



Winnaar of verliezer?

Hoe bereiden we ons voor op de toekomst in een nieuw tijdperk?

Bilderbergconferentie 2018

V N O N C W

Deze uitgave is verschenen onder auspiciën van VNO-NCW

Malietoren, Bezuidenhoutseweg 12

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag

Telefoon 070-3490349

www.vno-ncw.nl

www.bilderbergconferentie.nl

www.nl-nextlevel.nl

Interviews: Corien Lambregtse

Foto's: Jeroen Poortvliet

(foto Meiny Prins via Priva en foto Professor Bruni via Thomas More Stichting)

Eindredactie: Eppy Boschma

Omslag boek: Johan Moorman, www.johanmoorman.nl

2018 VNO-NCW, Den Haag

Oorspronkelijke titel:

Winnaar of verliezer?

Hoe bereiden we ons voor op de toekomst in een nieuw tijdperk?

Inhoudsopgave

4

Voorwoord	6
Redactioneel ‘Winnaar of verliezer?’ Thomas Grosfeld en Dirk-Jan Sinke	8
Nederlandse antwoorden op globale geopolitieke vraagstukken Haroon Sheikh, docent, onderzoeker en schrijver	13
Vrijwilligerswerk met de grootste impact Boudewijn Wijnands, medeoprichter Deedmob	21
Drie hypes en de ontwrichting van de BV Nederland Marieke Blom, hoofdeconoom ING	27
Via een game op weg naar de arbeidsmarkt Linda Frietman, medeoprichter iamProgrez	37
Alle vraagstukken zijn oplosbaar Maarten Steinbuch, hoogleraar Technische Universiteit Eindhoven	43
De wereld veiliger maken Alex Dings, medeoprichter BitSensor	51
Regeren is vooruitzien. Nederlandse en Europese politiek in ongewisse tijden Luuk van Middelaar, politiek filosoof, historicus en hoogleraar aan de Universiteit van Leiden	57
Ondernemers en hun inzet voor de SDGs	63
De toekomst wordt beter Meiny Prins, ceo Priva	64
Een toekomstbestendig bedrijf is een duurzaam bedrijf Carola Wijdoogen, directeur Duurzamer Ondernemen NS	70
Johan Moorman – Technopolis Johan Moorman, designer en illustrator	76

Vertrouwen als cultuurkritiek Bert Jan Lietaert Peerbolte, hoogleraar Nieuwe Testament aan de Vrije Universiteit Amsterdam	80
Leiders moeten op de zeepkist staan Communicatie-expert en onderzoeker Maria Henneman	88
Het groeiend gevaar van cybercrime Gina Doekhie, digitaal forensisch onderzoeker bij Fox-IT	96
Economie in dienst van mens en gemeenschap Joost van der Net, historicus, filosoof en directeur Stichting Thomas More over gastprofessor Luigino Bruni	102
Groenere steden door slim parkeren Juriaan Karsten, medeoprichter ParkEagle	110
Bijlage 1: Bilderbergthema 2018	116
Bijlage 2: Programma	124
Bijlage 3: Over de Bilderbergconferentie	126

5

Voorwoord

De juiste conditionering

Floortje Dessing was op bezoek bij een familie van rendierhoeders in Siberië, in een gebied dat ik ook wel eens heb bezocht. Op een gegeven ogenblik is er het beeld dat de *pater familias* ontzettend soepel een boomstammetje hakt, bewerkt en in brand steekt. Mij zou het niet lukken zonder bloedende vingers. Maar, bedacht ik, de rendierhoeder kan ook een paar dingen niet die ik wel kan. Wat je wel of niet kunt wordt in belangrijke mate bepaald door waar en hoe je opgroeit, hoe je geconditioneerd bent. Positiever en actiever gedacht, ik zou nog best kunnen leren hoe je met weinig hulpmiddelen een vuurtje kunt maken en de Siberiër kan ook leren hoe je een vergadering voorziet. We hoeven geen van beiden verliezers te zijn in een totaal andere omgeving, maar beiden hebben we wel elkaars steuntje en begeleiding nodig om brokken te voorkomen.

Hoe speel je in op veranderingen in je omgeving? Een wezensvraag, vooral in een wereld die razendsnel de omgeving waarin we leven en werken verandert.

Als ondernemersvoorzitter begin ik vanuit het perspectief van de ondernemer. Dan is de conditionering dat de eigen verantwoordelijkheid op de eerste plek staat: bewustwording, bewustzijn en zelf handelen. Maar vanuit dat zelfde ondernemersperspectief weten we ook dat het velen van ons niet is gegeven om die aanpassing zelf vorm te geven. Ondersteuning, kansen en herkansingen zijn nodig. Daardoor zien individuele levens er een stuk beter uit en is het ook het collectieve leefklimaat veel aangenamer.

VNO-NCW heeft als missie dat we het beste ondernemingsklimaat van de wereld willen bewerkstelligen. Tegelijkertijd zeggen we dat een goede economie geen doel op zich is, maar noodzaak om een goede samenleving te creëren. Als ondernemersvereniging zijn we dus niet egocentrisch, maar onze conditionering is steeds meer “public spirited”. We denken uiteraard op korte termijn, maar zeker ook op lange termijn. We geloven heel sterk in publiek-private strategieën, waarbij we in toenemende mate ook zelf als ondernemers initiatieven nemen waarvan we vroeger dachten dat ze vooral een publieke verantwoordelijkheid zijn.

Binnen Nederland, waar heel veel Nederlanders zich heel gelukkig voelen, willen en moeten we extra stappen zetten om kansarme groepen beter bij onze welvaart en ons welzijn te betrekken. Juist ook in die gevallen waar

mensen maar in beperkte mate de eigen verantwoordelijkheid (kunnen) dragen. “Inclusiviteit” is het woord dat je steeds meer hoort. Over de mix van maatregelen kan je van inzicht verschillen, maar om goed samen te leven moeten we inclusiviteit nastreven.

Mondiaal, hoeveel moeilijker om aan te pakken, geldt dat evenzo. Want de wereld is door alle nieuwe technologie een dorp, waarin dorpelingen zich om elkaar moeten bekommeren. De zogenoemde SDG's van de Verenigde Naties zijn een goed kompas, ook voor bedrijfsstrategieën. En wat heel goed zou zijn is dat we ons als bedrijfsleven druk gaan maken over een markt-gedragen ontwikkelingsstrategie voor Afrika en het Midden-Oosten. Zonder nog precies te weten wat effectief is, moeten we steun geven aan en initiatieven nemen binnen het kader dat Angela Merkel “een Marshall plan voor Afrika” noemde. Het Nederlandse bedrijfsleven heeft tal van voortreffelijke oplossingen in de aanbieding voor mondiale noden.

Binnen de landsgrenzen en ver daarbuiten geldt dat Nederlandse winnaars zich moeten bekommeren om mensen die verliezers zijn of worden. De aanpak zal publiek-privaat moeten zijn, het uitgangspunt van eigen verantwoordelijkheid zal gecombineerd moeten worden met het gegeven dat niet iedereen die eigen verantwoordelijkheid kan dragen. Maar we moeten er mee aan de slag. De egocentrische motivatie daarvoor is dat de winnaars van vandaag heel gemakkelijk de verliezers van morgen kunnen zijn. De meer altruïstische insteek is dat ieder mens (respectievelijk ieder levend wezen) recht heeft op de goede kansen, waar het wiegje ook staat en wat de uitgangspositie ook is.

Het “waarom” is onomstreden, het “wat” is in algemene termen ook wel uit te denken. Maar het “hoe”, dat is voor mij de grote vraag.

Met veel genoegen bied ik u en mezelf ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie deze publicatie aan. Voor uw en mijn conditionering.

We zien uit naar 2 en 3 februari 2018 in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek.

Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW

Redactioneel over 'Winnaar of verliezer?'

Thomas Grosfeld (1973) is sinds 2010 secretaris innovatie- en industriebeleid bij VNO-NCW en MKB-Nederland. Daarvoor werkte hij onder andere voor het Ministerie van Economische Zaken, het Innovatieplatform en NXP semiconductors. Hij studeerde algemene economie in Rotterdam.

Dirk-Jan Sinke (1977) is sinds 1 januari 2017 beleidssecretaris fiscale zaken bij VNO-NCW en MKB-Nederland. Daarvoor werkte hij als fiscaal coördinator bij de Directie Algemene Economische Politiek van het Ministerie van Economische Zaken en was hij belastinginspecteur. Hij studeerde fiscaal recht aan de Universiteit Leiden.

No time for losers, cause we are the champions of the world
Queen, News of the world, 1977

Alweer 30 jaar geleden bracht Queen deze hymne die symbool staat voor de winnaars en tot op de dag van vandaag eigenlijk altijd wel wordt gedraaid na het behalen van de eerste plaats in de sport. Nergens is het verschil tussen winnaars en verliezers dan ook zo duidelijk als in de sport. Natuurlijk, dat verschil kan worden bepaald door de kleinste details. De teen van Casillas, de paal in Buenos Aires, of de schampkopbal van Kieft... we kennen de voorbeelden meestal wel. Maar uiteindelijk is de uitslag helder. De een wint, de ander verliest.

Het is niet de vraag wie er wint en wie verliest. Het gaat veel meer over hoe we omgaan met winst of verlies. Leggen we ons neer bij verlies of kijken we naar nieuwe kansen om alsnog te winnen? En als we winnen, hebben we dan ook aandacht voor de verliezers of laten we ze links liggen. *No time for losers?* Heeft de winnaar niet ook een verantwoordelijkheid jegens de verliezer? In deze bundel wordt op verschillende wijzen invulling gegeven aan een thema dat genoeg stof tot dialoog en bezinning zal geven.

Wat is eigenlijk winnen of verliezen?

Eeuwenoude economische wetten (Ricardo) leren ons dat handel geen zero-sum game is. Toch wordt de discussie vaak wel zo gevoerd. Zeker wanneer we het tegenwoordig hebben over globalisering. Dit terwijl ons land er eigenlijk nooit beter heeft voorgestaan dan nu het geval is. De huidige globalisering, zowel gedreven door technologische ontwikkeling, als door veranderende politieke verhoudingen, geeft ons steeds meer een gevoel van onbehagen. De *global village* is 'broeierig' geworden, vat Sheikh in zijn bijdrage treffend samen. De macht van het Westen staat onder druk. Het conflict is anders geworden en komt veel directer binnen.

De eerste vraag die opkomt is wat winnen en verliezen nu eigenlijk is. Wie alleen in harde economische getallen denkt kon wel eens missen wat er echt toe doet. Volgens Bruni lopen de innovatieve en beschavende kracht van de markteconomie ten einde en is het zaak te kijken naar de civiele economie waarin ook intermenselijke relaties economisch worden erkend. Dat is de echte kracht van onze maatschappij en samenleving die we niet mogen verliezen.

Leiderschap

Een centraal element in veel bijdragen is het leiderschap dat gevraagd wordt in een veranderend tijdperk. Bruni noemt het 'humanistische managers' terwijl Peerbolte een parallel trekt met de revolutie die zich tweeduizend jaar geleden voltrok toen door de volgelingen van Jezus de Grieks-Romeinse cultuur werd

doorbroken. Niet de verering van niets ontziende helden stond daarna centraal maar dienend leiderschap. Van ongebreideld gaan voor eigen gewin en succes enerzijds of vertrouwen, integriteit en dienstbaar aan een ander anderzijds. Dat is eigenlijk actueler dan ooit. Ook Henneman kaart leiderschap aan. Daarbij is draagvlak organiseren van essentieel belang, dat creëert de winnaars. Daarbij moet je ook het verleden een plaats geven en niet weg willen poetsen.

Jong ondernemerschap

Henneman ziet daarbij een centrale rol weggelegd voor jonge leiders. Ondernemers die het verschil willen maken, willen veranderen. Dat dat geen verre toekomstmuziek is laten de interviews met de verschillende ondernemers in deze bundel wel zien. Of het nu Deedmob, Parkeagle, IamProgrez, Fox IT, Priva, NS of BitSensor is. Het zijn stuk voor stuk ondernemers die vanuit een innerlijke motivatie proberen bij te dragen aan de uitdagingen waar we voor staan. Of zoals DeedMob het zegt: *Do good, better*. Geen van de ondernemers verliest daarbij de commerciële kant uit het oog, maar het beoogde effect van hun onderneming zien ze veel breder. Bijna allen geven wel aan wat de verliezers zullen zijn: degenen die niet openstaan voor verandering, voor innovatie.

Ongebreidelde technologische ontwikkelingen

Want die innovaties gaan er komen, in een ongekend tempo en met ongekende impact. Techno-optimist Steinbuch neemt ons mee in de wereld van morgen. Met het huidige tempo van de wet van Moore is één computer over 30 jaar slimmer dan 9 miljard mensen bij elkaar. Met deze kracht gaat technologie vele van de uitdagingen waar de wereld voor staat oplossen zo is zijn overtuiging. Maar we moeten de ogen niet sluiten voor ethische vraagstukken die op ons afkomen. In zijn visie is echter ons morele kompas sterk genoeg om onze moraliteit mee te ontwerpen in de technologie die we als mensen vormgeven.

Blom noemt in haar artikel drie hypes die de komende decennia de BV Nederland zullen ontwrichten: 3D-printen, elektrisch vervoer en platformen. Haar conclusie is ontzuchtend, iedere ontwikkeling kent zijn kansen en bedreigingen. Op macro-economisch niveau zijn het slechts rimpelingen, voor individuele ondernemingen een genadeklap. Volgens Blom stevent Nederland af op een hyperflexibele economie met hevige conjunctuurgolven: *'Himmelhoch jauchzend oder zum Tode betrübt'*. Deze optelsom van, op individueel niveau allemaal rationale afwegingen, kon wel eens de ware ontwrichting zijn. Niet iets om over in paniek te raken maar wel iets waar we ons op voor moeten bereiden.

Metamorfose: regeren is vooruitzien

Veel van bovenstaande veranderingen zijn nu al gaande. Europa lijkt deze metamorfose te ondergaan zonder echt bouwplan, onder druk van

gebeurtenissen, improviserend in de chaos van het moment, zo stelt Van Middelaar. Natuurlijk toont Europa ook haar veerkracht en creativiteit, maar er is niet echt sprake van vooruitzien.

Van Middelaar wijst erop dat Nederland en Europa strategischer zullen moeten omgaan met hightech-industrie. Naar zijn opvatting is het bouwen aan een digitale strategie een stuk makkelijker als je als land of continent ook de relevante bouwstenen hebt. Ook Blom wijst in haar bijdrage erop dat posities op de verschillende technologische ontwikkelingen wel eens de verhoudingen om kunnen keren. China bezit bijvoorbeeld nu al 55% van de markt voor Li-ion batterijen. Op termijn kan dat enorme gevolgen hebben voor de Europese auto-industrie en de Nederlandse toeleveranciers.

Een ander thema dat door velen wordt aangedragen is de vluchtelingenproblematiek. Nog dit jaar streeft Nigeria de bevolkingsomvang van de Europese Unie voorbij. Het Afrikaanse continent kampt met veel problemen maar biedt ook veel kansen voor ondernemers. Seikh wijst erop dat Nederland veel te bieden heeft rondom dit vraagstuk. Denk aan de kennis op het gebied van voeding en water, maar ook op het gebied van internationaal recht. Van Middelaar wijst erop dat het Cotonou-akkoord van de Europese Unie met ontwikkelingslanden eindigt. In een nieuw akkoord zouden hulp en handel moeten afhangen van medewerking aan terugkeer.

Aan de positieve kant van de oplossingen staat Nederland als voorbeelddelta. Of de *sustainable urban delta* zoals Meiny Prins dat noemt. In essentie gaat het erom dat Nederland zijn kennis over urbanisatie wereldwijd uitdraagt en aanbiedt. Al in 1600 woonde de helft van de mensen in Holland al in de stad, in de VS werd dat niveau pas in 1910 bereikt. We hebben dus veel ervaring die relevant is voor de megasteden die aan het ontstaan zijn. We moeten Nederland wat Sheikh betreft niet meer als een klein land zien maar als een geavanceerde delta. Hiermee zet Nederland optimaal haar *soft power* in op het wereldtoneel.

En tot slot ligt natuurlijk een belangrijke sleutel bij de jeugd en ons onderwijs. Steinbuch geeft aan dat de toekomst vraagt om *awareness*, we moeten nu de jeugd voorbereiden op wat deze ongekende technologische ontwikkelingen kunnen gaan betekenen. Het onderwijs zal de nieuwe leiders ook moeten toerusten met de competenties om in te spelen op de enorme veranderingen waarin we zitten. Makkelijk zal het niet worden, maar ook dat wist Freddy Mercury al: *'But it's been no bed of roses, No pleasure cruise, I consider it a challenge before the whole human race'*. Wie de verhalen leest van de jonge ondernemers kan wat dat betreft wel met een optimistisch gevoel beginnen aan deze editie van Bilderberg.



Haroon Sheikh, docent, onderzoeker en schrijver

Nederlandse antwoorden op globale geopolitieke vraagstukken

De wereld verandert. Conflicten ver weg hebben ook direct invloed dichtbij. Wat kan Nederland doen om de geopolitieke vraagstukken te beïnvloeden?

Filosoof Haroon Sheikh, verbonden aan het VU-Centrum Ethos, schetst drie mogelijke antwoorden op globale vraagstukken. Projecten waarmee Nederland zich voor de komende decennia kan (her)positioneren.

De gemakkelijke globalisering is voorbij. Decennialang kon Nederland profiteren van een wereld die veiliger, opener en democratischer werd. Die *global village* wordt nu echter broeierig. De macht van het westen staat onder druk. Vooral op de Euraziatische vlakke staan machten op als China, Rusland, India en Turkije, die steeds vaker met het westen in conflict komen. Niet alleen is er meer conflict, maar het conflict is ook anders geworden. Cyberaanvallen, *fake news* en in de schaduw opererende organisaties als mediabedrijven, educatie-instellingen, denktanks en zelfs religieuze organisaties, behoren nu tot het strijdtoneel.

De globalisering van conflicten betekent ook dat gebeurtenissen ver weg direct dichtbij invloed hebben. Denk aan hoe social media westerse jongeren voor de jihad mobiliseren of hoe burgeroorlogen duizenden kilometers hier vandaan vluchtelingenstromen op gang brengen die in Nederlandse gemeenten tot conflicten over de plaatsing van AZC's leiden.

Die veranderende geopolitieke omgeving maakt ons angstig. Een reflex is om naar binnen te keren en te hopen dat muren –fysiek, maar ook intellectueel– de spanningen buiten kunnen houden. Maar dat is voor Nederland geen optie. Nederland is een klein land met een grote openheid. Handel, investeringen, maar ook grote hoeveelheden kapitaal in de vorm van pensioenen, hypotheek en spaargeld, maken ons land afhankelijk van wat er elders gebeurt.

Moeten wij dan onmachtig toekijken hoe de wereld verandert? Nee. Wij kunnen wel degelijk vormgeven aan globale ontwikkelingen. Als klein land lukt dat niet met klassieke *hard power* zoals militair ingrijpen of economische druk. Daarentegen heeft Nederland wel vormen van *soft power* tot zijn beschikking die op oude tradities berusten en die een antwoord kunnen geven op actuele geopolitieke vraagstukken.

In dit artikel schets ik drie mogelijke Nederlandse antwoorden op globale vraagstukken. Het betreft overlappende en met elkaar samenhangende projecten waarmee Nederland zich voor de komende decennia kan positioneren. Die projecten vragen echter wel een heroriëntatie op onze plek in de wereld, een hoop ambitie en nieuwe instituties.

Nederland als voorbeeldelta

Als vruchtbare delta was Nederland al heel vroeg een dichtbevolkt gebied dat bovendien sterk verstedelijkte. Aan het eind van de negentiende eeuw woonde meer dan de helft van de Nederlandse bevolking in steden, voor de regio Holland was dat niveau al in 1600 bereikt. Ter vergelijking: de VS bereikten dat niveau pas in 1910. Die historie kan in de toekomst bijzonder relevant worden.

Een van de grootste wereldwijde ontwikkelingen op dit moment is het proces van urbanisatie. Elke maand verlaten ongeveer 5 miljoen mensen het platteland om zich te vestigen in de stad. Elke paar maanden moet er dus een stad ter grootte van Tokyo worden gebouwd. In 2007 woonde voor het eerst in de geschiedenis meer dan de helft van de wereldbevolking in steden en naar verwachting stijgt dit de komende decennia naar een niveau van 70 procent. Deze ontwikkeling doet zich met name voor in Azië (vooral in China en India), maar Afrika volgt in rap tempo.

‘Nederland is een geavanceerde delta: een miljoenenstad aan het water die door de eeuwen heen expertise heeft opgebouwd’

Nu geldt dat vrijwel alle globale uitdagingen verband houden met dit proces van urbanisatie: niet alleen het bouwen in grote dichtheden, het garanderen van goede watervoorzieningen of het opzetten van efficiënte logistieke netwerken, maar ook de sociale problematiek die ontstaat wanneer grote groepen uiteenlopende mensen opeens moeten gaan samenwonen. Die kwesties doen zich vooral voor in de grote delta's van de wereld. Daar ontstaan megasteden met meer dan tien miljoen inwoners, zoals Shanghai, Beijing, Mumbai, Lagos en Cairo.

Deze megasteden worden geconfronteerd met vragen waarop Nederland in een proces van eeuwen grote expertise heeft opgebouwd. We zouden Nederland vanuit dit opzicht dan ook niet als een klein land moeten beschouwen, maar als een geavanceerde delta: een miljoenenstad aan het water die door de eeuwen heen expertise heeft opgebouwd. Als zodanig zou Nederland een voorbeeld voor de andere delta's kunnen vormen. Door die expertise in te zetten zou Nederland als *soft power* een voorname rol op het wereldtoneel kunnen spelen. Een specifiek voorbeeld daarvan is het volgende punt.

Nederland als veilige leefwereld

Ons land heeft bijzonder veel kennis en kunde op het gebied van voeding en water. De reputatie van bedrijven als Boskalis en Unilever, de Wageningse Food Valley en instituten als Deltares onderstreept dat nog eens. We zien echter in toenemende mate dat het geen aparte domeinen meer zijn; er treedt steeds vaker een relatie op met veiligheid.

Exemplarisch in dit verband is de problematiek rondom klimaatvluchtelingen: grote groepen mensen die vanwege droogte en slechte oogsten op de vlucht slaan, met alle humanitaire en geopolitieke consequenties van dien. Dat speelde onder meer een rol bij de Arabische lente. Het mislukken van de Russische oogst leidde in het jaar 2010 tot een restrictie op de export van graan. Als gevolg daarvan gingen de voedselprijzen in graan-importerende landen als Egypte en Tunesië omhoog, waardoor de reeds bestaande maatschappelijke onvrede alleen maar sterker werd en het in 2011 tot een uitbarsting kwam. Intussen had Syrië van 2006 tot 2009 te kampen met enorme droogte. Dat dreef veel mensen van het platteland naar de stad waar de onvrede vervolgens uitmondde in felle protesten tegen president Assad.

Het fenomeen van klimaatvluchtelingen wordt in de toekomst alleen maar groter. Besef namelijk dat de bevolking van grote Afrikaanse landen als Ethiopië, Nigeria en de Democratische Republiek Congo de komende decennia zal verdrievoudigen. Deze eeuw nog streeft Nigeria qua bevolkingsomvang de hele Europese Unie voorbij. Een goede voedsel- en watervoorziening is dus van beslissend belang om te voorkomen dat er onveiligheden ontstaan.

