet waar je het over hebt. Dat betekent ook dat je weet wanneer je het niet weet en dan verwijst naar iemand anders." Zeker in de coronacrisis is dat volgens Kuipers belangrijk. "Iedereen is nu viroloog, epidemioloog en ziekenhuisbestuurder. Ik denk dan: schoenmaker, blijf bij je leest. Je zaait daarmee bedoeld of onbedoeld verwarring en onzekerheid."

→

Spreek je uit

Tegelijkertijd betekent dat volgens Kuipers niet dat je maar moet zwijgen over alle ontwikkelingen in de wereld. "Er zijn krachten aan het werk die onze samenleving destabiliseren. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van nepnieuws en de twijfels die worden gezaaid over de betrouwbaarheid van wetenschap en instituties. Er zijn veel partijen die daar alert op moeten zijn en op moeten reageren, maar door angst en murwheid gebeurt dat niet, terwijl dit juist dingen zijn die we moeten adresseren." Kuipers noemt een voorbeeld: "Voor de wereldwijde zorg is de World Health Organization (WHO) belangrijk. Niet alleen voor vaccinatieprogramma's in Afrika. Ook voor ons in Nederland. In de coronacrisis speelt de organisatie bijvoorbeeld een cruciale rol. Dat lukt alleen als we er met alle partijen energie en geld in stoppen. Toen de Verenigde Staten zich terugtrokken uit de WHO, waren er slechts drie medische beroepsverenigingen in het land die protesteerden. Terwijl dat juist het moment is om als beroepsgroep een signaal af te geven."

Is Kuipers wel hoopvol gestemd over de toekomst na het bespreken van al deze uitdagingen en problematiek? "Een nieuw evenwicht is geen gegeven. De enorme solidariteit en samenwerking rondom de coronacrisis stemt wel hoopvol, maar we kunnen het ook wel heel snel weer loslaten. Daar moeten we alert op zijn. De uitdagingen die er liggen, gaan veel breder dan het hier-en-nu, dat gaat ook over volgende generaties. Daarom kunnen we het ons niet veroorloven om onze aandacht nu alleen op COVID te richten. Er moet nog veel meer gebeuren." •

*“De enorme
solidariteit en
samenwerking
rondom de
coronacrisis stemt
wel hoopvol,
maar we kunnen
het ook wel
heel snel weer
loslaten.”*





Het vlechtsel van de complexiteit

GESCHREVEN DOOR RENÉ TEN BOS

Speciaal voor De Kamer schreef **René ten Bos** een essay over complexiteit. Hoe gaan we om met een wereld waarin alles meer en meer vervlochten is? Kan een bestuurder zich dan nog ergens op voorbereiden?

René ten Bos is een Nederlands filosoof, auteur en organisatiekundige. Hij is hoogleraar Filosofie van de Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen en honorary professor aan de Universiteit van St Andrews in Schotland. Ten Bos staat bekend als een eigenzinnig denker. Hij zoekt geen pasklare antwoorden of een ondubbelzinnige definitie – alles wat complexiteit reduceert, is verdacht.

“Ik merk dat hoe meer ik van complexiteit weet, hoe minder ik ervan weet.”

Laten we beginnen met een cliché: we leven in complexe tijden. Ik ben niet de eerste die dat zegt en zal niet de laatste zijn. Toch is het goed om hier even bij stil te staan.

Het woord 'complex' – ik heb het hier niet over een gebouwencluster of een neurotische aandoening – kent synoniemen als 'ingewikkeld', 'moeilijk' of 'samengesteld'. Als je kijkt naar de Latijnse oorsprong van het woord, dan betekent het woord 'samengevlochten' (com + plectere). Als we zaken complex vinden, betekent dit dus vooral dat dingen bij elkaar horen, in elkaar vallen of samengevoegd worden.

We moeten evenwel uitkijken voor de betekenisverwarring die hier kan ontstaan. Complex is niet hetzelfde als gecompliceerd. De computer waarop ik deze woorden tik, is een gecompliceerd apparaat. Er zitten allerlei onderdelen in waarvan ik de functie niet weet of begrijp. Hetzelfde geldt voor de auto waarin ik rondrijd. Maar in principe kan ik die gecompliceerdheid van computer of auto uitstekend begrijpen door haar te analyseren in termen van de samenstellende delen. Dit veronderstelt wel dat ik de tijd, de wilskracht en misschien ook het technische talent heb om dat te doen.

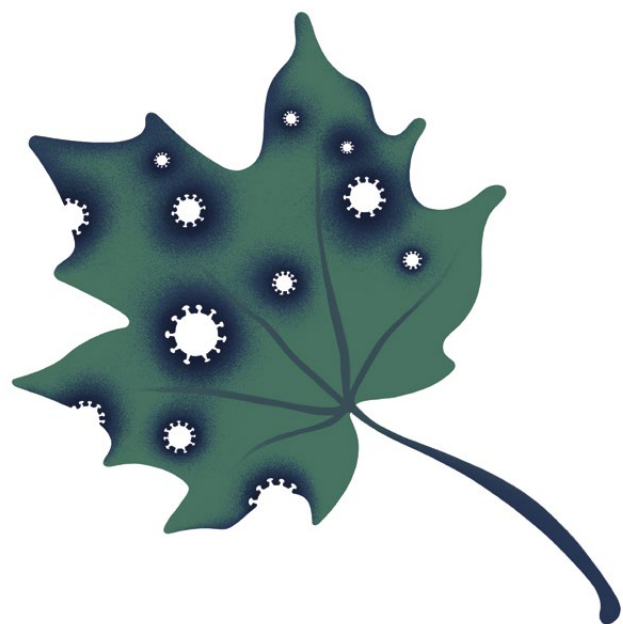
Bij complexe systemen is aan deze voorwaarden echter nooit voldaan. De samenhang valt niet te begrijpen in termen van de delen. De interactie tussen die delen verloopt grillig en is principieel onvoorspelbaar. Hetzelfde geldt ook voor de interactie tussen het systeem als zodanig en de omgeving waarin het zich bevindt. Hoe hard ik ook mijn best doe en hoeveel tijd ik er ook aan besteed, ik dring nooit volledig in de complexiteit door, zelfs niet als ik al het talent van de wereld heb. Het lijkt eerder andersom te zijn: ik merk dat hoe meer ik van complexiteit weet, hoe minder ik ervan weet. Het is alsof onwetendheid en weten een geheimzinnig verbond zijn aangegaan. →

Een tweede mogelijke bron van betekenisverwarring is de gebruikelijke, maar ook wat jammerlijke gelijkschakeling van complexiteit en chaos. Iedereen weet van Lorenz' fameuze vlinderslageffect: de vleugelslag van een vlinder veroorzaakt een tornado aan de andere kant van de oceaan. Chaostheorie leert ons dat non-lineaire actie mogelijk is op basis van een gering aantal samenhangende elementen. Dat is een heel wijs inzicht, want het leert ons dat we gevoelig moeten zijn voor initiële omstandigheden. Maar het zegt in principe weinig over complexiteit. Complexe systemen kenmerken zich vanaf het begin door interactie van een grote hoeveelheid componenten die vaak onverwachte eigenschappen en samenhangen, maar ook breuklijnen en kloven laten zien. Complexiteit is dus niet hetzelfde als chaos, ook al stellen ze ons allebei voor grote raadsels.

Onderdeel van een systeem

Er is een onoverzienbare hoeveelheid literatuur over complexiteit die een dito hoeveelheid eigenschappen ervan beschrijft: non-lineair, zelf-organiserend, niet makkelijk in wiskunde om te zetten, onvoorspelbaar, non-triviaal enzovoort. Eén ding is echter cruciaal als het gaat om complexiteit: het feit dat een welbepaald onderdeel deel kan uitmaken van een systeem zonder dat het weet hoe dat systeem als geheel zich gedraagt. Een voorbeeld is het systeem dat we aanduiden met het woord 'economie'. Ik maak, net als iedere andere consument, deel uit van dat systeem, maar ik weet echt niet hoe het als geheel werkt. Als ik bepaalde beslissingen neem, bijvoorbeeld om met mijn gezin uit eten te gaan of om een auto aan te schaffen, dan doe ik dat op basis van 'lokaal' aanwezige informatie (Is het restaurant of de garage goed? Wat vinden andere klanten ervan? Ligt het in de buurt?), maar ik beslis en handel niet op basis van ook nog maar het geringste besef van de economie als geheel.

De belangrijkste les die ik alweer een tijdje geleden geleerd heb over deze zaken, komt van de Zuid-Afrikaanse informatietheoreticus en filosoof Paul Cilliers (1956-2011). Als ik bij iedere beslissing die ik neem steeds op de hoogte van het geheel zou moeten zijn, zou dat volgens hem betekenen dat het hele systeem met al zijn complexiteit in mij zou moeten zitten. Dat kan niet. Dat overstijgt mijn fysieke of mentale capaciteit. Natuurlijk, er zijn mensen die zeggen dat er mogelijk een soort 'metafysisch' bewustzijn in mij is. Ze gaan er daarbij van uit dat het geheel als het ware in mij resoneert en bepaalde informatieflarden achterlaat. Zoiets is misschien mogelijk, maar de vraag is dan of ik op basis van deze flarden echt weet hoe ik me moet verhouden tot een systeem waar ik onderdeel van ben.



Begeesterd door demonen

Veel mensen vinden complexiteit irritant of zelfs bedreigend. Waarom is dat zo? Laat ik een paar elementen noemen. In de eerste plaats tart complexiteit de logica. Dingen kunnen bijvoorbeeld tegelijkertijd waar en onwaar zijn, iets wat een logicus heel vervelend vindt. In de complexe tijden die we nu beleven, zijn kinderen besmettelijk en niet besmettelijk, werken mondkapjes wel en niet of verschijnt het vaccin als een reële mogelijkheid en als een nogal naïeve illusie. Sterker nog, de ziekte zelf die door het virus wordt veroorzaakt, is gevaarlijk en ongevaarlijk tegelijkertijd. De Amerikaanse epidemioloog John Ioannidis formuleert complexiteit als volgt: hoe kan het dat een ziekte voor mensen die onder de 70 zijn ongevaarlijker is dan de griep, terwijl voor mensen die boven de 70 zijn het gevaar juist veel groter is? Je ziet dat steeds bij alle vormen van complexiteit: dingen die niet samen kunnen gaan, gaan toch samen. Het vlechtsel van complexiteit verbindt 'dingen' die we normaal gesproken niet met elkaar verbinden.

Als dingen tegelijkertijd waar en onwaar kunnen zijn, impliceert dit dat we waarheden niet goed kunnen onderscheiden van onwaarheden. Wat de een gisteren nog wilde ontkennen, bevestigt hij of zij vandaag. En omgekeerd. Veel dingen kunnen tegelijkertijd waar zijn. Jazeker, de ziekte springt van dieren op mensen en is dus zoönotisch. Tegelijkertijd is het ook een ziekte die niet zou bestaan als mensen geen andere ziektes hadden. Het gaat in strikte zin om comorbiditeit (mensen gaan dood *met* het virus en niet *aan* het virus). Een andere groep geleerden wijst er echter op dat deze ziekte vooral iets met luchtverontreiniging te maken heeft. Het is allemaal waar, maar omdat zo veel dingen tegelijkertijd waar

zijn, weet je niet wat echt waar is. Zo zijn ook heel veel dingen onwaar. Althans nu. De bewering van Trump dat chloroquine een goed geneesmiddel is, is onwaar, net als de bewering van de Russen dat ze een vaccin hebben dat al is uitgetest. Maar toch wijs ik moeiteloos op klinische studies die laten zien dat het door Trump gepropageerde geneesmiddel in ieder geval in bepaalde situaties goed werkt. En weten we echt zeker dat de Russen bluffen? Ze hadden immers de eerste mens in de ruimte en ook dat werd aanvankelijk afgedaan als bluff.

