



# Veerkracht

V N O N C W

BILDERBERGCONFERENTIE 2017

# **Veerkracht**

*Versterken, Vernieuwen en Verbinden*

*Bilderbergconferentie 2017*

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](http://www.vno-ncw.nl)

[www.bilderbergconferentie.nl](http://www.bilderbergconferentie.nl)

interviews: Corien Lambregtse

foto's: Jeroen Poortvliet en fotoreportage 'veerkracht' Nina Slagmolen

eindredactie: Eppy Boschma en fotoreportage Mariet Feenstra

2017 VNO-NCW, Den Haag

Oorspronkelijke titel:

*Veerkracht*

- *Versterken, Vernieuwen en Verbinden* -



# Inhoudsopgave

4

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
Hans de Boer	
<b>Redactioneel: Veerkracht – versterken, vernieuwen en verbinden</b>	<b>8</b>
Eppy Boschma en David de Nood	
<b>Begrip is de basis voor vrede in de stad</b>	<b>14</b>
Ahmed Aboutaleb	
<b>Samenwerking, leiderschap en lange termijn focus</b>	<b>20</b>
Wiebe Draijer	
<b>Omgekeerde veerkracht</b>	<b>28</b>
Thomas Rau	
<b>Kloof in het onderwijs</b>	<b>36</b>
Prijswinnaars Haagse Hogeschool van essaywedstrijd Willem Drees-lezing: JP Colenbrander, Florentine Zarks, Lucia Hoogakker en Jim Boctor	
<b>Minder polariseren, meer verbinden</b>	<b>54</b>
Corien Wortmann-Kool	
<b>Trouw blijven aan waarden en principes</b>	<b>60</b>
Carin Wormsbecher	
<b>De wereld verbeteren met moed en <i>fun</i></b>	<b>66</b>
Sigrid van Aken	
<b>De meeste mensen zijn van goede wil</b>	<b>74</b>
Jacques van den Broek	
<b>Veerkracht - fotoreportage</b>	<b>80</b>
Mariet Feenstra en fotograaf Nina Slagmolen	
<b>Lefgozer Franciscus als voorbeeld</b>	<b>86</b>
Marieke van Schijndel	

<b>Pakkend leiderschap dat zich niet blindstaart op <i>events, my dear boy</i></b>	<b>100</b>
Paul Brill	
<b>Hoe redden we de Titanic?</b>	<b>106</b>
Hans van der Loo	
Bijlage 1 Bilderbergthema 2017	116
Bijlage 2 Programma	124
Bijlage 3 Over de Bilderbergconferentie	126



# Voorwoord

Veerkracht zorgt ervoor dat we goed om kunnen gaan met veranderingen en moeilijkheden. Dat we de weg voorwaarts steeds weer kunnen vinden. Ook bij onverwachte gebeurtenissen. Veerkracht stelt ons in staat om ons te verbinden met alles wat ons leven kleur geeft. Maar heeft onze collectieve en individuele veerkracht voldoende positieve lading om ook tegenstellingen te overbruggen?

We constateren dat we één van de meest welvarende landen op onze wereldbol zijn. Maar we constateren ook onbehagen, zorg en toenemende onzekerheid, door alle lagen van de bevolking heen. Is de benodigde veerkracht niet ver te zoeken? Wat is er aan de hand?

De veranderingen die op ons afkomen zijn meervoudig en raken aan diepliggende zekerheden. Hoe versterken we het vermogen tot aanpassing van mensen als medewerkers, als burgers, en de transformatie van onze systemen en ondernemingen? Wat zijn kritische factoren en drempels?

Voor een meer welvarend en duurzaam Nederland – met kansen voor iedereen - moeten we onze bedrijven, onze instituties en onze economie naar een volgend niveau brengen. Dat is wat we beogen met onze campagne NL next level. We willen meerjarige investeringen in de grote opgaves van onze tijd, zoals klimaatverandering. Zo kan iedereen profiteren. Een belangrijke vraag daarbij is hoe we die inzet verbinden met aspecten als zingeving, geluk en betrokkenheid bij elkaar. En wat kunnen we zelf daarin betekenen?

Tijdens de 55ste Bilderbergconferentie van VNO-NCW reflecteren we graag met u op het centrale thema getiteld:

*Veerkracht  
Versterken, Vernieuwen en Verbinden*

Met veel genoegen bied ik u, ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie, deze publicatie aan. We zien uit naar 3 en 4 februari 2017, in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek.

*Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW*



# Redactioneel over 'Veerkracht'

Eppy Boschma (1972) is secretaris levensbeschouwing en ondernemen bij VNO-NCW en MKB-Nederland. Daarvoor werkte zij onder meer voor het Ministerie van Algemene Zaken en was zij politiek assistent van voormalig Minister Donner.

David de Nood (1979) is secretaris digitalisering, data en privacy bij VNO-NCW en MKB-Nederland.

*Because the truth is, if you had to choose any time in the course of human history to be alive, you'd choose this one.* ~ Barack Obama, oktober 2016~

Het zijn spannende tijden. Aan de ene kant *exciting*, aan de andere kant stressvol. Enerzijds beseffen we dat de vastigheden van vroeger niet meer terugkomen in de vorm waarin we ze nu kennen. Anderzijds zijn er nieuwe mogelijkheden, maar voelt niet iedereen daarbij vaste grond onder de voeten.

We staan aan de vooravond van tal van innovaties die uitzicht geven op een volgend niveau van welvaart en welzijn: de *Next Level*. Oplossingen voor grote maatschappelijke uitdagingen zoals energie, voedsel, urbanisatie en gezondheid liggen binnen handbereik, maar we kunnen ze nog *nét* niet vastpakken. Dat is *exciting*. Tegelijkertijd: het besef van te moeten loslaten zonder dat precies duidelijk is wat ervoor in de plaats komt en wat die vernieuwingen betekenen, geeft ook letterlijk spanning – stress. Dat zorgt voor een gevoel van onbehagen en onzekerheid. Het vergt van ons als individu en van de samenleving als geheel de nodige veerkracht om op een goede manier met die spanningen om te gaan.

De schrijvers en geïnterviewden in deze Bilderberg-publicatie hebben stuk voor stuk de overtuiging dat die veerkracht er is en ook versterkt kan worden. Burgemeester Aboutaleb bijvoorbeeld, is trots op Rotterdam: “Hier is het niet je afkomst die telt, maar je dromen en ambities. Als ik over de Kruiskade loop en zie hoe ondernemers en bewoners van hun achterstandswijk een prachtwijk hebben gemaakt die getipt wordt in de *Lonely Planet*-reisgids, als ik op de Erasmus Universiteit rondloop en kleinkinderen van arbeidsmigranten op de campus zie, dan stemt mij dat blij en hoopvol.”

De schrijvers en geïnterviewden geven elk vanuit hun eigen invalshoek aan hoe de veerkracht in onze samenleving kan worden gezocht en benut. Daarmee geven zij inhoud aan de kernwoorden *versterken*, *vernieuwen* en *verbinden*.

### Versterken: samen de schouders eronder zetten

Wat ons te doen staat als het gaat om het versterken van onze samenleving, beschrijft JP Colenbrander op indrukwekkende wijze. Hij is een jonge student van de Haagse Hogeschool en winnaar van de essaywedstrijd die onlangs in het kader van de Willem Drees-lezing werd gehouden. Hij schrijft over de kloof in de samenleving en concludeert: “We zijn aangekomen bij de verantwoordelijkheidskwestie.” Hij legt de schuld niet bij het onderwijs, bedrijven of de overheid, maar zegt dat wij zelf verantwoordelijk zijn.

“Wij zullen door het label wit of zwart, arm of rijk, hoog- en laagopgeleid heen moeten kijken.” Volgens hem moeten we een voorbeeld nemen aan het Ajax van '95, dat ongeveer voor de helft bestond uit spelers afkomstig uit Suriname. “Zij wonnen met elkaar, en dat is tegelijkertijd de kern van het dichten van de kloof. Als we samen de schouders er niet onder zetten, valt er niks te lijmen.”

De schouders eronder dus. Dat is letterlijk een kwestie van *doen*. Maar om de samenleving te versterken, is het cruciaal om te weten wie je bent en waar je vandaan komt. Corien Wortmann-Kool, oud-Europarlementariër voor het CDA en tegenwoordig bestuursvoorzitter van ABP, ziet het onderwijs als de sleutel om kinderen en jongeren de principes en waarden van Nederland en Europa mee te geven: waar komen we vandaan, hoe zijn we hier gekomen en hoe hebben we gevochten voor onze vrijheid en welvaart?

Marieke van Schijndel, directeur van Museum Catharijneconvent, wijst daarnaast ook op het belang van kennis over de christelijke wortels van ons land. Die kennis stelt ons volgens haar beter in staat ons te verhouden tot de wereld om ons heen, versterkt de ontwikkeling van de eigen identiteit en geeft ons meer vertrouwen in eigen kunnen.

### Vernieuwen: zorgen dat het eindige oneindig beschikbaar blijft

Het tweede kernwoord dat hoort bij veerkracht is *vernieuwing*. Jacques van den Broek –bestuursvoorzitter van Randstad – houdt ons de spiegel voor: “Als je wilt vasthouden aan wat je hebt, loop je de grootste kans om het kwijt te raken.” Hij gaat in op het feit, dat de tijd voor vaste banen aan het veranderen is. Daar moet de samenleving zich aan aanpassen. Dit betekent bijvoorbeeld dat een hypotheek niet moet afhangen van een vaste baan, maar van het perspectief op inkomen, en dat we ons sociaal systeem van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en pensioenen opnieuw moeten uitvinden.

Thomas Rau, architect van een nieuw economisch systeem, vreest dat de veerkracht van de aarde het maximum heeft bereikt. “Veerkracht zie ik als een spiraal die kan rekken, maar ook gebonden is aan een uitgangspunt.” Hij pleit voor radicale vernieuwing in de vorm van ‘nieuwe systeemarchitectuur’. Rau ziet een wereld voor zich waarin het economische systeem dat nu primair gericht is op groei, wordt vervangen door een economisch systeem waarin producenten verantwoordelijk blijven voor de grondstoffen die ze gebruiken, ook als een product het eind van de levenscyclus heeft bereikt. Volgens Rau doen we nog steeds alsof de mens

het centrum van alles is, terwijl alles draait om de natuur. De mens is slechts een gast op aarde. “Het is onze taak om ervoor te zorgen dat het eindige oneindig beschikbaar blijft. We moeten onze *mindset* veranderen, en als we dat niet doen, zullen we onvrijwillig grote veranderingen meemaken.”

Diezelfde urgentie spreekt ook uit het verhaal van Hans van der Loo, adviesraadvoorzitter van het *Institute for Integrated Economic Research* en Europees ambassadeur voor het platform bètatechniek. Volgens hem verdient één vraagstuk in deze tijd de allerhoogste prioriteit: hoe houden we de veerkracht van de planeet in stand? Hij is ervan overtuigd dat het onderwijs en het bedrijfsleven daarin een belangrijke rol spelen.

### Verbinden: de Rotterdamse aanpak

Om de veerkracht te versterken, is het ook van cruciaal belang om de juiste verbindingen te leggen. Burgemeester Aboutaleb noemt de Stichting de Verre Bergen als een aansprekend voorbeeld. Een filantropische organisatie van een Rotterdamse ondernemersfamilie die 200 woningen aankocht voor Syrische gezinnen.

Het leggen van verbindingen vraagt om leiderschap. Volgens Paul Brill, buitenlandcolumnist van *de Volkskrant*, wordt ook van de (grote) EU-lidstaten leiderschap gevraagd. “Een leiderschap dat zich niet blindstaart op *events*, maar een effectieve koers kan uitstippelen tussen benauwde *Kleinstaterei* en paneuropese grootspraak, tussen de waan van de dag en de ongrijpbaarheid van de lange termijn die zich uitstrekt na onze dood.”