De Nederlandse bijdrage gaat in dezen overigens verder dan alleen het bieden van voedsel of water. We hebben ook op het gebied van vrede en internationaal recht de nodige expertise in huis. Met name Den Haag is een ware *Security Hub*. Daar bevinden zich het Vredespaleis, het *International Criminal Court* en tal van internationale veiligheidsorganisaties, zoals Interpol. Nederlands expertise op dit gebied draait niet om militair ingrijpen, maar om internationaal recht en de handhaving ervan. Onze ervaring gaat terug tot de teksten die Spinoza schreef over tolerantie en Hugo de Groot over het internationale zeerecht.

‘Voedsel en water worden niet slechts als exportproduct of voor ontwikkelingshulp ingezet, maar als unieke Nederlandse veiligheidsstrategie voor de wereld’

Een combinatie van Nederlandse expertise inzake voeding en water enerzijds en vrede en veiligheid anderzijds, vormt een uniek exportproduct waarbij Nederland de wereld veiliger maakt door toekomstige problemen bij de wortel aan te pakken. Voedsel en water worden dan niet slechts als exportproduct of voor ontwikkelingshulp ingezet, maar als unieke Nederlandse veiligheidsstrategie voor de wereld.

Nederland als scheidsrechter

Wij zijn een klein land en kunnen daarom nooit onze wil aan grotere landen opleggen. Maar een prominentere rol als scheidsrechter is niet ondenkbaar. De scheidsrechter ontleent zijn invloed namelijk niet aan brute macht, maar aan het feit dat hij een onafhankelijke positie inneemt. Het is iemand die de regels volgt en tevens beseft dat alle partijen op hun eigen belangen uit zijn. Nu worden onze belangen als klein land met name gediend wanneer andere landen in domeinen als internationale handel, veiligheid en recht de regels volgen. Ook daarom zou het een goede zaak zijn als Nederland zich daarvoor inzet.

De kans op succes is door een aantal recente ontwikkelingen vergroot. Zo heeft de Brexit de machtsbalans in Europa verstoord. We hebben straks te maken met vier grote economieën: Duitsland, Frankrijk, Spanje en Italië. De laatste drie samen zouden Europa een mediterrane kant kunnen optrekken, met als gevolg meer overheidsuitgaven, tekorten en staatsinmenging in de economie. Dat is voor Noord-Europese landen problematisch. Maar er zouden ook andere spanningen kunnen ontstaan. Als bijvoorbeeld Frankrijk en Duitsland het eens worden zonder dat Engeland voor een zeker tegenwicht zorgt, zou de Duits-Franse as weleens zo sterk kunnen worden dat die als bedreigend wordt ervaren door andere landen.

Nederland kan bij deze veranderende verhoudingen een stabiliserende rol vervullen, mits wij door alle partijen worden gezien als een neutrale en betrouwbare partner. Bovendien is Nederland van de kleinere economieën de grootste partij. Wij kunnen de leider van het blok van kleine landen worden die in de omgang met grotere landen beginselen als gelijkwaardigheid en algemeen geldende regels verdedigen.

We kunnen daartoe een alliantie aangaan met Scandinavische landen die in Europese zaken een vergelijkbare opstelling kiezen. De Nederlandse blik is vaak gericht op Engeland of Duitsland, maar sociaal-cultureel staat Scandinavië wellicht dichterbij. Het zijn immers liberale samenlevingen met een open en competitieve economie, die tegelijkertijd sterk corporatistische en egalitaire tradities koesteren. Voegen we daar de Baltische staten aan toe, dan zouden we de samenwerking kunnen uitbouwen tot een Hanzebond nieuwe stijl die in Europa de vrijhandel met een sociaal gezicht opleit.

Buiten Europa kunnen we op wereldniveau hetzelfde doen: allianties aangaan met kleine en open, doch invloedrijke landen, die gebaat zijn bij de handhaving van internationale verdragen en instellingen. Denk aan landen als Singapore, Zuid-Korea, de Arabische Emiraten en Chili.

Voorwaarde voor deze strategie is wel dat wijzelf aan hoge standaarden voldoen. Op dit moment loopt Nederland achter op het gebied van internationale zakelijke belastingheffing en de uitvoering van het Parijse klimaatakkoord. Dat doet onze geloofwaardigheid als regelhandhaver geen goed. Nederland kan geopolitiek het meest voor elkaar krijgen als betrouwbare en eerlijke partner, maar om dat waar te maken, moeten we eerst eerlijker tegenover onszelf zijn.

‘Nederland kan geopolitiek het meest voor elkaar krijgen als betrouwbare en eerlijke partner, maar om dat waar te maken, moeten we eerst eerlijker tegenover onszelf zijn’

De invloed van Nederland

Nederland kan dus wel degelijk invloed uitoefenen in een wereld van instabiele geopolitieke verhoudingen, ook al zijn we een klein en kwetsbaar land. Bovenstaande ideeën zijn daar mogelijke invullingen van. Dit vergt echter in de eerste plaats een heroriëntatie.

Wij leven nu in een bestel dat teert op oude verhoudingen: tussen oost en west, staat en markt, politiek en samenleving. Naarmate die verhoudingen veranderen, komt Nederland onder druk te staan. We zouden ons moeten richten op de opkomende verhoudingen en daar actief op moeten inspelen met een experimentele houding. Dat betekent: niet gericht zijn op behoud, maar plannen ontwikkelen voor de komende decennia.

Wanneer we ons land als ‘af’ zien, blijven we gericht op wat we kunnen verliezen. In plaats daarvan kunnen we onze huidige situatie beter als het beginpunt in een traject van ontwikkeling zien. Neem de discussie over mogelijke overnames van Nederlandse bedrijven als AkzoNobel en Unilever. Die discussie gaat nu over beschermingsconstructies en bedenktijd. Daarmee is die aanpak louter reactief. De rechtvaardiging van dergelijk beleid blijft zwak zolang wij niet een duidelijk beeld hebben van de rol die dit soort bedrijven kunnen spelen. Een rol die verder gaat dan pure marktwerking. Die rechtvaardiging kunnen wij wel geven wanneer die bedrijven een rol vervullen in grote nationale projecten, als onderdeel van een ecosysteem met publieke organisaties, kennisinstellingen en burgerinitiatieven.

Het opzetten van dergelijke projecten vergt nieuwe structuren en instituties. Structuren die over de grenzen van maatschappelijke domeinen heen gaan en nieuwe instituties die hun belangen liëren. We zouden bijvoorbeeld kunnen nadenken over het opzetten van een Nederlands *Sovereign Wealth Fund*. Dit soort staatsfondsen die op de markt acteren, worden doorgaans geassocieerd met olielanden in de Golf of Aziatische exporteurs als China en Singapore. Ze zijn echter ook gangbaar in landen die meer op ons lijken, zoals Noorwegen, Australië en Chili. Door middel van SWFs realiseren deze landen een strategische lange-termijn visie waarin het publieke goed verbonden wordt met de markt.

‘We zouden ons moeten richten op de opkomende verhoudingen en daar actief op moeten inspelen met een experimentele houding’

Een dergelijke institutie zou in Nederland ook de aanjager kunnen zijn van projecten zoals die in dit artikel benoemd zijn. In plaats van terug te kijken, zouden we met dergelijke projecten vooruitkijken: bijdragen aan een toekomstig model voor Nederland in een wereld met snelle geopolitieke veranderingen. Ook in die wereld kan Nederland namelijk floreren.

CV

Haroon Sheikh (1980, Leidschendam) studeerde bestuurskunde, filosofie en politicologie in Leiden en Oxford. Hij promoveerde op een onderzoek naar de relatie tussen modernisering en traditie. Thans werkt hij als docent bij Centrum Ethos aan de Vrije Universiteit, geeft hij leiding aan Freedomlab Thinktank en is hij senior researcher bij Dasym Investment Strategies, waar hij zich vooral bezighoudt met opkomende regio's en nieuwe technologieën. Hij schrijft regelmatig in NRC-Handelsblad, Het Financieele Dagblad, Foreign Affairs en The Financial Times. Daarnaast schreef hij 'De opkomst van het Oosten' (2016), een boek over de nieuwe orde van Eurazië en 'Embedding Technopolis' (2017), over de relatie tussen traditie en moderniteit.



Boudewijn Wijnands, medeoprichter Deedmob

Vrijwilligerswerk met de grootste impact

Deedmob is een piepjonge sociale onderneming met de ambitie goede doelen, vrijwilligers, bedrijven en lokale overheden aan elkaar te knopen. En dan meteen op grote schaal. Want volgens initiatiefnemer Boudewijn Wijnands is dat de beste manier om de grote vraagstukken van de wereld zo snel mogelijk op te lossen én iedereen de kans te geven mee te doen.

Vrijwilligers verbinden de samenleving

“Weet je dat er in Nederland 4,4 miljoen vrijwilligers zijn die gemiddeld 4 uur per maand vrijwilligerswerk doen? Zonder vrijwilligers valt alles uit elkaar. Door de bezuinigingen van de laatste jaren zijn vrijwilligers en goede-doelenorganisaties alleen maar belangrijker geworden, want we staan voor enorme vraagstukken. Neem de klimaatverandering, energietransitie, vergrijzing, digitalisering en vluchtelingenstromen. De overheid kan die vraagstukken onmogelijk alleen oplossen. Daar heeft zij maatschappelijke organisaties bij nodig.

Voor die organisaties wordt het echter steeds moeilijker om aan vrijwilligers te komen. En vooral ook om de juiste vrijwilligers te vinden. Tegelijkertijd zijn er tal van bedrijven die het als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid zien om hun werknemers in te zetten voor vrijwilligerswerk en daar ook tijd voor vrij maken. Je ziet dus geregeld dat werknemers van een bank, een accountantskantoor of een computerbedrijf een speeltuin opknappen of een buurthuis verven.

Dat is natuurlijk aardig, maar hoeveel meer impact zou het hebben als die werknemers een vrijwilligersklus doen waarin ze hun kennis en ervaring nuttig kunnen maken? Dat zou de impact van vrijwilligerswerk enorm vergroten. Daar willen wij ons met Deedmob voor inzetten. Je maakt een match met vrijwilligerswerk dat past bij het DNA van het bedrijf.”

‘Hoeveel impact zou het hebben als werknemers vrijwilligerswerk doen waarin ze hun kennis en ervaring nuttig kunnen maken?’

Digitaal platform met ict-technologie

“Hoe we op het idee zijn gekomen? Ik vroeg me af hoe we alle talenten en kennis van vrijwilligers kunnen activeren en op de beste manier kunnen inzetten om maatschappelijke vraagstukken te helpen oplossen. Daar moet toch slimme technologie voor bestaan?

Zo kwam ik op het idee van een digitaal platform met alle ict-technologie erachter om de vraag van goede-doelenorganisaties en het aanbod van vrijwilligers bij elkaar te brengen. Samen met David Furlong, een vriend met wie ik in Oxford studeerde, heb ik dit idee uitgewerkt.

‘Wij proberen juist iedereen mee te krijgen; niemand hoeft verliezer te zijn’

We hebben een technische tool ontwikkeld die alle stakeholders met elkaar verbindt: goede-doelenorganisaties, vrijwilligers en bedrijven. Goede-doelenorganisaties melden via het platform voor welke activiteiten ze welke vrijwilligers zoeken en hoeveel tijd dat kost. Vrijwilligers vinden via het platform de activiteiten die het best bij hen passen. En bedrijven zoeken via het platform die activiteiten uit waarbij ze de kennis en ervaring van hun medewerkers op de meest vruchtbare manier voor de samenleving kunnen inzetten.

Met dit platform willen we het imago van vrijwilligerswerk veranderen. Vrijwilligerswerk heeft niets met geitenwollensokken te maken. Vrijwilligerswerk levert de hele samenleving wat op en kan ook heel leuk zijn. Wij stimuleren vrijwilligers met een bedankje of met game-elementen, waardoor bijvoorbeeld studentenverenigingen, collega's of andere groepen met elkaar in competitie gaan.”

Bijstandsgerechtigden krijgen de kans om mee te doen

“In januari 2017 zijn we van start gegaan. We hebben dit eerste jaar gebruikt om de wereld te verkennen en het netwerk op te bouwen. In 2018 treden we voluit naar buiten. David en ik vormen samen met Tycho Onnasch en Hendrik-Jan Overmeer het founding team. Daarnaast hebben we vier fulltime medewerkers in dienst. We worden gesteund door een raad van advies, met als voorzitter Alexander Rinnooy Kan, en een netwerk van ambassadeurs in tal van steden in Nederland en ook in Oxford en Beijing. We willen snel uitbreiden naar Duitsland, Engeland, België en China.

We hebben al 100 goede-doelenorganisaties overtuigd om met ons samen te werken, waaronder WNF, Rode Kruis en Unicef. Die vertegenwoordigen samen 850.000 vrijwilligers. En dat is nog maar het begin.

Wij zijn een sociale onderneming. Het gaat ons dus om de sociale impact die we kunnen bereiken, niet om de winst. Goede-doelenorganisaties hoeven daarom niets te betalen om lid te worden van ons platform.

‘Met Deedmob willen we het imago van vrijwilligerswerk veranderen’

Vrijwilligers hoeven ook niets te betalen als zij zich aanmelden voor een activiteit. Wij ontvangen ook geen subsidie.

Ons verdienmodel zit in de dienst die wij bedrijven aanbieden. Op dit moment werken wij bijvoorbeeld al samen met Microsoft, UPS en Red Bull. Wij zorgen ervoor dat hun medewerkers passend vrijwilligerswerk kunnen doen. Wij zijn het eerste technologische platform dat bedrijven kan faciliteren om MVO gestalte te geven. Onze kracht is dat wij data koppelen aan impact.

Daarnaast willen we ook lokale overheden bereiken. Het platform biedt gemeenten en andere overheidsinstellingen de kans om mensen met een uitkering te laten participeren en werkervaring op te doen, zodat ze daarna mogelijk in een gewone baan aan het werk kunnen. Ons doel is om 5 tot 10 procent van de uitkeringsgerechtigden die via ons vrijwilligerswerk doen aan een baan te helpen. Daar betalen gemeenten dan een bijdrage voor aan ons. Maar het bespaart hen heel veel geld aan uitkeringen.”

Alleen maar winnaars

“Wij creëren een win-winsituatie. Wij willen zoveel mogelijk mensen activeren. Dat maken we meetbaar door het aantal initiatieven en de impact te registeren, de uren bij te houden en te laten zien hoeveel mensen via vrijwilligerswerk aan een baan komen.

Daarnaast vergroten we de impact van vrijwilligerswerk doordat we de juiste match maken tussen mensen en activiteiten. Ook dat is een win-winsituatie. Bedrijven laten hun maatschappelijke betrokkenheid zien. Vrijwilligers en werknemers kunnen hun steentje bijdragen op een manier die voor hen zelf ook van waarde is. Gemeenten krijgen de kans om bijstandsgerechtigden werkervaring te laten opdoen. En het vrijwilligerswerk zelf draagt natuurlijk ook bij aan de oplossing van een maatschappelijk probleem.

Of er ook verliezers zijn? Verliezers zijn degenen die niet openstaan voor veranderingen en voor innovaties. Maar wij proberen juist iedereen mee te krijgen. Niemand hoeft verliezer te zijn.

Wij zien het als onze missie om grote maatschappelijke problemen te helpen oplossen. Dat geeft ons als team geweldig veel energie. Als we het hadden gewild, hadden we voor andere carrières kunnen kiezen, maar wij vinden het gaaf om dit te doen. Want hiermee kunnen we werkelijk iets doen om de wereld te verbeteren. Wij creëren een nieuw pad. Daar zien wij grote kansen in en onze investeerder ook.

‘Wij zien het als onze missie om grote maatschappelijke problemen te helpen oplossen’

Er is geen tijd te verliezen. Er zijn grote maatschappelijke problemen waar we zo snel mogelijk oplossingen voor moeten vinden. Vrijwilligers kunnen daar een bijdrage aan leveren als iedereen iets doet wat maximale impact heeft. Vandaar ons motto: *Do good. Better.*”

www.deedmob.com



Marieke Blom, hoofdeconoom ING

Drie hypes en de ontwrichting van de BV Nederland

Wie wordt er niet moe van de vele artikelen over technologie en ontwrichting? De ene na de andere hype wordt ons onder de neus gewreven: robots, kunstmatige intelligentie, big data, het internet der dingen. Is het niet allemaal een beetje overdreven?

Even terug in de tijd. In 1994 organiseerde ik een cursus internet voor mijn studiegenoten. We hadden geen idee hoe je een webadres moest invoeren en zoekmachines waren er nog niet. Dat internet leek me een overdreven hype, want het intypen van ingewikkelde adressen en lang wachten leverde niet meer op dan een foto van een ster op de website van NASA. In 1998 kreeg ik van een potentiële werkgever een mobiele telefoon cadeau. Zelf zag ik er de noodzaak niet zo van.

Het punt is: pas een goede twintig jaar na de introductie van technologie zien we de echte impact van wat in het begin voelt als een hype. Dus welke hypes van vandaag bepalen wie de winnaars en verliezers van 2040 zijn? En wat merken we er intussen van? Mijn drie tips voor onderschatte technologieën van vandaag: 3D-printen, de elektrische auto en platformen.

Ze zijn voor individuele bedrijven een enorme kans of de plotselinge genadeklap. En ze worden bepalend voor de BV Nederland, omdat bedrijven als reactie op de technologische veranderingen en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, voor meer flexibele organisatievormen kiezen. Van opdrachtnemers ben je immers sneller af dan van een business unit. Maar op termijn dreigt Nederland een 'hyperflexibele economie' te worden waarin conjunctuurgolven onaangenaam veel deining veroorzaken.

De helft van de producten uit de 3D-printer?

Al jaren praten we in Nederland over het reshoren van werk. Efficiënte technologie zou het mogelijk moeten maken dat we weer in eigen land gaan produceren, ondanks die dure werknemers. Toch zien we dit tot nu toe nog maar mondjesmaat gebeuren. Hooguit is de de-industrialisatie gestopt. Het aandeel in de economie van de industrie is de laatste jaren gestabiliseerd op zo'n 12 procent van het BBP. De groei die je zou verwachten bij echte reshoring is nog niet zichtbaar. Wie ongeduldig is, denkt dat het dus helemaal niet gaat gebeuren.

Dit soort overgangen gaat echter geleidelijk. Pas over decennia zal de verschuiving echt zichtbaar zijn. 3D-printen is een technologie die op termijn echt verschil kan maken voor een hogelonenland als Nederland. Op dit moment wordt 3D-printing vooral gebruikt voor prototyping en gepersonaliseerde producten, zoals een heup- of knieprothese. Productie in serie met printers komt slechts op beperkte schaal voor, bijvoorbeeld in de luchtvaartindustrie. Voor massaproductie is 3D-printing nog te duur. De technologie staat nog in de kinderschoenen: de wereldwijde investeringen in 3D-printers zijn nu ongeveer een duizendste van de investeringen in traditionele machines. Maar ze groeien wel met zo'n 30 procent per jaar. Drie keer zo snel als de investeringen in traditionele machines.

Met het sneller worden van 3D-printers, kan 3D-printen op langere termijn ook voor massaproducten concurrerender worden dan importen van buiten Europa. Er zijn deskundigen die denken dat halverwege deze eeuw de helft van de productie uit 3D-printers komt. Dat gaat uiteraard niet op voor de chemische industrie of voor de voedingsmiddelenindustrie, maar in 'manufacturing' zijn de kansen groot.

'Er zijn deskundigen die denken dat halverwege deze eeuw de helft van de productie uit 3D-printers komt'

Voor producten met complexe vormen maken kans, evenals producten die in hoge mate geassembleerd zijn of worden aangepast aan individuele wensen. Daarnaast kunnen hoge kosten door verloren materiaal (snijafval) en hoge kosten voor arbeid, transport en opslag lokaal 3D-printen aantrekkelijk maken. Vooral de metaalbewerkers, machinebouwers en de transportmiddelenindustrie zullen met 3D-printers te maken krijgen. Of het echt om de helft gaat, moet blijken. Want de robotisering zorgt er gelijktijdig voor dat de 'traditionele massaproductie' ook efficiënter wordt.

Wat zijn nu de gevolgen hiervan voor de BV Nederland? 3D printen (maar ook robotisering) maakt reshoring aantrekkelijker. Ook andere ontwikkelingen drukken de aantrekkelijkheid van productie in lagelonenlanden, met name het feit dat de lonen in die landen inmiddels niet zo laag meer zijn. Ook de tendens dat collecties elkaar sneller opvolgen, bijvoorbeeld in de kledingindustrie, zorgt voor de behoefte om dichterbij de afnemer te produceren.

Voor onze maakindustrie is dit relatief goed nieuws. Met dank aan dit soort technologie kan de maakindustrie weer concurrerender worden ten opzichte van bijvoorbeeld Azië. De komende decennia kan vooral de technologische industrie, nu 5 procent van de totale economie, hierdoor mogelijk sneller groeien dan de gemiddelde groei van de economie, zodat Nederland geleidelijk aan weer wat her-industrialiseert. Het zou me niet verbazen als bedrijven die gebruik maken van granulaten, poeders en vloeistoffen kiezen voor vestiging in de Nederlandse havens, dichtbij de bebouwde omgeving.

Tegelijkertijd brengt deze beweging voor een ander deel van de BV Nederland juist een risico met zich mee. Ook omdat deze trend niet alleen in Nederland plaatsvindt. Onze transportsector (havens, vervoerders) en onze groothandelaren hebben bij uitstek baat bij productie in lagelonenlanden. Nederland functioneert als het toevoerpunt van al die producten richting Europa. In die rol hebben wij ons al eeuwenlang gespecialiseerd. De hoeveelheden producten die wij overslaan en verhandelen groeit nu echter minder snel. Voor de groothandelaren is het reshoren in Europa, maar ook in de Verenigde Staten, vooral een risico. De verwachting is dat de wereldhandel er blijvend minder sterk door groeit.

Voor het vervoer is de 3D-printtechnologie ook overwegend negatief. Met name de containeroverslag kan stagneren. Voor bulkoverslag kan het aanleveren van grondstoffen voor de 3D-printers nog wel gunstig zijn. Maar alles bij elkaar kunnen de groothandel en het transport (samen 17 procent van het Nederlands BBP) er last van hebben.

Iedereen een elektrische auto?

Hoewel twee op de drie consumenten een elektrische auto zou overwegen, zien mensen nu nog veel hobbels. Ze vinden elektrische auto's nog te duur (40 procent), maken zich zorgen over de afstand die ze ermee kunnen rijden (28 procent) en over het gebrek aan laadpalen (20 procent). Hype dus?

In de komende vijftien jaar zullen deze hobbels echt wel genomen worden. De kosten van batterijen dalen snel, de onderhoudskosten van elektrische auto's zijn lager dan van verbrandingsmotoren en elektriciteit is voordeliger dan brandstof. Zo rond 2024 zal een elektrische auto per saldo voordeliger zijn. Mogelijk is zelfs de aanschafprijs dan al lager.

Ook de laadpalen zullen er wel komen, maar op andere plekken dan waar we tanken. De auto laden we op terwijl we werken, boodschappen doen, sporten of lunchen. Cruciaal is voor consumenten ook dat laden hooguit een half uurtje duurt. Dat alles lijkt zo tussen 2025 en 2030 in Nederland wel binnen handbereik. Voor de rest van Europa kan het iets langer duren. Om in 2050 een volledig uitstootvrij wagenpark te hebben, moeten in 2035 echter nagenoeg alle nieuwe verkopen emissievrij zijn.

'De transitie naar elektrische auto's is allereerst natuurlijk goed nieuws voor het klimaat'

De transitie naar elektrische auto's is allereerst natuurlijk goed nieuws voor het klimaat. Daarnaast kan bijvoorbeeld de installatiebranche profiteren. Er moeten heel wat laadpalen worden aangelegd de komende decennia. Niet alleen thuis, maar ook op het werk en bij de supermarkt. Ook zijn er kansen voor dienstverleners die zich richten op leasen en delen van de elektrische auto. Als de aanschaf duur is, maar de variabele kosten laag zijn, is huur of lease immers relatief aantrekkelijk.