Als we in complexe tijden waar niet van onwaar kunnen onderscheiden, ontstaat een probleem met het maken van beleid. Beleidsmakers moeten vooruitzien, maar complexiteit maakt de wereld zo troebel dat dit niet kan. Dat frustrereert. Ze kondigen, ondanks de onwetendheid, drastische maatregelen aan, maar ze zijn eigenlijk niet zeker of ze werken. Beleid, dat is het tegenovergestelde van denken. Bij complexiteit moet je denken en blijven denken, omdat je niets anders meer ter beschikking hebt. Misschien verwees onze minister-president daarnaar toen hij het over 'duivelse dilemma's' van het kabinet had. Complexiteit wordt begeesterd door demonen.

“Het vlechtsel van complexiteit verbindt ‘dingen’ die we normaal gesproken niet met elkaar verbinden.”

→

Een globale crisis

Een andere manier om te zeggen dat we in complexe tijden leven, is zeggen dat dit een globale crisis is. Globaal is in ons taalgebruik het tegenovergestelde van lokaal, maar het kenmerkende van globalisering is dat het lokale plotsklaps wereldwijd van belang kan worden, precies zoals de wereld altijd binnendringt in het lokale. Globalisering, schreef de Duitse filosoof Peter Sloterdijk ooit, is het "binnendringen van buitenwerelden in binnenwerelden". Dat is de mooiste definitie ervan en we zien dat nu ook precies gebeuren.

Op allerlei mogelijke manieren raken dingen vervlochten met elkaar: virussen in Chinese grotten, gordeldieren of wasbeerhonden die op *wet markets* in een grote Chinese stad verkocht worden, productieketens die Noord-Italië verbinden met China en die (zo zeggen critici van de globalisering) vooral ten goede komen aan een 'geglobaliseerde' elite, overheden en andere gezaghebbende instanties die de crisis aanvankelijk bagatelliseren (ik denk hier aan de Chinese regering en aan de Wereldgezondheidsorganisatie, maar misschien ook aan het RIVM), andere overheden die daarop de verkeerde keuzes maken (en de crisis juist langzaam gaan overschatten), wetenschappers die gealarmeerd zijn (iets wat wetenschappers, zo lijkt het wel, tegenwoordig altijd zijn), onwetende burgers die het gevaar op besmetting over- of onderschatten, mensen die vertellen over schrijnende toestanden op de ic's waar ze werken, de gefnuikte kansen op een baan van een familielid, een vader van een bekende die sterft aan de ziekte, drama's in verpleegtehuizen, onvrede bij jongeren enzovoort.

Een andere complexiteitsdenker, de Franse filosoof Michel Serres (1930-2019), vatte het als volgt samen: in tijden van crises is wat ver weg is, altijd dichtbij en wat dichtbij is, altijd ver weg. Complexiteit vergelijkt hij met een zakdoek. De ene punt van de zakdoek lijkt heel ver weg van de andere punt, maar als je de zakdoek opvouwt en in je zak frommelt, komen die punten dichtbij elkaar en over elkaar te liggen. Net als Cilliers was Serres ook een informatietheoreticus: informatie van heel vroeger en van heel ver komt plotseling toch onze kant op. Dat hangt mogelijk ook samen met de flarden waar ik het net over had – je weet nooit hoe en waar ze zich manifesteren. In die zin is globalisering altijd crisis.

“In tijden van crises is wat ver weg is, altijd dichtbij en wat dichtbij is, altijd ver weg.”

“Er worden volop voorspellingen gedaan, maar niemand weet of deze zullen uitkomen.”

Aanmodderen

Een crisis als deze kan leiden tot grote veranderingen. Wie zich een beetje verdiept in de geschiedenis, weet dat grote epidemieën altijd tot dramatische omwentelingen hebben geleid. Moeten bestuurders zich daarop voorbereiden?

Deze vraag is moeilijk te beantwoorden, want het antwoord hangt af van hoe groot de crisis daadwerkelijk is. Er zijn redenen om de omvang ervan te relativeren. De huidige epidemie is qua dodental zeker niet te vergelijken met de pestepidemie die in de 13^e en 14^e eeuw een einde maakte aan het feodale stelsel en aan 35 procent van de Europese bevolking het leven kostte. Ze is ook niet te vergelijken met de beruchte Spaanse Griep uit 1918-1920, die aan ongeveer 25 miljoen mensen wereldwijd het leven kostte en die volgens de medisch historicus Frank Snowden onder meer de opkomst van (communistisch) Rusland mogelijk maakte. De mortaliteitscijfers van de huidige pandemie zijn daarmee vergeleken relatief laag. Bovendien is corona niet de enige epidemie die op dit moment rondwaart. Op het moment van schrijven sterven wereldwijd nog steeds (veel) meer mensen aan tuberculose of aids. Het is dus onduidelijk of de coronacrisis alles anders zal gaan maken. Zoiets hoort vanzelfsprekend bij de complexiteit van de huidige situatie.

Het zal geen verbazing wekken dat sommigen opteren voor een terugkeer naar 'normaal'. We hebben een klap gehad, maar als de epidemie met bijvoorbeeld de hulp van een vaccin tot bedaren gebracht kan worden, zal de behoefte aan een 'omwenteling', een reset van de maatschappelijke en economische orde, niet zo gevoeld worden. Toch hoor je her en der commentatoren beweren dat na de huidige crisis niets meer zal zijn wat het was. Er worden vraagtekens gezet bij de internationale productieketens (en de afhankelijkheid van China die erdoor gegenereerd wordt), bij de *lean management-logica* (die bijvoorbeeld de beddenvoorraad op ic-afdelingen beperkte) of bij het slechts langzaam dagende bewustzijn van grote bedrijven dat economie in de eerste plaats afhankelijk is van onze omgang met de natuur (de coronacrisis is volgens veel wetenschappers ook een ecologische crisis). Deze vraagtekens komen allemaal op het bord van bestuurders te liggen. En dan heb ik het nog niet eens over de vraag wat de crisis – als ze echt groter en groter wordt – daadwerkelijk met de internationale politiek gaat doen. Sommigen voorspellen het einde van het liberaal-democratisch model en een overgang naar een autocratisch model. Iedereen kijkt naar China, dat naar verluidt heeft laten zien hoe het een crisis als deze aanpakt en overleeft. Zelfs liberale politici geloven tegenwoordig in een sterke overheid. Andere speculeren veeleer over het einde van de grote overkoepelende internationale organisaties (ngo's, EC, VN enzovoort) en een terugkeer naar de natiestaat. Er worden volop voorspellingen gedaan, maar niemand weet of deze zullen uitkomen.

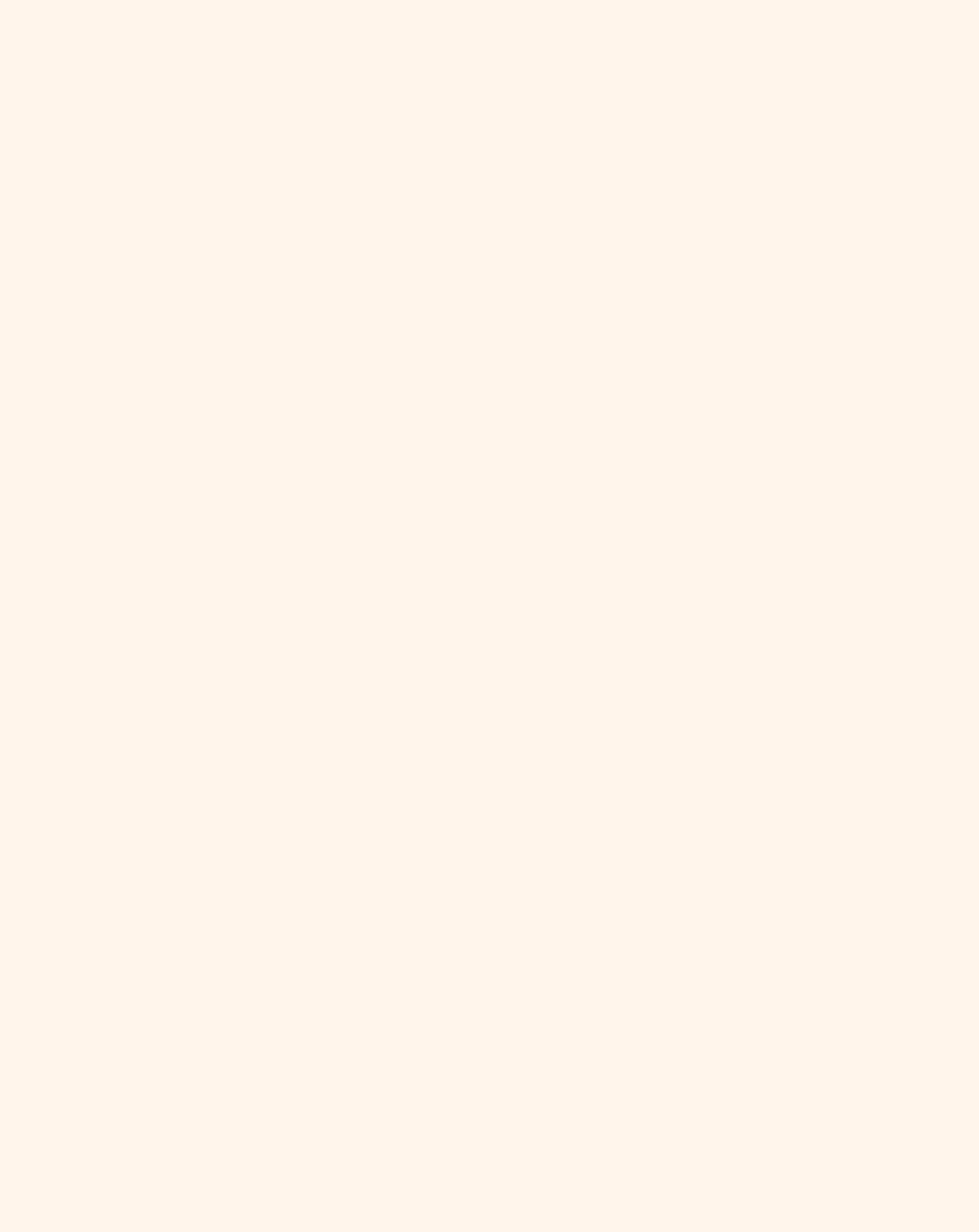
→

“Globalisering, schreef de Duitse filosoof Peter Sloterdijk ooit, is het binnendringen van buitenwerelden in binnenwerelden.”

Complexiteit maakt de wereld open. Daar is niets verdrietigs of engs aan. De grote liberale filosoof Karl Popper droomde zelfs van een open samenleving die deze complexiteit omarmt. De onzekerheid van de wereld, zo legde hij uit, kan slechts tot een voorzichtige stap-voor-stapbenadering van allerlei vraagstukken leiden. Hij noemde dat *piecemail social engineering*. Het is volgens hem het enige alternatief voor een wereld die niet geëkaapt wil worden door revolutionairen. In de bestuurskunde zou Poppers voorstel, dat hij tijdens de Tweede Wereldoorlog deed, bekend worden als *muddling through*. Voor Popper was dat ‘aanmodderen’ iets waar je veel waardering voor moest hebben. Het past het best bij complexiteit. Een van de vragen die bij mij opkomt, is of de bestuurders van tegenwoordig nog een appreciatie voor dat aanmodderen hebben. •

“Niets is exclusief de enige oplossing.”

Het zal altijd eerder en-en zijn dan of-of.”



Je hebt niet voor niets maar één mond en twee oren

Jan de Ruiter, voorzitter van bouwonderneming VolkerWessels, geeft het direct toe: "De bouw heeft relatief makkelijk praten tijdens de coronacrisis. Ik hoef gelukkig geen airline te runnen." Van een crisis in de bouw door het coronavirus is volgens de voorman van een van de grootste bouwbedrijven van Nederland vooralsnog dan ook geen sprake. "Dat komt mede door het laat-cyclische karakter van de sector en het snel tot stand gekomen protocol 'Samen veilig doorwerken' voor de bouw- en technieksector."