Wiebe Draijer, leider van de coöperatieve Rabobank, roept iedereen op om persoonlijk bij te dragen aan een betere samenleving en aan een sociale economie. “Leiders in zowel de publieke als de private sector moeten meer verantwoordelijkheid nemen om tegenstellingen weg te nemen, groepen te verbinden en zorg te dragen voor een sociale, veerkrachtige samenleving.” Hij doet een appèl op de leiders van ondernemingen om hun invloed aan te wenden, bij te dragen aan de gemeenschap en daarmee moreel leiderschap te tonen.

## Tot slot

En met die oproep om persoonlijk bij te dragen, ligt de bal ten slotte bij ons: als ondernemer, als leider, als mens in deze samenleving. Wat kunt u bijdragen om de broodnodige verbindingen te leggen? Wat kunt u doen om vorm te geven aan het *versterken*, *vernieuwen* en *verbinden* en daarmee de samenleving veerkrachtiger te maken?

Laten we de stap zetten naar de *Next Level* en daarbij het beeld voor ogen houden dat Sigrid van Aken, lid van de raad van bestuur van Novamedia/Goede Doelen Loterijen, schetst: “Als we denken dat we de dingen kunnen beheersen, creëren we een schijnzekerheid. Laten we de nieuwe generaties weerbaar maken, zodat zij met onzekerheden om kunnen gaan.”







*Ahmed Aboutaleb, burgemeester Rotterdam*

# ‘Begrip is de basis voor vrede in de stad’

Hij is een groot pleitbezorger van de waarden die in de Nederlandse Grondwet verankerd zijn: de vrijheid van religie, vrijheid van meningsuiting en het antidiscriminatiebeginsel. Het verkrijgen van de Nederlandse nationaliteit beschouwt hij als een opdracht om die waarden te respecteren en uit te dragen. Ahmed Aboutaleb, burgemeester van Rotterdam, over de kracht en veerkracht van de WIJ-samenleving.

15



## Veerkracht en compassie

“Er is meer veerkracht en compassie in de samenleving dan wij denken. Tegenvallers en moeilijkheden zijn van alle tijden. Ik heb er alle vertrouwen in dat de mensheid de denkkraft en het vakmanschap heeft om daarmee om te gaan, of dat nu om mondiale of lokale ontwikkelingen gaat. Kijk naar de gevolgen van klimaatverandering. Feit is dat 70 procent van de deltasteden te maken heeft met overstromingen of juist met extreme droogte en hitte. Dat heeft grote gevolgen voor de gezondheid, leefbaarheid en economie.

## *‘Cruciale ontwikkelingen in steden worden in gang gezet door innovatieve bewoners en bedrijven’*

Rotterdam is een frontrunner wat klimaatadaptatie betreft. Wij delen onze kennis en ervaring met andere steden. Bewoners denken na over groene energie, voedselproductie en recycling, en starten zelf kleinschalige initiatieven om hun huis, straat of wijk toekomstbestendig te maken. Het petrochemisch cluster in de Rotterdamse haven beseft dat fossiele brandstof straks niet meer de belangrijkste grondstof is en gaat op zoek naar nieuwe, duurzame verdienmodellen.

Natuurlijk is het goed dat regeringen wereldwijd een klimaatakkoord sluiten, maar mijn stellige overtuiging is dat cruciale ontwikkelingen in steden in gang worden gezet door innovatieve bewoners en bedrijven.

Van een heel andere orde zijn de vele conflicten wereldwijd en de invloed daarvan op onze samenleving. Internationale steden als Rotterdam fungeren als thermometers voor internationale spanningen. Een van de belangrijkste taken van lokale bestuurders is om die gevoelens van onmacht, verdriet en soms woede in goede banen te leiden en de rust en vrede te helpen herstellen als dat nodig is.

Mensen maken zich zorgen over de grote vluchtelingenstromen die het gevolg zijn van al die conflicten en rampspoed wereldwijd. Ze zijn bang dat met de komst van statushouders in hun buurt het vertrouwde verdwijnt. Dat snap ik ook wel. Tegelijkertijd zijn heel veel mensen bereid om de handen uit de mouwen te steken om die opvang in goede banen te leiden.

Stichting De Verre Bergen bijvoorbeeld, een filantropische organisatie van een Rotterdamse ondernemersfamilie, heeft 200 woningen aangekocht voor Syrische gezinnen. Vluchtelingenkinderen krijgen Nederlandse les

op school en leren om te gaan met hun traumatische boze dromen. Die leerkrachten doen een geweldige investering waarvan de winstuitkering gegarandeerd is: een goede toekomst voor deze kwetsbare kinderen. Bovendien melden zich dagelijks ‘gewone’ Rotterdammers bij mij die op de een of andere manier een steentje willen bijdragen aan de vrede en veiligheid in de stad en daar ben ik heel blij mee.”

### Wij-samenleving

“De meeste mensen zijn over het algemeen tevreden over hun eigen situatie, maar maken zich zorgen over zaken waar zij minder invloed op hebben, zoals de (on)macht van Europa en de kloof tussen arm en rijk. Dankzij Europa leven we al meer dan 70 jaar in vrede; ongekend in de geschiedenis. Maar we mogen onze ogen niet sluiten voor het feit dat niet iedereen profiteert van de Europese Unie. De nationale economie trekt weer voorzichtig aan en de overheidsfinanciën zijn op orde. Maar niet iedereen heeft de skills om de kansen te pakken die de snel veranderende economie biedt.

## *‘Internationale steden als Rotterdam fungeren als thermometers voor internationale spanningen’*

17

Ik zie dat er pogingen worden gedaan om wiggen in de samenleving te drijven. Daar maak ik mij soms wel eens zorgen over. Maar er zijn evenzoveel initiatieven om bruggen te slaan. In mijn stad is de bereidheid om elkaar de hand vast te houden groot, ook al zijn mensen het niet altijd met elkaar eens. Rotterdam is een internationale havenstad, geen Utopia. Het besef dat we het samen moeten roeien is groot. Dat vind ik mooi.

Daar zie ik voor mezelf ook een taak in. Ik kan twee gezichten laten zien: die van burgemeester en die van burgervader. Als burgemeester leg ik uit hoe onze democratische rechtsstaat werkt en dat het geen pas geeft vierkante meters op te eisen die je een ander niet gunt. Je kunt het nog zo oneens zijn met elkaar, je blijft je respectvol gedragen. In mijn rol als burgervader is mijn belangrijkste motto: ontmoeting. Ontmoeting leidt tot kennismaking en kennismaking leidt tot begrip. Het besef dat er meer is dat ons bindt dan dat ons scheidt. Begrip is de basis voor vrede in de stad.”

### Meedoen

“Het Rotterdamse beleid is erop gericht om mensen mee te laten doen. Mensen met een uitkering wordt gevraagd een tegenprestatie te leveren, bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk. In het onderwijs stimuleren

we jongeren om een vakdiploma te halen, in samenwerking met het bedrijfsleven. In het basisonderwijs worden de ouders betrokken bij schoolactiviteiten. Soms krijgen zij zelf les zodat ze hun kind met het huiswerk kunnen helpen. Bij aanbestedingen vragen we van bedrijven dat zij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. Op Zuid bouwen we een nieuw stadshart, voor en mede door de bewoners van Zuid zelf. Bij alles wat wij als stadsbestuur doen, creëren we kansen. We verwachten dan wel dat mensen die kansen pakken. En wie dat (nog) niet kan, helpen we op weg.

Als ik om mij heen kijk, ben ik hoopvol gestemd. Met de groei van de reputatie van Rotterdam is ook de trots van de Rotterdammers gegroeid. Heel veel jonge, innovatieve ondernemers vinden hier de ruimte om hun dromen in daden om te zetten en heel veel Rotterdammers werken met mij samen aan wat ik de WIJ-samenleving noem. Gevoelens van onbehagen bespreekbaar maken hoort daar bij. Want welzijn heeft te maken met geborgenheid, erbij horen en gehoord worden.”

## *‘Niet iedereen heeft de skills om de kansen te pakken die de snel veranderende economie biedt’*

18

### **Kansen voor kinderen**

“Wat kinderen nodig hebben om voorbereid te zijn op de eisen die de 21ste eeuw aan hen stelt, heeft misschien meer te maken met een mentaliteit dan met skills. Het vermogen om mee te bewegen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bereid te zijn om je leven lang te leren. De economie zal de komende decennia ingrijpend veranderen door digitalisering, verstedelijking en klimaatvraagstukken. Hoe dat zich precies ontwikkelt, is moeilijk te voorspellen. Maar dat de ontwikkelingen snel gaan en kansen bieden, staat buiten kijf.

Het lijkt mij een boeiende tijd om op te groeien, zeker in Rotterdam. Want hier is het niet je afkomst die telt, maar je dromen en ambities. Als ik over de Kruiskade loop en zie hoe ondernemers en bewoners van hun achterstandswijk een prachtwijk hebben gemaakt die getipt wordt in de *LonelyPlanet*-reisgids, als ik op de Erasmus Universiteit rondloop en kleinkinderen van arbeidsmigranten op de campus zie, dan stemt mij dat blij en hoopvol.”

## Helden en inspiratiebronnen

“Mijn grote helden zijn Mahatma Ghandi en Nelson Mandela. Zij hebben met hun immense veerkracht en doorzettingsvermogen de wereld veranderd. Maar in Rotterdam ontmoet ik dagelijks helden. De vrijwilligers die sportclubs draaiende houden of eenzame ouderen bezoeken. De vele geloofsgemeenschappen die hun huis openstellen voor iedereen in de wijk. De ondernemers die inspirerende gastlessen geven op scholen. Allemaal helden die niet altijd zichtbaar zijn, maar wel ongelofelijk belangrijk voor de stad.”

## ‘Ontmoeting leidt tot kennismaking en kennismaking leidt tot begrip’

### CV

*Ahmed Aboutaleb (Marokko, 1961) is sinds 2009 burgemeester van Rotterdam. Daarvoor was hij staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kabinet-Balkenende IV (2007-2008) en wethouder in Amsterdam (2004-2007). Ook was hij directeur van de sector Maatschappelijke, Economische en Culturele Ontwikkeling (MEC) van de gemeente Amsterdam en bestuurder van Forum, het instituut voor multiculturele ontwikkeling. Aboutaleb kwam op zijn vijftiende in het kader van gezinshereniging naar Nederland. Het gezin woonde in Den Haag, waar hij achtereenvolgens de lts, mts en hts doorliep. Hij studeerde in 1987 af in de telecommunicatie.*

*In 2015 verschenen twee publicaties van zijn hand: de HJ Schoo-lezing (uitgave van weekblad Elsevier) met als titel ‘De roep van de stad’ over de leidende rol die steden en stedelijke regio’s kunnen spelen en ‘Droom & Daad’, dat werd uitgegeven in het kader van de Week van de Geschiedenis door Stichting CPNB. Hierin beschrijft hij aan de hand van een Rotterdams oorlogsverhaal wat er nodig is voor een stabiele, vreedzame samenleving.*





*Wiebe Draijer, voorzitter raad van bestuur  
van de Rabobank*

# Samenwerking, leiderschap en lange termijn focus

Dit is een pleidooi dat leiders in zowel de publieke als de private sector meer verantwoordelijkheid moeten nemen om tegenstellingen weg te nemen, groepen te verbinden en zorg te dragen voor een sociale, veerkrachtige samenleving. Leiders van ondernemingen moeten hun invloed aanwenden om bij te dragen aan de gemeenschap en daarmee moreel leiderschap tonen.