Ook de consument profiteert. Dit deel van de energietransitie – het vervoer over de weg – zou wel eens redelijk betaalbaar kunnen zijn door snelle technologische ontwikkeling. Voor de Nederlandse toeleveranciers voor de auto-industrie wordt het spannender. Velen van hen maken nu onderdelen voor verbrandingsmotoren of machines voor de auto-industrie in Duitsland. Maar batterijen worden in China en in de VS gemaakt. Het is geen toeval dat juist China investeert in de elektrische auto: het land heeft geen olie, veel smog en is bovendien goed in het maken van batterijen. 55 procent van alle li-ion batterijen wordt er gemaakt. De Europese industrie, met name de Duitse, zal een snelle omslag moeten maken. Lukt dit niet, dan rijden we straks allemaal in een Aziatische auto (misschien met een Europees uiterlijk). Daar krijgen Nederlandse toeleveranciers last van.

Natuurlijk zal ook de petrochemie, inclusief de handel en het transport van brandstoffen, de invloed voelen. Ook al zullen brandstoffen nog lang nodig blijven voor het deel van het wagenpark dat nog op brandstof rijdt. Maar de groei van deze sectoren (5 procent van de economie) komt de komende decennia onder druk te staan.

Is alles straks te koop via een online platform?

Platformen als Uber, Airbnb, Amazon of andere online platformen zijn al heel bekend. Vanuit het verdienmodel van de BV Nederland bekeken, hebben online marktplaatsen echter nog lang niet hun volle kracht bereikt.

Platformen zijn vooral kansrijk op markten waar informatie niet symmetrisch is. Denk aan Booking.com, dat ons helpt om nog voor het inchecken te weten of het hotel schoon is. Of Uber, dat ons laat weten of de taxichauffeur betrouwbaar is. Platformen voegen ook waarde toe op gefragmenteerde markten, zoals Booking op de (gefragmenteerde) hotelmarkt laat zien. Maar ze kunnen markten ook nog gefragmenteerder maken. Denk aan Airbnb: vroeger was het niet mogelijk om eenmalig een huis te huren van iemand die je niet kent. Nu kan je zo iemand makkelijk vinden (de zoekkosten zijn lager) én je weet of diegene betrouwbaar is (de informatie-asymmetrie is opgelost). De hoeveelheid aanbod is er enorm door toegenomen, want veel meer 'onbenutte' huizen worden verhuurd.

Bovendien omzeilen de platformen de 'poortwachters' op de markt. Traditioneel bepaalden de touroperators welk aanbod hun klanten werd voorgeschoteld.

De online marktplaats is een groot goed voor de consument, die zich beter bediend ziet wat betreft kwaliteit en prijs. De consument kan zich ook gemakkelijker tot aanbieder ontwikkelen door de lage zoekkosten en door het verkrijgen van een kwaliteitsstempel. Ook bedrijven kunnen profiteren, bijvoorbeeld van goedkopere reizen.

Online platformen zijn echter een risico voor bestaande verdienmodellen. Nederland heeft relatief veel 'offline platformbedrijven': bedrijven die de markt van vraag en aanbod bij elkaar brengen, in eerste instantie zonder digitale middelen. Onze groothandel fungeert traditioneel als marktplaats en als poortwachter, maar online platformen zoals Alibaba.com of Amazon kunnen die rol overnemen. Op termijn gaan ook onze transportbedrijven de druk voelen van online platformen. Uber richt zich nu nog vooral op het vervoer van mensen, maar zal in de toekomst ook de efficiëntie in het goederenvervoer vergroten.

Veel zakelijke dienstverleners kun je ook zien als platformbedrijven. Denk aan de flexbranche, schoonmaakbranche of juridisch adviseurs. Zij zorgen voor een kwaliteitsstempel voor hun mensen en brengen vraag en aanbod bij elkaar. Zij moeten zich afvragen of het voor hun afnemers op enig moment goedkoper is om hun personeel rechtstreeks in te schakelen. Stel dat facilitair medewerkers, accountants of juristen straks een rating hebben die online te vinden is, willen bedrijven hen dan niet liever rechtstreeks inhuren? Dat kan best gunstig zijn voor de mensen zelf, maar de bedrijven waar het om gaat, worden minder belangrijk. De vraag is of de online platforms waarop deze professionals hun diensten aanbieden Nederlands zijn of vooral Amerikaans.

'3D-printen, de elektrische auto en online platformen gaan in de komende twee, drie decennia het verdienmodel van Nederland echt veranderen'

Paniek is niet nodig

3D-printen, de elektrische auto en online platformen gaan in de komende twee, drie decennia het verdienmodel van Nederland echt veranderen. De beschreven veranderingen zullen voor de Nederlandse macro-economie de economische groei wat drukken, omdat ze juist sectoren raken die tot de eeuwwisseling de groei van de economie droegen: de groothandel, het transport, de energiesector, zakelijke dienstverleners. Nederland is hier meer dan andere landen in gespecialiseerd, waardoor de veranderingen relatief pijnlijk kunnen zijn.

Aan de andere kant zijn er juist kansen voor de technologische industrie, de installatiebranche en de platformen zelf, tenminste als die Nederlands zijn. Dat kan de groei weer stimuleren. Het gaat dus macro-economisch veel meer om een veranderend karakter dan om een echte groeibreker voor het verdienmodel van de BV Nederland. Iets om rekening mee te houden, niet iets om van in paniek te raken.

Richting een hyperflexibele economie

Individuele bedrijven zullen merken dat hypes die voor de macro-economie slechts een rimpeling zijn, voor hen een plotselinge genadeklap kunnen betekenen. Denk aan Kodak, de Free Record Shop of Hyves. Veel ondernemers zijn zich hiervan bewust en denken dus goed na over hun strategische keuzes. Een logisch gevolg is dat veel bedrijven zich flexibel willen organiseren: ze kiezen voor een kleine vaste kern, besteden veel niet kern-activiteiten uit en huren professionals in. Logisch, want dan kun je je kosten snel verlagen en hou je het risico voor je eigen bedrijf beperkt. Bovendien: door online platformen is het ook makkelijker om betrouwbare partners te vinden.

Toch is de vraag wat deze rationele keuze op lange termijn voor Nederland betekent. Ieder bedrijf een flexibel bedrijf of liever: een ecosysteem. Dit maakt bedrijven heel wendbaar, maar zorgt per saldo voor een hyperflexibele economie. De conjuncturele dalen zullen zich verdiepen: toeleveranciers en zzp'ers worden afbesteld of moeten het werk doen tegen een lagere prijs als het economisch tegen zit. Hun winsten of inkomen verdampen dan snel. De vele zzp'ers in Nederland kunnen bovendien geen beroep doen op het sociale vangnet.

In hoogconjunctuur werkt het omgekeerd: de tarieven vliegen omhoog. Zo kost een zzp'er in de bouw nu al bijna twee keer zo veel als in 2013. De bouwsector ervaart nu dat grotere aannemers vast zitten aan lagere prijzen en een snel duurder wordende inhuur. Ook zakelijke dienstverleners zullen met hun prijszetting sneller inspelen op hoogconjunctuur: wie schaars is, eist onmiddellijk een hogere prijs in de flexibele economie. Sectoren als de horeca of de detailhandel bewegen via de consumentenbestedingen mee op deze heviger conjunctuurgolven. Het nodigt ook hen uit tot verdere flexibilisering, zodat de cirkel zichzelf versterkt.

Kortom, wat in tijden van snelle technologische verandering verstandig is voor de individuele ondernemer, wordt pijnlijk als iedereen het doet. Onze economie wordt *Himmelhoch jauchzend oder zum Tode betrübt*. Het is een economie die vaker winnaars en verliezers kent. Dat is fijn als je wint, maar helemaal niet fijn als je verliest. Het is bovendien een zware dobber voor de overheidsfinanciën, die al evenzeer meebewegen. In twee tot drie decennia kan een hyperflexibele economie ontstaan, als antwoord op alle 'ontwrichtende' hypes. Dat zou wel eens de echte ontwrichting kunnen zijn waar bedrijven én beleidsmakers zich op moeten voorbereiden.

34 'Onze economie wordt *Himmelhoch jauchzend oder zum Tode betrübt*. Het is een economie die vaker winnaars en verliezers kent'

CV

Marieke Blom (1974, Alkmaar) is sinds 2014 hoofdeconoom bij ING Nederland. Haar team analyseert trends en de economische groei in Nederland. Hun inzichten delen ze intern en ook regelmatig via de pers. Hiervoor werkte ze zeven jaar bij De Argumentenfabriek, het denkbedrijf voor heldere argumentatie en strategie, waar ze begon toen het bedrijf net een jaar bestond. Ze werkte ook zeven jaar voor de PvdA, onder meer in het campagne team van Wouter Bos. Haar loopbaan begon in het trainee klasje van ABN Amro, waar ze ook werkte als econoom en als intern consultant. De rode draad in haar carrière is het mogelijk maken van goede strategische besluiten, door hoofd- en bijzaken te scheiden. Ze heeft een man en twee dochters en woont in Amsterdam.

35



Linda Frietman, medeoprichter lamProgrez

Via een game op weg naar de arbeidsmarkt

Hoe vind je als je net van school komt de baan die bij jou past? En hoe krijg je als bedrijf de mensen die je nodig hebt? lamProgrez, een technobedrijf in artificiële intelligentie, doet assessments waarbij gebruik wordt gemaakt van game-technieken. Medeoprichter Linda Frietman is ervan overtuigd dat *gamification* helpt om de juiste match te maken op de arbeidsmarkt.

Progressie begint bij jezelf

“Het kan verkeren. Dat heeft de #MeToo-campagne wel laten zien. Gisteren nog een gevierd man in Hollywood, vandaag een absolute *looser*. Bij onze *gamified* assessments ligt het gelukkig niet zo zwart-wit. Het kan zijn dat je een game ‘verliest’ omdat je voor een bepaalde baan of bedrijf niet de juiste competenties hebt, maar de volgende keer past het juist precies. De een wordt gelukkig bij een beursgenoteerd bedrijf, de ander bij een maatschappelijke onderneming.

‘De een wordt gelukkig bij een beursgenoteerd bedrijf, de ander bij een maatschappelijke onderneming; er zijn geen winnaars of verliezers’

Onze passie is om potentieel uit jongeren te halen. We laten zien hoeveel mogelijkheden ze in zich hebben. Ons motto is: progressie begint bij jezelf. Vandaar onze naam *IamProgrez*. We hebben hiervoor twee soorten assessments ontwikkeld: een voor het onderwijs en een voor het bedrijfsleven.

38

Ready4work is bedoeld voor het onderwijs. Via de interactieve cv-game kunnen laatstejaars hun kwaliteiten meten. Net als bij een traditioneel assessment, maar dan meer passend bij de belevingswereld van jongeren. Wij meten niet de *hard skills*, zoals rekenvaardigheid of IQ, want die zie je wel op iemands diploma. Het gaat ons om de *soft skills*, zoals creativiteit, analytisch vermogen, communicatieve en organisatievaardigheden. En discipline: kun je überhaupt op tijd komen? Vaardigheden waar een werkgever om vraagt.

‘Onze droom is dat iedere jongere in het laatste jaar van zijn studie de Ready4Work-game doet’

Ons doel is dat iedere jongere in het laatste jaar van zijn studie deze game doet. Dat is interessant voor jongeren zelf, maar als we alle uitkomsten optellen, zien we aan die meta data ook welk arbeidspotentieel bij de jongeren van die lichterling aanwezig is en bij welke studies je welke competenties leert. Dat kunnen we dan over de jaren heen vergelijken. Fantastische informatie, bijvoorbeeld om opleidingen te verbeteren, zodat die beter aansluiten bij de arbeidsmarkt.

Voor het bedrijfsleven hebben we *The hero story* ontwikkeld. Dit assessment wordt door bedrijven gebruikt als preselectie-tool en als start voor de introductie in het bedrijf. We maken deze assessment op maat voor elk bedrijf of organisatie, met passende beelden en achtergronden. We meten of de kandidaat de eigenschappen en competenties heeft die het bedrijf nodig heeft en of iemand past bij de bedrijfscultuur. Als dat niet zo is, dan is dat aan de ene kant jammer, maar aan de andere kant niet. Want die persoon past dan beter in een ander bedrijf of organisatie. Wij hebben het dus nooit over winnaars of verliezers.”

De beste match tussen persoon en bedrijf

“Wij werken met artificiële intelligentie. We hebben onze eigen ‘AI-engine’ gebouwd: Xavier. Op basis van de algoritmes die erin zitten en de data die wij aanleveren, kan Xavier zelfstandig beslissingen nemen en assen. Onze *gamified assessments* zijn op dezelfde wetenschap gebaseerd als traditionele assessments, Jung, Belbin en Kolb, maar dan met een sausje erover voor de nieuwe generatie.

‘Het gaat ons om de vraag: what makes you tick?’

Wij werken niet alleen met multiplechoicevragen, maar vooral ook met open vragen, zoals: wie is jouw superhero, in welke onderwerpen ben je geïnteresseerd, wat vind je een cool kantoor om te werken en waarom. Het open antwoord dat je intikt, wordt door de AI-engine geanalyseerd. We zijn hard bezig om de database van antwoorden uit te breiden, zodat we vragen kunnen combineren en nog beter tot de kern kunnen komen.

Wij zijn op zoek naar de *pure* antwoorden, niet de gewenste antwoorden. Het gaat ons om de vraag: *what makes you tick?* Waarin ben je intrinsiek gemotiveerd? De mooiste match is een match tussen een bedrijf en een kandidaat die van binnenuit gemotiveerd is voor dat bedrijf of product.

Iedereen wordt geboren met een talent. We moeten elk talent koesteren. Waarom zouden hier geen Elon Musks, Steve Jobs of Leonarda da Vinci’s worden geboren? We zien ze nu gewoon niet. We stoppen mensen teveel in vakjes. Daardoor wordt enorm veel talent verspild.”

39

Soft skills zijn belangrijker dan hard skills

“Opleidingen zijn nauwelijks in staat om jongeren met de juiste profielen voor de arbeidsmarkt af te leveren. Er zit een grote *gap* tussen wat het bedrijfsleven vraagt en het onderwijs levert. Als bedrijven iemand aannemen die net van school komt, dan moeten ze ermee beginnen om de kennis van die persoon bij te spijkeren. Voor sommige nieuwe beroepen, bijvoorbeeld in de cybersecurity, bestaan zelfs nog maar nauwelijks opleidingen.

‘Waarom zouden hier geen Elon Musks, Steve Jobs of Leonarda da Vinci’s worden geboren?’

Soft skills zijn voor het bedrijfsleven daarom belangrijker dan *hard skills*. Wij helpen bedrijven om mensen te rekruteren die interessant voor hen kunnen zijn. Er is uiteraard ook nog een eindselectie nodig, maar dat kan dan met een veel beperkter aantal mensen. Uiteindelijk levert dit een enorme kostenbesparing op ten opzichte van een traditioneel assessmentproces.

Met onze games bereiken we ook mensen voor wie een gewoon assessment een ramp is. Mensen die bijvoorbeeld minder goed zijn in lezen, schrijven of rekenen. We doen de games ook met licht verstandelijk gehandicapten.”

‘Er zit een grote gap tussen wat het bedrijfsleven vraagt en het onderwijs levert’

Gamen is geen tijdverspilling

“Er zijn mensen die *gamification* een bedreiging vinden. Al dat gamen is in hun ogen zonde van de tijd. Daar hebben ze deels gelijk in. Alles wat je te veel doet, is slecht. Maar er zitten zeker ook goede elementen in gamen. Jongeren worden enthousiast gemaakt voor een game, omdat er een beloning te verdienen valt. Je kunt ze met een game uitdagen om een doel te behalen. Dat werkt ook bij huiswerk of andere taken.

Gezien het grote aantal gamers en de intensiviteit waarmee gegamed wordt, heeft het weinig zin je tegen gamen te verzetten. Mijn advies is: kijk juist wat je er mee kunt. Games bieden prachtige oefensituaties en laten heel goed zien welke vaardigheden iemand heeft. In een game stel je een team samen gebaseerd op competenties of skills. Met dat team hoop je de overwinning te behalen. Gamers kijken niet naar culturele achtergrond, leeftijd, beperking of geslacht. Doel is het beste team samen te stellen voor die *epic win*. Daar kunnen we in het werkelijke leven iets van leren. Je wilt als bedrijf toch ook het ultieme team neerzetten om je bedrijf te laten groeien.

Weet je dat de CTO van Starbucks zijn functie heeft gekregen op grond van het level waarop hij de game *World of Warcraft* speelt?

Wij zijn nu vijf jaar bezig, inmiddels met een team van tien mensen. Binnenkort hopen we internationaal te gaan. In Amerika en Azië is veel belangstelling voor wat wij doen. Ik beschouw ons bedrijf als *gamechanger*. Wij gaan het speelveld van HR/recruitment absoluut veranderen.”



Maarten Steinbuch, hoogleraar Technische Universiteit Eindhoven

Alle vraagstukken zijn oplosbaar

Hoe ziet ons leven eruit als onze hele omgeving vergeven is van technologie? Als computers slimmer zijn dan mensen, hoe houdt de mens die intelligentie dan in de hand? Wie beslist er over morele dilemma's? En welk werk blijft er over als robots de plaats van mensen innemen?

Maarten Steinbuch, hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), is een techno-optimist *pur sang*, maar legt ook precies de vinger op punten die bezinning vragen.

'Als je beseft wat de wet van Moore betekent, dan weet je waarom technologie zo ongelooflijk belangrijk wordt'

Hoe zou de wereld er over een jaar of dertig uitzien?

"We kunnen de toekomst niet voorspellen, maar de technologische vooruitgang gaat wel ontzettend snel. Volgens de wet van Moore wordt de reken capaciteit van computerchips elke twee jaar verdubbeld. Je kunt ook zeggen: de helft goedkoper. Die wet bestaat al sinds 1965 en zal vast nog zo'n 30 of 40 jaar meegaan. Dit betekent dat de wereld er over dertig jaar, als onze kinderen even oud zijn als wij nu, er totaal anders uit ziet. Onze hele omgeving zal digitaal zijn en van technologie vergeven. Het zou me niet verbazen als die technologie dan inmiddels ook in onszelf zit."

'Als onze kinderen onze leeftijd hebben, over dertig jaar, ziet de wereld er totaal anders uit dan nu'

Dat klinkt meteen al griezelig.

"Vind je? Ik ben echt een techno-optimist. Ik ben ervan overtuigd dat we alle vraagstukken van de wereld kunnen oplossen met technologie. Armoede, honger, water, energie en ook het klimaatprobleem – maar daar moeten we wel mee opschieten. Er gaat ontzettend veel veranderen. Ik illustreer dat vaak met een verhaal over de auto.

Over één generatie rijden we allemaal in computergestuurde auto's. En de enkeling die dan nog wel zelf rijdt, wordt als een gevaar gezien. 95 procent van de 1,2 miljoen verkeersdoden wereldwijd wordt immers veroorzaakt door menselijk falen. Ik weet zeker dat zelf rijden uiteindelijk verboden wordt. Een computer kan dan namelijk veel beter kijken en redeneren dan een mens. Computers, en dus ook robots, leren veel sneller dan wij. Als een robot iets heeft geleerd, hoeft je maar op een knop te drukken, dan hebben alle robots diezelfde kennis. Als ik iets leer, heb ik een leven lang nodig om het aan andere mensen te leren.

Dankzij de technologie gaan we steeds meer begrijpen van ziekten, verouderingsprocessen en afweermechanismen. Ziektes als kanker, reuma en dementie kunnen we straks genezen. Dankzij chirurgische robots kunnen operaties met ultra-precisie worden uitgevoerd. En met die robots lossen

we dan tegelijkertijd ook het tekort aan artsen in de wereld op. Door middel van gepersonaliseerde voeding, die je thuis met een 3D-printer gaat maken, krijg je precies wat jij nodig hebt om gezond en vitaal te blijven.

Als je beseft wat de wet van Moore betekent, weet je waarom technologie zo ongelooflijk belangrijk wordt. We leven straks met robots om ons heen. Een robot die een kopje thee zet en thuiszorg levert. En dat vinden we dan heel gewoon. Lees 'Homo Deus' van Yuval Noah Harari of 'Oorsprong' van Dan Brown. Heel erg inspirerend om een idee te krijgen van wat er in de toekomst mogelijk is.

Over tien jaar is je telefoon slimmer dan jezelf. Over dertig jaar is een computer slimmer dan 9 miljard mensen bij elkaar. En als dat zo is, waarom zou ik zo'n chip dan niet in mezelf willen hebben? Misschien kunnen onze hersens wel onderdeel worden van de cloud, zodat we naar believen kennis kunnen up- en downloaden."

Is er dan nog wel verschil tussen mensen en robots?

"Dat is een heel belangrijke vraag. Ik denk het wel. Al sluit ik niet uit dat mens en robot ook wel gaan mengen. Maar de mens is in de lead en moet dat ook blijven. Er zijn altijd mensen voor nodig om computers of delen van computers te programmeren.

Dat betekent wel dat we nu al over de ethische vragen moeten nadenken die straks op ons afkomen. Wat doen we met conflicten in de wereld als er autonome oorlogsrobots zijn? Willen we uiteindelijk onsterfelijk worden? Mogen we ongeboren baby's manipuleren? Mogen we kunstmatige intelligentie en kunstmatige organen in mensen inbrengen? Ik vind dat uitdagende vragen. Voor onze kinderen zijn het straks reële vragen.

Als ik ergens spreek, stel ik het publiek vaak een paar vragen. De eerste is: als je een pilletje kunt krijgen waarmee je in één klap een nieuwe taal zou leren, wie zou dat dan willen? Dan gaan alle handen omhoog. En als je een tweede pilletje kunt krijgen waarmee je altijd gezond blijft? Ook dan gaan alle handen omhoog. En als je een derde pilletje kunt krijgen waarmee je onsterfelijk wordt? Dan gaat altijd maar 5 procent van de handen omhoog. Daarna zeg ik: en als je dan ook een pilletje kunt krijgen om dood te gaan, zou je dan wel de derde pil nemen? Dan gaan 25 procent van de handen omhoog.

Het vierde pilletje is er al. De pilletjes om in één keer een taal te leren, om altijd gezond te blijven en onsterfelijk te worden nog niet, toch is het belangrijk om er al over na te denken wat we zouden doen als die pilletjes er wel zijn. Het zou in de toekomst namelijk zomaar kunnen gebeuren.

Wij moeten onze kinderen en jonge mensen zo opvoeden dat zij straks hun verantwoordelijkheid kunnen nemen om de technologie te benutten ten behoeve van mens, dier en natuur. Robots gaan niets uit zichzelf doen, ze worden door mensen ontworpen en geprogrammeerd. Als alles mogelijk is, moeten we ervoor zorgen dat we menswaardigheid en moraliteit in de ontwikkelingen meenemen. Dat betekent dat we dus ook de grenzen moeten aangeven.”

‘Als alles mogelijk is, moeten we ervoor zorgen dat we menswaardigheid en moraliteit in de ontwikkelingen meenemen’

Hoe gaat het onderwijs er eigenlijk uitzien in de toekomst?

“Dat is ook een belangrijke vraag. Als kennis straks *realtime* te downloaden is in je hersenen, wat is dan de rol van ons onderwijssysteem? Ik denk dat we het onderwijs totaal anders moeten gaan organiseren. Daar zijn we in Eindhoven al over aan het nadenken. Mensen komen niet meer voor kennis naar een school, maar om dingen te onderzoeken en te beleven.”

Wat blijft er nog aan werk over als robots de meeste taken overnemen?