"Wat hebben we te verliezen door te proberen het een stukje beter te doen?"

Wel ziet De Ruiter dat het op andere terreinen knelt en dat het ontbreekt aan evenwicht. "Het klimaat is voor ons een belangrijk onderwerp. Heel veel bewijs lijkt erop te duiden dat we de aarde aan het uitputten zijn. Voor mij is de vraag of dat zo is eigenlijk niet eens zo relevant. Ik zie investeren in duurzaamheid eerder als een verzekering. Ik heb mijn huis verzekerd tegen brand, maar ik heb achteraf nooit spijt van het betalen van een jaarlijkse premie wanneer mijn huis dat jaar niet is afgebrand. Zo kijk ik ook naar duurzaamheid en het klimaat. Wat hebben we te verliezen door te proberen het een stukje beter te doen? Er zijn onderbouwingen dat klimaatverandering van alle tijden is en dat de mens hier niet de hoofdoorzaak van is. Maar zelfs als dat zo zou zijn, dan zijn onze huidige inspanningen toch niet voor niets geweest? Dan hebben we straks nog steeds een schone lucht, meer biodiversiteit en laten we de planeet beter achter voor onze kinderen. Zo bekeken is er geen reden om er niet mee aan de slag te gaan."

Zes duurzaamheidsdoelen

Toen De Ruiter vier jaar geleden in zijn huidige functie werd aangesteld, was daarom een van zijn eerste acties het opstellen van duurzaamheidsdoelstellingen voor VolkerWessels. De Ruiter is namelijk niet de enige die duurzaamheid een enorm containerbegrip vindt. Door het opstellen van meetbare doelstellingen krijgt het beleid van VolkerWessels richting op het thema. "We kiezen er liever voor om zes dingen goed te doen, dan twintig dingen maar half. Daarom hebben we duidelijke keuzes gemaakt. Drie van de zes zijn relatief makkelijk: meer dan 95% afvalscheiding, de uitstoot van ons wagenpark beperken en meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij ons aan de slag zien te krijgen. De andere drie zijn een stuk complexer: circulair ontwerpen en bouwen, reductie van CO₂-uitstoot in de asfalt- en betonketens en de verduurzaming van ons bouwmaterieel."

Al met al nog een behoorlijke waslijst. Maar dat is volgens De Ruiter ook nodig. "Ik denk dat wij als bestuurders een taak hebben om de wereld beter aan de volgende generatie over te dragen dan hoe wij deze aantreffen. Dan heb je iets verbeterd. Daar moet je wel wat voor doen."

→

En daarom is VolkerWessels hard aan het werk om nieuwe manieren van bouwen te ontwikkelen. "Modulair en circulair bouwen zijn belangrijk, maar uiteindelijk is daadwerkelijk duurzamer bouwen het urgentst. Dat is ook voor de lange termijn het interessantst." Ook wordt er gekeken naar alternatieve bouwmaterialen. "Hout is een heel prettig bouw materiaal. Het slaat CO₂ op in plaats van dat het dat uitstoot. Daarom zijn wij ook bezig om houtbouw beter op de kaart te krijgen. In Nederland is dit overigens met onze traditie van steen en beton best ingewikkeld, maar gelukkig gaat ook dit de goede kant op."

Eerder en-en dan of-of

Ondanks de vele voordelen van hout is het volgens De Ruiter niet handig om op één paard te wedden. "Niks is exclusief de enige oplossing. Het zal altijd eerder en-en zijn dan of-of. In een grotendeels houten gebouw kan het nuttig en wenselijk zijn om ook staal of beton te gebruiken. Het eindresultaat is immers nog steeds een duurzamer gebouw. Je komt dus veel verder als je op alle vlakken innoveert en de combinaties zoekt. Op dit moment zit het grootste deel van de CO₂-footprint van VolkerWessels in het gebruik van beton en asfalt. Daar is dus veel te winnen."

Uiteindelijk gaat het niet alleen om de duurzaamheid van het materiaal, maar ook om het gebruik. Duurzaamheid gaat immers ook over de houdbaarheid. Dus hoe langer en vaker je een materiaal op dezelfde manier kunt gebruiken, hoe duurzamer het wordt. Daarom is er bij VolkerWessels ook aandacht voor gelijkwaardig hergebruik en daarmee voor losmaakbaarheid (de mogelijkheid om materialen te demonteren voor hergebruik) van materialen. Daarvoor moet je het materiaal dat je gebruikt wel zorgvuldig in kaart kunnen brengen. Dat is nu nog vaak het probleem. In samenwerking met architect en innovator Thomas Rau was VolkerWessels in een vroeg stadium betrokken bij de ontwikkeling van het materialenpaspoort, waardoor materiaal een identiteit krijgt. "Daardoor weet je precies welk materiaal waar is gebruikt. Dat is niet alleen handig om efficiënt te kunnen hergebruiken, maar biedt ook een oplossing als er achteraf een probleem wordt vastgesteld bij gebruikte materialen. Bijvoorbeeld een constructiefout in een bepaald type kozijnen. Zo kan snel worden vastgesteld wat waar gebruikt is."

"Je komt veel verder als je op alle vlakken innoveert en de combinaties zoekt."

Samen de bon betalen

Er gebeurt dus een hoop in de bouw op het gebied van duurzaamheid. Toch wordt de sector soms als behoudend afgeschilderd. Dat constateert ook De Ruiter. "Dit is niet de bedrijfstak die een revolutie doormaakt. Het gaat langs de weg van de geleidelijkheid. Eerder een evolutie dus. De echte innovatie in de bouw is dat we steeds complexere constructies en vormen kunnen maken. Langere overspanningen, geluidreducerend asfalt, huizen die energie leveren in plaats van gebruiken. En dat alles op een steeds veiligere en duurzamere manier geproduceerd."

Die zoektocht brengt ook een lastige balans aan het licht. Aan de ene kant wordt van de bouw verwacht dat er duurzamer gewerkt en gebouwd wordt, maar tegelijkertijd lijkt men niet altijd bereid om daar ook de extra kosten voor te betalen. "Als wij als samenleving vinden dat het groener moet, dan moeten we ook bereid zijn om de kosten daarvoor als samenleving te dragen. Dit is namelijk ook een financieel probleem." Volgens De Ruiter kun je de rekening daarvoor niet bij één partij neerleggen. Veel milieukosten worden nu geëxternaliseerd, maar als we die kosten – terecht – gaan beprijzen, komen ze op de factuur en moeten aanbesteders dus rekening houden met hogere kosten. Dat laatste wordt nog wel eens vergeten."

Het verklaart de positie die VolkerWessels inneemt op het gebied van verduurzaming. "We kunnen niet in ons eentje eindeloos ver voorop gaan lopen. Daar zijn de kosten te hoog voor en daarmee prijs je jezelf uit de markt. We zien onszelf eerder als een speler in de kopgroep: zo houden we aansluiting bij de economische werkelijkheid van vandaag."

Maar soms moet je als organisatie het voortouw nemen. "Neem het stikstofdebat. Wij hebben filters ontwikkeld die 95 procent van de stikstof uit de lucht filteren en passen deze inmiddels toe op ons stilstaand en rijdend materieel." De Ruiter pleit er dan ook voor om dat soort innovaties meer aan te moedigen. "Als eerste en enige partij mochten we de innovatie in aanbestedingen niet direct gebruiken, omdat het een aantasting was van het gelijke speelveld. Maar is het doel van innovatie niet juist om een concurrerend voordeel te behalen? Inmiddels zijn er meer filteroplossingen en is het stikstofprobleem voor de bouwfase grotendeels opgelost. Voor de gebruiksfase, met name op het gebied van infrastructuur, is de oplossing helaas nog ver te zoeken en lijkt het aan politieke wil te ontbreken."

De rol van leiderschap

Het brengt het gesprek bij de rol die leiderschap in deze problematiek kan spelen. Volgens De Ruiter vraagt de zoektocht naar een beschaving in balans om een andere stijl dan tijdens de coronacrisis. "Autoritair leiderschap is nuttig als het huis in brand staat. Tijdens een directe crisis heb je dat nodig. Iemand die knopen doorhakt en zegt: dit gaan we nu doen." De klimaatcrisis vraagt volgens hem om een andere aanpak. "De *sense of urgency* is op dit onderwerp – terecht of onterecht – niet op het →



niveau van de coronacrisis. We kunnen die twee totaal niet vergelijken. Dat betekent dat je meer op zoek moet naar compromissen. Door te kijken naar meerdere oplossingen en zelfs tussenoplossingen. Belangrijk is dat we iedere dag weer een stap zetten en dat we de aansluiting met de samenleving niet verliezen. We moeten vooral onafhankelijk blijven nadenken. Staat de voorgestelde oplossing in verhouding tot het probleem? Of hebben we een oplossing gevonden voor een probleem dat we niet hebben?"

Wat betekent dit voor de manier waarop De Ruiters zijn eigen functie invult? Ook hier zit duidelijk een eigen visie achter. "Het is moeilijk om vast te stellen wat ons zo'n sterk bedrijf maakt. Je moet dus ook niet te hard aan de knoppen draaien. Ik zie VolkerWessels als een levend organisme. Veel besluitvorming gaat op gevoel." Daarvoor is het heel belangrijk dat je snapt wat er speelt in de organisatie. "Een collega verwoordde dat recentelijk treffend met de uitspraak: je hebt niet voor niets maar één mond en twee oren. Dat betekent dat je minder moet praten en meer moet luisteren. Sterker nog, de overtuiging van onze oprichter was dat je moet willen horen wat iemand bedoelt."

De Ruiters is dan ook geen voorstander van het klassieke bestuursmodel. "We hebben wel een baas, maar we doen het ook met z'n allen. Dus we hebben met 17.000 mensen collectief de verantwoordelijkheid voor dit bedrijf. Daarbij hebben wij het voorrecht dat we een tijdje op dit bedrijf mogen passen, maar het bedrijf is veel ouder. De oudste werkmatschappij van VolkerWessels werd al in 1864 opgericht. Het bedrijf heeft dus al veel meer meegemaakt dan wij. En als we het goed doen, gaat het nog veel meer meemaken dan wij zullen doen."