21

Gegeven de turbulente ontwikkelingen in de wereld is het toekomstbeeld voor de Nederlandse economie en maatschappij op dit moment diffuus. Het krachtige herstel van onze economie geeft vertrouwen, ook vanwege het fundament van sterke instituties. Op lange termijn zien we echter structurele onevenwichtigheden op het gebied van pensioenen, arbeidsmarkt, zorg en woningmarkt. De aanpak daarvan verdient nu de hoogste prioriteit. Recente verkiezingsuitslagen in binnen- en buitenland wijzen erop dat het maatschappelijke vertrouwen afneemt en de kloof tussen verschillende groepen verbreedt. We moeten ons collectief afvragen wat kan helpen deze kloof te overbruggen, en wie hiervoor stappen kunnen zetten. Dit is een pleidooi dat leiders in zowel de publieke als de private sector meer verantwoordelijkheid moeten nemen om tegenstellingen weg te nemen, groepen te verbinden en zorg te dragen voor een sociale, veerkrachtige samenleving. Deze beweging giet daarmee een van de fundamentele sterkten van Nederland, namelijk de kracht om door overleg draagvlak voor verbetering te realiseren, in een nieuwe vorm.

We zien een krachtig herstel van de Nederlandse economie. De groei bedraagt naar verwachting 2,0 procent in 2016 en 1,8 procent in 2017. Dit is voornamelijk te danken aan de sterke groei van de binnenlandse economie. De particuliere consumptie stijgt door het hogere besteedbare inkomen van huishoudens en het toegenomen consumentenvertrouwen. De arbeidsmarkt ontwikkelt zich gunstig; we zien een gematigde verdere daling van de werkloosheid. De woningmarkt laat in sommige segmenten en steden signalen van oververhitting zien. Internationale onzekerheden vormen echter een aanhoudend risico voor de economische ontwikkeling. De Brexit en de verkiezing van Trump waren onverwacht. Dit doet vragen rijzen over het gedrag van kiezers en de opstelling van het establishment. Aankomende verkiezingen in Nederland, Frankrijk en Duitsland voeden de onzekerheid. De gematigde groei bij belangrijke handelspartners zorgt ervoor dat de uitvoergroei dit en volgend jaar lager zal zijn dan we in voorgaande jaren gewend waren. Daarnaast zijn er andere internationale politieke onzekerheden, waarvan het toenemende protectionistische klimaat de meeste zorgen baart.

De vraag rijst wat de mogelijke consequenties van deze ontwikkelingen zijn voor Nederland en Europa. Als we kijken naar ontwikkelingen in de individuele lidstaten is er reden tot bezorgdheid over het huidige Europese landschap. In een aantal Europese landen resulteren verkiezingen in versnipperde uitslagen en dat vergroot de bestuurbaarheid niet. Het fundament van Europa is ruim een halve eeuw geleden gebaseerd op de diepe overtuiging dat alleen door samenwerking en integratie een nieuwe oorlog kan worden voorkomen. We zien een toenemende nationalistische

focus en uiterst rechtse partijen winnen terrein. Nationale overheden zijn meer en meer gericht op het eigen nationale belang. We moeten oppassen dat we geen stap terug doen in de verwezenlijking van de Europese droom. Het huidige politieke klimaat maakt het goed denkbaar dat landen steeds verder uit elkaar drijven door toenemend protectionisme. En dat is juist voor een handelsnatie als de onze reden tot zorg. Los van het veiligheidsaspect leidt deglobalisering tot een daling van de wereldhandel en dat zet via een negatieve invloed op onze uitvoer een rem op onze economische ontwikkeling. De dieper gevoelde onvrede die aanleiding heeft gegeven tot de verkiezingsuitslag in Amerika kan daarmee ook een bron voor destabilisering zijn in Europa.

### Bedrijfsleven in een nieuwe rol

Naast de verwijdering in de maatschappij staat een veranderende rol van ondernemingen. We zien in het bedrijfsleven dat het tijdperk waarin de overtuiging gold dat “the business of doing business is doing business” snel verlaten wordt. Toonaangevende bedrijven over de hele wereld zijn zich er inmiddels goed van bewust dat ze voor een gezonde toekomst MVO in de kern van hun bedrijf moeten verankeren. We zijn op weg naar een wereld waar de “license to operate” verandert in “een license to have a meaning”. Recent onderzoek van Rabobank naar consumentengedrag onderstreept dit: consumenten willen natuurlijk en lokaal geproduceerd voedsel en verwachten van bedrijven verantwoordelijk gedrag. Sommige succesvolle Nederlandse bedrijven die de Nederlandse of wereldmarkt bestormen illustreren dit. Neem het bedrijf Tony’s Chocolonely, dat verantwoordelijke chocola maakt met een “happy” positionering. Zeer succesvol in Nederland, en nu ook in de Verenigde Staten. Boven alles staat dit bedrijf voor een missie om de chocoladeketen vrij van kinderarbeid te maken. Ondernemingen die niet op een geloofwaardige manier bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke knelpunten of het benutten van kansen zullen hun positie op termijn verliezen. Toch zijn er veel bedrijven en sectoren die nog steeds moeite hebben om dit te realiseren, omdat ze zich blijven richten op korte termijn winst of de waan van de dag. Zo’n strategie, met een eenzijdige focus op “business” is niet houdbaar.

De Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties die vorig jaar zijn vastgesteld, wijzen in hun aard de weg naar een duurzamer welvarende wereld. Met een sterkere focus op maatschappelijk relevante knelpunten zijn ze een goed kompas voor het bedrijfsleven. Paul Polman deed recent de oproep dat bedrijven zich verantwoorden en hun bijdrage aan de voor hun relevante SDGs transparant maken. Ik steun deze oproep van harte. Het is een praktische manier om de toegenomen verantwoordelijkheid van bedrijven zichtbaar te maken.



De vertrouwde instituties vervullen steeds minder een hoofdrol bij het signaleren van maatschappelijke problemen en nemen minder vaak de oplossing ervan voor hun rekening. Religieuze instituties hebben in ons land niet meer de stem of positie die ze vroeger hadden. Politici worden veelal opgeslokt door het politieke bedrijf zelf en spelen steeds vaker in op incidenten en korte termijn issues. Tegen deze achtergrond ben ik overtuigd van de noodzaak dat leiders van ondernemingen hun invloed moeten aanwenden om bij te dragen aan de gemeenschap en daarmee moreel leiderschap tonen. Er zijn in Nederland al vele goede voorbeelden, maar er is nog veel verbetering mogelijk.

### Financiële sector neemt haar rol

De financiële sector kan en moet haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op een goede manier invullen. Een coöperatieve klantgerichte bank als Rabobank doet dat in Nederland door naast gewoon goede producten en diensten te leveren door bij te dragen aan de lokale gemeenschap waarin ze opereert. De globale Food en Agri activiteiten helpen het wereldvoedselprobleem op te lossen. Voor de sector als geheel zijn er ook successen te melden. Een mooi recent voorbeeld is de ondertekening van het IMVO-convenant. Hiermee verplichten de gezamenlijke Nederlandse banken zich om bij investeringen en financieringen scherper te kijken naar de bescherming van mensenrechten en waar nodig verbeteringen op dat gebied te realiseren. Andere ondertekenaars van het convenant zijn vakbonden, ngo's en overheid, zoals FNV, CNV, OxfamNovib en Amnesty International. Het is voor het eerst dat deze partijen op deze manier de handen ineenslaan. Het convenant heeft betrekking op zaken als arbeidsomstandigheden, vakbondsvrijheid, kinderarbeid en landrechten. Rabobank let bij kredietaanvragen scherp op of mensenrechten worden gerespecteerd. Klanten worden zo nodig aangesproken en geholpen om verbeteringen te realiseren om op een verantwoorde manier zaken te doen.

### Kracht van de coöperatieve vorm

Sinds ruim twee jaar ben ik bestuursvoorzitter van Rabobank, een coöperatieve bank, waarvan de leden klanten zijn van de bank. De leden zijn ook degenen die mij en mijn collega's in de raad van bestuur controleren. Het leveren van een maatschappelijke bijdrage gaat van nature samen met de coöperatieve organisatievorm. Het streven van de coöperatie is op lange termijn waarde te creëren in het belang van alle stakeholders. Dit is fundamenteel verschillend van de kortere termijn focus op aandeelhouderswaarde bij beursgenoteerde ondernemingen. We nemen genoeg met minder hoge rendementsdoelstellingen voor de bank als geheel. We geven actief invulling aan ons streven om een substantiële

bijdrage te leveren aan het welzijn en de welvaart in Nederland. Dat gebeurt langs drie invalshoeken. We versterken het verdienvermogen van Nederland, de levensloop van huishoudens en de leefomgeving van lokale gemeenschappen. Vanuit onze lokale aanwezigheid, midden in de samenleving, dragen we met onze dienstverlening bij aan thema's die lokaal en in de regio op de agenda staan. We bieden financiering, stellen ons uitgebreide netwerk ter beschikking en delen actief onze kennis. Ook in het buitenland nemen we onze verantwoordelijkheid. Nederland is toonaangevend in de landbouw- en voedselsector. De Rabobank heeft vanuit haar agrarische oorsprong aan deze positie bijgedragen en wil ook in de toekomst een relevante en duurzame bijdrage leveren aan de wereldwijde food- en agrisector. Het doel is de beschikbaarheid van voedsel te vergroten, de toegang tot voedsel te verbeteren, gezonde voeding te stimuleren en de stabiliteit van de voedselindustrie te vergroten. Wij willen wereldwijd een leidende rol spelen in de Food en Agri-sector en helpen het wereldvoedselprobleem op te lossen. Vandaag bedienen wij bijvoorbeeld 5 miljoen kleine boeren in Afrika. Wij helpen ze met de vorming van coöperaties om een basisniveau van welvaart te bereiken en bieden ze toegang tot de mondiale voedselmarkten.

Rabobank staat gelukkig niet alleen in haar maatschappelijke betrokkenheid. In Nederland en daarbuiten is een groeiend aantal ondernemingen met leiders die zich willen inzetten voor de samenleving. Kijk naar het initiatief NL2025 waarin bestuurders uit het Nederlandse bedrijfsleven, de culturele en wetenschappelijk wereld, kunstenaars en sporters vertegenwoordigd zijn. In NL2025 zetten zij zich in om goede maatschappelijke initiatieven op het gebied van duurzame groei, onderwijs en vitaliteit te versnellen en te ondersteunen. Ik ben trots dat ik bij de oprichting van NL2025 betrokken was. Maar nog trotser ben ik op de vele leiders uit bedrijfsleven, overheid, cultuur, onderwijs en sport die samen NL2025 maken en de beweging aanjagen. Alle deelnemers zetten zich op persoonlijke titel in voor een beter Nederland.

### Besturing gebaseerd op breed welvaartsbegrip

Ook in het publieke domein kent Nederland goede perspectieven voor de aanpak van de uitdagingen in de komende tijd. Een uitgangspunt van ons Nederlandse bestuursmodel, gebaseerd op overleg, is een brede definitie van welvaart. Bij de Sociaal-Economische Raad gaan partners aan tafel uit van een breed welvaartsbegrip. Men kijkt niet alleen naar economische groei, maar ook naar sociale en duurzaamheidsontwikkeling. Door de bredere maatstaf voor succes lukt het gemakkelijker om afspraken te maken tussen partijen met uiteenlopende belangen. Juist bij een gefragmenteerd spectrum van politieke partijen vormt de overlegeconomie een bron van

kracht. Het Nederlandse model, om met diverse stakeholders gezamenlijk complexe vraagstukken te bespreken en tot overeenstemming te komen, borgt dat die verschillende dimensies van welvaart aan bod komen. Ons *track record* is wat dat betreft indrukwekkend. Graag breek ik hier een lans voor het recente Energieakkoord, waarin betrokken partijen een ambitieuze route van verduurzaming afspraken richting 2020. Ik ondervond internationaal veel interesse voor de wijze waarop wij gezamenlijk draagvlak wisten te bouwen voor een significante versnelling van investeringen in duurzame energie. Ons overlegmodel krijgt internationaal veel erkenning, meer zelfs dan vaak in Nederland het geval is. Het is jammer dat dit model tot nu toe praktisch moeilijk exporteerbaar is gebleken. Oostenrijk kent een aantal goede voorbeelden, maar het is niet wijdverspreid. We hebben hierin een unieke kracht als Nederland.