“Er gaan ongetwijfeld heel veel banen veranderen. Ik denk dat we in de toekomst een 20-urige werkweek krijgen. De komende 20 jaar is er vanwege de vergrijzende beroepsbevolking nog een geweldig arbeidstekort in Nederland, maar daarna krijgen we een enorm overschot aan mensen. We zullen dus heel anders met werk en tijd moeten omgaan. En er komt heel veel vraag naar mensen die ons kunnen helpen om onze vrije tijd in te vullen.”

Hoe gaat technologie het energie- en klimaatprobleem oplossen?

“Zonne-energie en windenergie worden en zijn op sommige plaatsen al stukken goedkoper dan fossiele energie en zijn straks overal beschikbaar. Elk dorpje in Afrika kan met goede zonnecellen en batterij-opslagsystemen in de eigen energie- en waterbehoefte voorzien. En dankzij internet heeft iedereen altijd en overal toegang tot kennis. Dat betekent dat in elk dorp de welvaart zal toenemen.

Het fossiele tijdperk gaat voorbij. Grote delen van China, India en Afrika zullen het fossiele tijdperk zelfs deels overslaan. Die gaan alles direct elektrisch doen.

De technologie gaat ons helpen om de wereld te verduurzamen en de economie circulair te maken. Om met energiecommissaris en ondernemer Ruud Koornstra te spreken: als je met duurzaamheid geld kunt verdienen, gaat het vanzelf. Zodra wind- en zonne-energie goedkoper zijn dan fossiel, wil iedereen elektrisch rijden. Binnen drie jaar komen er wel 40 elektrische automodellen op de markt die makkelijk 350 km kunnen rijden. En het opladen kost dan nog maar 10 minuten. Net zolang als het tanken van benzine nu.”

Het klinkt haast te mooi om waar te zijn. Alles wordt vanzelf beter?

“Niet vanzelf. We moeten veel zorgzamer worden voor de planeet. De aarde heeft nu eenmaal beperkingen. Als we allemaal ouder worden en er steeds meer mensen komen, zullen we een keer de grens naderen. Misschien emigreren we dan wel naar Mars.

Als we kijken naar de klimaatverandering moeten we ons zorgen maken of we nog wel op tijd zijn. In het Klimaatakkoord van Parijs is afgesproken om de gemiddelde temperatuur niet meer dan 1,5 graad te laten stijgen. Maar het zou veel beter zijn als het ons lukt om de temperatuur met een graad te verlagen. Dan is het systeem weer stabiel. Dat lukt echter alleen als we er op korte termijn in slagen om veel minder olie en gas te gebruiken. We moeten ook stoppen met het eten van vlees. Vleesgebruik veroorzaakt veel te veel CO₂-uitstoot en neemt veel te veel water. Maar als we toch vlees willen blijven eten, zal het kweekvlees moeten worden: verticaal gekweekt in vleesfabrieken.”

Welke rol zou de overheid hierin moeten spelen?

“De overheid kan een belangrijke rol vervullen door een nieuwe industriepolitiek te voeren en de circulaire economie te bevorderen en te versnellen. De overheid moet ook een leidende rol nemen als het gaat om de ethische vragen die de technologische ontwikkeling met zich meebrengt. Zij moet ervoor zorgen dat ons morele kompas sterk genoeg is om moraliteit mee te ontwerpen in de technologie die we ontwikkelen.”

Maar waar komt die moraliteit vandaan?

“Dat vind ik een heel moeilijke vraag. Het zal niet van religies komen, want de rol van religie zal wereldwijd alleen maar zwakker worden. Ik zie de islamisering niet als dreiging. Het is nog niet zo lang geleden dat het rooms-katholicisme in Europa vigeerde en dat is ook voorbij gegaan. In mijn visie moet moraliteit uit de samenleving zelf komen. Het zijn de afspraken die je maakt over hoe je met elkaar wilt samenleven. We leven in een tijd van globalisering: de wereld is een dorp geworden. Alles is met elkaar verbonden. Tegelijkertijd worden het regionale en lokale steeds belangrijker. In een circulaire economie worden mensen lokaal bijna zelfvoorzienend. Doordat mensen in gemeenschappen leven en bij een groep willen horen, zullen ze het ook altijd eens worden over bepaalde normen en waarden.”

‘De toekomst vraagt awareness; we moeten ons bewust zijn van de snelheid van de ontwikkelingen’

Hoe kunnen we ons op de toekomst voorbereiden?

“De toekomst vraagt *awareness*. We moeten ons bewust zijn van de snelheid van de ontwikkelingen. Dat is mijn kernboodschap. Als onze kinderen onze leeftijd hebben, over dertig jaar dus, ziet de wereld er totaal anders uit dan nu. De vragen die daarbij horen, moeten we niet wegstoppen, maar onder ogen zien. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we houvast blijven houden aan normen en waarden? Hoe kunnen we onze maatschappij zo inrichten dat we zorgvuldig omgaan met de natuur? Hoe maken we de economie circulair? En hoe richten we opleidingen en universiteiten in, zodat het onderwijs mensen helpt om niet lineair maar exponentieel te denken?

We moeten onszelf disrupten om te zorgen dat we over onze toekomst nadenken. Wat betekent het als veel werk verdwijnt en iedereen veel meer vrije tijd krijgt? Ik denk dat iedereen over twintig jaar een basisinkomen krijgt. Dat inkomen geeft een bepaalde mate van zekerheid. Daarnaast kunnen mensen zelf kiezen waar ze hun tijd aan besteden en waar ze hun zin uithalen. Waar geniet je van? Wat is voor jou een zinvolle tijdsbesteding? Dat zijn vragen die iedereen zichzelf moet stellen en waar ook iedereen zelf een antwoord op moet verzinnen.

Of ik me nooit eens somber of wanhopig voel als het om de toekomst gaat en zie voor welke vraagstukken we staan? Ik heb heus wel eens chagrijnige momenten. Maar als ingenieur blijf ik toch altijd mogelijkheden en oplossingen zien.”

CV

Maarten Steinbuch (1960) is hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Hij doet onderzoek naar nauwkeurige bewegingssystemen voor de high tech industrie en naar robots voor de zorgsector. Zijn team is wereldkampioen voetballende robots. Ook werkt hij met zijn groep aan elektrisch vervoer, zelfrijdende autotechniek en kernfusie. Steinbuch heeft een werktuigbouwkundige achtergrond. Hij is betrokken bij een aantal start-ups, zoals die op het gebied van chirurgische robots. Hij is de eerste winnaar van de KIVI Academic Society Award, vanwege zijn bijdrage in maatschappelijk belangrijke technologische ontwikkelingen. In 2016 won hij de Simon Stevin Meesterprijs voor de manier waarop hij bruggen slaat tussen wetenschap en bedrijfsleven.



Alex Dings, medeoprichter BitSensor

De wereld veiliger maken

BitSensor is een cybersecurity-bedrijf, gespecialiseerd in de beveiliging van web-applicaties. Ruben van Vreeland (ceo) en Alex Dings (coo) zijn in 2016 met z'n tweeën gestart en hebben inmiddels tien mensen in dienst. Ze zitten in Eindhoven, maar het zal niet lang duren voor ze ook de grenzen overgaan. Want BitSensor gaat de wereld veiliger maken.

51

Een nieuwe vorm van cybersecurity

“Bedrijven en organisaties steken vaak veel geld en tijd in het beveiligen van hun netwerken en systemen. Maar helaas is dat niet veilig genoeg. 70 procent van de aanvallen van hackers is gericht op web-applicaties: de toegangsportalen van bijvoorbeeld banken, verzekeraars en webwinkels.

Mijn co-founder Ruben van Vreeland is een ethisch hacker. Hij is er al op zijn negende mee begonnen en het is nog steeds zijn hobby. Hij weet bij de grootste webplatforms binnen te dringen, hoe zwaar die ook beveiligd zijn. En dan vertelt hij hen waar de gaten in de beveiliging zitten, altijd ethisch dus. Een van de grootste platforms vroeg hem ten einde raad wat ze nog meer moesten doen om zich te beveiligen. Maar er was gewoon niets beters dan ze al hadden.

Toen is Ruben aan het werk gegaan om een nieuw concept van internetbeveiliging te ontwikkelen. Een softwareprogramma dat zich niet richt op de beveiliging van het netwerk of het systeem, maar op de applicatie zelf. Dus geen schil of vangnet dat de hard- en software afschermt, maar een radar die continu alle activiteiten binnen de applicatie monitort en onmiddellijk signaleert wanneer iemand kwade bedoelingen heeft. De gemiddelde tijd waarop een bedrijf ontdekt dat het is gehackt, is 9 maanden. BitSensor heeft daar 50 milliseconde voor nodig. Hierdoor hebben bedrijven *realtime* inzicht in de veiligheid van hun data.”

‘De gemiddelde tijd waarop een bedrijf ontdekt dat het gehackt is, is 9 maanden; BitSensor heeft daar 50 milliseconde voor nodig’

Een eigen bedrijf opbouwen is het mooist

“Twee jaar geleden zijn we gestart. Ruben en ik zijn allebei gestopt met onze studie informatica. Daar hebben we geen seconde spijt van gehad. Wat is er mooier en uitdagender dan een eigen bedrijf opbouwen? Ruben is verantwoordelijk voor de technologie en visie, ik ben verantwoordelijk voor organisatie en sales. Onze klanten zijn banken, verzekeraars en woningcorporaties en internetbedrijven.

We hebben inmiddels tien mensen in dienst. Voor grote projecten huren we mensen in. We zijn nog klein genoeg om het hele team mee te nemen in ons proces. We vieren elke nieuwe klant en ook elke technische overwinning in de verbetering van de software. Ja, dat zijn heel wat feestjes.

Wij werken alleen met de beste mensen in het vak. Dat is een keuze die we hebben gemaakt: kennis is leidend. Wij moeten gewoon slimmer zijn dan hackers. Leeftijd, cv en afkomst zijn dus niet belangrijk. We vragen sollicitanten om een voorbeeld van hun programmeerwerk te laten zien en een proefopdracht uit te voeren. Het gaat erom dat iemand laat zien dat hij fundamenteel kan denken en de ingewikkeldste problemen kan helpen oplossen.

Ruben en ik zijn zelf ongeveer de jongsten in ons bedrijf. Dat ervaar ik nooit als een probleem. Wij houden ervan om problemen te analyseren en uit elkaar te trekken. Elk onderdeel is een puzzelstuk, elke keuze die we maken draagt eraan bij om de puzzel compleet te maken. Op die manier denk ik mijn hele leven al. Als ik iets ga doen, maak ik eerst een totaalplan. De keuzes die ik daarna maak, zijn dus makkelijk. Ik kan snel beslissen, omdat ik elke beslissing in het perspectief van de grotere doelstelling zet. Waar ik heb geleerd om een bedrijf te leiden? Ik lees boeken en kijk op internet. En we hebben heel goede mentoren die ons voor fouten behoeden.

Ik werk zo’n 80 uur per week. Ik heb dus maar beperkt de tijd voor hobby’s. Maar het bouwen van het bedrijf is toch mijn grootste hobby. Al die avonden waarop ik voor BitSensor werk, daar krijg ik echt iets voor terug. Ik houd ervan om iets te doen wat resultaat oplevert. Daarom vind ik het ook leuk om in mijn vrije tijd meubels te maken. En om voor vrienden te koken, hoewel ik niet echt van koken hou. Want als je tijd maakt om voor iemand te koken, laat je zien dat je om iemand geeft en bouw je aan de relatie.”

‘Alle bedrijven en organisaties zijn te hacken, het is alleen een kwestie van tijd en geld’

Iedereen is te hacken

“De vraag van bedrijven en organisaties die met ons willen werken, is groter dan we nu aan willen nemen. Wij kiezen op dit moment die klanten die ons helpen om onze software en processen te verbeteren. Waar we naartoe willen, zijn standaard modellen en oplossingen die we kunnen opschalen, zodat we uiteindelijk veel meer bedrijven en organisaties kunnen helpen om hun applicatie te beveiligen. Dat is het grotere doel waar we naartoe werken. Zodra we een *repeatable* salesmodel hebben, kunnen we meer mensen aannemen en onze software overal gaan verkopen.

Ons doel is marktleider te worden in applicatiebeveiliging. Daarmee voegen wij iets toe. Er is geen enkel ander bedrijf dat met deze technologie werkt. Dankzij de radar van BitSensor kunnen we van stap tot stap volgen wat een hacker doet, wie hij is en wat hij wil. Zodra hij gevaarlijk wordt, kunnen we hem blokkeren. Maar zolang we hem niet blokkeren, kunnen we observeren wat hij doet. Daar wordt BitSensor dan weer slimmer van.

‘Een groot deel van onze software is open source; wij willen dat die kennis voor iedereen toegankelijk is’

54

Een groot deel van onze software is open source. Wij willen dat die kennis voor iedereen toegankelijk is, want wij maken onze grote zorgen over de veiligheid van het internet. Alle bedrijven en organisaties zijn te hacken, het is alleen een kwestie van tijd en geld.

Wij zijn dus een bedrijf dat een enorm maatschappelijk probleem oplost. De verdergaande digitalisering maakt de maatschappij ontzettend kwetsbaar. Wij gaan met ons bedrijf uiteindelijk vast veel geld verdienen, maar het mooiste is toch dat wij een zinvolle bijdrage leveren aan de veiligheid van de wereld.”

‘Het mooiste is dat wij een zinvolle bijdrage leveren aan de oplossing van een groot maatschappelijk probleem’

55



Luuk van Middelaar, politiek filosoof, historicus en hoogleraar aan de Universiteit van Leiden

Regeren is vooruitzien. Nederlandse en Europese politiek in ongewisse tijden

De wereld om ons heen wordt onvoorspelbaarder. Met horten en stoten stellen de landen van de Europese Unie zich erop in. Voor onze ogen ontvouwde zich de afgelopen jaren een nieuwe politiek van Europa. Onder druk van de eurocrisis, de vluchtelingencrisis, de spanningen met Rusland en niet te vergeten de verkiezingsschokken Brexit en Trump leert Europa te handelen in het heden. Dat zag en ziet er vaak rommelig uit. Het leidt ook tot deining en rumoer. Voorpagina's van de kranten; demonstraties op Europese pleinen; gepassioneerde verkiezingsdebatten – van Finland tot Portugal en van Ierland tot Hongarije. En ook in Nederland: het Oekraïne-referendum van 2016, protesten tegen financiële steun aan Griekenland en het ontwrichtende perspectief van Nexit (dit laatste door de kiezers op 15 maart 2017 helder afgewezen). Dit publieke lawaai is welkom, het is de keerzijde van de nieuwe politiek. Het vraagt daarom ook om ander politiek en maatschappelijk leiderschap.

Metamorfose

De Europese politiek maakt sinds tien jaar een metamorfose door. Zonder bouwplan, onder druk van de gebeurtenissen, improviserend in de chaos van het moment. De Brusselse “regelfabriek”, opgericht om geduldig belangen te vervlechten en een Europese binnenmarkt te bouwen, vormt zich om tot een Unie die ook in staat is “gebeurtenissenpolitiek” te bedrijven, bij machte te reageren op de wisselvalligheden van het lot. Tastend ontdekten politiek en kiezers in Europa dat we samen niet alleen een Markt hebben, maar ook een Munt en een Grens, dus een Macht in de wereld zijn. Even wennen.

Symbolisch startpunt is de nazomer van 2008. Twee klappen schokken het systeem: ten eerste, uiteraard, de val van Lehman Brothers op 15 september, begin van de wereldwijde bankencrisis, die diepe recessie en ook eurocrisis werd – en waarvan de controversiële geldpolitiek van de ECB een laatste uitvloeisel is. Ten tweede, luttele weken eerder, vanaf 8 augustus 2008: een Russisch-Georgische oorlog op de Kaukasus, voorbode van spanningen aan Europa’s oostgrenzen, die in Nederland zullen nadaveren met het neerhalen van de MH-17. Sinds die zomer van 2008 hield het niet meer op. Beter ons daarop in te stellen.

In deze crisis maakte Europa – het samenspel van hoofdsteden en Brusselse instellingen – vaak een hulpeloze indruk. Het stelsel is ingericht op reguleren, op depolitiseren, op geduldig compromissen smeden, van groenboek tot witboek tot dialoog: “regelpolitiek”. Blijvend belangrijk, maar het schiet tekort als je samen moet handelen, snelle en gevoelige besluiten moet nemen. Omdat banken of landen aan de financiële afgrond staan en binnen één weekeinde 750 miljard euro in spoedoverleg bij elkaar moet worden getelefoneerd. Omdat vluchtelingen bij honderdduizenden over de Balkan richting Duitsland, Zweden en Denemarken lopen. Omdat Rusland de Krim binnenvalt en je binnen dagen over sancties moet beslissen.

Ondanks alle handicaps lukte het soms wel. De Europese Unie toonde onvermoede veerkracht en creativiteit en sprong in nood over haar eigen schaduw; denk aan de houtje-touwtje-reddingsfondsen of de bankenunie voor de eurozone (in 2010 en 2012) of de EU-Turkijedeal van maart 2016, die de migrantenstroom over de Egeïsche Zee indamde. Wel was het steeds improvisatie in het moment, struikelen van crisis naar crisis. Ik heb Herman Van Rompuy, Europees topenvoorzitter (2009-2014), meermaals horen zeggen dat Europese leiders enkel kunnen besluiten “aan de rand van de afgrond en met het mes op de keel”. Alleen als het echt niet anders kon, lukte het allen op één lijn te krijgen, menskracht en middelen te mobiliseren. Als het overleven van de interne markt, van de euro, van Schengen op het spel stond.

Dit moet beter. Regeren is vooruitzien, luidt het adagium. Een Unie die alleen besluitvaardig is als ze met de rug tegen de muur staat – die regeert niet.

‘Een Unie die alleen besluitvaardig is als ze met de rug tegen de muur staat – die regeert niet’

Maar let wel: ‘vooruitzien’ moet niet worden verward met ‘plannen’ of ‘voorspellen’. De toekomst is open, meer dan ooit. Dus vooruitzien betekent: eerst de onvoorspelbare dynamiek aanvaarden, en dan de blik stroomopwaarts richten, patronen ontwaren, risico’s inschatten, maatregelen treffen – en weten dat je toch kunt worden verrast. Als dit al ‘plannen’ is, dan ook *contingency planning*, rekening houden met het ongewisse of het ergste. Daarom ligt adequate voorbereiding niet in het opstellen van oneindig veel scenario’s – het loopt immers toch altijd anders – maar in het vergroten van veerkracht, slagvaardigheid, improvisatievermogen. Dat geldt voor bedrijven, dat geldt in de politiek. Na tien jaar crisisbeheer is het de grote opdracht voor de Europese Unie. Op alle fronten.

Drenkelingen en halfgeleiders

Twee voorbeelden. Ten eerste migratie, dé grote test voor onze samenlevingen, voor zeker één of twee generaties. Waarom moet de migratiegolf uit Afrika eerst tot zichtbare noodtoestanden leiden voor de EU tot actie overgaat? De bootjes over de Middellandse Zee zullen blijven komen. De EU-Turkijedeal en schimmige afspraken tussen Italië en Libië helpen, maar het blijft een kwetsbare, controversiële aanpak. Migrantten blijven noordwaarts gaan. Het moet duidelijk worden dat bij de lusten van het vrije personenverkeer (‘Schengen’) ook de lasten horen voor zorgen om de bewaking van buitengrenzen (niet alleen een zaak voor Griekenland en Italië) én de zorgen om asielzoekers die de gezamenlijke grens overkomen (‘Dublin’). Tot nu toe lukte het niet om daar nieuwe evenwichten te vinden die Europa schokbestendig maken. Een taak voor 2018, waarvoor Nederland goede ideeën heeft.

Maar het echte werk moet natuurlijk aan de bron gebeuren, in landen van vertrek. Volgens kenners ligt de sleutel in het effectief terugsturen van economische migranten, samen met het openen van een beperkte maar geloofwaardige route voor legale migratie. Dan wagen mensen hun leven niet meer op zee. De Commissie deed zomer 2017 een voorstel voor vrijwillige overplaatsing van 37.000 „kwetsbare mensen” uit Libië, Egypte, Ethiopië, Niger en Soedan naar de EU. Keerzijde is effectief uitzetbeleid. Ook hier is vooruitzien mogelijk. De EU heeft een langlopend akkoord met 78 ontwikkelingslanden in Afrika, de Caraïben en de Pacific. Dit zogeheten Cotonou-akkoord eindigt in 2020; over verlenging wordt vanaf 2018 onderhandeld. Dus denk aan die bootjes en zet in de nieuwe versie wél een glasheldere, generieke en rechtstreeks-werkende bepaling dat hulp en handel afhangen van medewerking aan terugkeer.

Tweede voorbeeld, uit de economische sfeer. Nederland en Europa moeten strategischer omgaan met hightech-industrie. Want het is toch frappant: wanneer wasmiddelen- en verffabrikanten door het buitenland worden belaagd, staat Nederland wegens gefnuikte nationale trots op zijn kop. Maar de geplande overname van de Eindhovense chipfabrikant NXP – voorheen Philips, uiteraard – door het Amerikaanse Qualcomm bereikt enkel de financiële hoekjes van de kranten.

Toch is die stilte merkwaardig. Dit overnamebod is een betekenisvolle zet op een wereldwijd strijdtoneel. Amerika en China zien dit goed in. Zij willen winnen. Voor hen gaat het in de chipindustrie niet enkel om winst en werkgelegenheid, maar ook om greep op de toekomst. Weliswaar wapperen Haagse en Brusselse politici en beleidsmakers met wervende woorden als digitalisering, zelfsturende auto's, elektronische patiëntendossiers, kunstmatige intelligentie en het internet der dingen. Leg die snelweg naar 2030 maar aan! Maar het bouwt lekkerder aan de digitale toekomst als je ook de elementaire bouwsteentjes blijvend zelf kunt ontwikkelen en fabriceren.

Eind 2017 klonk het dat de Europese Commissie waarschijnlijk akkoord gaat met het bod van Qualcomm op NXP (47 miljard dollar). De Amerikaanse toezichthouder gaf, niet verrassend, al groen licht. Maar ook Beijing moet nog toestemming verlenen, op straffe van verlies van toegang tot de grote Chinese markt. Voorheen heeft Beijing zulke momenten uitgebaat om te eisen dat onderdelen van het gefuseerde bedrijf worden afgestoten, en liefst in Chinese handen komen. Dat is, cynisch gezegd, een makkelijkere manier om technologische kennis te verwerven dan industriële spionage. China heeft 100 tot 150 miljard dollar uitgetrokken voor een inhaalslag die het in 2030 op het niveau van Amerika, Europa, Zuid-Korea, Taiwan

en Japan moet brengen én het veel minder afhankelijk moet maken van buitenlandse chips. Beijing neemt daarbij financieel verlies of wereldwijde marktontwrichting (denk aan de zonnepanelenindustrie...) op de koop toe; politiek belang gaat voor. Toen een Chinees staatsbedrijf in 2016 het Duitse robotbedrijf Kuka overnam, leidde dat in Duitsland achteraf tot onrust. Toen later de Duitse chipfabrikant Aixtron een volgende prooi bleek, waarschuwden de Amerikaanse veiligheidsdiensten Berlijn dat China zo toegang tot militaire technologie zou krijgen. Daarop trok de Duitse toezichthouder de goedkeuring in.

‘Europa moet open blijven voor investeerders, maar wel zijn veiligheids- en publieke belangen kunnen verdedigen’

Vanwege zulke episodes deed de Commissie-Juncker in september 2017 een voorstel voor een „screening-mechanisme” bij buitenlandse overnames. Boodschap: Europa moet open blijven voor investeerders, maar wel zijn veiligheids- en publieke belangen kunnen verdedigen. Het komt geen moment te vroeg. Het lot in eigen handen houden ligt ook in greep houden op de technologie die onze toekomst vormgeeft. Maakt het dan echt zoveel verschil of Europese hightech-spelers in handen komen van het China van Xi of het Amerika van Trump? Ook hier geldt: regeren is vooruitzien.