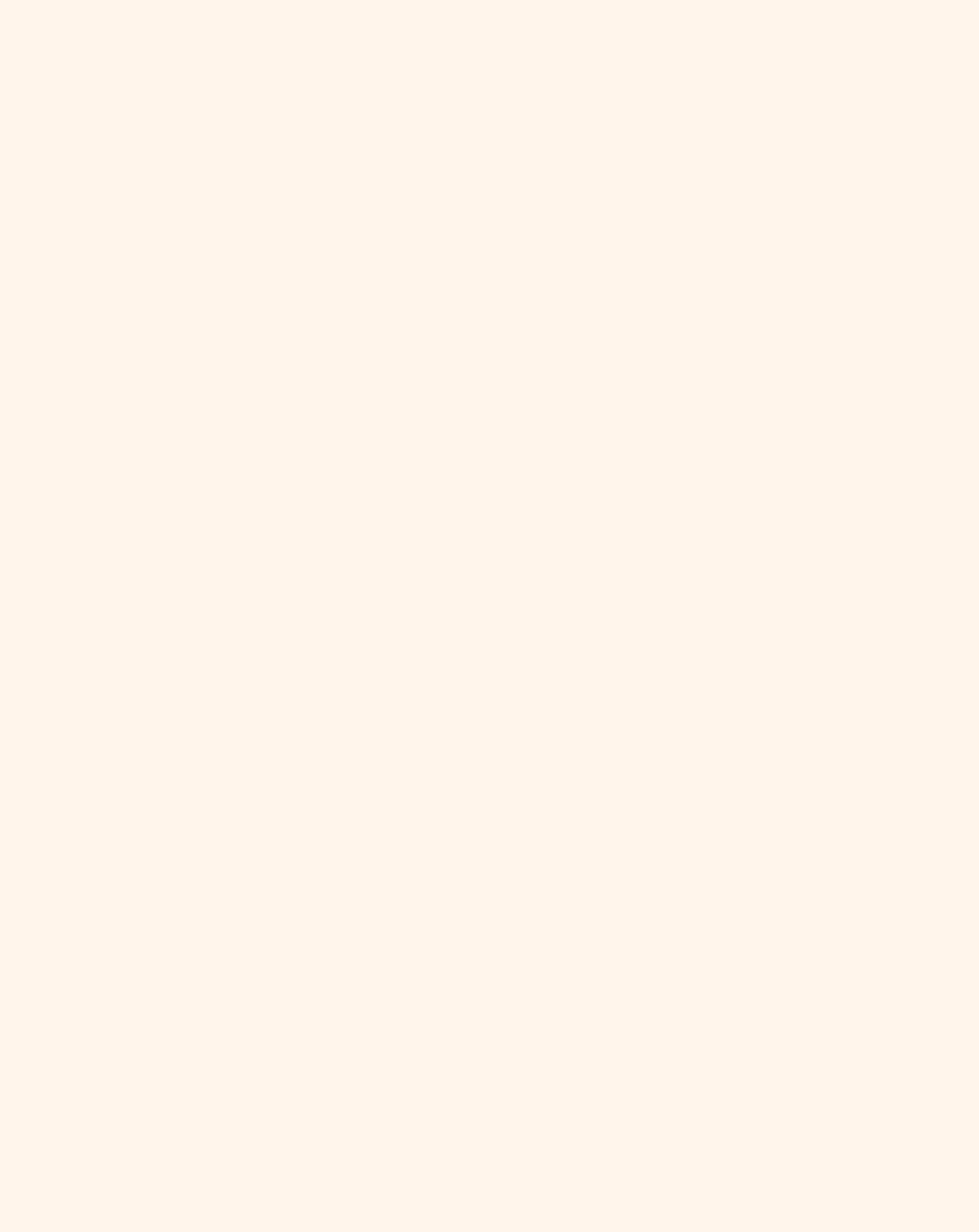
Het beste moet nog komen

Daar zit ook de trots van De Ruiters. "Wij gaan het bedrijf beter overdragen aan de volgende generatie. In de breedste zin van het woord. Een duurzamer bedrijf, een innovatief bedrijf, een bedrijf dat mensen met minder kansen helpt, maar vanzelfsprekend ook een financieel solide en winstgevend bedrijf."

Het bevestigt de hoop die De Ruiters heeft voor de toekomst. "Het beste moet nog komen. Dat wil niet zeggen dat het pad altijd een rechte lijn naar boven is. Maar als corona ons één ding heeft laten zien, dan is het dat we als samenleving tot heel veel in staat zijn. Opeens konden we zaken veranderen die daarvoor ondenkbaar leken. Ik ben een optimistisch mens." •

**“Het gaat niet
om mooie
woorden in
een rapport,
je moet het
vooral doen.”**

JOHN VAN VIANEN, DIRECTEUR ZAKELIJKE MARKT VODAFONEZIGGO



“Deze tijd maakt ons duidelijk hoe belangrijk goede verbindingen zijn.” Daarmee doelt **John van Vianen**, directeur zakelijke markt bij VodafoneZiggo, niet alleen op de technische infrastructuur van mobiele en vaste verbindingen, maar ook op de connectie die er tussen mensen is.

“Ik spreek veel klanten en collega’s die in deze coronaperiode pas zien wat ons werk betekent. Opeens zijn we een wezenlijk onderdeel geworden van het dagelijks functioneren van mensen en wordt duidelijker welke impact wij kunnen hebben.”

Elke verbinding
zorgt voor
vooruitgang

*“Dan raken we
opeens het
functioneren
van de maat-
schappij.”*

Het werk van VodafoneZiggo gaat daarmee veel verder dan alleen het leveren van het netwerk om in al onze media- en onlinebehoeften te kunnen voorzien of het leveren van voldoende gigabits per seconde. “Een medewerker vertelde trots over zijn neefje dat de lessen op school kon blijven volgen terwijl hij in het ziekenhuis lag. Dan raken we opeens het functioneren van de maatschappij.”

Bescheidenheid

Van Vianen is niet iemand die zichzelf snel op de borst slaat voor behaalde successen. “Graag willen we als VodafoneZiggo iets achterlaten, iets betekenen voor de samenleving, maar je moet het ook niet te groot maken.” Onlangs lanceerde VodafoneZiggo zijn Corporate Social Responsibility-strategie voor 2025: *People Planet Progress*. De CSR-strategie geeft aandacht aan urgente vraagstukken als klimaatverandering, vervuiling en sociale ongelijkheid. Het nastreven van duurzame en maatschappelijke doelen is een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsstrategie, zodat VodafoneZiggo een wezenlijke bijdrage levert aan een meer inclusieve samenleving en aan een betere balans tussen mens en natuur. “Het gaat niet om mooie woorden in een rapport, je moet het vooral doen. En je moet meten, anders kun je niet bijsturen.” In de telecommunicatiesector is men gewend om van crisis naar crisis te werken en snel te handelen. Van Vianen geeft aan dat het eerste belang is om het werk voor klanten goed te doen en te laten zien wat je in huis hebt. Pas dan kun je als bedrijf kijken wat je kunt bijdragen, hoe je de samenleving verder kunt helpen. “Onze missie ‘plezier en vooruitgang met elke verbinding’ staat centraal in alles wat we doen.”

Twee heldere doelen

In de CSR-strategie heeft VodafoneZiggo gekozen voor twee doelen waar de organisatie echt een grote bijdrage kan leveren. Dat is allereerst de impact op het milieu halveren door de reductie van CO₂. Het tweede doel is om 2 miljoen mensen vooruit te helpen in de samenleving. Dat kan zijn door het aanleren van digitale vaardigheden, maar ook door de inzet van technologische oplossingen, zodat mensen kunnen blijven participeren. Zo wil de organisatie groepen mensen kansen bieden, waaronder mensen met een beperking. →

Voor het eerste doel, de impact op het milieu halveren, richt VodafoneZiggo zich op de eigen organisatie, de klanten en de medewerkers. "Zo gebruiken we alleen windenergie en staat onze CO₂-footprint op nul. Klanten stimuleren we om hun telefoons terug te brengen voor recycling en onze Ziggo Mediaboxen geven we graag een tweede leven. Ook gaf VodafoneZiggo eerder alle medewerkers een NS-businesskaart om reizen met de trein te bevorderen. Met alle initiatieven en maatregelen streeft VodafoneZiggo naar een steeds duurzamere bedrijfsvoering."

Daarnaast is werken aan de digitale inclusiviteit van de samenleving iets wat dicht bij de dienstverlening staat van VodafoneZiggo. Het is een logisch vervolg. Het gaat hier over het zorgen voor werkende verbindingen en ook over de vaardigheden om de digitale mogelijkheden te benutten. Tijdens de eerste lockdown heeft VodafoneZiggo toegang geboden tot gratis WifiSpots voor kinderen die geen beschikking hadden tot internet tijdens het thuisonderwijs. Ook bleek er nog veel werk aan de winkel om ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld de hbo's en universiteiten online les konden geven. VodafoneZiggo heeft Noorderpoort ROC geholpen in drie dagen over te stappen naar massaal digitaal lesgeven; 1.200 leraren gaven online les aan 14.000 leerlingen.

"We zijn bezig om te achterhalen hoe mensen het beste geholpen kunnen worden. Dat vraagt om steeds weer schakelen in deze turbulente tijd. Waar bijvoorbeeld eerder ouderen op verschillende locaties uitgenodigd werden om hen te helpen digitaal toegerust te worden, moet dit nu op andere slimme manieren georganiseerd worden." VodafoneZiggo lanceerde samen met het Nationaal Ouderenfonds en Samsung de gratis telefonische Helpdesk Welkom Online voor alle ouderen in Nederland. Juist omdat 'online zijn' in deze bijzondere tijden nog relevanter is voor ouderen.

Wat Van Vianen verder niet uit het oog wil verliezen, is dat digitale inclusiviteit niet alleen gaat om het faciliteren van de technische verbinding en vaardigheden die daarbij horen, maar dat mensen ook geholpen moeten worden in het zoeken naar balans tussen hun online gedrag en aanwezigheid en de verbinding van mens tot mens. "De nadruk ligt bij ons op verbinding. Het lijkt tegenstrijdig als wij zeggen dat je soms wat minder vaak op je telefoon moet kijken, maar we willen ook de boodschap overbrengen dat als je geen menselijk contact meer hebt, je dan juist veel mist."

→



Wie goed doet, goed ontmoet

Investeren in maatschappelijke impact hoeft zich niet altijd letterlijk terug te betalen. VodafoneZiggo investeert bewust in projecten die enkel een goed doel voor ogen hebben en niet direct invloed hebben op de bedrijfsvoering. Er is een Vodafone Foundation met de wereldwijde missie *Connecting for Good*, actief in 27 landen." Met de inzet van technologie worden er mooie dingen gerealiseerd. Van Vianen is trots op de applicatie DreamLab die door de Vodafone Foundation ontwikkeld werd. "De app geeft smartphonegebruikers de mogelijkheid bij te dragen aan medisch onderzoek, terwijl je telefoon 's nachts aan de oplader ligt. Zo kan de rekenkracht van je telefoon benut worden op een moment dat die niet gebruikt wordt." Onderzoekers moeten – om nieuwe medicatie getest te krijgen – complexe analyses doen door middel van Artificial Intelligence. Zij hebben vaak maar beperkte toegang tot supercomputers. Het blijkt dat 33 telefoons dezelfde hoeveelheid data kunnen doorrekenen als een supercomputer van een onderzoeksorganisatie. Sinds kort is er een COVID-19-onderzoeksproject toegevoegd. "Dit is een mooi voorbeeld hoe iedereen in ons concern samenwerkt om tot innovatie te komen en we zo met het gebruik van ons netwerk wereldwijd impact kunnen maken."

Innoveren is vooruitgang

VodafoneZiggo gelooft dat innovatie in techniek echt vooruitgang betekent voor de maatschappij. Niet voor niks werd zelfs, of juist, tijdens de coronatijd hard gewerkt aan de introductie van 5G. Het concern is ervan overtuigd dat 5G deuren opent naar nieuwe mogelijkheden die nu nog niet allemaal gezien worden. Er is op dit moment nog veel onwetendheid over 5G in de markt, de nodige broodjeaapverhalen doen de ronde. Van Vianen vindt het belangrijk om met de samenleving in dialoog te blijven en denkt dan ook dat er meer uitleg gegeven moet worden over waarom 5G een stap voorwaarts is. "Ten eerste is er meer bandbreedte. Dat merk je in Nederland nu nog niet zo, omdat we al een goede dekking hebben met 4G, maar in andere landen helpt 5G daar enorm bij. 5G verbetert ten tweede de vertraging (*latency*) in het opvangen en doorgeven van het signaal. Dit kan uitmaken als bijvoorbeeld vanuit een ambulance beelden doorgestuurd worden naar de specialist in het ziekenhuis. De specialist kan zo in noodgevallen vast meekijken en behandelingsadviezen geven voor zijn patiënt in aantocht. 5G vergroot bovendien de capaciteit voor toepassingen van het *Internet of Things*. Een partij in medische hulpmiddelen kan bijvoorbeeld al haar spullen die bij klanten staan traceerbaar maken, wat het voorraadbeheer enorm vergemakkelijkt. 5G is heel wat meer dan alleen het sneller maken van ons 4G-netwerk, het maakt nieuwe toepassingen mogelijk door toename van stabiliteit en afname van responstijden." En daar stopt het volgens Van Vianen niet. "Door de digitale versnelling zie je sectoren veranderen en mogelijkheden toenemen. Het is zaak om samen met anderen die mogelijkheden goed toe te passen."

“De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat we ook lessen trekken uit deze periode, door bijvoorbeeld goed naar onze medewerkers te luisteren.”