### Nieuwe missie Europa

Christopher Clark geeft in zijn boek "Sleepwalkers" een indringende beschrijving van de situatie in Europa die aanleiding was voor de Eerste Wereldoorlog, een gruwelijke episode uit onze geschiedenis. Clark noemt hierbij drie factoren: een toenemende welvaarts kloof tussen arm en rijk, een versnelling van technologische innovatie die ook onzekerheid brengt, en een gebrek aan Europese leiders met moreel gezag. In het 13e hoofdstuk van zijn boek slaat Clark daarmee een brug naar het heden, en verwoordt hij een beangstigend besef dat de factoren die wij nu in Europa aanschouwen herkenbare parallellen hebben met de periode 1900-1914. Europa heeft behoefte aan een nieuwe, ambitieuze en gemeenschappelijk gedeelde sociaal-economische agenda. Als je terugkijkt naar de laatste veertig tot vijftig jaar heeft Europa niet alleen de langste periode van vrede gecreëerd. Het bereikte ook een niveau van sociale-economische welvaart dat in de wereld zijn gelijke niet kent. De resultaten zijn nog indrukwekkender als ze worden gedefinieerd met een nieuwe brede sociaal-economische definitie van welzijn, die rekening houdt met de mate waarin de welvaart wordt gedeeld door alle geledingen van de samenleving. We hebben in dezelfde periode een vergelijkbare hoeveelheid banen geschapen als de Verenigde Staten. We hebben onze *fair-share* van grote ondernemingen. Maar voor duurzame welvaart van groot belang: solidariteit is hier geavanceerder dan ergens anders in de wereld. De meest succesvolle landen op de *global competitiveness index* zijn vaak landen die ook een sociaal-democratie zijn, met een hogere mate van solidariteit. Europa heeft daarmee meer kracht in huis dan er internationaal wordt gebruikt. Echter er is juist nu behoefte en noodzaak om een nieuwe kompas te definiëren. Een kompas dat verbindt en betekenis geeft aan zoekende segmenten in de samenleving.

De internationale context is zeer dynamisch en blijft onzeker in vele opzichten. Als leider van een grote coöperatieve bank doe ik een oproep om persoonlijk bij te dragen aan een betere samenleving en aan een sociale economie. Nederland heeft hierbij heel veel goeds in huis, maar een nieuwe Europese ambitie is gewenst om de dreigende desintegratie te keren. Het bedrijfsleven heeft hierbij een bijzondere verantwoordelijkheid, en wellicht de sleutel in handen.

## CV

*Wiebe Draijer (1965) is sinds 1 oktober 2014 voorzitter van de raad van bestuur van de Rabobank. Daarvoor was hij voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. Eerder was hij actief voor McKinsey en werkte als journalist bij NRC Handelsblad. Draijer studeerde werktuigbouwkunde aan de Technische Universiteit in Delft en behaalde zijn MBA aan de Insead Business School.*





*Thomas Rau, architect van een nieuw  
economisch systeem*

# Omgekeerde veerkracht

Thomas Rau is architect en visionair. Zijn motto is 'guided by the future'. Oftewel: laten we nu doen wat in de toekomst nodig is. Hij is een voorloper in de (inter)nationale discussie over duurzaamheid, grondstoffenschaarste en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen in de architectuur. Zijn architectenbureau heeft nieuwe standaarden opgezet op het gebied van energieneutraal en energiepositief bouwen en de circulaire architectuur. Dit is zijn verhaal over zijn drijfveren en visie op de toekomst en veerkracht van onze planeet.

29

Als kind was ik een ongeleid projectiel. Mijn moeder zei dat ze vaak geen raad met me wist. Op een dag hielden we een barbecuefeestje. Doordat het regende wilde het vuur niet branden. Zonder dat iemand het in de gaten had, pakte ik een jerrycan met benzine en goot die over de barbecue. De jerrycan vloog in brand en ik raakte vanaf mijn middel naar beneden verbrand. Ik was tien jaar.

Mijn ouders hielden me thuis. Maandenlang lag ik in een soort couveuse. Mijn lichaam lag open, ik kon geen kleding verdragen. Er kwam een keer een oude mevrouw op bezoek. Zij zei: 'Hij moet zwartbrood kauwen en uitspugen, en leg een pakking van koolbladeren op zijn wonden.' En het wonder is geschied: de brandwonden hebben nauwelijks schade nagelaten.

Toen het ongeluk net gebeurd was, dacht ik dat ik dood zou gaan. Een kind voelt zich sowieso dicht bij de dood dan een volwassene. Je komt er nog maar net vandaan, van die andere kant. En ik voelde hoe kwetsbaar we zijn als mensen. Dat we hier allemaal maar even zijn, op reis door het leven. Ik voelde ook dat er veel dingen in de wereld fout zitten en dat het anders zou moeten.

Dat besef heeft mij enorm veranderd. Ik was het derde kind in ons gezin, maar mijn moeder zei dat ik ook haar vierde kind ben, want na dat brandincident was ik een ander kind geworden. Ik had besloten dat ik de wereld wilde verbeteren.

### *'Eigenlijk ben ik een terrorist, maar dan een vreedzame'*

Eigenlijk ben ik een terrorist, maar dan een vreedzame. Als tiener had ik grote sympathie voor de RAF, maar niet voor de gewelddadige manier waarop RAF-aanhangers hun doel nastreefden. Ik geloof niet in geweld. Met geweld verander je alleen de buitenkant. De echte verandering komt van binnenuit, vanuit een innerlijke overtuiging.

#### Roeping voor architectuur

Na het gymnasium koos ik voor de studie pedagogiek. Ook volgde ik een dansopleiding. Door het dansen kwam ik heel erg in contact met mezelf en mijn lichaam, maar ik voelde dat noch de pedagogiek noch het dansen mijn echte bestemming was. Ik wilde meer impact hebben. Maar hoe?

Toen kreeg ik op een nacht een droom. Er was een stem die zei: 'Thomas, jij moet architect worden.' Ik herinner me precies hoe het was en het raakt me nog steeds. Het was een stem met ultiem gezag. Ik zie het materiële en

het spirituele als twee kanten van het leven die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Er was geen spoor van twijfel. Ik stond op, schreef een brief aan het centrale instituut voor de verdeling van studieplaatsen en meldde me aan voor de studie architectuur.

## *‘Ik zie het materiële en het spirituele als twee kanten van het leven die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn’*

Helaas kreeg ik geen studieplek aangewezen, omdat ik mijn cijferlijst op het gymnasium verprutst had. Mijn gemiddelde was te laag. Maar ik liet me niet uit het veld slaan. Bij de start van het nieuwe studiejaar ben ik gewoon naar Aken gegaan en heb gekeken hoe de aanmelding daar verliep. Ik heb mezelf een nummer gegeven en ben colleges gaan volgen en tentamens gaan doen. Pas toen ik zover was dat ik mijn propedeuse zou krijgen, bleek uit de administratie dat ik niet officieel stond ingeschreven. De decaan riep me bij zich, maar voor hij iets kon zeggen, zei ik: ‘Ik ben het bewijs dat er nog best plek was voor een student, terwijl die plek anders aan de samenleving zou zijn onthouden. Wat is precies het probleem?’

De decaan besloot ter plekke tot een deal. ‘Je krijgt je propedeuse, maar je verdwijnt uit Aken.’ Dat vond ik oké, want hij had niet gezegd dat ik niet terug mocht komen. Ik schreef me in bij de universiteit in Dortmund, als officieel architectuur-student, en keerde na drie maanden alsnog terug naar Aken. Dat is nu eenmaal de beste plek om architectuur te studeren.

Toch bevredigde de studie me niet helemaal. Het was te technisch, te eenzijdig. Toen ontdekte ik dat er op de Kunstacademie in Bonn een Studium Generale werd aangeboden, met aandacht voor kunst, dans, muziek en architectuur. Dat programma heb ik met mijn studie gecombineerd.

### **Nieuwe systeemarchitectuur**

Eind jaren tachtig ben ik afgestudeerd en meteen naar Nederland vertrokken. Nederland was een paradijs als het ging om experimentele woningbouw. Bovendien is het in Nederland belangrijker om goede ideeën te hebben, dan om te bewijzen dat je al veel ervaring hebt. In Duitsland ligt dat juist omgekeerd.

Mijn missie was om duurzame architectuur te maken. Daar ben ik bijna dertig jaar mee bezig geweest. Maar in 2009, toen ik 49 jaar werd, dacht ik bij mezelf: ik heb allerlei duurzame dingen gedaan, ik heb dingen



geoptimaliseerd en minder schadelijk gemaakt, maar in feite heb ik niets wezenlijks veranderd. Op dat moment realiseerde ik mij dat ik wel altijd probeerde de beste antwoorden en oplossingen te vinden, maar op de verkeerde vragen. Dit economische systeem leidt tot de foute vragen; de basis is niet goed. Om de goede vragen te kunnen stellen, moet de architectuur van het economische systeem fundamenteel veranderen.

Daarom hebben mijn vrouw Sabine Oberhuber en ik in 2010 Turntoo opgericht, een nieuw bedrijf naast RAU Architecten. Het huidige economische model gaat over de relatie tussen mensheid en geld, het wordt tijd om de economie zo te organiseren dat het gaat over de relatie tussen mensheid en aarde. Het hoogste doel is het faciliteren van continuïteit van leven. Met Turntoo bedenken we vernieuwende concepten, producten en diensten, om onze tijdelijke aanwezigheid op deze planeet te faciliteren. Eind 2016 is ons boek uitgekomen: *Material Matters*. Daarmee willen we bij iedereen het bewustzijn kweken dat we de economie anders moeten aansturen.

## ‘We doen nog steeds alsof de mens het centrum van alles is; het wordt tijd dat we de Copernicaanse wending voltooien’

32

Het probleem is dat de macht en de verantwoordelijkheid nu niet bij elkaar liggen. De meest decadente, recente voorbeelden daarvan zijn Airbnb en Uber. Zij hebben de macht om een bepaald aanbod te doen, maar alle consequenties van hun verdienmodel zijn voor de burens, de omgeving en het milieu. Als ondernemingen zijn zij nergens verantwoordelijk voor. Niet voor de overlast, niet voor het onderhoud en niet voor de werk- en leefomstandigheden. Al zijn het beide voorbeelden van ondernemingen die iets laten zien van een nieuwe *sharing economy*, toch zie ik dit als de ultieme climax van het lineaire economische denken dat altijd van groei uitgaat. Nieuwe behoeften worden op een oude manier bediend.

In de natuur gaat niets van A naar B. Alles verloopt cyclisch. Daarom is de lineaire economie zo’n fundamenteel fout systeem. In 1543 ontdekte Nicolaas Copernicus dat de zon niet om de aarde draait, maar de aarde om de zon. De Rooms-Katholieke Kerk heeft vervolgens 350 jaar nodig gehad om te erkennen dat Copernicus en na hem Galileo Galilei gelijk hadden. Het wordt tijd dat we de Copernicaanse wending voltooien. We doen namelijk nog steeds alsof de mens het centrum van alles is. Maar alles draait om de natuur en wij zijn daar als mensheid deelgenoot van.

## Van roofbouw- naar oogsteconomie

De aarde is een gesloten systeem. Wij en de generaties na ons moeten het doen met wat hier aanwezig is. Wij zijn hier slechts even te gast. Wij zijn de rentmeesters die tijdelijk de verantwoordelijkheid hebben gekregen voor iets wat niet van ons is. Iets waar wij heel zuinig en bewust mee moeten omgaan, omdat alles een *limited edition* is.

Als we het eindige opmaken, plegen wij roofbouw. Het is onze taak om ervoor te zorgen dat het eindige oneindig beschikbaar blijft. Net zoals de zon dat doet. Zij maakt de natuur in een cyclus van lente, zomer, herfst en winter oneindig beschikbaar. Elk jaar is er weer een oogst.