Het nieuwe leiderschap overtuigingskracht

Tot slot: gebeurtenissenpolitiek vraagt andere kwaliteiten van politieke en maatschappelijke leiders in Europa. Overtuigingskracht en initiatief voorop.

Niet alles kan buiten het publieke zicht worden geregeld. De dagen dat nationale en Brusselse ambtenaren in nauw contact met bedrijven en *stakeholders* voordelige deals konden sluiten – toen Wisse Dekker met zijn mede-CEO's van de *European Round Table* in Brussel vertelde hoe het moest – die dagen zijn voorbij. Van euroreddingen tot verplichte asielquota: rumoer en kritiek alom. Mensen willen in de EU meespreken en tegenspreken, als burger, kiezers, consument. De roep om openheid blijft. Dus moet steun voor gezamenlijke besluiten – en voor de Europese Unie als zodanig – dag in dag uit worden verdiend. Daar rust een taak voor de politieke, maatschappelijke en economische elite.

Wie dat nalaat brengt zichzelf ernstig in de probleem. Zie de politieke chaos in Londen sinds het referendum van 2016; het land pleegt zowat harakiri. De Brexit is ook voor ons in Nederland een snerpande alarmbel. Pas door het uiterst complexe, ja quasi-onmogelijke vertrek van Groot-Brittannië uit de EU ervaren we hoe hecht onze economieën, productieketens, samenlevingen in Europa verweven zijn geraakt. Zoals in het persoonlijke leven, geldt ook in de politiek: soms ervaar je pas in een echtscheiding hoeveel je eigenlijk deelt – als het te laat is. Publiek draagvlak is geen luxe, het is vitale noodzaak.

Bij de wereld van vandaag hoort ook vermogen tot initiatief, tot mensen op sleeptouw nemen. Het zal voor bedrijfsleiders vanzelfsprekend klinken maar is dat minder in de politiek. Zeker in de Haagse en Brusselse regelpolitiek bereik je succes als je qua temperament en kennis kan meedoen aan het evenwichtsspel – tussen partijen, belangen, groepen. De kwaliteiten van volkstribuun of aanjager zijn minder nodig; het publiek waardeert eerlijkheid, vakkundigheid en betrouwbaarheid, zoals van onze premiers Lubbers, Kok of Rutte. In de woelige gebeurtenissenpolitiek daarentegen wint de regeerder gezag die de situatie juist inschat en blijkt geeft van initiatief en moed op het juiste moment. Denk bij temperament aan een man als Nicolas Sarkozy: voor hem was elke crisis een kans, hij had bluf en verrassing in zijn gereedschapskist. Ook de nieuwe Franse president Emmanuel Macron past in deze traditie. In Den Haag kijkt men vanouds met enige argwaan naar ontregelende Franse dadendrang, die snel opportunisme lijkt. Toch is ook een herwaardering op zijn plaats. Iemand moet de boel opjutten en aanjagen – zie hoe Macron na Trumps exit het klimaatakkoord probeert te redden – en het publiek van de noodzaak tot handelen overtuigen.

Alleen in die combinatie: zekerheid bieden en inspelen op veranderingen kunnen Nederland en Europa in de wereld van Xi, Poetin en Trump tot de winnaars behoren. We hebben alle economische troeven in huis.

CV

Luuk van Middelaar (1973, Eindhoven), politiek filosoof en historicus, is hoogleraar “Praktijk en grondslagen van de Europese Unie en haar instellingen” aan de Universiteit Leiden en columnist van NRC Handelsblad. Onlangs publiceerde hij het boek “De nieuwe politiek van Europa” (Historische Uitgeverij), frontlijnverslag en analyse van de recente crisisjaren. Van 2010-2014 werkte Van Middelaar als speechschrijver van de voorzitter van de Europese Raad, Herman Van Rompuy.

Ondernemers en hun inzet voor de SDGs

De ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB-Nederland en het Nederlandse Netwerk Global Compact hebben in september 2017 een publicatie uitgebracht over ‘Ondernemers en hun inzet voor de Sustainable Development Goals’ (<https://www.vno-ncw.nl/publicaties>). De publicatie laat zien hoe Nederlandse bedrijven bijdragen aan de realisatie van de SDGs en hoe ze de 17 doelen vertalen naar de eigen bedrijfsvoering. In zeven interviews vertellen ondernemers hoe zij de SDGs concreet in hun bedrijfsvoering hebben opgenomen. Daarnaast laat de publicatie talrijke voorbeelden zien van activiteiten die bedrijven ondernemen om de doelen te behalen. De brochure is ook in het Engels verkrijgbaar.

In deze Bilderbergpublicatie nemen we het interview met Meiny Prins, ceo Priva, nog een keer op. Verder voegen we een nieuw interview toe: Carola Wijdoogen, directeur Duurzamer Ondernemen bij NS.



Meiny Prins, ceo Priva:

De toekomst wordt beter

“Beter rendement voor onze klanten met minder gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Dat is waar we bij Priva continu naar streven. Wij leveren slimme regeltechniek voor gebouwen, zodat verwarming en koeling veel minder energie kosten. Daarnaast leveren wij ook regeltechniek voor kassen, zodat planten de juiste hoeveelheid water en voeding krijgen, die daardoor hogere productie leveren met minder gebruik van natuurlijke hulpbronnen. In de glastuinbouw wordt al 90 procent van het water hergebruikt. Wij werken ook aan nieuwe, integrale oplossingen voor een klimaatneutrale maatschappij: zoals de implementatie van *smart grids* en hergebruik van afvalwater voor voedselproductie.

Ik ben ervan overtuigd dat Nederland een belangrijke rol kan spelen in het oplossen van de grote problemen op het gebied van klimaat, water, voedsel en mobiliteit. In 2014 ben ik begonnen met een website over de *Sustainable Urban Delta*. Daar staan voorbeelden op van integrale oplossingen. Er zijn veel innovatieve krachten in Nederland en er liggen grote kansen voor Nederlandse bedrijven in de wereld, maar dan hebben we wel een gezamenlijke visie op de toekomst nodig.

Priva wil aan die nieuwe ontwikkelingen bijdragen. Daarmee dragen we ook bij aan de realisatie van de SDGs. Wij doen zaken met meer dan 100 landen en hebben zestien vestigingen in onder meer West-Europa, China, Californië, Noord-Amerika en Canada. Wij brengen voedselproductie, werken en wonen in een slimme omgeving bij elkaar.”

De verandering gaat door

“De technische mogelijkheden die er nu al zijn en die de komende jaren verder worden ontwikkeld, kunnen de wereld redden. Het kan heel goed zonder fossiele brandstoffen. Door slimme toepassing van data-analyse en automatisering kunnen we het energiegebruik zeker halveren. En voor de helft die overblijft, gebruiken we duurzame, decentraal opgewekte energie.

Dit vraagt wel dat we werelden met elkaar verbinden in een circulaire economie. Veel problemen kunnen worden opgelost door steden en gebieden op te knippen in decentrale, kleinschalige, zelfvoorzienende eenheden.

‘Nederland kan een belangrijke rol spelen in het oplossen van de grote problemen op het gebied van klimaat, water, voedsel en mobiliteit’

Het probleem is dat die ontwikkeling wordt vertraagd doordat oude systemen en belangen hardnekkig in stand worden gehouden. Er wordt bijvoorbeeld nog steeds voor miljarden subsidie verstrekt aan de industrie rond fossiele brandstoffen. En via Europese landbouwsubsidies houden we een systeem in stand waarbij we in Europa land braak laten liggen, terwijl we in Brazilië regenwouden kappen om sojabonen te verbouwen voor het veevoer voor Europese varkens en koeien.

Toch gaan de veranderingen sneller dan we denken. Oude systemen worden onvermijdelijk afgebroken. Dat verklaart ook de onrust die we in deze tijd in veel landen zien. Een deel van de mensen houdt krampachtig vast aan het oude, terwijl de ontwikkelingen niet te stoppen zijn.”

‘Steden als San Francisco en New York laten zich niet tegenhouden door president Trump’

Trump houdt de steden niet tegen

“Als ik goed om me heen kijk, zie ik drie trends. De eerste is dat alles wat geen waarde meer toevoegt, ophoudt te bestaan. Banken, oliemaatschappijen en huisartsen bijvoorbeeld. De techniek maakt veel functies overbodig.

De tweede trend is dat grote steden de aanjagers van duurzaamheid worden. Steden als San Francisco en New York laten zich niet tegenhouden door president Trump die zich terugtrekt uit het Klimaatakkoord van Parijs, maar trekken hun eigen plan. En dat geldt voor alle metropolen in de wereld. Neem een metropool als Shanghai met 27 miljoen inwoners. En de Yangtze River Delta, waar Shanghai in ligt, met 65 miljoen inwoners. Zo’n megastad moet oplossingen vinden voor de voedselvoorziening, voor water, energie en mobiliteit en voor een groene leefomgeving.

De derde trend is dat technologische doorbraken de komende tien jaar de hele wereld op z’n kop gaan zetten. Denk aan de verdergaande digitalisering, robotica, nanotechnologie, big data en het *internet of things*. Alles wordt aan alles gekoppeld, kennis wordt direct toegankelijk, alles kan veel beter worden aangestuurd.

De komende tien jaar worden vast moeilijk en onzeker, maar de toekomst wordt beter; dat staat als een paal boven water. Daarom ben ik jaloers op de jongeren van deze tijd. Er zullen banen door de nieuwe technologie verdwijnen, maar er komen ook zeker banen voor terug.

Om de positieve ontwikkelingen te versnellen, hebben bedrijfsleven en politiek elkaar hard nodig. Als het gaat om energie, water of voedselvoorziening heeft de overheid de laatste stem, maar helaas loopt zij vaak achter. Kijk naar aanbestedingen in de publieke sector.

‘Om de positieve ontwikkelingen te versnellen, hebben bedrijfsleven en politiek elkaar hard nodig’

Er wordt nog te vaak alleen naar de prijs gekeken, in plaats van naar de *totalcost of ownership*. Het kost geld en inspanning om ruimte te maken voor veranderingen, maar de opbrengsten zullen groter zijn dan die inspanningen.”

Priva ontwikkelt en levert wereldwijd producten en diensten voor duurzame, vernieuwende klimaatbeheersing en procesbeheer, in de tuinbouw, utiliteit en industrie. Het Westlandse familiebedrijf streeft ernaar zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van schaarse natuurlijke hulpbronnen, zoals water en energie. In 2009 kende het Wereld NatuurFonds (WNF) de *CleanTechStar Award* aan Priva toe. Bij Priva werken 450 medewerkers.



Carola Wijdoogen, directeur Duurzamer Ondernemen NS

Een toekomstbestendig bedrijf is een duurzaam bedrijf

“Duurzaam ondernemen betekent voor NS: op lange termijn waarde creëren. Daar zijn we dus nooit klaar mee, want de samenleving verandert steeds. Er blijven altijd uitdagingen. Daarom hebben wij het niet over duurzaam, maar over duurzamer ondernemen.

Voordat we ons met de SDGs bezig hielden, hadden wij samen met onze stakeholders al een aantal thema's vastgesteld waarmee wij het verschil willen maken. De SDGs sluiten daar heel goed bij aan. De belangrijkste SDG is voor ons nummer 11: leefbare steden en communities. Daar hoort bij dat mensen over betaalbare, toegankelijke en duurzame vervoersystemen kunnen beschikken. Mobiliteit is belangrijk voor economische groei en voor sociale cohesie.

Wij willen dat ons vervoerssysteem zo min mogelijk negatieve impact heeft op het milieu. Want mobiliteit veroorzaakt 20 tot 25 procent van de CO2-uitstoot in Nederland. Daarom hebben wij er samen met onze partners in de spoorsector voor gekozen om alle treinen op windstroom te laten rijden. Het spoorvervoer is dus klimaatneutraal, behalve op enkele trajecten waar nog geen elektrisch spoor beschikbaar is."

'Wij willen dat ons vervoerssysteem zo min mogelijk negatieve impact heeft op het milieu'

Groene stroom uit nieuwe windparken

"Sinds 1 januari 2017 rijden al onze treinen op windstroom. Daar zijn nieuwe windparken voor gebouwd. De spoorsector verbruikt namelijk net zoveel energie als alle huishoudens in Amsterdam bij elkaar: 1,4 terrawattuur. Dat is 1,3 procent van het totale Nederlandse elektriciteitsverbruik. Toen wij deze beslissing namen, werd nog slechts 4 procent van de stroom duurzaam opgewekt. Daar wilden wij geen beslag opleggen. Ons doel was om, naast het bieden van klimaatneutraal reizen, de energietransitie een stimulans te geven.

Daarom zijn we samen met onze partners in de spoorsector en andere belanghebbenden om tafel gegaan en hebben we een plan gemaakt om de windstroom uit nieuwe parken te halen. Het is in de inkoopwereld geen *usance* om langdurige partnerschappen aan te gaan, maar wij hebben gekozen voor een 10-jarige afspraak met onze energiepartner Eneco, omdat we de energietransitie op die manier een stimulans konden geven. Met een additionele en herleidbare groene stroominkoop zijn wij een inspiratie voor andere bedrijven. Schiphol bijvoorbeeld heeft het na ons op dezelfde manier gedaan. Het aangaan van partnerschappen is overigens ook een belangrijke SDG. Geen enkele partij kan in zijn eentje de doelen behalen."

'Het aangaan van partnerschappen is ook een belangrijke SDG'

License to operate en license to grow

"Natuurlijk is dit een hele investering voor NS. Maar wel noodzakelijk om ons bedrijf toekomstbestendig te maken. Om de doelstellingen van het klimaatakkoord in Parijs te behalen, moet iedereen bijdragen. Verduurzaming is onze *license to operate* en onze *license to grow*. Businesswise is dit een heel goed besluit geweest. Onze klanten, zakelijk en particulier, vinden dit belangrijk en verwachten dat wij ons hiervoor inzetten.

Het heeft ons bovendien enorm veel positieve publiciteit opgeleverd. Onze topman Roger van Boxtel heeft het verhaal van de windstroom aangekondigd in een filmpje waarin hij een rondje meedraait met de wieken van een molen. Dat ziet er heel spectaculair uit. Het filmpje is in korte tijd *viral* gegaan. Daarna hebben we vanuit de hele wereld cameraploegen op bezoek gehad. Dat hadden we vooraf niet kunnen bedenken, maar kennelijk maakt de manier waarop je communiceert ook verschil.

Dit doel hebben we bereikt. Nu gaan we dus weer verder. Afgelopen jaar zijn we samen met Natuur en Milieu, het ministerie van IenM en VNO-NCW het project *Anders Reizen* gestart. Doel is een verlaging van de CO2-uitstoot door anders te reizen: minder met de auto, meer met de fiets en de trein of elektrisch vervoer. Er hebben zich al veertig grote bedrijven bij aangesloten."

Onze impact is zichtbaar en meetbaar

"De zeventien SDG's vormen een framework van zeventien doelen. Je kunt als bedrijf de doelen kiezen waarmee jij verschil kunt maken. De doelen hebben een hoog abstractieniveau, daarom moet je wel een vertaling maken naar je eigen bedrijfsvoering. Welke maatregelen kun je nemen, bijvoorbeeld om je ecologische voetafdruk te verkleinen? Het is uiteindelijk een kwestie van bewustwording en verandering van gedrag. Je kunt vaker met de trein of de fiets gaan reizen. In de komende jaren zullen wij in Nederland deze praktische vertaling moeten maken om bij te dragen aan de realisatie van de SDGs.

NS vindt het belangrijk om de impact van haar bedrijfsvoering zichtbaar en meetbaar te maken. Daarom brengen we niet alleen een financieel jaarverslag uit, maar ook een sociaal en milieujaarverslag. Wij vertalen de positieve en negatieve impact van onze bedrijfsvoering naar euro's. We kunnen dus ook laten zien wat onze maatregelen voor de samenleving opleveren. Dat helpt ons om de goede besluiten te nemen."

Het doel is systeemverandering

“Als je als bedrijf toekomstbestendig wilt zijn, dan is investeren in duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen cruciaal. Het gaat erom dat je door je kernactiviteiten niet alleen economische, maar ook sociale en ecologische waarde creëert. Als je dat niet doet, ga je het als bedrijf in de toekomst simpelweg niet redden.

‘Voor het bereiken van de SDGs is een systeemverandering nodig’

Ik vind het niet zo belangrijk of er wel of geen wetgeving komt op het punt van de SDGs. Elk bedrijf is onderdeel van een ecosysteem. Je maakt gebruik van grondstoffen en je zet producten of diensten af aan klanten die ook in dat ecosysteem leven en bijvoorbeeld frisse lucht nodig hebben om adem te halen. We zijn dus allemaal afhankelijk van elkaar en van de mogelijkheden van de aarde. Je bent als bedrijf toekomstbestendig als je daar rekening mee houdt.

Voor het bereiken van de SDGs is een systeemverandering nodig. En om dat te bereiken, zullen we allemaal moeten samenwerken en onderling verbindingen moeten leggen. Het belangrijkste is dat de systeemverandering op gang komt. Of we de SDGs in 2030 of pas in 2035 allemaal bereiken, is minder relevant. Bijvoorbeeld: als bedrijven waarde zien in gebruikte materialen en daar een succesvolle business op bouwen, zullen we steeds minder grondstoffen nodig hebben.

Eind 2017 was ik een maand in Yale om les te geven en onderzoek te doen naar duurzame waardencreatie in mobiliteit. Als je ziet hoe vanzelfsprekend duurzaam ondernemen is voor jonge, slimme studenten afkomstig uit de hele wereld, stemt dat hoopvol over de toekomst.”

NS is marktleider in de Nederlandse spoorsector. Het bedrijf is in 1996 verzelfstandigd. De drie kernactiviteiten zijn: betere prestaties op het hoofdrailnet, realiseren van stations van wereldklasse en bijdragen aan de reis van deur-tot-deur. Bij NS werken ruim 30.000 medewerkers. Dagelijks maken zo'n 600.000 reizigers gezamenlijk 1,1 miljoen treinreizen. NS heeft de ambitie om koploper te blijven in duurzame mobiliteit. Carola Wijdoogen, directeur Duurzamer Ondernemen bij NS, werd in 2014 uitgeroepen tot MVO-manager van het jaar en ontving in 2017 het 'duurzame lintje'.



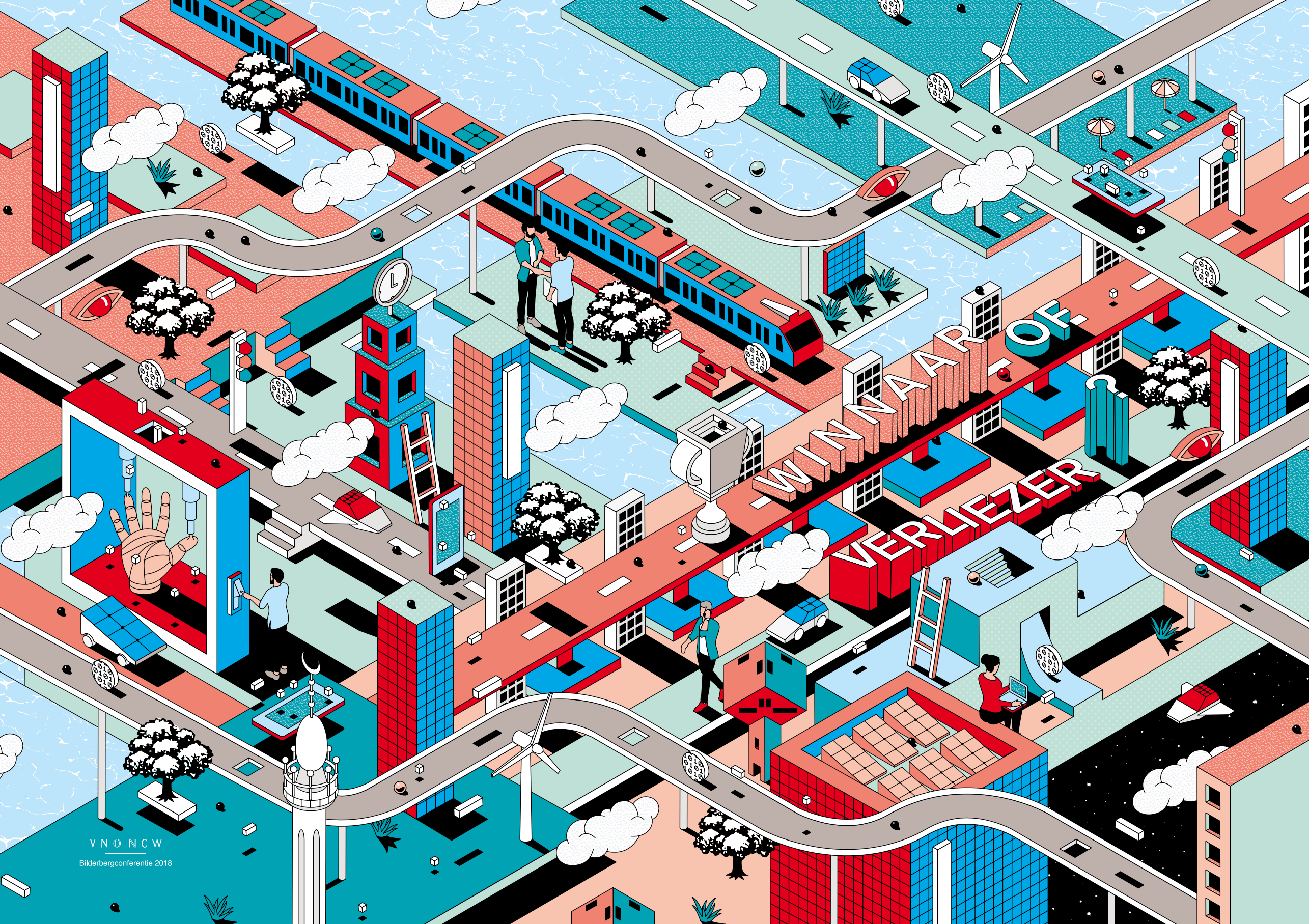
Johan Moorman, designer en illustrator

Johan Moorman – Technopolis

De futuristische werelden van Johan Moorman doen denken aan oude computer games, het werk van de graficus Escher, of illustraties uit Lego catalogi. Hij laat zich in zijn werk inspireren door retro-futuristische films en design, architectuur, en technologische ontwikkelingen. In zijn werken lijkt het soms alsof de klok stopte met tikken. In surrealistische ruimten die aanvoelen als speelplaatsen, creëert Johan Moorman vaak een avontuurlijke wereld die uitnodigt om verkend te worden. Moorman verzorgde het design van de omslag van dit boek 'winnaar of verliezer?' Op de volgende pagina's wordt dit design nogmaals getoond.

www.johanmoorman.nl







Bert Jan Lietaert Peerbolte, hoogleraar Nieuwe Testament aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Vertrouwen als cultuurkritiek

Tweeduizend jaar geleden voltrok zich een revolutie, die tot op vandaag doorwerkt: de volgelingen van Jezus van Nazaret braken met het ideaal van de Grieks-Romeinse cultuur en zetten daarmee de wereld op zijn kop. Waar voorheen de Held vereerd werd, een meestal mannelijke figuur die sterker, gewiekster en machtiger bleek dan zijn omgeving, werd het nieuwe ideaal de lijdende Christus. Die omwenteling heeft tot op de dag van vandaag effect op mensen en het is daarom de moeite waard wat daar gebeurd is, eens nader onder de loep te nemen. Het leert ons over het zijn van Held, gericht op het vloeren van de ander, versus dienend leiderschap gericht op het verder brengen van mensen. Aan wie geef jij je vertrouwen? Wat voor type leider ben jij? Refererend aan het thema 'winnaar of verliezer?' weet ik wel waar onze wereld beter mee af is.