Corona verandert de strategie niet

Bij VodafoneZiggo is de koers door de komst van corona niet aangepast. "Corona bevestigde eerder dat we al op de goede weg zitten." Wel heeft het sommige ontwikkelingen in een stroomversnelling geplaatst. "Natuurlijk was het even schakelen toen iedereen opeens thuis zat in maart, maar als bedrijf zijn we gewend om te dealen met crisissituaties. Onze eerste prioriteit was dan ook om te zorgen dat alles in de lucht bleef en te waarborgen dat de cruciale sectoren goed hun werk konden doen." Bovendien bood VodafoneZiggo mensen extra's om het leuker en makkelijker te maken thuis. Zakelijke klanten kregen gratis toegang tot Microsoft Teams en voor de vrije tijd werden extra films toegevoegd aan tv-pakketten. "Vanuit de veranderingen waar we door corona mee te maken krijgen, blijven we nadenken over de digitale versnelling en zien we kansen om klanten nog beter te helpen." Van Vianen noemt het voorbeeld dat mensen nu veel minder om een monteur aan huis vragen. "Dat scheelt in kosten en maakt dat nagedacht wordt over manieren om het mensen nog makkelijker te maken om het allemaal zelf te doen. Het resulteert in een efficiëntere inzet van resources en die besparing kan dan weer gebruikt worden om te investeren in innovaties voor de toekomst."

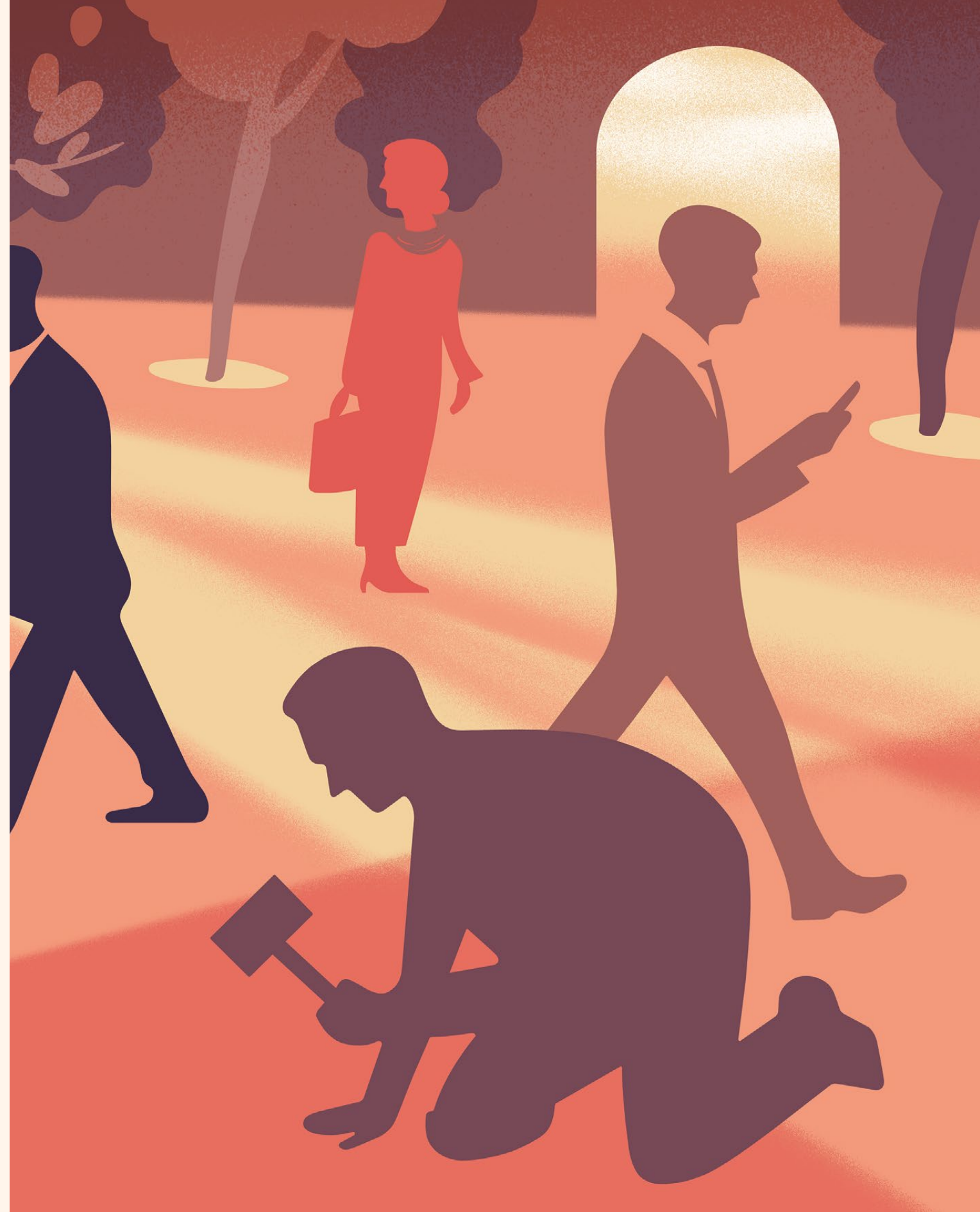
Wat ook in een stroomversnelling is gekomen, is de manier waarop mensen bij VodafoneZiggo werken. "De coronacrisis heeft ervoor gezorgd dat we ook lessen trekken uit deze periode, door bijvoorbeeld goed naar onze medewerkers te luisteren. We hebben geleerd dat thuiswerken voor veel collega's ook voordelen heeft. Hierop hebben we beleid ontwikkeld voor de lange termijn: iedereen die wil, mag de helft van de tijd thuis werken, ook als alles weer normaal wordt. In het belang van onze medewerkers en het milieu. Ons kantoor wordt meer een samenwerkingshub om je collega's te ontmoeten." Om collega's in deze tijd betrokken te houden, sturen we regelmatig iets naar het huisadres: een kleine attentie of een challenge, waar dan iedereen van het team aan meedoet. Daarnaast heeft VodafoneZiggo begin 2020 een trainingsplatform geïntroduceerd waarbij je ongelimiteerd mag leren. Alle cursussen die je wil doen, mag je doen."

→

Graag in gesprek

Persoonlijk denkt Van Vianen dat corona je als mens wel verandert. Zo is de interactie met het gezin anders dan voorheen. En ook de manier van leidinggeven verandert. Van Vianen zegt ervoor te waken om de hele dag in een soort Teams-marathon te zitten en is zich bewust van de menselijke kant van leiderschap. "Daar hoort bij dat je bewust tijd neemt voor praatjes met collega's en ze regelmatig ook eens belt, nu de kopjes koffie bij het koffiezetapparaat er even niet inzitten." Van Vianen nodigt graag ook andere bestuurders en ondernemers uit om met elkaar in contact te komen en in gesprek te gaan. Want de overtuiging is dat verbinding tot innovatie leidt. Innovatie die we als samenleving kunnen gebruiken om samen verder te komen. En dat is iets waar corona Van Vianen juist bewust van heeft gemaakt. "De trots en gedrevenheid die nu in het bedrijf heersen, zijn absoluut zaken die we na corona willen vasthouden." •





De waarde van werk in crisistijd

GESCHREVEN DOOR SHEILA SITALSING

Het debat over welk werk 'cruciaal' is in crisistijd lijkt onschuldig en neutraal, maar is ideologisch geladen en zeer politiek. De 'wat-hebben-we-eraan?'-vraag miskent dat de mens er niet is voor het werk, maar het werk voor de mens.

Speciaal voor De Kamer schreef **Sheila Sitalsing** een essay over de waarde van cruciale beroepen. Biedt de coronacrisis ons nieuwe inzichten over de waarde van werk? En wat zijn eigenlijk waardevolle beroepen?

Sheila Sitalsing is freelance journalist en nieuwscolumnist van *de Volkskrant*. Na het afronden van haar studie economie in Rotterdam werkte ze als journalist voor verschillende kranten. Ze was onder meer financieel redacteur, correspondent in Brussel, chef redactie Economie en senior politiek verslaggever in Den Haag.

De kapper. De eerste lockdown was dit voorjaar van 2020 amper een feit of het gezoem rond de gesloten kapsalons zwol aan. Dagenlang werd er op televisie gejammerd over de coronacoupe. Hugo de Jonge verspreidde beelden van zijn vrouw die hem knipte terwijl de kapper via Facetime instructies gaf. *NRC* had tips voor thuishappers. De premier beantwoordde vragen over zijn kapsel: "Het zit nog fantastisch, maar er komt een moment waarop het onhoudbaar wordt." In coronapersconferenties, die op het hoogtepunt zeven miljoen kijkers trokken, viel het woord 'kapper' soms vijfmaal.

Je zou haast denken dat kapper een cruciaal beroep in crisistijden is. (Vergeet trouwens de nagelsalon niet. Rutte had het wekelijks over 'de nagelsalon' ten overstaan van een miljoenenpubliek, en stopte daar pas mee na een tirade van cabaretier Pieter Derks over "*nagelsalons, waar onze premier een hardnekkig fetisj voor lijkt te hebben, niks over theaters, niks over snackbars en niks over boekwinkels, nooit tandartsen, maar wel om de zin de nagelsalon noemen, is dit land gebouwd op nagelsalons?*")

En dat zijn de kapper en, vooruit, de nagelstyliste natuurlijk ook: cruciale beroepen. Nee, niet cruciaal in de betekenis van: belangrijk als randvoorwaarde om de samenleving ook in extreme omstandigheden ordelijk door te laten draaien, zodat er geen chaos, honger of massale sterfte ontstaat. In die betekenis houd je een redelijk overzichtelijk lijstje over met soldaten, politieagenten, artsen en verpleegkundigen, vuilnisophalers, de mensen van de water- en elektriciteitsvoorziening, treinbestuurders en vakkenvullers bij de Albert Heijn.

Het duurde overigens even voordat bij iedereen was ingedaald dat voornoemde vakkenvullers, die ook al zo geprezen werden door de premier, het einde zijn van een lange 'voedselketen' met ergens aan het begin uitgebuite Roemeense arbeidsmigranten die een lockdown lang dicht op elkaar varkens moesten doodmaken in slachterijen en daar corona aan overhielden. Slachterijarbeider: ook al een cruciaal beroep, anders zouden de boeren geen kant op gekund →

hebben met hun overvolle stallen, want de fokkerij laat zich niet stilleggen door een pandemie. De kapper is, als metafoor voor alles wat misschien frivol lijkt, wél een cruciaal beroep in de betekenis van: belangrijk voor het levensgeluk van miljoenen mensen. Het is een professie waar kennelijk grote behoefte aan is, en een vak waar talent en een opleiding voor nodig zijn, zo ontdekte ook de vrouw van Hugo de Jonge.

Ook cruciaal: pakketbezorgers, zo bleek snel tijdens de onlinebestelgolf die de pandemie veroorzaakte. Ze bezorgden dozen vol dropjes, zomerbloesjes, rolschaatsen, kruimeldieven, flauwekul en parfum: gestold geluk.

Het wemelt van de cruciale beroepen, want welk beroep is niet cruciaal – in de ogen van de beoefenaar, in de ogen van de opdrachtgever, in de ogen van de afnemer? Een samenleving zonder de theatermaker, de bibliothecaris, de priester, de bierbrouwer, de wifileverancier, de beurshandelaar, de hondentrainer, de boswachter, de dijkbewaker, de bankier, de zanger in een rockband, de beroepsvoetballer, de auto-ontwerper, de garderobedame, en de manager (want iemand moet de processen bewaken), is een armzalige, slecht functionerende, schrale samenleving.