De zon is de oneindige energiebron voor de eerste natuur. Daarnaast is er een tweede natuur: alles wat wij uit de natuur kunnen maken. De bron voor die tweede natuur zijn data. Als je alle grondstoffen van een identiteitsbewijs voorziet, data dus, dan krijgt elke grondstof rechten. In ons boek *Material Matters* hebben we daarom een Verklaring voor de Rechten van het Materiaal opgesteld. Afval is een grondstof die in de anonimiteit terecht is gekomen. Als we de anonimiteit opheffen, zien we de waarde weer. Er bestaat geen restwaarde, geen reststroom, geen restafval; alles is waardevol.

33

## *‘De enige kans om de wereld beter te maken, is de ziel van het economische systeem te veranderen’*

Concreet betekent dit dat de producent verantwoordelijk is voor de hele levenscyclus van zijn producten. Hij blijft tot het eind eigenaar, de consument betaalt alleen voor de dienst ‘licht’ of de dienst ‘televisie’. Bij vliegen vinden we dat heel gewoon. Je betaalt voor de vlucht, je wordt echt geen eigenaar van het vliegtuig. En zo hoort het.

De enige kans om de wereld beter te maken, is de ziel van het economische systeem te veranderen. De economie bestaat uit drie stromen: de fysieke stroom van geld, de communicatiestroom en de immateriële stroom van de liefde. In een relatie begint alles met de immateriële stroom van de liefde. Pas na een tijdje wordt het nodig om afspraken te maken en de liefde daarmee te compenseren. Als het uiteindelijk fout gaat met de relatie, komt er geld op tafel om de scheiding te regelen.

In ons huidige economische systeem gebeurt het omgekeerde: het geld is het belangrijkste, daarna de afspraken en ten slotte de liefde. En daarmee beginnen we aan het verkeerde eind.

Mijn missie is om dit alles te laten zien. Ik heb me wel eens afgevraagd waarom ik architect moest worden. Nu weet ik dat het was omdat ik de vaardigheden heb geleerd om steeds weer de vaardigheden te ontwikkelen die we in de voortgang van de tijd nodig hebben. Op dit moment gebruik ik mijn vaardigheden als architect om een nieuwe economische architectuur te helpen ontwikkelen. Onze realiteit is in stukjes verdeeld geraakt. Het is noodzakelijk dat we naar het geheel kijken en meerdimensionale oplossingen bedenken.

## ‘We moeten hier doorheen, om nieuwe veerkracht te vinden’

### Omgekeerde veerkracht

Veerkracht zie ik voor me als een spiraal die kan rekken, maar ook gebonden is aan een uitgangspunt. Zoals een trampoline: je springt erop, je veert omhoog en je komt terug. Je levert een bepaalde druk (input) en die leidt tot een bepaald resultaat (output).

Maar ik draai het liever om. Begin bij de impact: wat willen we bereiken, wat moet het resultaat zijn? En stem daar de input op af. Het gaat erom dat we de relatie tussen mensheid en aarde in balans brengen en de roefmaatschappij veranderen in een oogstmaatschappij.

Alle geopolitieke problemen van onze tijd zijn het gevolg van een verkeerde *mindset*: mensen die denken dat ze iets in eigendom hebben. Wij zijn echter rentmeesters, geen eigenaren. Het probleem is dat wij steeds op de actuele dingen focussen, in plaats van op de urgente dingen. Als we vooruitdenken, voorkomen we dat de urgente dingen actueel worden. Zodra de urgente zaken actueel worden, zijn we te laat. Kijk naar de vluchtelingenproblematiek. Wij moeten onze *mindset* veranderen. En als we dat niet doen, zullen we onvrijwillig grote veranderingen meemaken.

Het Akkoord van Parijs is een armzalige poging om het klimaat te redden. We hebben geen afspraken gemaakt over wat nodig is om de aarde te redden, we hebben afspraken gemaakt over wat mogelijk en haalbaar is.

Het probleem is een gebrek aan leiderschap. Dit draagt het gevaar in zich dat de verkeerde leiders naar boven komen. Veel kiezers zijn klaar met het huidige systeem; daarom kiezen ze leiders die buiten dat systeem staan. Niet vanwege wat die leiders willen of omdat ze die leiders zo goed vinden, maar puur omdat zij geen onderdeel zijn van het huidige systeem.

Ik vind zelf dat we in een fascinerende tijd leven, omdat er zoveel gebeurt en omdat het duidelijk is dat we naar een keerpunt gaan. Incidenten zijn fenomenen geworden. We moeten hier doorheen, om nieuwe veerkracht te vinden.

De aarde kan de mensheid overleven, maar kan de mensheid de aarde overleven? Ik heb geen idee. Alles wat ons overkomt, hebben we zelf veroorzaakt. Als we niet voorkomen dat de aarde opwarmt, dan zullen we de gevolgen ervan ervaren. Onvermijdelijk. Maar als wij onszelf als gast op aarde gaan zien, kan het allemaal veranderen. Wij zijn spirituele wezens op een menselijke reis. Laten we iets goeds bijdragen in de korte tijd dat wij hier zijn.

## CV

*Thomas Rau (1960, Duitsland) studeerde eerste pedagogiek en dans. Daarna stapte hij over naar de Technische Universiteit (architectuur) en de Kunstacademie. In 1990 verhuisde hij naar Amsterdam waar hij voor verschillende architectenbureaus werkte. In 1992 richtte hij RAU Architecten op, een architectenbureau met een integrale ontwerpmethodiek vanuit een sterk bewustzijn voor duurzame gebouwen. In 2008 certificeerde hij zich als 'cradle-to-cradle'-architect. In 2010 richtte hij samen met zijn vrouw Sabine OberhuberTurntoo op. Eind 2016 verscheen hun boek: Material Matters.*





*Prijswinnaars essaywedstrijd “De kloof in het onderwijs” in het kader van de Willem Drees-lezing , Haagse Hogeschool in Den Haag*

*JP Colenbrander  
Florentine Zarks  
Lucia Hoogakker  
Jim Boctor*

De Stichting Willem Drees-lezing wil de grote betekenis die Willem Drees heeft gehad voor de opbouw van de Nederlandse verzorgingsstaat levend houden. Dat doet zij door jaarlijks een lezing te organiseren met als doel de principes van de verzorgingsstaat te actualiseren en te verscherpen. De stichting wil daarmee een bijdrage leveren aan een rechtvaardige en democratische verdeling van kennis, macht en inkomen in Nederland, maar ook buiten onze landsgrenzen. VNO-NCW is sinds 2016 partner van de Willem Drees-lezing.

37

De stichting organiseert naast de lezing ook een essaywedstrijd onder studenten van de opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement van de Haagse Hogeschool. Het thema van de wedstrijd houdt verband met de lezing. In 2016 sprak Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau, over de groeiende kloof tussen lager en hoger opgeleiden in onze samenleving. Het thema van de essaywedstrijd was daarom: “De kloof in het onderwijs.”





*JP Colenbrander, student Haagse Hogeschool*

# Wat onderwijs kan leren van een spelletje

1995, Ajax won voorlopig voor de laatste keer de Champions League en ik werd geboren. In de Watergraafsmeer in Amsterdam, pal naast stadion 'De Meer'. Toen Ajax verhuisde naar de Amsterdam Arena vonden mijn ouders het tijd om mee te verhuizen. Ze hielden niet van voetbal, al blijf ik tot op de dag van vandaag volhouden dat toeval niet bestaat. We kwamen te wonen in de Bijlmer in Amsterdam. De wijk waar zoveel over geschreven en gezegd is. Eng voor wie er nooit is geweest en inspirerend en dynamisch voor wie er woont. Hier begon mijn leven op een zwarte school.

39



Tien jaar lang ben ik onderdeel geweest van een echte multiculturele minisamenleving. Ik denk dat niemand doorhad dat dat zo was, behalve mensen die er geen onderdeel van waren. Ik kende het verschil tussen wit of zwart niet, ik kende het verschil tussen hoog- of laagopgeleid niet. Ik kende alleen de namen van mijn klasgenootjes en de juf of meester, die we bij hun voornaam mochten noemen.

Vanaf de middelbare school kwam de kloof in het onderwijs om de hoek kijken. Inmiddels woonde ik niet meer in Amsterdam maar in Oegstgeest, een dorpje direct naast Leiden. In het middelbaar onderwijs komt er direct een praktische kloof om de hoek kijken. Scholieren worden ingedeeld in drie groepen: voortgezet middelbaar beroepsonderwijs, hoger algemeen voortgezet onderwijs of voorbereidend wetenschappelijk onderwijs. Dit heeft directe gevolgen voor het opleidingsniveau van docenten. Het is immers zo dat je een universitaire opleiding moet hebben afgerond voordat je les mag geven aan de bovenbouw van de havo- en vwo-klassen. Ik denk dat dit effect zich versterkt: de betere docenten – op die ene met echte passie voor zijn vak na – komen automatisch terecht in de klassen met het hoogste niveau. Ouders die laagopgeleid zijn, hebben moeite om hun kinderen thuis te begeleiden bij het maken van huiswerk. En dan heb je ook nog de slecht Nederlands sprekende ouder die niet eens begrijpt wat de mentor van zijn puberkind bedoelt. Wat er gebeurt met deze *high potentials* moge duidelijk zijn: de vicieuze cirkel is rond en smelt samen met de neerwaartse spiraal.

Die kloof is er en zou er niet moeten zijn. Als ik wist hoe je deze kloof laat verdwijnen, had dat hier gestaan en had ik niet de essaywedstrijd gewonnen maar een Nobelprijs voor onderwijs. Dat betekent niet dat we niet met man en macht aan de slag moeten om de kloof te dichten. Polarisation is wel degelijk een probleem. Elk weldenkend mens begrijpt dat niet iedereen op hetzelfde niveau onderwijs kan krijgen. Vaak wordt gedacht dat het gebrek aan kansen daar een logisch gevolg van is. Dat is onjuist! Sharon, een vriendinnetje uit de Bijlmer, was slim, erg slim. Toen we een werkstuk moesten schrijven kon ze dat niet thuis doen, ze had geen computer. Sharon maakte haar werkstuk bij ons thuis op de computer en haalde een hoger cijfer dan ik. Ik weet zeker dat er in Nederland duizenden kinderen zijn die in dezelfde situatie verkeren. Anno 2016 zal het gebrek aan computers wel meevallen, maar dat was bij Sharon ook niet het probleem. Probeer maar eens aan ouders die niet eens weten wat een werkstuk is, uit te leggen dat zij hun kind moeten helpen met hun huiswerk.

We zijn aangekomen bij de verantwoordelijkheidskwestie. Is het de schuld van de directeur van de basisschool, of van de Philips fabriek die in de jaren '70 een stroom aan werknemers naar Nederland haalde? Is het de schuld van onze overheid? Zij vond de Bijlmer immers een geschikte wijk om de net onafhankelijke Surinamers de kans te bieden een 'moderne burger' te worden? Nee! Met een antwoord op de schuldvraag zou ik me er te makkelijk vanaf maken. Natuurlijk dragen deze factoren bij aan de ontwikkeling van polarisatie. De verantwoordelijken zijn uiteindelijk de mensen zelf. Zij zullen door het label wit of zwart, arm of rijk, hoog- of laagopgeleid heen moeten kijken. Zij zullen een voorbeeld moeten nemen aan het Ajax van '95, dat voor ongeveer de helft bestond uit uit Suriname afkomstige spelers. Zij wonnen met elkaar, en dat is tegelijkertijd de kern van het dichten van de kloof. Als we samen onze schouders er niet onder zetten, valt er niets te lijmen.



*Florentine Zarks, studente Haagse  
Hogeschool*

# Volgende halte: Binnenhof!

U herinnert het zich vast wel: het moment dat u of één van uw kinderen het basisschooladvies te horen kreeg. Elk jaar worden trots, euforie, jaloezie en teleurstellingen al dan niet bewust meegestuurd met de basisschooladviezen en cito-scores. Adviezen gelijk aan stempels, die bepalen of je laag- of hoogopgeleid bent. In sommige gevallen kan dat stempel nog snel even voor een ander ingeruild worden.