Geloof en vertrouwen

Wie zich openlijk uitspreekt als christen, krijgt dikwijls de vraag: geloof je dan ook dat God bestaat? Of: geloof je dat Jezus de Zoon van God is? Soms is de ondertoon lacherig, soms verwijtend, soms geïnteresseerd, maar meestal zit er iets van verwondering in. De vooronderstelling die deze vragen bepaalt, is dat geloven verstaan moet worden als 'geloven dát'. 'Ik ben gelovig', is dan een uitspraak waarmee je zegt dat je het bestaan van God voor waar houdt. Geloven wordt aldus ingevuld als een bepaalde waarheidsclaim en het object van het geloof wordt vastgelegd als een stand van zaken: het bestaan van God, de status van Jezus als een goddelijke figuur en tal van andere 'feiten' die empirisch niet aantoonbaar zijn en dus voor waar gehouden moeten worden. 'Geloven' is in deze opvatting synoniem aan het 'voor waar houden' van bepaalde niet-bewezen feiten. Geloven is aldus, met een technische term, een 'propositionele' handeling. Je houdt een bepaalde propositie, een bepaalde bewering voor waar, zonder dat er objectief bewijs voor is.

Hoe anders werd de term gebruikt in het vroege christendom en gedurende het grootste deel van de christelijke geschiedenis. De propositionele opvatting van geloven komt op onder invloed van het rationalisme in met name de 17e en de 18e eeuw en is tegenwoordig gemeengoed geworden. De term 'geloven' is in de eerste eeuwen van het christendom een ander soort handeling. Het gaat daarbij niet om het voor waar houden van onbewezen feiten, maar om een handeling van vertrouwen. 'Geloven in' staat gelijk aan 'vertrouwen stellen' op iemand.

Sola Fide

In 1517 begon het pijnlijke proces dat bekend zou worden als de Reformatie, het grote schisma van het Westerse christendom. Maarten Luther bevestigde op 31 oktober van dat jaar 95 stellingen op de deur van de kerk in Wittenberg, waar hij hoogleraar was. Met die stellingen wilde hij misstanden in de kerk aan de orde stellen. Het was Luther niet te doen om een scheuring en hij was er niet op uit de kerk te bezeren, maar haar te genezen. In een proces waarbij hij voortdurend ingehaald werd door omstandigheden die hij deels zelf veroorzaakt had, liep het er uiteindelijk wel op uit. Het eindresultaat is een hele serie protestantse kerkgenootschappen, die op belangrijke punten de traditie van Rome hebben losgelaten.

Waar ging het Luther wel om? Hij formuleerde zijn richtlijn *sola fide* (meestal vertaald als 'alleen door geloof') om duidelijk te maken dat iedere gelovige zelfstandig verantwoordelijk is tegenover God. De kerkelijke hiërarchie van priesters en paus mocht volgens Luther niet tussen God en de gelovige in gaan staan. De grote nadruk van Luther op het *sola fide* onderstreepte eens te meer het belang van *fides*, het Latijnse woord dat doorgaans vertaald wordt als 'geloof'. Alleen ook bij Luther ging het niet om geloven dát, maar om vertrouwen stellen op. De individuele gelovige dient zijn of haar vertrouwen op God te stellen en niet op de kerkelijke hiërarchie.

'Wat Luther deed, was in zekere zin een herhaling van wat de eerste christenen gedaan hadden'

Wat er veranderde met Jezus

Wat Luther deed, was in zekere zin een herhaling van wat de eerste christenen gedaan hadden. Zij besloten dat hun ideaal niet langer de Held was, maar de Gekruisigde. Denk bij de Held aan Herakles/Hercules, de mythische figuur die in opdracht van koning Eurystheus uiteindelijk twaalf bovenmenselijke 'werken' moest verrichten. Herakles moest de leeuw van Nemea en de Hydra van Lerna (een monsterlijke slang) doden en nog tien van dit soort opdrachten vervullen. Herakles gold in de oudheid als het ultieme voorbeeld van de onoverwinnelijke krachtpatser. Als laatste van zijn taken moest hij de hellehond Cerberus verslaan, die de toegang tot het dodenrijk bewaakte. Het algemene culturele ideaal in de oudheid is nog steeds zichtbaar in de fysieke verschijning van atleten en militairen in de beelden van de Grieken en de Romeinen. En als de held misschien niet onoverwinnelijk was door zijn fysieke kracht, dan toch wel door zijn sluwheid en zijn doorzettingsvermogen. Het beste voorbeeld hiervan is wel Odysseus, de hoofdpersoon van Homerus' epische dichtwerken, de *Ilias* en de *Odyssee*. De held was sterk of gewiekst of allebei en versloeg vooral al zijn tegenstanders, met wie hij dan ook liefst nog definitief afrekende.

In de eerste eeuw gebeurt er iets revolutionairs. Volgelingen van Jezus van Nazaret zijn ervan overtuigd dat hij optrad namens God. Deze prediker bracht een boodschap van verzoening met God, spoorde mensen aan een ethisch hoogstaand leven te leiden en zich achter zijn 'evangelie' te scharen. Hij predikte niet dat God bestond, maar wie God was: een Vader die voor de mens vrede en gerechtigheid wil.

Jezus' geweldloze prediking eindigde met een kruisiging, vermoedelijk de wreedste vorm van executie ooit door mensen bedacht. Alleen eindigde het verhaal niet bij die kruisiging – na Jezus' dood verscheen hij aan zijn leerlingen, verschillende keren. Ze begonnen te verkondigen dat hij was opgestaan uit de dood. En daarmee veranderde hun visie op de wereld radicaal. De Held was nu niet de onoverwinnelijke, die door kracht of intelligentie zijn tegenstanders versloeg. De Held bleek de onwrikbare gezant van God die zijn idealen en zijn God niet terzijde schoof, maar trouw bleef aan zijn geloof. En dat geloof was vooral een vertrouwen op God.

De eerste christenen

De enorme impact van het optreden van Jezus werd direct in de eerste eeuw duidelijk. Zijn volgelingen hielden niet op te bestaan, maar kregen nieuwe volgelingen. Wat begon als een binnen-joodse hervormingsbeweging op het platteland van Galilea en Judea, werd binnen één generatie een Griekstalige beweging in de handelscentra van het Romeinse rijk. Die overgang in taal was belangrijk, omdat Grieks de voertaal was in het grootste deel van dat rijk. Het was de taal van handelaren en intellectuelen. De christenen duiken pas aan het begin van de tweede eeuw op in de boeken van de historici. Het is vooral Plinius de Jongere die zich over hen verbaast in een brief uit het

84

'Vertrouw niet op de machthebbers die valse goden vereren, maar vertrouw op de Enige, omdat zijn macht die van alle anderen overstijgt'

jaar 112. Plinius is gouverneur in het Noord-Westen van het huidige Turkije, de provincie Bithynië, en schrijft keizer Trajanus dat hij niet goed weet wat hij met de christenen moet doen. Hij vindt hen betrekkelijk onschuldig, op één cruciaal punt na: ze weigeren te offeren aan de keizer. Het is het punt waarom met name in de derde eeuw verschillende Romeinse keizers de christenen en de kerk hartgrondig laten vervolgen en vermoorden. De keizer gold als de Ultieme Held, die alle macht in de hemel en op aarde had.

De brief van Plinius is belangrijk, omdat hij de vinger precies op de zere plek legt. De christenen hebben besloten hun vertrouwen te stellen op God en zeggen dat zij die God kennen via Jezus. De verkondiging van Jezus, die werd tot een verkondiging over Jezus, werd een boodschap voor de wereld. Vertrouw niet op de machthebbers die valse goden vereren, maar vertrouw op de Enige, omdat zijn macht die van alle anderen overstijgt. Het bleek uiteindelijk een bom onder het Grieks-Romeinse culturele bestel. In plaats van te verdwijnen groeide de christelijke beweging evenwel uit tot de

dominante godsdienstige stroming in de vierde eeuw. Die eeuw begon met een officiële toelating tot de samenleving, door keizer Constantijn (edict van Milaan, 312/3), en eindigde met de aanwijzing van het christendom als de staatsgodsdienst van Rome door keizer Theodosius (380).

Een geschiedenisles

De geschiedenis van het vroege christendom is fascinerend en intrigeert. Hoe kan het dat die beweging binnen zó korte tijd kon uitgroeien tot de dominante religie? Wat was het dat mensen erin aantrok? En ging het binnen het christendom dan niet gewoon ook heel erg mis, nadat het de staatsgodsdienst was geworden? Het zijn belangrijke vragen, maar vragen die het kader van deze bijdrage te buiten gaan. Hier is met name van belang: wat is de les van deze geschiedenis?

'De belangrijkste les is dat het in deze geschiedenis draait om vertrouwen'

De belangrijkste les is dat het in deze geschiedenis draait om vertrouwen. Het Griekse woord dat in de meeste bijbelvertalingen wordt weergegeven met 'geloof' (*pistis*), betekende in het dagelijks leven van de oudheid vooral 'vertrouwen'. Het geloof in Jezus Christus van de eerste christenen hield dus vooral in dat zij hun vertrouwen stelden op hem. Zij vertrouwden op zijn boodschap en in die zin is het dus ook wel degelijk een beetje 'geloven dat' – ze geloofden dat zijn boodschap juist was en dat hij betrouwbaar was.

Dit vertrouwen op Jezus Christus was, als gezegd, een culturele revolutie. De Held was niet langer degene die anderen uitschakelde, maar iemand die stond voor een hele specifieke spirituele traditie. Hij sprak juist tégen geweld ('keer de andere wang toe!'), legde ethisch de lat hoog en benadrukte het vaderlijk gezag van God. Dat beeld van God als vader mag in onze cultuur moeilijk liggen, maar in de eerste eeuw was het een wezenlijke religieuze innovatie. God werd ineens deel van de familie, zij het dan natuurlijk wel als *pater familias*, de vader des huizes.

85

En nu?

Prachtig, zo'n geschiedenisles, maar wat kun je ermee? In het leven van alledag stellen wij voortdurend ons vertrouwen op mensen, op instituties, op machines. We vertrouwen ons geld toe aan de bank en wanneer dat vertrouwen op de proef gesteld wordt, zoals in de crisis van 2008, lijkt heel de wereld in te storten. We vertrouwen ons leven toe aan rollende machines met rubberbanden, beter bekend als auto's, en gaan ervan uit dat die dingen het blijven doen. Je zou kunnen zeggen: iedere stap die wij zetten in ons leven van alledag is een daad van vertrouwen.

Ook in bedrijven en andere professionele organisaties is vertrouwen de olie in de motor. Wanneer een directeur haar medewerkers niet kan vertrouwen, valt de motor van het bedrijf stil. Een vertrouwenscrisis leidt meestal tot het opstappen van een bestuurder.

De cultuurkritiek die het christendom in de eerste eeuw organiseerde en voorleefde, was vooral een kritiek op de Grieks-Romeinse heldenverering. Nu is het in de wereld van geld en bedrijven vrij gemakkelijk om alsnog te vallen voor die vorm van religie, de verering van wie fysiek en intellectueel zijn tegenstanders overtroeft en mensen aftroeft. Ongebreideld gaan voor eigen individueel gewin en voor eigen succes, zeg maar: de cultuur van de Held uit de oudheid, was achteraf een factor van belang in het ontstaan van de bankencrisis.

Daar tegenover staat een inmiddels tweeduizend jaar oude spirituele traditie van het christendom. Daarin staan vertrouwen, integriteit, dienst aan de ander centraal. Het is niet zo heel gek om naar de gekruisigde Christus te kijken als het ultieme voorbeeld van dienend leiderschap. In het evangelie naar Marcus spreekt Jezus over zichzelf en typeert leiderschap als volgt: 'Wie van jullie de belangrijkste wil zijn, zal de anderen moeten dienen, en wie van jullie de eerste wil zijn, zal ieders dienaar moeten zijn, want ook de Mensenzoon is niet gekomen om gediend te worden, maar om te dienen en zijn leven te geven als losprijs voor velen' (10:44-45 'Nieuwe Bijbel Vertaling (NBV)').

De cultuurkritiek van het christendom van toen is ook de cultuurkritiek van het christendom van nu. De vraag is: aan wie geef jij je vertrouwen? En: wat voor type leider ben je? Ben je een Held, die mensen wil vloeren? Of ben je een dienaar, die mensen wil verder brengen? Refererend aan het thema 'winnaar of verliezer?' weet ik wel waar onze wereld beter mee af is. En laat daarbij duidelijk zijn dat het beeld van de dienaar geen weke types voortbrengt. Je moet stevig in je schoenen staan om zo door het leven te gaan. Maar het kan.

CV

Bert Jan Lietaert Peerbolte (1963) is hoogleraar Nieuwe Testament aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is bestuurlijk actief, onder meer als voorzitter van het dagelijks bestuur van NOSTER, de Nederlandse Onderzoeksschool voor Theologie en Religiewetenschap, en is lid van het CDA. In zijn vrije tijd is hij commentator in het Nieuwsforum van Langs de Lijn en Omstreken (NPO1). Hij woont met zijn partner in Den Haag. Samen hebben zij vier kinderen, uit twee eerdere relaties.



*Communicatie-expert en onderzoeker
Maria Henneman*

Leiders moeten op de zeepkist staan

Als communicatie-expert opereert Maria Henneman op het snijvlak van (crisis)communicatie, media en beleid. Ze zit aan tafel bij raden van besturen en directies van commerciële en (semi)publieke organisaties. Vanuit haar advies-, training- en onderzoekspraktijk snijdt ze dikwijls het onderwerp leiderschap en verandering aan. Want dat heeft alles te maken met winnen en verliezen.

Wat is uw beeld van de wereld: wordt het beter of slechter?

“Het is verleidelijk om te zeggen dat het beter gaat. De millenniumgoals voor armoede en honger zijn voor een groot deel gehaald. Maar voor een Afrikaanse jongere die droomt van een toekomst in Europa en deze droom via mensensmokkelaars probeert te verwezenlijken, stellen die doelen niets voor. En als je kijkt naar de brandhaarden in de wereld of naar de rechten van vrouwen en meisjes, moeten er nog bergen worden verzet. Niet voor niets hebben de Verenigde Naties eind 2015 een nieuwe wereldagenda opgesteld met 17 Sustainable Development Goals die in 2030 moeten zijn behaald.

Het is de vraag of mensen in hun eigen leven de wereld als beter ervaren. Vraag het aan mensen die naar de voedselbank gaan of in de schuldsanering zitten. Vraag het in een buurt waar net iemand is neergeschoten of in een stad waar net een terroristische aanslag is gepleegd. Het verschil tussen macro-cijfers en de micro-leefomgeving is niet te vangen in cijfers.

Het collectieve geheugen laat ons bovendien ook vaak in de steek. Wij beleven de terroristische aanslagen van radicale moslims als iets nieuws en denken dat er nog nooit zoveel slachtoffers zijn gevallen als in deze eeuw. Maar tussen 1970 en 1990 zijn er door aanslagen van terroristische organisaties als de RAF, Brigade Rosso, IRA en ETA veel meer slachtoffers in West-Europa gevallen dan nu. Historicus Jacco Pekelder heeft daar onlangs nog op gewezen.”

Hoe komt het dat beeldvorming en werkelijkheid vaak zo verschillen?

“Er zijn verschillende factoren die daar invloed op hebben. Als communicatiedeskundige zie ik dat de snelheid waarmee nieuws wordt verspreid, veel invloed heeft. Toen ik klein was, zag je echt niet dezelfde dag de tv-beelden van de moord op John F. Kennedy. Nu weten we binnen een paar minuten alles, ook wat er aan de andere kant van de wereld gebeurt. En onderschat ook de uitvinding en het bereik van de sociale media niet.

Dankzij de smartphone, die zelfs tot in de slaapkamer is doorgedrongen, denderen alle gebeurtenissen, groot en klein, leuk en dramatisch, je brein binnen. Maar wie stelt zichzelf daarbij de vraag: klopt dit wel wat ik nu zie of hoor? Daarom ben ik blij met de discussie over *fake news*.

Natuurlijk is manipulatie van feiten niet nieuws. Kijk naar de machtsstrijd tussen Trotski en Stalin na de dood van Lenin, in de vorige eeuw. Stalin probeerde de geschiedenis in zijn voordeel te herschrijven en was een meester in valse propaganda. Hij verwijderde documenten uit archieven en liet foto's retoucheren, waarop Trotski en Lenin samen te zien waren. Trotski moest letterlijk en figuurlijk van het toneel verdwijnen.

Nu hebben we trollen op het internet, en niet alleen Russische, die hetzelfde proberen te doen via slimme trucs op de sociale media en zo de publieke opinie willen beïnvloeden. Gelukkig zijn politici en journalisten wakker geworden en doen ze daar vaker onderzoek naar.

Ik ben zelf een stuk terughoudender geworden in het gebruik van social media. Ook omdat Facebook en Google mijn gegevens gebruiken voor zaken waar ik geen vat op heb en daar ook nog eens aan verdienen. In mijn werk adviseer ik organisaties om de sociale media vooral te gebruiken voor het verspreiden van de feiten en veel minder om te opiniëren, laat staan om olie op het vuur te gooien als iemand zich negatief uitlaat.”

U wilt de waarheid boven tafel hebben?

“Ik word geregeld gevraagd door overheden, bedrijven of instellingen om een probleem of vermeende misstand in de organisatie te onderzoeken. Mijn werk draait meestal om feiten en feitelijke reconstructies. Want een feitelijk reconstructie van een onderzoeksvraag heeft veel zeggingskracht.

In 2017 was ik bijvoorbeeld lid van de commissie-Ruys, die in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid onderzoek deed naar de uitgaven door de Centrale Ondernemingsraad van de Nationale Politie. Ook de rol van de helaas te vroeg overleden korpschef Bouman en die van de betrokken ministers moest onder de loep worden genomen.

Wij hebben er als commissie bewust voor gekozen om een feitelijke reconstructie te maken, want het was duidelijk dat de Nationale Politie onder grote politieke druk en met hoge snelheid uit de grond is gestampt. Wij hebben alle feiten op een rij gezet en geconcludeerd dat de toenmalig korpschef de Centrale Ondernemingsraad niet heeft omgekocht. Wel ontbraken op dat moment beheersmaatregelen voor een ordentelijke administratieve en financiële organisatie.

Daarom hebben we in onze conclusie zowel politici als politie op het leiderschap aangesproken. Politici hadden voor goede randvoorwaarden moeten zorgen, inclusief een goed financieel beheer. En bij de politie was de aanspreekcultuur niet zoals je die mag verwachten van een wetshandhaver. Mensen in de organisatie werden wel aangesproken op bepaald gedrag, maar als ze daar niets mee deden, kwamen ze er mee weg.

Dat zie ik trouwens ook vaak bij andere organisaties. Als het leiderschap niet goed zit, als verantwoordelijkheden in de organisatie niet goed zijn belegd en structuren en regels niet helder zijn, dan kunnen mensen in een organisatie ontsporen.”

Moet een leider transparant zijn?

“We moeten oppassen dat dit woord sleets raakt. Maar als je er openheid mee bedoelt, dan absoluut. Werknemers, politiek en media eisen steeds vaker openheid van zaken. In mijn vak zie ik dat leiders daarmee worstelen. Bij een calamiteit kun je alleen openheid van zaken geven als je goed onderzoek doet of laat doen. Openheid is lastig als de feiten nog niet op een rijtje staan.

Als leider moet je kunnen inschatten of jijzelf ook verantwoordelijkheid draagt voor het incident en of je op dat moment de juiste persoon bent om de organisatie door die periode te leiden. Ik zie vaak leiders sneuvelen tijdens een crisis omdat de *checks & balances* intern niet op orde waren.

De nieuwe leider die daarna komt, moet overigens beseffen dat hij een organisatie binnenstapt met littekens. Ik zal een voorbeeld noemen. Mijn collega's en ik hebben vorig jaar onderzoek gedaan binnen de Nederlandse Zorgautoriteit, in opdracht van de raad van bestuur van de NZa. Door de zelfdoding van een medewerker was de organisatie in opspraak geraakt. Wij hebben het functioneren van de afdeling Communicatie, de veiligheid van leiderschap en het ziekteverzuim binnen de organisatie onderzocht. Bestuursvoorzitter Marian Kaljouw, in 2015 aangetreden, besepte snel dat het een paar jaar zou duren om tot een beter functionerende organisatie te komen. De reputatie van de instelling was geschaad, intern en extern. Onze onderzoeken maakten littekens zichtbaar die de raad van bestuur verrasten.”

‘Als je bij een koersverandering het verleden niet de goede plek geeft, organiseer je op termijn je eigen tegenstand’

Hoe kun je reputatieschade en littekens herstellen?

“Je moet de littekens benoemen, een plek geven en een veranderingsproces op gang brengen. Ook medewerkers lopen een knauw op bij een crisis. Hun zelfvertrouwen is geschaad. Dat kan je als leider alleen herstellen als je bereid bent op de zeepkist te gaan staan. Benoem de littekens en zeg dat je alle medewerkers nodig hebt om de organisatie te verbeteren en te versterken. Daar begint het herstel van reputatieschade. In zo'n periode moet je zo open mogelijk zijn. Als je bij een koersverandering het verleden niet de goede plek geeft, organiseer je op termijn je eigen tegenstand.

‘Organiseer te allen tijde je draagvlak als leider; draagvlak creëert winnaars’

Leiders moeten hun verantwoordelijkheid nemen en hun kop boven het maaiveld durven uitsteken. Je moet aan medewerkers uitleggen wat de nieuwe koers is en wat er nodig is om de doelstellingen te bereiken. Het is belangrijk hen te motiveren. En je moet vooral niet vergeten om geregeld te toetsen of ze je nog volgen, zeker als je de volgende verandering, reorganisatie of koerswijziging aankondigt. Zonder intern draagvlak blijf je als organisatie of bedrijf extern kwetsbaar. Daardoor kun je opnieuw schade oplopen.

Communicatie met medewerkers, cliënten en andere belanghebbenden wordt vaak als sluitpost van een traject beschouwd. Als je iets wil veranderen, moet je alle belanghebbenden juist vanaf het begin meenemen. Doe je dat niet, dan kan het gebeuren dat je hen aan het eind van een traject lijnrecht tegenover je vindt. Ook dat heb ik zien gebeuren. Bij een fusie van twee ziekenhuizen stond een Cliëntenraad uiteindelijk lijnrecht tegenover de leiding. Dan beland je in een juridisch moeras, waar je niet alleen heel veel geld maar ook heel veel energie aan kwijt bent.

Door goed en open te communiceren, kun je voorkomen dat er onderweg tegenstand ontstaat. Mijn advies is: organiseer te allen tijde je draagvlak als leider. Draagvlak creëert winnaars. Wellicht kun je niet iedereen overtuigen, maar blijf respect tonen voor andere meningen en organiseer bondgenootschappen waardoor je tegenstanders kunt verrassen.”

‘Op zichzelf is het goed dat fouten aan het licht komen, maar het mag er niet toe leiden dat je geen fouten meer durft te maken’

Leidt transparantie tot een betere wereld?

“Transparantie maakt organisaties en bedrijven kwetsbaar. Voor je het weet ligt alles op straat. Op zichzelf is het goed dat fouten aan het licht komen, maar het mag er niet toe leiden dat je geen fouten meer durft te maken. Door fouten te maken, kom je vooruit. Ik heb dat zien gebeuren bij de tijdelijke sluiting van het hartcentrum in het Radboud UMC, waar ik in 2006 als adviseur in het crisisteam zat. Door fouten in het centrum was het aantal sterfgevallen te hoog. De nieuwe raad van bestuur, onder leiding van Emile Lohman, durfde het aan om voor het hele UMC een nieuwe koers uit te stippelen. De analyse van de fouten maakte de hele organisatie rijp om het roer om te gooien waardoor de organisatie vleugels kreeg.”