De pandemie

Het begrip 'cruciaal beroep' is een erfenis van het begin van de pandemie. Omdat de overheid toen om puur praktische redenen een lijst moest presenteren van beroepsgroepen die onder alle omstandigheden over straat zouden moeten kunnen. Daar ontleenden degenen die "ik sta op de lijst" konden zeggen praktisch nut en status aan. Vervolgens is

daar de misvatting uit ontstaan dat het 'dus' ook beroepen zou betreffen die belangrijker zijn dan andere, dat er een A- en een B-categorie zou zijn. Terwijl: elke omstandigheid vraagt om haar eigen cruciale beroep. Omdat het ijs blijft smelten en het water blijft stijgen, zullen we binnen afzienbare tijd staan klappen voor ingenieurs, dammenbouwers, verkopers van rubberbootjes en meteorologen. En als de Russen straks met hun hackende tengels in onze computersystemen blijken te zitten, zal ict'er een crucialer beroep blijken dan ambulancebroeder.

Na het definiëren van cruciale beroepen, ging de overheid overigens over tot het optuigen van een steunpakket voor de KLM van enkele miljarden. Waarmee maar weer eens is aangetoond dat de begrippen 'door de overheid bestempeld als cruciaal in crisistijd' en 'door de overheid bepaald als ontvankelijk voor miljarden overheidssteun' niet noodzakelijkerwijs met elkaar zijn gecorreleerd.

De dwaalleer van het niet-cruciale beroep is eerder de wereld in geholpen door David Graeber, een antropoloog die onlangs overleed. Hij schreef in 2013 een geestig essay over bullshitjobs, nutteloze banen waarin het verplaatsen van lucht de voorname activiteit is en die er net zo goed niet zouden kunnen zijn. Het had succes, want iedereen kent wel iemand die door de kantoortuin schuifelt en van wie gefluisterd wordt dat hij zijn dagen slijt gelijk Frits van Egters in Reve's *De Avonden*: "Hij neemt kaarten uit een bak, en als hij die eruit genomen heeft, doet hij ze er weer in."



“Het wemelt van de cruciale beroepen, want welk beroep is níet cruciaal?”

Onzinbanen

Gestut door enthousiaste reacties legde Graeber de deegroller over zijn essay en rolde het uit tot een goed verkopend boek over onzinbanen (in het Nederlands vertaald als *Over Zinloos Werk*), gelardeerd met anekdotes. Dat zou je de zinloze boekjesmultiplier van de bullshiteconomie kunnen noemen, want wie het boek las, kon constateren dat een aardige gedachte voor een essay nog geen overtuigende, waterdichte theorie oplevert – dat de aardige gedachte niet noodzakelijkerwijs waar hoeft te zijn.

Zo ontbrak er een theoretisch raamwerk met afgebakende definities om het fenomeen te kunnen meten en analyseren. Zijn dataverzameling bleek methodologisch te rammelen en te berusten op zelfaanmelding van mensen die ongelukkig waren in hun baan, waarmee ontbrekend werkplezier wordt gemeten, en dat is fundamenteel iets anders dan 'een baan die er net zo goed niet zou kunnen zijn'. Simpele vragen als waarom zijn astronomische getallen (37 tot 40 procent van de banen in het Verenigd Koninkrijk en Nederland zouden bullshitbanen zijn) niet tot een stortbui aan faillissementen leiden, kon hij niet beantwoorden.

Exit de theorette over bullshitbanen.

→

Het probleem bij een debat over 'cruciale beroepen' is dat het de waarde van werk benadert vanuit 'het grotere nut voor de samenleving'. Deze wat-hebben-we-eraan-vraag lijkt onschuldig en neutraal, en lijkt op het eerste gezicht te leiden tot antwoorden die door niemand zullen worden betwist. Want zo'n overheidslijst voor crisistijden lijkt volkomen 'logisch' (totdat bleek dat rechters er niet op stonden en de rechtbanken dichtgingen, was Nederland ongemerkt een bananenrepubliek geworden?). En de zin "natuurlijk zijn verpleegkundigen en vuilnismannen belangrijker dan een accountmanager middelgrote vermogens bij ING" klinkt bij oppervlakkige beschouwing plausibel.

Maar de antwoorden zijn per definitie ideologisch gekleurd, en zeer politiek. Graebers betoog was puur ideologisch: hij had gewoon een hekel aan managers, types in pak, dat waren in zijn universum bullshitjobs. Sowieso is het in linkse kringen in de mode neer te kijken op bankiers, vermogensbeheerders of belastingadviseurs. Dat houdt meestal vanzelf op wanneer een hypotheek moet worden afgesloten, of wanneer er belegd moet worden voor het pensioen.

In de Nederlandse politiek duikt aan de andere kant van het spectrum geregeld iemand op die moderne kunstuitingen flauwekul voor hobbyisten vindt, en zich afvraagt waarom we nog theater subsidiëren, of de studierichting Nederlands. Want wat hebben we aan acteurs en Neerlandici? Dat het theater voor sommigen een heilige plek is waar de zin van het bestaan aan hen geopenbaard wordt – zoals dat voor anderen gebeurt in de grondwettelijk beschermde kerk of tempel –, is in dit wereldbeeld een buitenaardse opvatting.

“Elke omstandigheid vraagt om haar eigen cruciale beroep.”

Het betere werk

Terwijl: de mens is er niet voor het werk, het werk is er voor de mens. Uit serieus onderzoek naar de waarde van werk, gedaan door een leger aan arbeidseconomen, psychologen, filosofen, weten we dat werk van cruciaal belang is voor mensen. In *Het betere werk*, de schitterende studie die de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid begin 2020 publiceerde over de waarde van werk, wordt het overzichtelijk op een rijtje gezet:

Omdat werk mensen inkomen verschaft en structuur aan het leven geeft. Omdat ze zich via hun werk ontwikkelen en ontplooien. Omdat werk de mogelijkheid biedt om een bijdrage aan de maatschappij te leveren. Omdat het status en identiteit biedt. Omdat het zelfrespect verleent. Omdat mensen er sociale contacten en ervaringen mee opdoen.

Sociaal psycholoog Marie Jahoda ging in een beroemd geworden studie naar massawerkloosheid in het Oostenrijkse Marienthal verder: werk biedt rituelen, zoals de kerk dat ooit deed, geeft mensen een doel in het leven en het geruststellende gevoel onderdeel te zijn van het collectief. Ja, ook als ze kaarten uit een bak halen en die daarna er weer in stoppen. Betaalde arbeid is steeds belangrijker geworden in het leven van mensen en is centraal komen te staan als verschafter van identiteit. Je bent je beroep. En in een meritocratische samenleving ben je al gauw een mislukking als betekenisvol werk vinden niet lukt.

Omdat in de praktijk werk lang niet altijd voor- noemde kwaliteiten biedt, formuleerde de WRR in *Het betere werk* drie voorwaarden voor goed werk: grip op geld (een fatsoenlijk, passend loon en voldoende financiële zekerheid), grip op werk (autonomie, beroepseer, verbondenheid op het werk) en grip op het leven (een bevredigend evenwicht tussen werk en privé).

In de barre praktijk van toenemende regel- en werkdruk, ondermijning van professionaliteit, onderbetaling van zzp'ers, kritische prestatie-indicatoren, falende managers, nieuwe technologie die verkeerd kan uitpakken, flexibele schillen die op mysterieuze wijze kunnen krimpen, blijkt goed werk voor lang niet iedereen te zijn weggelegd. In de publieke sector broeide de onvrede al geruime tijd. Er was protest van leerkrachten, politieagenten en zorgpersoneel – en dan moest de soap rond een hogere beloning voor verpleegkundigen nog beginnen.

De WRR-studie kreeg spijtig genoeg weinig weerklank en gevolg in politiek Den Haag. Er waren interessante aanbevelingen (van basisverzekeringen voor alle werkenden ongeacht de contractvorm, via basisbanen voor mensen met een uitkering en weinig perspectief op betaald werk, tot royelere kinder- en ouderopvang en meer zeggenschap over arbeidstijden), en toen brak de pandemie uit.

→

Nu zijn er andere zorgen. Grotere. Dat straks, wanneer alle noodmaatregelen zijn uitgewerkt, de luxe er niet zal zijn om lang door te praten over 'het ontwikkelen van een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen', zoals de WRR voor ogen stond, maar dat het alle hens aan dek zal zijn. Omdat er misschien wel duizenden werklozen bij zullen komen, uit bedrijven die niet meer bestaan, uit sectoren die misschien niet meer terugkomen.

Dan zal het begrip 'cruciaal' op een heel andere manier opduiken in combinatie met het begrip werk. Dan zal het cruciaal zijn om mensen aan het werk te helpen. •

“Betaalde arbeid is steeds belangrijker geworden in het leven van mensen en is centraal komen te staan als verschafter van identiteit.”

Stellingen

- Het begrip 'cruciale beroepen' is een fictie, want nutteloos werk bestaat niet.
- Niet een uitkering, maar een (door de overheid gefaciliteerde, fatsoenlijk beloonde, niet-gedwongen) basisbaan zou het vangnet van de verzorgingsstaat moeten worden.

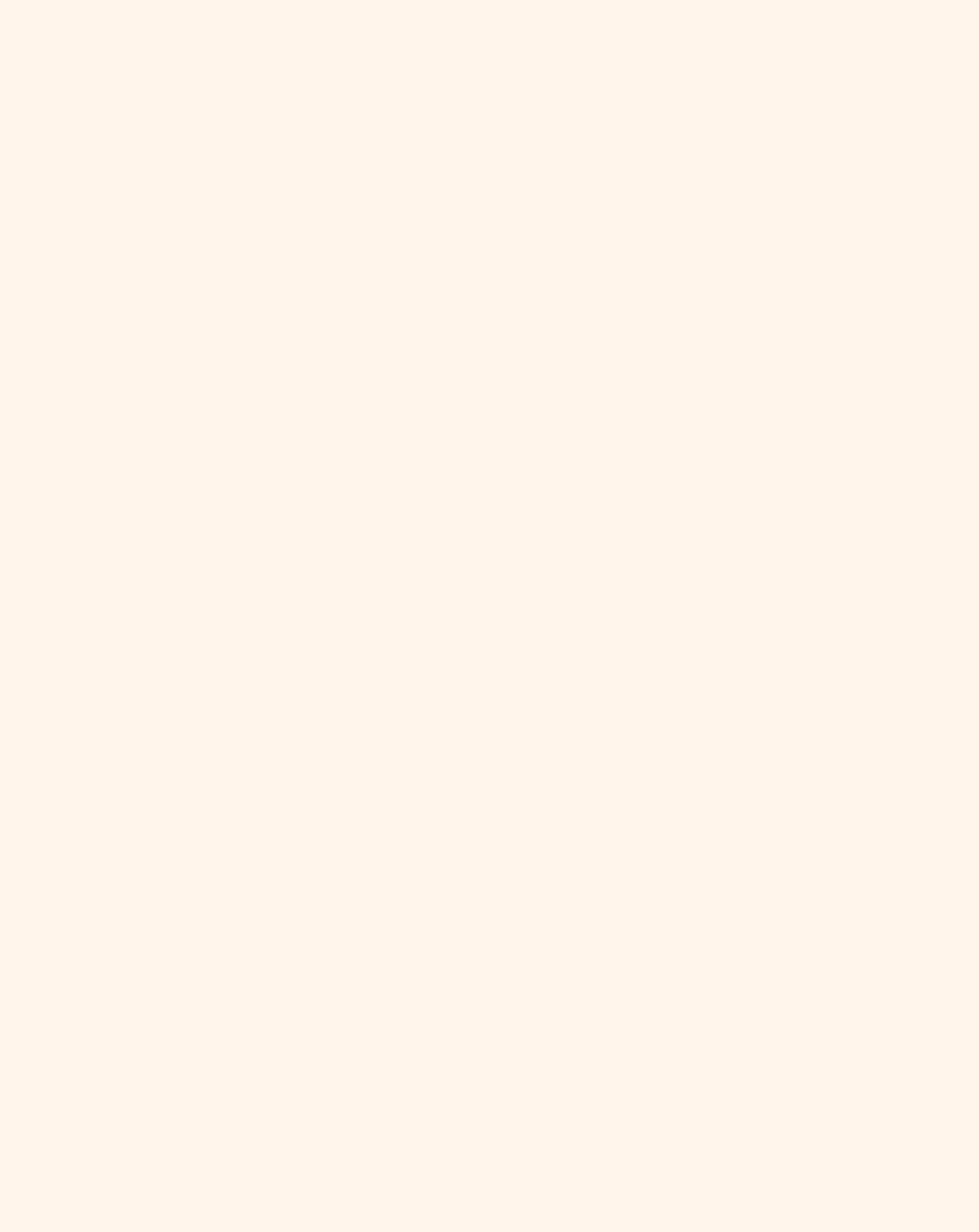
Heeft de coronacrisis nu echt veranderd hoe we kijken naar cruciale beroepen? In deze aflevering van **Het Kamergesprek** praat **Marijke Roskam** verder over de waarde van werk met **Bertine Lahuis** (voorzitter Raad van Bestuur van het Radboudumc) en **Ron Steenkuijl** (directeur Corporate Affairs van ADG dienstengroep). Ze doen dit aan de hand van het essay van Sheila Sitalsing.