43

Studenten van verschillende onderwijsniveaus bezetten dagelijks coupés van treinen of zorgen voor overvolle trams. Dat zoveel studenten in Nederland een opleiding volgen, is een gegeven om trots op te zijn. Maar tegelijkertijd is er een keerzijde aan deze bijeenkomst van diversiteit. Het is helaas vaak het enige contactmoment tussen studenten van de verschillende onderwijsniveaus. In Rotterdam is het niet anders. 's Ochtends bezetten studenten vaak metrolijn A, B, C en D. Toen ik nog een mbo'er was, reisde ik van metrohalte Beurs naar Alexandrium, waar twee grote locaties van het ROC Zadkine en ROC Albeda gevestigd zijn. Tijdens deze reis passeerden we de halte Kralingse Zoom. Kralingse Zoom was voor veel mbo'ers niet zomaar een halte, maar een halte waar zij misschien, na hard werken, ook ooit uit mochten stappen. Om zich vervolgens te ontdoen van het stempel 'laagopgeleid'. Ik hoor u al denken: waarschijnlijk zat daar een hogeschool of een universiteit. Inderdaad, dat klopt. Bij de halte Kralingse Zoom stapten enkele studenten uit en werden de stempels zichtbaar. Uitstappen bij Kralingse Zoom stond gelijk aan succes; uitstappen bij Alexandrium stond gelijk aan onzekerheden.

De afgelopen jaren hebben we vaak genoeg gelezen hoe de kloof in het onderwijs de inclusieve samenleving en uiteindelijk de democratie bedreigt. Dan gaat het vaak over de vraag: waarom zijn lageropgeleiden cynisch over de politiek en de maatschappij? Maar volgens mij is het omgekeerde nog bedreigender: zijn de politiek en de maatschappij niet te cynisch over de lageropgeleiden?

Het wantrouwen jegens de overheid en de maatschappij is het grootst bij de relatief laag opgeleide, onkerkelijke lagere middenklassen. Dit is bijna een derde van de bevolking.<sup>1</sup> Deze maatschappelijke polarisatie is een diepgeworteld probleem. Een van de oorzaken hiervan is dat de parlementaire democratie voor meer dan 90% bestaat uit hoogopgeleiden, vaak academici met een bul op zak. Politici zijn in de constante veronderstelling dat laag opgeleiden weinig tot geen interesse hebben in de politiek of de maatschappij. Dit terwijl de desinteresse vanuit de politiek naar de laag opgeleiden vele malen hoger is.

De maatschappelijke polarisatie tussen hoog- en laag opgeleiden loopt niet langs dezelfde scheidslijn als die tussen rechtse en linkse kiezers. Het is niet zo dat hoger opgeleiden alleen maar op rechtse partijen stemmen en lager opgeleiden alleen maar op linkse partijen. De electorale

1 Mark Bovens, A.W. (2011). De Diplomademocratie: Over de spanning tussen meritocratie en democratie. Bert Bakker.



scheidslijn loopt tussen populistische partijen en de gevestigde orde. Mark Bovens stelt in zijn boek *De Diplomademocratie*: “Jarenlang zijn een aantal van de zorgen en politieke voorkeuren van de lager en middelbaar opgeleide kiezers genegeerd door de meer kosmopolitische kaders van de traditionele partijen.” De opkomst van populistische partijen heeft gezorgd voor een mobilisatie van de lager opgeleide kiezer. Waar deze groep zich niet herkende in de gevestigde partijen, voelde zij zich wel gehoord en vertegenwoordigd door populistischer partijen.

De politieke desinteresse in lager opgeleiden en in het mbo heeft zich dus vertaald naar de huidige kloof tussen hoger- en lageropgeleiden. Deze kloof beperkt zich helaas niet tot de politiek, maar heeft zich uitgebreid tot de samenleving. Tijdens hun opleiding komen hoger- en lageropgeleiden elkaar tenminste nog tegen in het openbaar vervoer. Op latere leeftijd zal dat echter nog slechts sporadisch het geval zijn door het gebruik van leaseauto’s of eigen vervoer. Kinderen van lageropgeleiden dreigen met steeds meer achterstand de maatschappij te betreden. Ook minister Jet Bussemaker ziet dit gevaar: “We leven in een meritocratie, en een hoge opleiding is belangrijker dan ooit. Daardoor wordt er zoveel buiten het onderwijs gecompenseerd - met huiswerkbegeleiding en private scholen als Luzac - dat als je niet uitkijkt het echte onderwijs in de schaduw plaatsvindt en de gewone scholen er alleen nog maar zijn voor de kansarmen.”<sup>2</sup> De vervreemding tussen kinderen die regulier onderwijs volgen en kinderen die privaat onderwijs volgen, legt dus in zekere zin de basis voor een nieuwe polarisatiegolf. Onderwijs moet echter voor iedere leerling voor een goede start op de arbeidsmarkt zorgen en het fundament leggen voor een leven lang leren. Studenten onderwijzen is de kunst van diamanten slijpen, de kunst om van kostbaar materiaal heel langzaam en voorzichtig iets moois te maken.

Lager opgeleiden zien zichzelf niet vertegenwoordigd in de politieke arena en politici (h)erkennen de behoeften van lager opgeleiden niet. Zou het niet mooi zijn als we in de toekomst de stempels laag- en hoogopgeleid kunnen overstijgen, zodat elke Nederlandse burger, ongeacht het opleidingsniveau, bij de halte Binnenhof uit kan stappen?

2 Abels, R. en L. van Baars (2015, 28 oktober). Bussemaker vreest grotere kloof rijk en arm. In: Trouw. URL: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4556/Onderwijs/article/detail/4172352/2015/10/28/Bussemaker-vreest-groterekloof-rijk-en-arm.dhtml>





*Lucia Hoogakker, studente Haagse  
Hogeschool*

# De allegorie van het onderwijs

Plato, begenadigd filosoof en met de oprichting van de Akademia een van de voorvaders van het onderwijs. In zijn dialoog 'Staat' sprak hij over gelijkheid. De allegorie van de grot vormde in die dialoog een belangrijke, zo niet de belangrijkste passage. In de allegorie beschrijft Plato een grot die zo lang is dat er geen licht naar binnen kan glippen. In de grot bevinden zich mensen die vastgeketend zitten en geen kant uit kunnen. Het enige wat zij kunnen zien, zijn schaduwen op de muur. Achter hen brandt een groot vuur. Tussen het vuur en de mensen lopen mensen met allerlei voorwerpen. Voor de mensen die in de grot vastzitten zijn de schaduwen die zij zien de realiteit.

47

Wat als één van deze mensen zichzelf losmaakt en ontsnapt uit de grot? Hij zal niets kunnen zien. Zijn ogen moeten wennen aan het licht. Beetje bij beetje ziet hij de wereld. Kleuren in plaats van duisternis, beelden in plaats van schimmen en mensen in plaats van schaduwen. De waarheid berust niet langer op de beelden die hij kende uit de grot. Omdat kennis zich vermenigvuldigt als zij gedeeld wordt, zal hij terugkeren naar de andere gevangenen en vertellen dat de schaduwen niet de realiteit zijn. De achterblijvers zullen hem echter voor gek verklaren en hem niet geloven. De schaduwen op de muur zijn voor hen nog altijd de enige realiteit en waarheid.

De allegorie van de grot laat zien dat een mens alleen maar kennis opdoet van wat hem ter beschikking staat. De persoon die ontsnapte had de mogelijkheid om meer kennis op te doen dan de mensen die vast bleven zitten in de grot. Hij heeft hiermee zijn kennis kunnen vergroten. Een vergelijking kan worden gemaakt met het onderwijs. Wanneer iemand niet de mogelijkheid krijgt om zijn realiteit te vergroten, zal hij niet of minder snel tot ware kennis komen.

Iedereen verdient een kans om een kijkje te nemen in de realiteit. Net zoals iedereen recht heeft op het zien van alle kleuren in plaats van alleen maar schaduwen. De vraag is dan ook waarom niet iedereen een gelijke kans krijgt om te studeren. De kloof in het onderwijs moet verdwijnen.

Die kloof wordt onder andere veroorzaakt door een onderscheid dat wordt gemaakt op eigenschappen die er niet toe doen. Een voorbeeld hiervan is het opleidingsniveau van de ouders. Onderzoek toont aan dat kinderen van hoger opgeleide ouders meer doorstroommogelijkheden hebben. Kinderen van laagopgeleide ouders zien vaak alleen maar schaduwen en krijgen niet de kans om te ontsnappen en de realiteit te zien.

Het opleidingsniveau van de ouders is vaak niet de enige actor in de scheve verdeling van het onderwijs. De verwachtingen bij docenten zijn vaak anders. Zo hebben docenten vaker hoge verwachtingen van leerlingen met hoogopgeleide ouders, wat kan resulteren in onbewuste positieve stimulatie van deze kinderen. De verwachtingen van de 'vastgeketende' kinderen zijn lager, waardoor zij minder gestimuleerd worden.

De vergelijking met de vastgeketende mensen is snel gemaakt. De kinderen van de lageropgeleide ouders ervaren hetzelfde als de mensen die vast blijven zitten in de grot. Zij zijn zich niet bewust van de realiteit en dienen te accepteren dat de schaduwen hun realiteit zijn. Zolang zij alleen schaduwen kunnen zien, zal hun waarheid niet veranderen. Met andere woorden, de

leerlingen hebben minder kennis en minder kansen tot hun beschikking. Dat is echter hun waarheid.

Iedereen moet gelijke kansen krijgen, de mogelijkheid krijgen om zelf te kiezen voor zijn opleidingsniveau. Ongeacht wie je ouders zijn, waar je vandaan komt of hoe goed je kunt leren. De kans moet er zijn. Het is echter ook aan jezelf om de kansen te benutten. De man die zich had losgemaakt en de grot verliet, pakte zijn kans. Door terug te gaan naar de anderen heeft hij deze kans ook geboden aan de achterblijvers.

Het onderwijs moet dus aan iedere student dezelfde kennis en dezelfde kansen geven. Verwachting, achtergrond of afkomst doet niet ter zake. Weg met die kloof!





*Jim Boctor, student Haagse Hogeschool*

# Opgegroeid in de kloof

De Koppelstokstraat, een straat in het Havenkwartier in Scheveningen. Links staan de sociale woningen met een huur tot 500 euro en rechts staan de luxe koopwoningen van meer dan zes ton. De Koppelstokstraat, waarin ik al tien jaar woon, visualiseert een 'kloof' in de Nederlandse samenleving. Een kloof tussen laag- en hoogopgeleid. Een kloof tussen leven van toeslagen en uitkeringen, en een vermelding in de Quote 500.

51



Ik begon mijn middelbare schooltijd op het vmbo, basisgerichte leerweg. Op een school in het Haagse Kijkduin was ik, halfbloed met een Egyptische vader en een Nederlandse moeder, een uitzondering. 70% van de tijd werd er Arabisch gesproken op school; mijn klasgenoten vonden het maar raar dat ik geen Arabisch sprak. Na vier jaar behaalde ik mijn vmbo-diploma en stroomde ik uit op de theoretische leerweg (mavo).

Na een jaartje koksopleiding op het mbo, waar ik dacht van mijn hobby mijn werk te maken, kwam ik erachter dat ik een enorme honger naar kennis had. Ik stapte over naar de havo in het Belgisch Park. Vanaf de eerste dag was dit een wereld van verschil met het vmbo. Ook hier was ik als halfbloed een uitzondering, maar op een andere manier: de meeste leerlingen hadden nog nooit een Nederlands-Egyptische jongen ontmoet.