Hoe belangrijk is een goede reputatie?

“Heel belangrijk. Ik vergelijk een reputatie graag met een schelp. Een schelp is een prachtig huis met mooie structuren en patronen. De schelp beschermt het dier dat erin leeft en groeit mee met de tijd. Tegelijkertijd is een schelp kwetsbaar voor invloeden van binnen en buiten. Dat is de reputatie van een organisatie of bedrijf ook. Daar moet je je van bewust zijn. En daarom moet je als leider die goede reputatie waarmaken en beschermen. Met een goede reputatie is het makkelijker draagvlak voor verandering te organiseren.”

‘Met een goede reputatie is het makkelijker draagvlak voor verandering te organiseren’

Hoe kunnen bedrijven en organisaties het verschil maken?

“Het is het een of het ander: kies je voor de korte termijn met snelle winst om je aandeelhouders tevreden te stellen? Of weet je die investeerders aan je te binden die een koers willen die bijdraagt aan maatschappelijke doelen, zoals het klimaat, en daardoor op lange termijn winst oplevert? Bedrijven die voor de lange termijn kiezen, maken het verschil.”

Ik raak zelf erg geïnspireerd door jonge ondernemers die proberen multinationals te verslaan in hun denken. Een productdesigner die ik ken is bezig om met grondstoffen uit de natuur verpakkingen en bekertjes te maken, ook om de plastic afvalberg te verkleinen. Hij vindt het vreemd dat multinationals dat niet veel eerder hebben opgepakt. Er bestaan al lang oplossingen om plastic verpakkingen te vervangen door duurzame. Als bestaande bedrijven daar niet in willen investeren, bijvoorbeeld omdat ze zoveel geïnvesteerd hebben in bestaande productiemethoden, dan gaat de jongere generatie het wel doen. Jonge leiders gaan laten zien dat het kan, omdat zij graag willen veranderen.”

CV

Maria Henneman (1956, Haarlem) is een consultant gespecialiseerd in reputatiemanagement en crisiscommunicatie. Zij startte haar loopbaan, na haar studie geschiedenis, als beleidsadviseur bij de vakbeweging. In 1986 stapte Henneman over naar de journalistiek, het NOS Journaal, waar ze eerst op de economie en politieke redactie werkte en later als verslaggever/presentator in binnen- en buitenland. In 1998 werd ze hoofdredacteur van actualiteitenprogramma Netwerk. In 2004 besloot Henneman uit de journalistiek te stappen om haar in 1998 gestarte bedrijf Henneman Strategies BV uit te bouwen. Haar bedrijf adviseert, traint en coacht leidinggevenden van commerciële en (semi)publieke organisaties en doet onderzoek bij incidenten. Henneman heeft diverse bestuurs- en toezichhoudende functies. In haar vrije tijd is zij een gepassioneerd dressuurruiter.



Gina Doekhie, digitaal forensisch onderzoeker bij Fox-IT

Het groeiend gevaar van cybercrime

Iedereen die met computers werkt, loopt risico's.

Gina Doekhie vindt dat mensen zich daar veel meer bewust van zouden moeten zijn. Ze werkt sinds vijf jaar bij Fox-IT, een bedrijf voor cybersecurity. Daarvoor studeerde ze *Artificial Intelligence (AI)*, met als masters *Forensic Intelligence* en *ForensicScience*. Nu zoekt ze in computers en op internet naar digitale sporen van cybercrime.

Cybercrime wordt onderschat

“Als je met computers werkt, loop je risico op cybercrime. Dat risico wordt vaak onderschat, maar het kan enorme schade veroorzaken. Bij Fox-IT zien we dat elke dag. Cybercrime kan van ieder bedrijf een verliezer maken. Het is er in allerlei vormen. Valse facturen bijvoorbeeld. Maar ook heel vaak in de vorm van *ransomware*: kwaadaardige software die bestanden in een computer vergrendelt, totdat er losgeld is betaald. Daarmee kan een hele productiefabriek worden stilgelegd.

De meest gebruikte methode voor hackers om ergens binnen te dringen, is nog steeds *phishing*. Iemand opent een bijlage of een link waardoor kwaadaardige software het systeem binnendringt.

‘De meest gebruikte methode voor hackers om ergens binnen te dringen, is nog steeds phishing’

Het gebeurt ook dat een medewerker vertrouwelijke informatie meeneemt en aan een concurrent verkoopt. Of dat een medewerker geld van de zaak naar een privérekening wegsluit. De laatste tijd komt het ook nogal eens voor dat mensen zogenaamd namens een bedrijf opbellen en onder valse voorwendselen informatie proberen te krijgen, waardoor ze toegang krijgen tot iemands computer. Het gebeurt zo geraffineerd dat veel mensen erin tuinen. Mensen zijn naïef en denken: dit gebeurt mij toch niet.

Wie de hackers zijn? Er is een breed spectrum van actoren. Aan de ene kant heb je de *scriptkiddies*: jonge gasten die op hun zolderkamer dingen uitproberen en daarmee soms heel veel overlast veroorzaken. Aan de andere kant zijn er de *state actors*. Hackers die worden ingehuurd namens overheden om een bedrijf aan te vallen, bijvoorbeeld voor economische spionage. En daartussenin zit er dan ook nog van alles.”

For a more secure security

“Het motto van ons bedrijf is *For a more secure society*. Wij helpen bedrijven zich beter te beschermen tegen cybercrime, dan wel om de schade te beperken. Onze motivatie is om de samenleving veiliger te maken. Voor mijzelf is dat ook een belangrijke drijfveer.

Ik ben forensisch onderzoeker op de afdeling *Forensics & Incident Response*. Het onderdeel *Incident Respons* komt in actie als een bedrijf bij ons aanklopt omdat het gehackt is. Dan rukken we meteen uit met een koffer vol spullen.

Als het systeem van het bedrijf plat ligt, is het hoofddoel om zo snel mogelijk de schade te beperken.

Het onderdeel *Forensics* houdt zich onder andere bezig met onderzoek naar fraude. Dat kan zowel intern als extern zijn. We onderzoeken hoe de fraude precies in elkaar zit, wat er is gebeurd en wie er betrokken was. We zoeken naar bewijsmateriaal dat later in een rechtszaak kan worden gebruikt om aan te tonen wie de frauduleuze handelingen heeft uitgevoerd. We worden ook geregeld ingehuurd om telefoons of computers te onderzoeken, bijvoorbeeld bij een moord- of kinderpornozaak. Het gaat er dan om dat we bewijzen vinden dat de verdachte zelf doelbewust bepaalde handelingen op internet heeft uitgevoerd, en dat het niet iemand anders was.

Forensisch onderzoek is onderzoek naar digitale sporen op de plaats delict. Dit onderzoek wordt zorgvuldig voorbereid en gepland, zodat het materiaal oplevert waar de rechter iets mee kan. Ik heb een opleiding gevolgd tot gerechtelijk deskundige, waardoor ik het OM en de rechtbank kan adviseren op het gebied van digitale forensische zaken. Dat is heel belangrijk, want veel rechters en officieren van justitie hebben hier nog weinig kennis van.”

Het dreigingslandschap verandert continu

“Het dreigingslandschap verandert continu. Daarom heeft ons bedrijf ook een *intelligence* afdeling die continu onderzoekt waar hackers mee bezig zijn. De mensen op die afdeling speuren het internet af naar nieuwe kwaadaardige software. Ze proberen erachter te komen hoe het werkt en wie erachter zit, zodat er actie tegen kan worden ondernomen.

Natuurlijk heb ik collega's die het liefst de hele dag achter de computer zitten. We zijn nu eenmaal een IT-bedrijf. Allemaal nerds. Maar toch zijn er ook veel collega's die net als ikzelf graag met mensen werken.

‘Forensisch onderzoek is onderzoek naar digitale sporen op de plaats delict’

Ik vind het bijvoorbeeld erg leuk om trainingen te geven aan bedrijven en om medewerkers te leren zich bewust te zijn van de risico's. Als onderdeel van de training testen we vooraf het *security awareness* niveau van de medewerkers door bewust een phishingmail rond te sturen. Ook kijken we hoe moeilijk het is om wachtwoorden te kraken. Dat noemen wij *‘ethisch hacken’*. Je hebt er juist goede bedoelingen mee. Op diezelfde manier worden wij in ons eigen bedrijf trouwens ook regelmatig getest, zodat wij zelf ook alert blijven.”

Verliezers en winnaars

“Bedrijven die hun systemen niet goed beschermen tegen cybercrime zijn potentiële verliezers. Dat zijn er heel veel: ze willen nu geld verdienen en denken er niet aan om zich voor de toekomst te beschermen. Wellicht hebben ze nog geen cybercrime meegemaakt en geven ze daarom geen prioriteit aan beveiligingsmaatregelen. Maar echt: vroeg of laat ben je aan de beurt. Het is niet de vraag óf het gaat gebeuren, maar wanneer. En dan kan de schade enorm zijn. Financieel of juridisch, maar ook qua imago.

‘Phishing is soms zo geraffineerd dat veel mensen erin tuinen’

Winnaars zijn bedrijven die zich bewust zijn van de risico's en zich daartegen beschermen.

Beveiliging tegen cybercrime is een *must* voor iedereen. Door de voortgaande digitalisering worden de risico's alleen maar groter. Daar moet je je gedrag op aanpassen. Daar hoort bij dat je wachtwoorden op je computer en je telefoon zet en die geheim houdt. Dat je computer en telefoon vergrendeld zijn als je van je werkplek gaat. En dat je niet elke e-mail of webwinkel vertrouwt. Je hebt een beetje wantrouwen nodig in deze tijd. Ik noem dat ‘gezond paranoïde’.”



Joost van der Net, historicus, filosoof en directeur Stichting Thomas More

Economie in dienst van mens en gemeenschap

De economie dient in dienst te staan van mens en gemeenschap, maar wat we zien is dat economie steeds meer is verworden tot enkel de wetenschap van wat meetbaar is in geld. Dat stelt de Italiaanse Professor Luigino Bruni. Hij is econoom en filosoof en als gastprofessor verbonden aan de Tilburg University vanwege de Thomas More Stichting. Joost van der Net van de Stichting geeft een toelichting op de bijzondere samenwerking. Bruni zijn kijk op de economie prikkelt ons om na te denken over de vraag hoe wij de economie zien. Hij biedt ons inzicht in het veranderende tijdperk waarin wij leven. Luigino Bruni verzorgde bij het jubileumcongres van het Christelijk Sociaal Congres (CSC) vorig jaar een keynote lezing. Eerder sprak hij al de *Thomas More Lecture* uit. Onder meer de inzichten uit die lezingen zetten we op een rij, en we gaan er over in gesprek met de directeur van de Thomas More Stichting, Joost van der Net.

Bruni spreekt in zijn werk over ‘civiele economie’ en ‘economie van gemeenschap’. Hij ziet de markt op de eerste plaats als een ontmoetingsplaats, en beschouwt bedrijven als gemeenschappen. Een centrale notie in het denken van Bruni is ‘gratuiteit’, wat zoveel betekent als ‘vrije gave’. Bruni toont aan dat in iedere markteconomie altijd vrij gegeven wordt. Mensen zijn met andere woorden niet te reduceren tot gewiekste opportunisten of calculerende wezens die alleen maximaal voordeel voor zichzelf zouden nastreven. De economische wetenschap is echter wel geneigd uit te gaan van dit idee, zo stelt Luigino Bruni in het boek ‘De ongekende kant van de economie’. De economie leert dat het individu zich alleen zou inzetten en correct gedragen wanneer het de juiste *incentives* krijgt of geconfronteerd wordt met controles en sancties. Die leer klopt niet, stelt Bruni.

De kapitalistische visie van de markteconomie mag dan opmerkelijke economische, technologische en maatschappelijke resultaten hebben voortgebracht, ze loopt in de ogen van Bruni op haar eind. Haar innovatieve en beschavende kracht raakt uitgeput. Bruni werkt, samen met de vooraanstaande econoom Stefano Zamagni van de universiteit van Bologna, al enkele jaren aan de rehabilitatie van een even oud, maar optimistischer spoor: dat van de zogeheten ‘civiele economie’. Hierin wordt de intrinsieke waarde van intermenselijke relaties economisch erkend.



Foto: Professor Luigino Bruni (foto via Thomas More Stichting)

‘Economie werd de wetenschap van wat meetbaar is in geld’

Bruni ziet de markt niet alleen als een voertuig voor vrijblijvend wederzijds voordeel, maar ook voor *public happiness*, beschaving, burgerlijke deugden en socialiteit. Hij betoogt in zijn historische studie *Civil Happiness* (2006) dat de economie is begonnen als een wetenschap over het welzijn en geluk van burgers, maar geleidelijk deze dimensie volledig heeft verloren. Economie werd de wetenschap van wat meetbaar is in geld. Volgens Bruni doen we onszelf hiermee tekort en is herbezinning op geluk, opgevat als *civil hapiness*, dringend geboden.

Bruni wijst er op dat er in de economie een kracht aan het werk is, die in de economische wetenschap nauwelijks wordt opgemerkt: die van de belangeloosheid, beter gezegd gratuiteit. Mensen bewijzen elkaar voortdurend spontane gunsten. Ze zijn, ook in het economisch verkeer, niet altijd enkel berekende wezens. In sommige mensen is bovendien een bijzondere gratuiteit werkzaam: die van het charisma. Charisma is volgens Bruni het talent en de onweerstaanbare gedrevenheid om mooie en goede dingen tot stand te brengen tot welzijn van anderen. We vinden charisma onder andere bij kunstenaars, stichters van religieuze gemeenschappen, initiators van goede doelenorganisaties, en zeker ook bij ondernemers.

Het gevaar is steeds dat door institutionalisering het charismatische uitdooft en hiërarchische verbanden, contracten, geldelijke beloningen en andere beheersmiddelen gaan overheersen.

Zo sprak Bruni tijdens het jubiliëcongres van het CSC over ondernemingen met al hun goede kanten, maar ook over de bevinding dat ze steeds meer worden beschouwd als enige bron voor het goede leven. Ten onrechte, want ze kunnen niet alle sociale waarden genereren. Er zijn waarden buiten die van het bedrijfsleven, economie is niet genoeg. Dat is geen nieuw inzicht natuurlijk, maar het wordt tegenwoordig te makkelijk vergeten.

Bruni: ‘Bedrijven moeten beseffen dat zij geen zeggenschap hebben over de ziel van hun werknemers. Zij moeten, je zou kunnen zeggen “als bedelaars”, afwachten wat hun gegeven wordt. De hoogste deugden van hun mensen vallen hun slechts toe als “vrijwillige giften van de ziel”. In reactie construeren sommige bedrijven pseudo-deugden die ze met contracten en bonussen denken te kunnen kopen.’

Bruni verduidelijkt: 'Mijn universiteit kan professor Bruni inkopen, maar niet Luigino. Niet mijn enthousiasme, niet de vreugde die ik ervaar als ik werk met studenten en die ik aan hen doorgeef. Luigino is een geschenk.'

'Zonder kwetsbaarheid is er geen hoop voor compleet menselijk zaken doen.'

'Een arbeidsovereenkomst is niet voldoende. Mensen leveren pas echt goed werk wanneer zij zich gezien, erkend en gewaardeerd weten, wanneer ze verantwoordelijkheid krijgen en ruimte voor creativiteit.'

'Werken is geven. Werk is een geschenk. Wat je kunt kopen is het minst belangrijk in het leven. Het belangrijkste is gezien te worden door je leidinggevende, zijn dankbaarheid en waardering te ervaren. Maar met een beetje pech komt de manager zijn kantoor niet uit, druk als hij is met het bijhouden van managementinformatie. Dit terwijl zijn werknemers ernaar snakken dat hij komt kijken hoe ze hun werk doen: lesgeven, wc's poetsen, patiënten verzorgen - hun geschenk geven.'

'Humanistische managers' kijken en luisteren. Zij investeren in relaties en creëren "relationele goederen". Kerken zouden in economisch onderwijs moeten investeren. En faculteiten economie zouden beeldende kunst, literatuur, filosofie en spiritualiteit in hun curriculum moeten opnemen. De grootste uitdaging voor ondernemingen is om zachtheid, nederigheid, barmhartigheid, gulheid, gastvrijheid, kortom pre-economische deugden, te integreren in hun processen.'

'"Economische deugden" zijn gebaseerd op onkwetsbaarheid en immuniteit. Wie zich kwetsbaar toont, is een *loser*. Maar zonder kwetsbaarheid is er geen hoop voor compleet menselijk zaken doen. De economische deugden hebben verzachting, "vermenselijking" door niet-economische deugden nodig.'

Joost van der Net van Thomas More Stichting over gastprofessor Bruni

Waarom heeft Thomas More Stichting Professor Bruni als gastprofessor aangetrokken?

Bruni's kracht is dat hij niet klakkeloos uitgaat van de bestaande economische denkpaden, maar deze toetst aan fundamentele vragen over het mens zijn. Hij legt feilloos bloot welke onuitgesproken mensbeelden onder het huidige denken over economie en management schuilen en stelt die dan aan de kaak. Hiermee raakt hij duidelijk een punt dat vooral veel jongeren aanspreekt, zowel binnen als buiten de academie. Toen Bruni op onze uitnodiging voor het eerst naar Nederland kwam en de Thomas More Lecture hield, waren we verrast door de grote belangstelling. Er moesten extra stoelen worden aangesleept.

Wat sprak jullie in zijn optreden speciaal aan?

Tijdens de lezing en een daaraan voorafgaand seminar sprak Bruni niet alleen met het gezag van een geleerde over deze belangrijke thema's, hij wist ook als persoon, als "Luigino", een vonk met het publiek te laten overslaan. Bij Bruni vallen persoon en verhaal samen. Als Luigino vertelt over het belang van de vrije gave, dan doet hij dat terwijl hij zichzelf op dat moment werkelijk geeft.

Hoe kijken jullie vanuit de Thomas More Stichting naar het gedachtegoed van Bruni en wat is in jullie beleving de waarde ervan ook voor Nederlandse ondernemers?

Bruni loopt niet boos weg van de markteconomie, integendeel hij ziet de grote kracht ervan en de enorme verdiensten. Maar hij geeft wel heel concreet aan waar structurele hervormingen nodig zijn. Als de markteconomie zich versmalt tot een wedstrijd om zoveel mogelijk gewin, zoals nu het geval is, dan laat hij zien dat die eenzijdigheid in de weg staat van de ware missie van de economie: dienstbaar zijn aan de mens in zijn samenleven met anderen. Dat is natuurlijk de kern van de christelijk sociale leer waar wij als stichting voor staan.

Heel veel ondernemers denken als Bruni. Ook voor hen is de markt niet een instrument voor maximaal gewin, maar een bijzondere maatschappelijke *tool* die mensen helpt om bij te dragen aan de samenleving. Een beschaafde markt – een *civil economy* – doet recht aan het individu in de zin dat ieder werkelijk zijn bijdrage aan het geheel kan leveren, en dat geldt dan zowel voor de individuele ondernemer als voor de man of vrouw in loondienst.

Ik denk dat bij Nederlandse ondernemers het besef groot is dat de mens in de onderneming echt telt en hoe belangrijk vertrouwen en waardering zijn die je niet in contracten kunt afkopen. Maar ik denk ook dat veel van hen de druk ervaren van het Angelsaksische, ‘koude’ kapitalistische denken, dat voor winstmaximalisatie en contract staat. Bruni onderbouwt, gefundeerd op een zuiverder mensbeeld, precies een tegenovergestelde theorie.

CV

*Joost van der Net (1969) is historicus en filosoof. Sinds 2012 is hij als directeur werkzaam bij Stichting Thomas More. Zijn kijk op de christelijke wortels van Europa publiceerde hij onlangs in het boek *Aan de Europese natie, te bestellen via iedere boekhandel.**

Stichting Thomas More

Stichting Thomas More, voorheen Radboudstichting, vormt een netwerk van op mens en maatschappij betrokken hoger opgeleiden: kritisch reflecterende mannen en vrouwen die boven de horizon van hun studie en beroep uit willen stijgen. Velen in het netwerk voelen zich gesteund door de rijke en veelkleurige katholieke traditie, die hen helpt bij het scherp stellen van de fundamentele vragen waarmee zij in hun persoonlijk professioneel en maatschappelijk leven worden geconfronteerd. Stichting Thomas More stimuleert de open gedachtewisseling onder hoger opgeleiden, onder meer via cursussen en colleges verzorgd door haar bijzonder hoogleraren, door een beurzenprogramma, en via gespreksgroepen, symposia, lezingen en publicaties.

CV

*‘Luigino Bruni (1966) is ‘visiting professor’ aan de Tilburg University. Hij is hoogleraar Micro-economie en Geschiedenis van het economische denken aan de universiteit LUMSA in Rome. Daarvoor doceerde hij Politieke economie aan de universiteit in Milaan. Bruni genoot zijn academische opleiding economie aan de universiteiten van Ancona en Florence en promoveerde in 2005 aan de University of East Anglia. Bruni is internationaal coördinator van het project ‘Economie van gemeenschap’, een initiatief ontstaan binnen de Focolarebeweging dat wereldwijd bedrijven aanzet om haarden van vernieuwing en gemeenschap te worden. In Nederlandse vertaling is een boek beschikbaar dat Luigino Bruni samen met de econome en theologe Alessandra Smerilli heeft geschreven: *De ongekende kant van de economie - gratuititeit en markt. Het boek, gepubliceerd door Uitgeverij Nieuwe Stad, is inmiddels in tweede druk verschenen en te bestellen via Focolare.**



Juriaan Karsten, medeoprichter ParkEagle

Groenere steden door slim parkeren

Parkeagle is een anderhalf jaar jong technologiebedrijf met een droom: het parkeerprobleem in steden oplossen. Het bedrijf startte in 2016 en zit nog in de pilotfase. Maar Juriaan Karsten, een van de oprichters en verantwoordelijk voor *business development*, is ervan overtuigd dat het bedrijf gaat doorbreken.

Minder verkeersdruk, vervuiling en stress

“Alle grote steden hebben een enorm parkeerprobleem. Een derde van het autoverkeer in een stad is zoekverkeer. Zoeken naar een parkeerplek, het kost je zomaar 15 minuten. Per dag worden er alleen al in Amsterdam 50.000 kilometers verspild aan zoeken. Dat veroorzaakt verkeersdruk, milieuvervuiling én stress. Daar hebben wij een oplossing voor. Parkeagle staat voor de arend die boven de stad zweeft en ziet waar parkeerplekken vrij zijn.

‘Parkeagle staat voor de arend die boven de stad zweeft en ziet waar parkeerplekken vrij zijn.’

Onze droom is dat elke parkeerplaats in de stad wordt voorzien van een sensor. Dan weten we welke plekken bezet zijn en welke vrij en kunnen we de automobilist die een plek zoekt, via een app op zijn mobiele telefoon naar een vrije plek leiden. Datzelfde willen we doen voor auto's die een elektrische oplaadplek zoeken.

De technologie die hiervoor nodig is, hebben mijn collega's op een zolderkamer bedacht. Deze technologie is eenvoudig te realiseren, makkelijk schaalbaar en daardoor bijzonder kostenefficiënt. Het begint met sensoren die voertuigen detecteren en deze data naar de cloud sturen. Daar worden de data geanalyseerd en verwerkt in onze app. De app leidt een voertuig naar de dichtstbijzijnde vrije plek.

Wij pretenderen niet dat dit de enige oplossing is. Bij een afgesloten parkeerterrein bijvoorbeeld kun je beter sensoren bij de in- en uitgang neerleggen die de auto's tellen. Onze oplossing zal onderdeel zijn van het geheel.”