Luister
naar deze
podcast

“Je moet niet alles in termen van rendement willen uitdrukken.”

JOHN VAN HOOF, VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR CSU



Leren denken in termen van overvloed

CSU is een bedrijf dat midden in de samenleving staat. De landelijke marktleider in de schoonmaakbranche heeft ruim 16.000 medewerkers in dienst. Zij komen bij alle branches over de vloer. Van kantoren tot voedingsindustrie, van zorginstellingen tot voetbalstadions. Bij zusterbedrijf Tzorg, een thuiszorgorganisatie, werken nog eens 10.000 medewerkers voor meer dan 50.000 cliënten. **John van Hoof** karakteriseert het familiebedrijf als een echt mensenbedrijf. "Er leven nog weleens rare vooroordelen over onze branche, maar we hebben allemaal vaste medewerkers in dienst, voor wie we een aantrekkelijke werkgever zijn."

*"Er is hier veel
ruimte om
nieuwe dingen
op te pakken."*

Van Hoof vertelt trots al vijf jaar de grootste opleider in de branche te zijn, mensen krijgen bij CSU een officieel erkend schoonmaakdiploma. "Je moet je niet vergissen hoeveel mensen werk vinden in onze branche, we hebben te maken met zeer diverse doelgroepen die we allemaal goed werk willen bieden dat ook duurzaam is voor de toekomst. En daar zitten veel medewerkers tussen die hun hele loopbaan in de schoonmaak werken. Mensen hebben wat met onze business, die behalve schoonmaak ook hospitality-activiteiten omvat. En als het kan, groeien ze intern door."

Deze positieve houding tekent elk verhaal en elk voorbeeld dat Van Hoof aanhaalt in het gesprek. Hoe treffend is het dat juist één dag voor dit interview de Koning Willem I-prijs voor het grootbedrijf uitgereikt werd aan CSU voor zijn technische en sociale innovaties.

Steeds nieuwe mogelijkheden zien

John van Hoof is geen type directeur die alleen op de winkel past, hij is geen routineuze beheerder van het bedrijf, maar veel meer een ondernemer en rentmeester. "De familie was altijd al erg ondernemend en we slagen er steeds in om dat te blijven. Er is hier veel ruimte om nieuwe dingen op te pakken." Er zijn veel transformaties gaande in de maatschappij op het gebied van wonen, werken en mobiliteit en er is steeds meer mogelijk wat betreft techniek. Van Hoof vindt dat je je steeds weer moet afvragen welke technieken invloed hebben op je werk en op je klanten. "Er is nu zo veel mogelijk. Dus dat vraagt erom jezelf op terreinen steeds weer opnieuw uit te vinden en je steeds af te vragen welke toegevoegde waarde je levert als bedrijf. Als leider vraagt dat om bestuurlijk lef, om aan te pakken en door te pakken. En niet alleen over veranderingen en vergezichten te praten bij de borrel, terwijl je elke maand braaf je cijfers blijft aanleveren."

Van Hoof ging voor inspiratie naar de Singularity University in San Francisco en daar leerden ze hem denken in termen van overvloed. Zo is zonne-energie er in overvloed en zijn er oneindig veel mogelijkheden voor slimmere voedselproductie. Bovendien is de gezondheidszorg bezig om mensen steeds ouder te laten worden. Als econoom was hij gewend juist in termen van schaarste te denken. "En dan zie je de mogelijkheden soms niet, die er wel zijn als je je perspectief verandert." →

De schoonmaak is bovendien een traditionele branche waar in de loop der jaren de belangrijkste innovaties de stofzuiger en de microvezeldoek waren. Van Hoof werd in San Francisco getriggerd om breder te denken en bijvoorbeeld hightechmogelijkheden toe te passen. Zo introduceerde CSU een VR-bril om de schoonmaakmedewerkers te instrueren en veiligheidsinstructies te geven. Die bril ging in het kerstpakket van de schoonmaakmedewerkers, met als bijkomend voordeel dat ook zij hiermee de mogelijkheid kregen kennis te maken met deze nieuwe technologie.

Een ander voorbeeld is de manier waarop werkprogramma's automatisch door middel van sensoren, die in de panden hangen, samengesteld worden. De data van de sensoren worden uitgelezen op een iPad waar de schoonmaakmedewerker dan op basis van het actuele gebruik de werkinstructies krijgt. Met kleuren en pictogrammen wordt aangegeven waar je wat moet gaan schoonmaken. "We waren gewend te werken met een gemiddeld programma op basis van een calculatie, maar nu zien we welke plekken meer en welke minder schoongemaakt kunnen worden. Het toilet bij de receptie moet bijvoorbeeld misschien wel vier keer op een dag en het toilet in een uithoek van het pand niet of maar één keer die dag. Het raakt de kwaliteit van het werk direct en het is ook duurzamer om op deze manier te werk te gaan."

Combinatie van de harde en de zachte kant

Van Hoof vindt dat je als bedrijf steeds moet kijken hoe je van waarde kunt zijn en waar je een bijdrage kunt leveren aan duurzaamheid. CSU ziet die bijdrage in zowel de harde als de zachte kant. Oftewel in de materialen en middelen die gebruikt worden en in de verantwoordelijkheid voor het bieden van goede werkomstandigheden en ontwikkeling voor medewerkers. Aan de materialenkant gaat het bijvoorbeeld over circulariteit van de bedrijfskleding, die gemaakt wordt van al gebruikte garens en petflessen. De zachte kant gaat over het bieden van waardig werk aan iedereen die wil en kan werken. *Decent work* is een van de Sustainable Development Goals waar CSU aan werkt. CSU is een van de initiatiefnemers van de Code Verantwoordelijk Marktgedrag die in 2010 ontstond na grote stakingen in de sector. De code heeft als doel dat iedere uitbesteding van diensten winst oplevert voor alle betrokkenen. Bedrijven die de code ondertekenen, laten zien dat je bij uitbesteding aandacht hebt →

“Het mooie van deze tijd is dat de waardering enorm zichtbaar wordt.”



voor prijs én kwaliteit in brede zin, met inbegrip van het sociaal beleid. Bedrijven die deelnemen, erkennen dat een juiste prijs-kwaliteitverhouding meer omvat dan de economisch voordeligste inschrijving. "Zo worden tenderprocedures geen *race to the bottom* en komen er steeds meer gunningscriteria die met kwaliteit te maken hebben. De laatste jaren is mede door de code het respect voor de mensen die het werk doen, groter geworden. Ook bij onze collega's in de branche zien we mooie initiatieven op dit vlak."

Er is veel meer dan rendement

CSU gelooft er sterk in dat je goed voor je mensen moet zorgen en dat je ook in mensen moet investeren. "Je kunt niet alles wat je doet uitrekenen in termen van rendement, dan kom je er nooit." Een paar mooie voorbeelden liggen op het persoonlijke financiële vlak en de gezondheid van medewerkers. Zo kunnen medewerkers budgetcoaching krijgen als ze een loonbeslag hebben of te maken krijgen met onvoorziene situaties, zoals het verwerken van een scheiding. De hulp kan anoniem aangevraagd worden en medewerkers kunnen dus volledig in vertrouwen met de coach doorpakken. Wat dat in elk geval oplevert, is minder medewerkers met financiële problemen, een hogere loyaliteit aan de werkgever en ook een goede band met de vakbond. Ook het goede voorbeeld geven bij klanten is een motivatie die wel degelijk meespeelt. Op het vlak van gezondheid biedt CSU mensen Hellofysio. CSU ziet dat mensen vaak besparen op hun aanvullende zorgpakket, terwijl het werk best risico's met zich meebrengt. Medewerkers kunnen bij CSU kosteloos terecht voor fysiotherapie, ook al zit dit niet in hun eigen pakket.

Corona vraagt om meer wendbaarheid en creatieve inzet van mensen

Nu, in tijden van corona, geldt zeker dat rendement niet alles is. "Een deel van ons bedrijf kwam thuis te zitten, terwijl een ander deel harder moest werken. Zo gingen de hotels bijvoorbeeld dicht en hoefden we daar even niet te zijn, maar de zorg vroeg juist om extra schoonmaak. Dit vroeg een grote wendbaarheid in onze planningen. En een razendsnelle bijscholing om meer schoonmaakmedewerkers in de zorg te kunnen inzetten. Wat we hiervan leren, is dat mensen niet voorbereid zijn en redelijk verkokerd in hun eigen werk zitten. Mensen vroegen zich af: in de IC schoonmaken, kan ik dat wel? Anderen vonden het ook spannend. Het levert ons op dat we in de toekomst veel actiever met onze schoonmaakmedewerkers het gesprek voeren in welke branches ze allemaal zouden willen werken. En dan leiden we ze direct op voor ten minste twee branches, en niet pas als dat acuut nodig blijkt te zijn." CSU ontkwam er helaas niet aan dat toch een deel van de mensen op de bank kwam te zitten. Daar bedacht het de actie 'Schoon voor onze helden' voor. CSU bood kosteloos schoonmaakhulp aan op plekken waar dat het hardst nodig was. Bijvoorbeeld bij daklozencentra en bij mensen thuis die moesten overwerken in de zorg.

Een recentelijk opgezet initiatief is een samenwerking met de voedselbanken. Door corona is het aantal gezinnen dat gebruikmaakt van de voedselbank met ongeveer 8 procent gestegen. Dat betekent dat er ruim 40.000 gezinnen afhankelijk zijn van voedselpakketten. Wie onvoldoende geld heeft voor deze eerste levensbehoefte, heeft ook geen geld voor schoonmaakmiddelen. Terwijl een

schoon huis juist bijdraagt aan een fijne en gezonde leefomgeving. Daarom bedacht een van de directeuren het plan om schoonmaakpakketten samen te stellen en worden er in december 10.000 pakketten gedoneerd aan de voedselbanken in Nederland. Zo draagt CSU ook bij aan de hygiëne thuis.