Op de havo leerde ik over de industriële revolutie. Ik kan me nog herinneren dat door deze revolutie de sociale kwestie ontstond. De kwestie ging destijds om de slechte werk- en leefomstandigheden en om vrouwen- en kinderarbeid. Deze nadelige gevolgen hebben ervoor gezorgd dat er een kloof ontstond in onze Nederlandse samenleving. De kloof tussen arm en rijk.

De kloof die zichtbaar is in onze huidige samenleving en leefomgeving en in het onderwijs is dus al een eeuwenoude kloof. Die kloof scheidt onze huidige maatschappij en zorgt voor een afgrond. Deze afgrond creëert een nieuwe maatschappij, een prestatie maatschappij. Om niet in die afgrond te storten zijn ambitie en werklust van essentieel belang. Byung-Chul Han, hoogleraar filosofie, beschreef dat in zijn boek *De vermoeide samenleving* als volgt: “Kenmerkend aan deze prestatie maatschappij is dat er heden ten dage wordt verwacht dat men komt met initiatieven, projecten en motivatie.”<sup>1</sup> Kortom, iedereen moet presteren, anders tel je niet mee. Ik ben op mijn veertiende begonnen met werken in de keuken. Achteraf gezien was dat een cruciaal moment in mijn leven. Ik ben altijd hard blijven werken om vooral niet in die kloof te vallen.

De sociale ongelijkheid in de Koppelstokstraat heeft mijn ogen geopend en heeft ervoor gezorgd dat ik lid ben geworden van een politieke partij. Een logische vervolgstap was toen om bestuurskunde te gaan studeren aan De Haagse Hogeschool. De Haagse Hogeschool is een afspiegeling van de Haagse samenleving: duizenden studenten van verschillende nationaliteiten werken hier aan hun toekomst.

1 Han, B. (2014). *De vermoeide samenleving. De transparante samenleving. De terugkeer van Eros.* (eerste druk). Uitgeverij: Van Gennep.

Ik vind het bijzonder dat ik op De Haagse Hogeschool veel bekenden tegenkom uit mijn vmbo-tijd. Het eerste wat we dan tegen elkaar zeggen is: “Wat ontzettend knap dat je hier op school zit!” Door ambitie en gedrevenheid zijn we na een lange weg op De Haagse Hogeschool terechtgekomen.

Zelfs wanneer je het gevoel hebt niet mee te tellen in de samenleving, als je je achtergrond ziet als een belemmering en als je niet uit een kansrijk gezin komt, is Nederland het land waar juist mogelijkheden voor je zijn. In Nederland staat de persoon zelf centraal: wees ambitieus, kritisch, positief, steek de handen uit de mouwen en participeer in de maatschappij. Nederland is het land waar echt gelijke kansen en rechten zijn voor mensen. Wil je een betere toekomst? Dan moet je presteren. Dat loont, zeker in Nederland!

Wij kennen allemaal ‘the American dream’, maar ik ben een Hollandse dromer, een nuchtere dromer. Ik droom over de kansen en mogelijkheden die Nederland biedt, hoewel ik me ervan bewust ben dat ik daarvoor hard moet werken. In mijn droom ben ik bezig met de oversteek van de linkerkant naar de rechterkant van de Koppelstokstraat. Ik wil die oversteek maken en vastberaden ga ik door.



*Corien Wortmann-Kool, bestuursvoorzitter  
Stichting Pensioenfonds ABP*

# ‘Minder polariseren, meer verbinden’

Ze zat tien jaar in het Europees Parlement en werkte daar aan de versterking van het Stabiliteits- en Groeipact en de wetgeving voor financiële instellingen. Sinds begin 2015 houdt ze zich bezig met pensioenen. Als bestuursvoorzitter van het ABP komt ze op voor een toekomstbestendig en solidair pensioenstelsel. Corien Wortmann-Kool over veerkracht, respect, verantwoordelijkheid en de wortels van Europa.

55

## De veerkracht van de samenleving

“Er zit heel veel veerkracht in de samenleving, maar er is ook een groeiende groep die minder veerkracht heeft of zich niet aangesloten voelt. De tegenstellingen tussen groepen mensen lijken groter te worden. Veel ouderen voelen zich eenzaam en uitgesloten. Ook zijn er nieuwe Nederlanders, zelfs tweede en derde generatie Turkse en Marokkaanse Nederlanders, die het gevoel hebben dat ze niet volwaardig deel zijn van de samenleving. Er leeft angst voor nieuwe migranten, voor de andere cultuur die ze meebrengen.

## *‘Er zijn geen simpele oplossingen voor complexe problemen’*

Ik denk dat het te maken heeft met alle informatie die binnenkomt over de problemen dichtbij en ver weg. Mensen voelen zich niet bij machte om daar iets aan te doen. Dat leidt tot angst en onzekerheid. Tegenstellingen worden uitvergroot en persoonlijk gemaakt, wat bijdraagt aan een ‘guur’ klimaat. De principes van onze democratische rechtstaat worden met voeten getreden. Met het grootste gemak wordt er van alles geroepen: we stappen uit Europa, we willen geen handelsakkoorden. Intussen vergeten we dat we een belangrijk deel van onze welvaart aan Europa en aan die handelsverdragen te danken hebben.

Het heeft ook te maken met de individualisering. Onze gemeenschappelijke waarden vormen het cement van de samenleving, maar die waarden staan onder druk: respect, solidariteit en verantwoordelijkheid.

We moeten onderzoeken wat er aan de hand is en wat we eraan kunnen doen. Maar ik zeg op voorhand: er zijn geen simpele oplossingen voor complexe problemen. Teruggaan naar vroeger zoals mensen soms lijken te willen, helpt niet. Maar we moeten wel kijken hoe we beter kunnen inspelen op veranderingen, met oog voor de menselijke maat.

Ik ben niet pessimistisch. Laatst zag ik een mooie reportage over het dorp Oranje: hoe plezierig dorpelingen en asielzoekers daar met elkaar omgaan. En dat was Oranje, het dorp waar zoveel weerstand was tegen de komst van asielzoekers. Mensen kunnen veel meer dan we vaak denken. Er zit nog steeds heel veel veerkracht in de samenleving.”

## Tegenstellingen overbruggen

“We kunnen de wereld niet zomaar veranderen, maar we kunnen wel meer verbinding zoeken dicht bij huis. Een paar jaar geleden had iedereen het over de participatiesamenleving. Het ging over het samen leven en



werken in wijken, buurten en gemeenten en hoe burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven daaraan kunnen bijdragen. De afgelopen jaren zijn er grote transities geweest op het gebied van zorg en maatschappelijke ondersteuning, van centraal naar decentraal. En al zijn die veranderingen mede vanwege bezuinigingen niet allemaal goed gegaan, de oplossingsrichting is wel goed. We willen dat mensen, organisaties en bedrijven zelf meer verantwoordelijkheid nemen en met eigen oplossingen komen. Maar dan moeten we ook de neiging bestrijden om alles dicht te willen regelen.

Verder is het enorm belangrijk dat de politiek meer leiderschap toont. Politici lijken vaak gefixeerd op opiniepeilingen. Ze willen zich onderscheiden en benadrukken daarbij vooral de tegenstellingen. Zij zouden het goede voorbeeld moeten geven door minder te polariseren, maar meer verbindingen te leggen, met meer visie ook voor de langere termijn.

## *‘We hebben een belangrijk deel van onze welvaart aan Europa en aan handelsverdragen te danken’*

En laten we vooral ook investeren in het onderwijs. Want daar ontstaat nu de tweedeling van de toekomst. Meer waardering en ruimte voor het vak van leraar en onderwijzer is hard nodig. En het is heel belangrijk om alle kinderen kansen te bieden. Er zijn tweede en derde generatie immigranten die nog niet goed Nederlands spreken, dat zou niet moeten kunnen.

Het onderwijs behoort maatwerk te zijn en aan te sluiten bij wat iemand nodig heeft. De wereld is zo complex en verandert zo snel dat mensen hun hele leven de kans moeten krijgen om te blijven leren, op en buiten het werk. Dat geldt ook voor mensen die nu aan de zijlijn staan; we mogen niet accepteren dat zij daar blijven staan. En voor mensen die niet anders kunnen, moet de overheid bescherming bieden.

Onderwijs is in mijn ogen een van de belangrijke sleutels om tegenstellingen in de samenleving te overbruggen. En dan niet alleen door aandacht voor taal en rekenen, maar ook voor geschiedenis. Leer kinderen en jongeren de geschiedenis van Nederland en Europa: waar we vandaan zijn gekomen, hoe we hier gekomen zijn en hoe we voor onze vrijheid en welvaart hebben gevochten. Het is ontzettend belangrijk dat nieuwe generaties daar meer van weten. Op die manier leren zij onze gemeenschappelijke waarden, de fundamenten van onze samenleving, kennen.”



## Pensioendebat beslechten

We hebben een fantastisch pensioensysteem in Nederland, maar er zitten meer onzekerheden aan dan vroeger. Het zou onbetaalbaar worden als we die onzekerheden willen uitsluiten.

### *‘Leer kinderen en jongeren de geschiedenis van Nederland en Europa zodat zij de fundamenten van onze samenleving leren kennen’*

Pensioen is een van de onderwerpen die mensen direct raken, omdat het dichtbij hen zelf komt en over hun toekomst gaat. Vroeger zeiden de pensioenfondsen: slaap zacht, het komt wel goed met uw pensioen. Inmiddels weet iedereen dat dit niet zo vanzelfsprekend is. Dat komt door de financieel-economische omstandigheden, maar ook door veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Mensen blijven niet meer 40 jaar bij dezelfde werkgever. Daar komt bij dat mensen steeds langer leven en in hun leven dingen meemaken die invloed hebben op hun financiële situatie.

58

Het pensioendebat is de laatste jaren erg gepolariseerd. Het is veel te makkelijk om te zeggen dat een individueel systeem beter is dan een collectief systeem. Geld op de bank zetten, levert op dit moment nauwelijks rendement op. Maar spaar je pensioen bij een pensioenfonds, dan krijg je doorgaans driemaal je betaalde premie-euro's terug en als het 60 jaar economisch slecht gaat, toch nog twee keer.

Daar komt bij dat veel mensen niet aan pensioensparen toekomen als het niet verplicht is. Dat zou voor de koopkracht van de toekomst heel slecht zijn. In 2040 zijn er nog maar twee werkenden op elke gepensioneerde. De AOW- en zorgkosten zullen alleen maar toenemen.

Om het vertrouwen in het pensioenstelsel te herstellen, moeten we het stelsel aanpassen en toekomstbestendiger maken. Ook is het erg belangrijk dat wij als pensioenfonds helder communiceren zodat mensen weten wat ze kunnen verwachten.

Samen met de overheid en sociale partners werken wij aan de modernisering van het pensioenstelsel. Wij zien goede mogelijkheden om de sterke kanten van ons huidige stelsel daarbij te behouden. Bij een persoonlijk pensioen met bescherming blijven mensen verplicht pensioen opbouwen, maar worden de risico's gedeeld. Ook kunnen mensen zien wat

ze individueel hebben opgebouwd en hoe dat persoonlijke potje groeit met het rendement. Dat potje kunnen ze meenemen als ze van werkgever wisselen.

## 'Het wordt hoog tijd om de pensioendiscussie te beslechten'

De overgang naar een nieuw stelsel is altijd moeilijk, doordat de ene groep er nadeel en de andere er voordeel van ondervindt. We moeten dus evenwichtig omgaan met de belangen van verschillende groepen, maar wij verwachten dat dit goed te regelen is. Het wordt bovendien hoog tijd om de pensioendiscussie te beslechten. Je ziet angstbeelden ontstaan die moeilijk bij te stellen zijn. Redelijkheid legt het vaak af tegen emotie. Hopelijk wordt de knoop in de komende kabinetsformatie doorgehakt, zodat het vertrouwen kan herstellen."