David tegen Goliath

“Wij zijn met z'n drieën: Peter Wit, Luuk van Barneveld en ik. Als het nodig is, huren we mensen in. Onze projecten worden steeds serieuzer en groter. Het tij wordt gunstiger. We merken dat gemeenten en bedrijven open staan voor nieuwe initiatieven. In mindere tijden gaan ze voor zekerheid, nu gunnen ze jonge partijen de kans om te laten zien wat zij in huis hebben. Wij worden geregeld uitgenodigd om mee te doen aan tenders waaraan ook grote marktpartijen meedoen.

Ons voordeel is dat wij als kleine partij sneller en flexibeler zijn en veel minder overheadkosten hebben. Onze investeringen zijn bovendien veel minder hoog dan die van grote partijen die al jaren heel veel geld hebben geïnvesteerd in oude technologie. Legacy technologie heet dat in jargon. Wij komen de markt binnen met de nieuwste technologie. Onze oplossing is snel op te schalen, multi-inzetbaar en daardoor zeer kostenefficiënt. Dat maakt ons aanbod interessant. Bij verschillende gemeenten en bedrijven zijn we met pilots gestart. We hopen natuurlijk dat we die na bewezen succes kunnen opschalen.

Of wij een bedreiging zijn voor grote, gevestigde concurrenten? Ik denk dat ze het spannend vinden om te zien wat wij doen, maar echt bedreigend zijn wij nog niet. Wij hebben veel minder human capital, financieel kapitaal en ervaring. Maar wij laten wel zien dat er innovaties mogelijk zijn. En daarin moeten zij mee, anders hebben ze een probleem.

Wij zien onszelf als een kleine, flexibele David die het opneemt tegen de Goliaths in de markt. We boeken kleine overwinningen. Daar putten we onze kracht uit. Een track record van veel kleine overwinningen leidt uiteindelijk toch ook tot grote winst.”

‘Wij zien onszelf als een kleine, flexibele David die het opneemt tegen de Goliaths in de markt.’

Commercieel en idealistisch

“Of wij idealistisch zijn of commercieel? Ik denk beide. Wij zien technologie als middel om een groot probleem in de steden te helpen oplossen. Parkeagle draagt bij aan betere, groenere, gezondere steden. Dat is voor ons een idealistische drijfveer. Tegelijkertijd zijn we ook commercieel. Wij willen de grootste partij worden binnen de voertuigdetectiemarkt. En daarna willen we op basis van onze technologie nieuwe markten aanboren.

Het is hard werken in deze beginjaren. Iedereen in het team brengt offers. Maar mensen die bij een advocatenkantoor aan de Zuidas beginnen, doen dat waarschijnlijk ook. Het verschil is dat wij eigen baas zijn en zelf kunnen bepalen in welke markten we actief zijn en wat we bouwen. Je moet als startende ondernemer tegen onzekerheid kunnen, risico's durven nemen en uithoudingsvermogen hebben. En dat allemaal omdat je in de toekomst iets denkt te kunnen bereiken. Op een dag liggen de geldzorgen achter ons. We hebben een aantal aandeelhouders achter ons staan die onze visie delen. We hebben goede afspraken gemaakt en de verwachtingen

afgestemd. Nee, daar heb ik geen stress over. Als je de afspraken met je aandeelhouders als een last gaat zien, heb je een verkeerde keuze gemaakt. Het is ontzettend belangrijk dat je de goede aandeelhouders kiest. Je hebt mensen nodig die je adviseren en naast je staan. Je moet geen slaaf van je aandeelhouder zijn.

Om snelheid te kunnen maken en te kunnen groeien, zijn we overigens wel hard op zoek naar nieuwe aandeelhouders. Want onze ambities zijn groter dan de middelen die we nu tot onze beschikking hebben.”

Wie zich niet aanpast, is verliezer

“Ik beschouw Parkeagle als potentiële winnaar. Bedrijven die vasthouden aan verouderde technologie en zich niet aanpassen aan veranderingen, gaan het verliezen. De oude garde zal ruimte moeten maken voor de nieuwe. Klinkt dat hard? Ik vind van niet. Bedrijven moeten doen waar ze goed in zijn. En als ze niet goed genoeg meer zijn, moeten ze ophouden.

Vroeger had je de paardenindustrie met alle bijkomende werkgelegenheid, zoals hoefsmeden, paardenverzorgers, zadelmakers, herbergiers. Toen kwam Henri Ford met de auto. De paardenindustrie en heel veel banen verdwenen, maar er kwamen nieuwe banen in de auto-industrie voor in de plaats. Zo zal het ook gaan als de robots veel werk gaan overnemen. Ik ben ervan overtuigd dat we dan weer nieuwe dingen uitvinden en nieuwe banen creëren. Want mensen zijn ongelooflijk vindingrijk en flexibel.

114

‘Het zou kunnen dat de grote verandering pas op gang komt nadat er een grote shock is geweest.’

Ik denk dat ondernemers de technologie gaan uitvinden om de grote problemen van de wereld op te lossen. Ik geloof echt in de kracht van ondernemerschap. De vraag is of het op tijd zal zijn. Het zou kunnen dat de grote verandering pas op gang komt nadat er een grote *shock* is geweest. Omdat er dan pas echt urgentie wordt gevoeld.

Maar misschien ben ik te pessimistisch op dit punt. De media doen ons graag geloven dat het heel slecht gaat met de wereld. Maar er gebeuren elke dag ook heel veel goede dingen. Als iedereen zijn steentje bijdraagt, kunnen we heel veel vraagstukken oplossen.”

115

Winnaar of verliezer?

Hoe bereiden we ons voor op de toekomst in een nieuw tijdperk?

Winnaar of verliezer? We leven in een bijzondere tijd. De levensverwachting is gestegen, ook wereldwijd. Ons opleidingsniveau is gestegen. Ziektes die grote gaten sloegen in samenlevingen zijn behandelbaar geworden. Tegelijkertijd spelen er geopolitieke spanningen, aanslagen door extremisten, rigoureuze weersomstandigheden, schaarste van grondstoffen, en digitale aanvallen op ICT-systemen. Deze maken ons kwetsbaar. Soms ontbreekt het gevoel grip te hebben op de situatie. Zo is de wereld veiliger geworden, maar ervaren we dat heel anders. Hoe kunnen we met elkaar hier handelingsperspectief uit halen?

Want wat we willen is welvaart en welzijn voor iedereen. Door te praten over 'winnaars of verliezers' behoor je automatisch tot een categorie, is dat de bedoeling? Het past niet bij de inclusieve samenleving die we nastreven, en waartoe ondernemers wordt gevraagd bij te dragen. Tegelijkertijd drukt het ons wel meteen met de neus op de feiten. Hoe bereiden we ons voor op een toekomst in een veranderend tijdperk?

Inleiding

De tijd waarin we leven stelt ons voor veel uitdagingen. Nieuwe kennis en technologie zetten onze wereld op zijn kop. Die van het individu, van de onderneming, van de samenleving. De razendsnelle ontwikkelingen bieden veel perspectief: oplossingen voor vraagstukken die voorheen onoplosbaar leken – klimaat, honger, medisch - komen hiermee binnen bereik.

Veel van deze vraagstukken bevinden zich ook op een cruciaal punt. Neem de urgentie van het klimaatvraagstuk bijvoorbeeld, en in het verlengde daarvan de vraag hoe om te gaan met schaarse grondstoffen en hoe komen we tot een circulaire economie. En hoe opereren we in de wereld met een groeiende wereldbevolking en een grote urgentie om onze voetafdruk op de aarde te verkleinen. De behoefte aan voedsel, schoon drinkwater, sanitaire voorzieningen, gezondheidszorg en energie zal alleen maar toenemen.

Juist het Nederlandse bedrijfsleven heeft ook veel te brengen als het gaat om de 17 VN Sustainable Development Goals¹ maar hoe pakken we dit aan.

Ook de internationale (geo)politiek is momenteel zeer in beweging. Er zijn minder militaire conflicten of oorlogen dan in het verleden. Het aantal mensen dat in deze eeuw door geweld stierf is groot, maar aanzienlijk minder dan in de vorige eeuw. Toch is dat niet de beleving van velen. Op moment van het opstellen van het Bilderbergthema 2018 worden er harde en reële nucleaire dreigementen geuit tussen Noord-Korea en de VS. Cyberoorlogsvoering is geen abstract begrip, maar een realiteit.

Wat het huidige tijdperk kenmerkt is dat de grote transities zich tegelijkertijd voltrekken. En worden de vaste referentiepunten in ons leven minder vast. Het vertrouwen en comfort dat mensen vonden in contract, politiek, bestuur of in de directe sociale omgeving zijn zelf op drift geraakte ankers. Wij zijn nog het product van een tijd waarin je tussen het 16e en 24e levensjaar een opleiding afrondt die je vervolgens 50 tot 60 jaar lang, mogelijk aangevuld met een cursus, kunt inzetten. De maakbaarheid die de afgelopen eeuw kenmerkte gaf de mensen zekerheden. Deze lijkt uitgewerkt of niet volledig realiseerbaar in deze nieuwe tijd.

De huidige ontwikkelingen grijpen diep in op ons bestaan. Het leidt tot vragen over identiteit, geluk, rechten en plichten. Het kan deels verklaren waarom bij verkiezingen de stem gaat naar “er weer zelf over kunnen gaan” – waarvan ook de Brexit een uiting is – ongeacht de (economische) prijs.

Tegelijkertijd gaat het ook heel goed. De Nederlandse economie floreert. Nederland scoort hoog op internationale ranglijstjes zoals het *World Economic Forum*. Maar hoe duurzaam is onze welvaart en het fundament onder de huidige economische groei? Zouden we ons niet beter moeten voorbereiden? Ons voorbereiden op een toekomst die plaatsvindt in een veranderend tijdperk in plaats van in een tijdperk dat verandert².

1 Publicatie VNO-NCW, MKB-Nederland en Global Compact Network Nederland: 'Global challenges, Dutch solutions, ondernemers en hun inzet voor de Sustainable Development Goals (SDGs)' (september 2017)

2 Jan Rotmans, Verandering van tijdperk: Nederland kantelt (2016)

Daar willen we tijdens de Bilderbergconferentie op reflecteren. Welke mogelijkheden verschaffen nieuwe technologieën ons en wat doen we met deze mogelijkheden? Wat leren wetenschap, technologie en disruptie ons over onszelf? Wie willen we zijn en worden? En hoe nemen we anderen mee op onze reis zodat er geen verliezers zijn. Wat vraagt het qua type leiderschap? En wat betekent het voor onze toekomstige arbeidsmarkt?

Veranderend tijdperk nader bezien

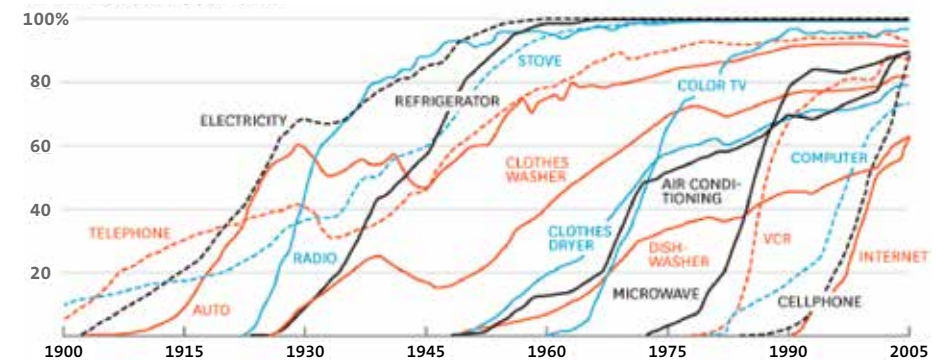
Technologische ontwikkelingen: kansen en weerbaarheid

Technologische ontwikkelingen spelen een zeer belangrijke rol. De digitalisering speelt al vele jaren, maar er is sprake van een enorme versnelling en we zien een verschil in adoptie; door groepen in de samenleving, door sectoren en tussen continenten.

Direct voelbaar zijn de veranderingen in hoe wij met elkaar communiceren en de steeds verdergaande ontwikkelingen rond mobiliteit. Communiceren met onze werknemers, onze klanten en de buitenwereld zal altijd onze behoefte blijven. De manier waarop dat gaat verandert echter drastisch. De boekwinkel of het reisbureau ervaren heel direct de gevolgen van de digitalisering van onze economie, maar ook in andere sectoren is de impact hoog. Wellicht minder zichtbaar, maar kijk bijvoorbeeld naar de financiële sector of de industrie. Big data, *advanced analytics* en het *Internet of Things* transformeren ondernemingen. Wat betekenen bijvoorbeeld digitalisering, blockchain, 3D-printing, *artificial intelligence* en (mede als gevolg daarvan het verder) opknippen van waardeketens

CONSUMPTION SPREADS FASTER TODAY

PERCENT OF U.S. HOUSEHOLDS



SOURCE MICHAEL FELTON, THE NEW YORK TIMES

HBR.ORG

voor onze verdienmodellen en manier van werken? Kenmerkend aan deze veranderingen van vandaag de dag is de snelheid waarmee de adoptie ervan gepaard gaat, beschrijft Hoogleraar Bob de Jong (Nyenrode). Daar waar het na de komst van de televisie 75 jaar duurde voordat deze 50 miljoen mensen had bereikt, had 'Pokémon Go' datzelfde aantal binnen 5 dagen bereikt³.

Het vraagt van ondernemers dat ze zich snel aanpassen om ook in de toekomst een winnaar te zijn en niet achter te blijven met een product waar geen markt meer voor is. Simpelweg omdat het product niet meer in het systeem past. Zien we die verandering die dat met zich meebrengt al voldoende als realiteit onder ogen? En belangrijker: ontwikkelen we plannen om alert te reageren en in de *winning mood* te blijven?

Cybersecurity en Big Data

Ook al ontwikkelen we mee, kunnen we de snelheid van verandering bijbenen, spelen we in op veranderende verwachtingspatronen en ontwikkelen we de modernste strategieën en visies binnen onze bedrijven, dan brengt dat naast enorme kansen ook nieuwe kwetsbaarheden met zich mee. Denk alleen al aan de digitale aanvallen via internet. Je kunt je systemen nog zo op orde hebben, maar als de slimste hackers je volledig gerobotiseerde bedrijfsvoering 'plat' leggen, wat doe je dan? Verstoring of uitval van ICT is zo langzamerhand onze achilleshiel. Terecht staat cybersecurity hoog op de agenda.

Het totaal aan grensoverschrijdend dataverkeer is sinds 2005 45 keer groter geworden en de verwachting is dat dit in de komende 5 jaar verder explodeert. Datastromen van informatie over zoekopdrachten, communicatie, video en transacties zullen exponentieel groeien. In de toepassing biedt dat vele kansen, bijvoorbeeld op het terrein van de gezondheidszorg. Maar ook de behoefte aan toegang tot kwalitatief goede data – Big Data – brengt gevoelige dilemma's met zich mee voor ondernemers, burgers en politici. Er is een spanningsveld waarbij het creëren van veilige samenleving ten koste gaat van de privacy. Ook al is iets technisch mogelijk, dan blijft het de vraag of je dat ook moet willen. Het raakt aan ethische kwesties; hoe gaan we om met data, privacy en beschikbare kennis. Burgers en klanten willen weten wat er met hun gegevens gebeurt. Dat betekent de vraag om meer transparantie van de zijde van het bedrijfsleven en het geven van meer inzicht over de wijze van

³ College 'hoe ziet uw toekomst van uw organisatie eruit?', Hoogleraar strategie en leiderschap Bob de Jong (Nyenrode), youtube, mei 2017

produceren. Het betekent ook maatschappelijk verantwoord innoveren en vraagt een gedegen strategie van ondernemers waarin de complexiteit van lange waardeketens ook één is die extra aandacht verdient. Om alle uitdagingen het hoofd te bieden, is er grote behoefte aan samenwerking. Tussen bedrijven, in nieuwe allianties met bijvoorbeeld NGO's maar ook met overheden, zowel regionaal, nationaal en internationaal.

Internationale ontwikkelingen en geopolitiek

De binnenlandse ontwikkelingen zijn niet los te koppelen van internationale ontwikkelingen. Migratie, terrorisme en de toegenomen invloed van de geopolitiek op de internationale economische verhoudingen laten dat duidelijk zien. Onze economie is hecht verweven met de wereld. Tegelijkertijd is het minder vanzelfsprekend dat alle grootmachten de beginselen van de internationale orde respecteren. En het is ook niet vanzelfsprekend dat de VS en de EU, vaak de hoeders van die orde, dit onder alle omstandigheden kunnen of willen blijven handhaven. Ook dat stelt ons voor een nooit eerder vertoonde opgave. Een analyse die, als we ook de beleidsintenties van president Trump, de opstelling van Rusland, de Brexit, de rol van China of de situatie in Korea op ons in laten werken, maakt dat dat we Nederland en de EU moeten plaatsen in deze nieuwe, sterk veranderde wereld.

Ondernemerschap gedijt bij veiligheid, stabiliteit en goede samenwerking met onze (Europese) partners. Het zijn essentiële basisvoorwaarden voor ondernemers om in de maatschappij toegevoegde waarde te scheppen en duurzame welvaart voort te brengen. Daarbij spelen ondernemers zelf ook een steeds belangrijkere rol bij het realiseren van veiligheid, in samenwerking met de overheid.

Klimaatverandering en de schaarse grondstoffen

Het vraagstuk van klimaatverandering raakt ook ondernemingen ingrijpend. Het bedrijfsleven realiseert zich dat de kosten van niets of te laat doen groter zijn dan de kosten van actie nemen. Niets doen zorgt ervoor dat – door natuurrampen bijvoorbeeld – armoede en instabiliteit zullen toenemen. Klimaatverandering moet geen hindernis worden voor onze duurzame groei. De toegang tot schaarse grondstoffen maakt de omslag naar een circulaire economie noodzakelijk. Dat is niet alleen een zaak van grote bedrijven. Vooral kleine innovatieve bedrijven kunnen een belangrijke rol spelen met innovaties die bestaande gewoontes en processen doorbreken. Echter, ook deze transitie roept belangrijke vragen op. Enerzijds hoe de transitie naar een CO2 neutrale economie vorm kan krijgen en anderzijds hoe aangejaagd kan worden?

Anderzijds speelt ook hier de vraag hoe deze transitie inclusief kan plaatsvinden. De verkiezing van Donald Trump rust onder andere op zijn belofte niet deel te nemen aan het Klimaatakkoord van Parijs en zo 'Amerikaanse banen' te behouden. Hoe krijgt de energietransitie een breed maatschappelijk draagvlak?

Toekomst van ondernemingen, organisaties en het werk

Alle grote maatschappelijke vraagstukken van vandaag grijpen in op de wereld van ondernemingen. Van alle ontwikkelingen vormen de technologische veranderingen misschien het grootste vraagstuk voor de werkvloer. Zien ondernemers en werknemers opwindende kansen zoals lichter werk of zien ze een dreiging die meer en meer mensen, inclusief zichzelf, overbodig maken en kansen op een beter leven in toenemende mate onzeker? Meer dan andere factoren speelt onderwijs een rol hoe mensen hier tegenaan kijken. Met hoger onderwijs schatten de mensen hun eigen kansen hoger in. Maar de impact van de technologie op het werk raakt aan banen, vaardigheden, inkomen en onderwijs. Migratie en globalisering en het effect op de werkgelegenheid is in veel landen, ook in Nederland, een complex en gevoelig politiek vraagstuk. Hoe zorgen we ervoor dat iedereen optimaal is toegerust om ook in de toekomst te kunnen blijven werken en leren?

Tot slot

We leven in een tijd van grote veranderingen. Dat tast bij velen het vertrouwen in de toekomst aan. Er is angst over het kunnen behouden van een eigen identiteit. Onbehagen leidt tot afkeer van de bestaande 'elites' en instituties als de EU, de fundamenten waarop onze maatschappij rust. Als dit leidt tot instabiliteit dan maakt dat onze samenleving, burgers en bedrijven kwetsbaar. Wat we zoeken is juist welvaart en welzijn voor iedereen.

Bijlage 2: Programma

Conferentievoorzitter: **Rick Nieman**, journalist en presentator

Vrijdag 2 februari 2018

- vanaf 12.00 uur *ontvangst* met lunch
- 12.45 uur *opening*
Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW
- 13.00 uur *inleiding*
Jean-François van Boxmeer, CEO van Heineken
- inleiding*
Dave Blank, Chief Scientific Ambassador en Universiteitshoogleraar van de Universiteit Twente
- 14.30 uur *pauze*
- 15.00 uur *inleiding*
Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau
- gesproken column*
Carolien Roelants, schrijver en columnist NRC
- inleiding*
Tererai Trent, Zimbabwaanse-Amerikaanse doctor in agrarische educatie, die zich wereldwijd inzet voor onderwijs en recent 'The Awakened Woman' publiceerde.
- 17.10 uur *einde plenaire gedeelte; naar de parallelsessies*
- 17.15 uur *parallelsessies*
- 18.45 uur *aperitief*
- 19.30 – 22.00 uur *diner*

Zaterdag 3 februari 2018

- vanaf 07.30 uur *ontbijt*
- 09.00 uur *Oecumenische dienst* onder leiding van **Claartje Kruijff**, psycholoog, Theoloog des Vaderlands en voorganger in de oecumenische Dominicuskerk in Amsterdam
- 10.00 uur *heropening* door conferentievoorzitter
- 10.10 uur *inleiding*
Wouter Koolmees, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- 11.15 uur *pauze*
- 11.45 uur *forumdiscussie*
Marjolein Demmers, directeur Natuur & Milieu
- Melanie Rieback**, Co-founder/CEO - Radically Open Security
- Peter-Paul Verbeek**, hoogleraar Filosofie van mens en techniek aan de Universiteit van Twente
- Alfred Welink**, DGA en voorzitter VNO-NCW Noord
- 12.30 uur *slotwoord*
Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW
- aansluitend *afsluitende lunch*



Bijlagen

Bijlage 3: Over de Bilderbergconferentie

In artikel 2 van de VNO-NCW-statuten is sinds 2006 het volgende opgenomen: 'Bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein maakt integraal onderdeel uit van de belangenbehartiging. Dit betreft mede bezinning over het vraagstuk van een rechtvaardige sociaaleconomische ordening.'

De Bilderbergconferentie is de jaarlijkse bezinningsconferentie van VNO-NCW. De geschiedenis van de conferentie is vastgelegd in het jubileumboek ter gelegenheid van de 50ste Bilderbergconferentie in 2012.

De conferentiethema's in deze eeuw waren als volgt:

- 2001: Arbeidsverhoudingen op een keerpunt?
- 2002: De integere manager
- 2003: Een (on)gezonde afkeer van de politiek?
- 2004: Werken aan vertrouwen
- 2005: Op eigen kracht; van verzorgingsstaat tot participatiemaatschappij
- 2006: Leiderschap is meesterschap
- 2007: Ondernemen in het Europa van morgen
- 2008: Duurzame globalisering; over het kwetsbare evenwicht van profit, prosperity, people en planet
- 2009: Duurzaam succes; over ondernemen in de wereldeconomie
- 2010: Duurzaam herstel
- 2011: Nieuwe verantwoordelijkheden
- 2012: Onze gezamenlijke toekomst; 50 jaar Bilderbergconferentie
- 2013: Vernieuwende partnerschappen
- 2014: De kracht van Nederland
- 2015: Het jaar 2033
- 2016: Onze wereld uitgedaagd. Welke rol speelt de ondernemer?
- 2017: Veerkracht
- 2018: Winnaar of verliezer? Hoe bereiden we ons voor op de toekomst in een nieuw tijdperk?



V N O N C W

Bilderbergconferentie 2018