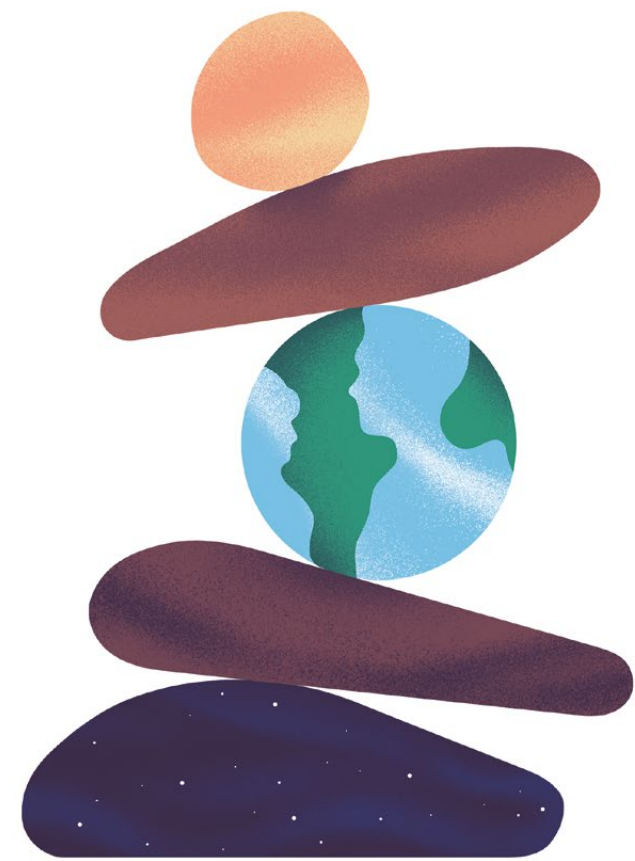
Er komt dus ook in tijden van crisis veel energie vrij om mooie dingen voor elkaar te doen bij CSU. Die maatschappelijke betrokkenheid vindt Van Hoof erg belangrijk. "Het mooie van deze tijd is dat de waardering enorm zichtbaar wordt. Het deed ons erg goed dat ook de schoonmaakbranche expliciet genoemd werd in de speeches van premier Rutte en koning Willem-Alexander. De ondersteuning is net zo cruciaal en vitaal gebleken als bijvoorbeeld de zorg. Ook worden onze mensen niet vergeten in de zorgbonus die uitgereikt wordt. Dat is een enorme opsteker."

Wat we vandaag anders moeten doen

Op de vraag wat corona ons heeft geleerd, heeft Van Hoof de nodige bespiegelingen. "Het lokale zie je in belang toenemen. Waarom sjouwen we groente de hele wereld over en nemen we geen genoegen met wat het seizoen ons te bieden heeft? We hebben allerlei dingen uit elkaar getrokken en we kunnen dat weer bij elkaar brengen als we ons steeds durven af te vragen wat de bijdrage is aan onze planeet. Nu denken we nog vaak dat alles zomaar kan. We konden wanneer we maar wilden op stedentrip met het vliegtuig, maar waarom zouden we dat willen als we bedenken dat zo'n budgetvlucht helemaal niet eerlijk geprijsd is? We leven op de pof met de energiebronnen van toekomstige generaties."

Van Hoof wil iedereen oproepen om te blijven nadenken over wat je vandaag moet doen om relevant te kunnen zijn over vijf tot tien jaar. Daar zal hij zeker ook de komende tijd vaker het gesprek over voeren, zowel met de interne organisatie als met klanten. "En als corona ons nog iets leert, is het dat je als leider niet altijd aanwezig hoeft te zijn om benaderbaar te blijven. Persoonlijk contact blijkt ook op andere manieren ingevuld te kunnen worden. Maar blijf jezelf steeds afvragen: ben ik nog wel in verbinding?" •

"We leven op de pof met de energiebronnen van toekomstige generaties."



Het Kamergesprek

In de podcast *Het Kamergesprek* delen bestuurders van grootzakelijk Nederland hun visie over actuele, maatschappelijke thema's.

In verband met COVID-19 werd De Kamer in 2020 gedwongen om vanaf maart een groot gedeelte van de bijeenkomsten te annuleren. Ook De Grote Kamer aan het einde van het jaar kon geen doorgang vinden. Uit de vele gesprekken met bestuurders in deze tumultueuze periode bleek echter dat er meer dan ooit behoefte is aan verdieping en reflectie. Daarom presenteren we u met trots onze podcast: *Het Kamergesprek*.

In deze podcast spreken bestuurders van grootzakelijk Nederland met presentator Marijke Roskam over actuele, maatschappelijke thema's. Daarbij laten ze zich iedere aflevering inspireren door een van de essays die ook zijn opgenomen in dit boek. Het resultaat is een serie openhartige en bijzondere gesprekken, waarbij de luisteraar een inkijkje krijgt in de overwegingen en keuzes waar bestuurders van grootzakelijk Nederland op dagelijkse basis mee te maken hebben.

In totaal zijn er nu drie afleveringen van *Het Kamergesprek* verschenen. Ook in 2021 staan afleveringen op de planning.



Het Kamergesprek 1:

Is ons leiderschap aan herijking toe?

In deze aflevering van *Het Kamergesprek* spreekt Marijke Roskam met Willem van Duin (voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea) en Pier Eringa (CEO van Transdev Nederland). Ze laten zich inspireren door het essay van Maartje Laterveer (te lezen vanaf [pagina 22](#)) en vertellen wat leiderschap voor hen betekent. Willem van Duin: "Mijn rol in de agendavoering is om ook veel ruimte te bieden aan het maatschappelijk perspectief. En eigenlijk heeft de coronatijd weer een extra impuls gegeven aan het creëren van die balans."

Het Kamergesprek 2:

Wat is de waarde van een maatschappelijke purpose?

"Om de weg terug te vinden van homo economicus naar mens, moeten we ervoor zorgen dat welvaart, welzijn en welbevinden met elkaar in balans komen", stelt aanjager van de betekenisconomie Kees Klomp. In deze aflevering staat het thema 'De waarde van een maatschappelijke purpose' centraal. Mede aan de hand van een essay van Klomp (te lezen vanaf [pagina 52](#)) gaat Marijke Roskam samen met Resi Becker (directeur Mail Nederland van PostNL) en Wieger Droogh (CEO van SUEZ Nederland) het gesprek aan over de vraag wat nu precies de waarde is van een maatschappelijke purpose in tijden van crisis.

Het Kamergesprek 3:

Wat heeft de coronacrisis ons geleerd over de cruciale beroepen?

In deze aflevering van *Het Kamergesprek* buigt Marijke Roskam zich met Bertine Lahuis (voorzitter Raad van Bestuur van het Radboudumc) en Ron Steenkuijl (directeur Corporate Affairs van ADG dienstengroep) over de vraag of de coronacrisis ons nieuwe inzichten opgeleverd heeft over het nut en de waarde van cruciale beroepen. Geïnspireerd door een essay dat Stalsing speciaal voor De Kamer geschreven heeft (te lezen vanaf [pagina 128](#)), spreken ze over cruciale beroepen en de waarde van werk. Steenkuijl vindt dat bestuurders te weinig naar beneden kijken: "Ik vind dat de elite moet afdalen en zich veel meer zou moeten verbinden met de middenklasse en de pragmatische beroepen."

Nawoord

Balans komt van het Latijnse woord *bilanx*, dat weegschaal betekent, maar het ontleent zijn klank hoogstwaarschijnlijk aan het Latijnse *ballare*, oftewel dansen. Hoewel het thema Beschaving in Balans statisch klinkt, vergt het bereiken en behouden van die balans juist de dynamiek en inspanning van een ingewikkelde dans.

In coronatijd werd ons thema gespiegeld in de realiteit. We zagen een samenleving op drift, die de balans totaal kwijt was. Iedere sector moest op zoek naar de weg vooruit. In de ergste gevallen betekende dat de sluiting of een totale herijking van een bedrijf, in de minst erge het wennen aan plotseling thuiswerken of, zoals bij ons in De Kamer, het aanpassen van reeds gemaakte plannen.

Waar twaalf Kamerbijeenkomsten gepland stonden om het thema Beschaving in Balans tot wasdom te brengen, zijn er maar drie doorgegaan. We hebben de rest van de verdieping gezocht en gevonden in een aantal essays die ook terug te vinden zijn in dit boek en in een speciale podcastserie *Het Kamergesprek*.

Hoewel De Kamer in 2020 een ander pad heeft gevonden dan we voor ogen hadden, is het resultaat er niet minder om. Sterker nog, corona heeft het thema extra scherpte gegeven. Beschaving in Balans gaat over veranderende waarden en juist in coronatijd veranderden onze waarden in rap tempo.

De leiders van ons land zagen zich vooral geconfronteerd met de botsing van existentiële waarden. Hoever mag je de vrijheid beperken ten gunste van de volksgezondheid? Is alles geoorloofd om mensenlevens te redden? Wanneer is de *collateral damage* zo groot dat het doel de middelen niet meer heiligt? De maatregelen zijn draconisch en hebben vaak economisch lijden tot gevolg, maar het is de solidariteit met de kwetsbare groepen die onze samenleving beschaafd maakt.



“Zoals het woord balans komt van het dynamische dansen, zo moet bewogen worden om een nieuw evenwicht te vinden.”

Waar we van onze politiek leiders verwachtten dat ze deze afweging van waarde maken, begint die roep ook in de private sector steeds luider te klinken. Zoals Janneke Hermes (CFO Gasunie) het in een interview in dit boek zo mooi verwoordt:

“In de afgelopen eeuw keken we altijd alleen naar de euro’s als we het over waarde en groei hadden. Ik vraag me af of we die begrippen niet veel breder moeten bekijken. Moeten we waarde en groei niet herdefiniëren? Laatst sprak iemand over een CVO in plaats van een CFO, een chief value officer, dat idee sprak mij aan. Mijn werk zal in de toekomst steeds meer gaan over een verbreding van het begrip waarde: van enkel euro’s naar toegevoegde waarde voor de maatschappij.”

Als we dit serieus nemen en we verder willen gaan dan de feelgood-retoriek die stiekem het marktaandeel een zetje geeft, dan is de opdracht van de toekomstige chief value officer gigantisch. Eigenlijk wordt gevraagd een scheefgegroeid economisch systeem recht te buigen om te komen tot een nieuwe orde, een nieuwe balans, een nieuwe samenleving met nieuwe waarden.

Om bestaande systemen in beweging te krijgen, is niet alleen doorzettingsvermogen vereist, maar ook een flinke dosis moedig leiderschap. Stilstaan is geen optie. Zoals het woord balans komt van het dynamische dansen, zo moet bewogen worden om een nieuw evenwicht te vinden. Wie onze beschaving door deze dans weet heen te leiden, drukt zijn stempel op de toekomst en kan met recht van een nalatenschap spreken.

Ik ben trots op wat we met De Kamer in het ingewikkelde coronajaar 2020 tot stand hebben weten te brengen, met dit boek als mooi sluitstuk. Tot slot aan iedereen die heeft bijgedragen: dank jullie wel. Ik hoop jullie allemaal weer gezond en wel te ontmoeten in De Kamer.

Timo van Voorden

Directievoorzitter Achmea Corporate Relations & Partnerships

De Kamer

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

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

Achmea Corporate Relations & Partnerships

Commercieel directeur

Max Derikx

Sectormanagers

Koen Hofman

Eric van Huizen

Rob Koppelmans

Saskia Kraaijeveld

Ravi Kuitems

Frank van der Linden

Marieke Oosterhof

Bas Schepman

Sjaak van der Steen

Jan Twisk



Timo van Voorden
*Directievoorzitter
Corporate Relations
& Partnerships*



Annelies Krol
*Programmamanager
De Kamer*



Jacqueline Maschino
Contentmanager

Colofon

Dit is een uitgave van Achmea

Eerste druk, januari 2021

Met dank aan alle geïnterviewden
en externe auteurs:

René ten Bos

Janneke Hermes

John van Hoof

Kees Klomp

Ernst Kuipers

Maartje Laterveer

Jan de Ruiter

David Sanderse

Sheila Sitalsing

Jack Tabbers

John van Vianen

Redactie en productie

Jacqueline Maschino, Annelies Krol,
Timo van Voorden, Sandra van Son, Bram Festen,
Alex Klusman, Tim Meijer en Gieneke Nijhof

Interviews

Sectormanagers, Jacqueline Maschino,
Sandra van Son en Bram Festen

Grafisch ontwerp

Kim Lewis

Fotografie

Lizzy Ann, Rich Carey, Artur Maia de Carvalho,
Menno Ridderhof, Fred Tigelaar

Illustratie

Aron Vellekoop Leon

Drukwerk

DPN Rikken, Nijmegen

Gedicht

Bart van der Straeten: Drie hellingen I
Onbalans. gedichten (*Uitgeverij Vrijdag*, 2014)



De Kamer

Samen verder kijken