### Inspirerende voorbeelden

"Mijn voorbeeld als het gaat om veerkracht en verbinding is mijn vader: Coop Kool. Hij is in 2015 op 89-jarige leeftijd overleden. Van hem heb ik geleerd naar het positieve in mensen te kijken en niemand uit te sluiten. Hij liet zien dat het belangrijker is om iets bij te dragen aan de samenleving dan voor eigen gewin te gaan. Als makelaar zette hij zich altijd in voor zijn vak. Ook was hij actief in de politiek; hij is wethouder geweest in de Alblasserwaard. De verruwing van het maatschappelijk debat was iets waar hij het de laatste jaren moeilijk mee had. Dat paste totaal niet bij hem. Hij was werkelijk een verbinder. Een inspiratiebron voor zijn vijf dochters en later ook voor zijn kleinkinderen. Hij had vertrouwen in ons zoals we zijn, dat heeft hij ons als basis meegegeven."

59

### CV

*Corien Wortmann-Kool is sinds 1 januari 2015 bestuursvoorzitter van Stichting Pensioenfonds ABP, het pensioenfonds voor overheid en onderwijs. Van 2004 tot 1 juli 2014 was zij lid van het Europees Parlement voor het CDA en vicevoorzitter van de EVP-fractie voor financiën, economie en milieu/energie. Daarvoor was zij ondermeer plaatsvervangend directeur bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en werkte ze in het bedrijfsleven. Naast het voorzitterschap bij ABP heeft zij verschillende nevenfuncties: ze is voorzitter van de Raad van Toezicht van Save the Children NL, lid van de Raad van Commissarissen van Aegon, de Raad van Toezicht van het Kadaster en de toezichthouder van het CBS. Ook is ze jurylid van de Prix VeuveClicquot Zakenvrouw van het Jaar. Daarnaast is ze vicevoorzitter van de Europese Volkspartij (EVP).*



*Carin Wormsbecher, directeur drukkerij  
Wedding*

# Trouw blijven aan waarden en principes

In haar bedrijf voeren openheid en transparantie de boventoon, want ze wil dat medewerkers zich medeverantwoordelijk voelen. Carin Wormsbecher, directeur van drukkerij Wedding, is zelf een voorbeeld van de veerkracht die mensen hebben als zij hun passie volgen. “Het leven is te kort om dingen te doen waar je niet blij van wordt.”

61

### Voorwaarden voor veerkracht

“Mensen zijn tot grote aanpassingen in staat, mits ze begrijpen waar het heen gaat en wat daarvoor nodig is. Het wordt moeilijk als mensen zich een klein radertje voelen in een geheel dat zij niet overzien. Dan worden ze bang en blijven ze stilstaan in plaats van te bewegen.

Dat geldt zeker in werksituaties. In ons bedrijf zijn openheid en transparantie cruciaal. Iedereen weet precies hoe de zaken ervoor staan. Medewerkers beslissen mee over investeringen en over de vraag of er mensen bij moeten komen. Ze zijn niet bang om fouten te maken. Want we bespreken dingen die niet goed zijn gegaan, zodat we onszelf kunnen verbeteren.

In 2001 ben ik hier directeur geworden, na de plotselinge dood van mijn man, Gerald Bartelds. Het was een ingrijpende beslissing om zijn taak over te nemen, maar ook mijn beste. In de eerste zeven, vette jaren werd het bedrijf drie keer zo groot en kregen we ook een vestiging in België. Maar daarna volgden zeven magere, buitengewoon moeilijke jaren. Het scheelde niet veel of het bedrijf was omgevallen. Ik heb drie keer een sanering moeten uitvoeren. We zijn met vijftien medewerkers overgebleven. Maar ik wou het per se niet opgeven; de bank had de deur dicht moeten doen.

### *‘Mensen zijn tot grote aanpassingen in staat, mits ze begrijpen waar het heen gaat’*

Nu zijn we aan het terugkomen. We hebben nog een flink verlies goed te maken, maar alle medewerkers hebben er vertrouwen in: in elkaar en in het bedrijf. We zijn het er allemaal over eens dat we de laatste zeven jaar meer geleerd hebben dan in de zeven jaar daarvoor. Het bedrijf is getransformeerd. We doen werk waar we blij van worden en waar we trots op zijn, en daardoor presteren we hier bovengemiddeld.”

### Groeiende tegenstellingen

“In de afgelopen jaren heb ik zowel Nederlandse als Belgische medewerkers moeten ontslaan. Het verschil tussen hen was opmerkelijk. Voor Belgen is het makkelijker om ontslag te accepteren dan voor Nederlanders. En dat terwijl in Nederland de sociale zekerheid beter geregeld is. Mensen krijgen hier meer ondersteuning en zekerheid, maar de consequentie is kennelijk dat ze minder eigen verantwoordelijkheid nemen en meer op anderen leunen. Soms denk ik dat wij in Nederland mensen te veel *pamperen*. Het



zou goed zijn als mensen wat meer risico's aan kunnen. Risico's horen bij het leven. Kinderen worden toch ook door vallen en opstaan groot?

De verantwoordelijkheden liggen nu te veel bij de werkgever. Als een van mijn medewerkers op vakantie ziek wordt of een ongeluk krijgt, moet ik hem tien jaar doorbetalen. Dat is voor een klein bedrijf toch niet te doen? Laten we de verantwoordelijkheid op z'n minst verdelen tussen overheid, medewerker en werkgever. Dat geeft de werknemer ook een prikkel om er zelf voor te zorgen dat hij weer volwaardig kan meedraaien.

## *'Als je niet trouw blijft aan je waarden en principes, raak je jezelf kwijt en kun je je bedrijf ook niet redden'*

Om tegenstellingen tussen mensen op te heffen, moeten we verantwoordelijkheden eerlijker verdelen. En we moeten bedenken hoe mensen een zinvolle bijdrage aan de samenleving kunnen blijven leveren, ook als er door robotisering en automatisering in de toekomst mogelijk niet voldoende werk is voor iedereen.”

### Trouw blijven aan waarden en principes

“Toen ik zag hoe plotseling het leven voorbij kan zijn, vroeg ik me af: waar word ik echt blij van? Waar wil ik mijn tijd aan besteden? Ik heb ervoor gekozen om ondernemer te worden en dat is nog steeds wat ik het liefst ben. Maar wel op mijn eigen manier en voorwaarden. Ik doe alleen zaken met mensen die ik kan vertrouwen; ik bepaal zelf welke klanten ik heb. Dat zie ik als kracht.

We hebben bijvoorbeeld afscheid genomen van een grote klant die qua waarden en principes niet bij ons paste. Dat was een lastige beslissing waar we met z'n allen over hebben gepraat en waar uiteindelijk iedereen blij mee was. Het was heel spannend, maar we hebben het zonder die klant toch gered. En anders was het ook goed geweest. Als je niet trouw blijft aan je waarden en principes, raak je jezelf kwijt en kun je je bedrijf ook niet redden.

Misschien komt het doordat ik geen enkele kennis van ondernemen had toen ik begon. Ik ben het gewoon vanuit mijn hart gaan doen. Ik ben niet van de grote auto's en vakantiehuisen, ik wil mijn talenten gebruiken. Mijn doel is dat medewerkers hun passie volgen en dat we samen mooi werk leveren. Nu ik 57 jaar ben, durf ik wel te zeggen dat ik er goed in ben, in ondernemen. Zelfs al zouden we failliet zijn gegaan. Ik heb mijn plek gevonden. Het leven is te kort om dingen te doen waar je niet blij van wordt.

Ik begeleid een groep van 50-plussers, allemaal op zoek naar een baan. Mensen die als kansloos worden betiteld omdat ze ofwel specifieke, vakgebonden kennis hebben ofwel in een vakgebied zitten waar veel arbeidsaanbod is. Ze hebben mij gevraagd om hen te begeleiden, omdat ze zich naar hun zeggen optrekken aan mijn verhaal: vanuit een moeilijke positie toch de leiding te nemen van een bedrijf, zonder papier en ervaring. We richten ons in elke sessie telkens op één persoon: we kijken wat hij kan en wil, we brengen allemaal ons netwerk en talent in en onderzoeken wat er mogelijk is. Zo'n onderzoek maakt veel energie en creativiteit los. De leden van de groep steunen elkaar als een sollicitatie niet is gelukt. Maar de meesten vinden een baan. De groep wisselt dus steeds van samenstelling.

## 'Soms denk ik dat we mensen te veel pampere'

Een van hen was bijvoorbeeld een chauffeur die de droom had om een eigen cateringbedrijfje te beginnen. Hij moest nog 12 jaar tot aan zijn pensioen. Ik zei: waarom ga je niet doen wat je echt leuk vindt? Wat heb je nodig, wat staat je in de weg? Ga het onderzoeken!"

### Alles begint met communicatie

"De belangrijkste vaardigheid die kinderen in deze eeuw nodig hebben, is de vaardigheid om te communiceren. Het is belangrijk om woorden te kunnen geven aan gevoelens en aan alles wat op je pad komt. Als je dat kunt, kun je namelijk ook beter om hulp vragen als het nodig is. Ik geloof niet dat alles oplosbaar is, maar het helpt wel enorm om dingen te benoemen. Het feit dat je naar elkaar luistert, kan dingen al veel gemakkelijker maken. Door met elkaar te praten, ontdek je de kern van het probleem en kunnen dingen veranderen. Communiceren is het verbindende stuk in alles wat je doet.

Het is mooi om in deze eeuw geboren te worden. Ik denk dat er deze eeuw fantastische dingen gaan gebeuren, waar kinderen veel beter op voorbereid zijn dan wij als volwassenen. Voor volwassenen wordt de wereld steeds onbekender doordat je op afstand komt te staan en trager wordt. Maar kinderen hebben een *open mind*. Zij kennen geen andere wereld dan die waarin zij leven. Elke generatie kinderen ontwikkelt de kwaliteiten en eigenschappen die zij voor hun tijd nodig hebben. Daar heb ik vertrouwen in."

### Inspiratiebronnen

"Ik ben heel erg onder de indruk van mensen die ondanks tegenslagen en een grote afstand tot de arbeidsmarkt doorzetten. Ik heb net een jongen aangenomen met het syndroom van Asperger. Weet je hoeveel veerkracht

die heeft? Hij moet tien keer harder lopen om geaccepteerd te worden en zich staande te houden in de wereld dan ik. Daar heb ik grote bewondering voor. Ik geloof erin dat jongens als hij het verschil kunnen maken, juist omdat hij anders denkt en andere oplossingen ziet. Hij is een voorbeeld voor anderen. Door hem zien we waar het echt om gaat: niet om geld of grote auto's. Het gaat erom gelukkig te zijn met wie je bent en wat je doet.”

## *‘De belangrijkste vaardigheid die kinderen in deze eeuw nodig hebben, is de vaardigheid om te communiceren’*

### CV

*Carin Wormsbecher is sinds 2001 directeur-uitgever van Drukkerij Wedding en sinds 2008 van Apples&OrangesPublishers. In 2005 ontving zij de ‘Kroon op het Werk-prijs’. In 2008 werd zij verkozen tot Ondernemer van het jaar in de categorie Rabobank Award. In 2010 is zij door de Stichting Vrouwelijke Entrepreneurs uitgeroepen tot winnares van de Entre Prix 2010. Verder is ze bestuurslid van de Bedrijvenkring Harderwijk en het Veluweportaal. Ze is commissaris Ambulante Hulpverlening Midden Nederland, regentes van de Stichting Burger Weeshuis Harderwijk en voorzitter van het Centrum voor de kunsten Cultuurkust in Harderwijk.*





*Sigrid van Aken, lid raad van bestuur  
Novamedia/ Goede Doelen Loterijen*

# De wereld verbeteren met moed en *fun*

Maatschappelijke organisaties zijn de motor van veranderingen in de wereld en op lokaal niveau. Zo ziet Sigrid van Aken dat. Zij is lid van de raad van bestuur van Novamedia/ Goede Doelen Loterijen. De Goede Doelen Loterijen ondersteunen die organisaties van harte, vanuit de kernwaarden *sustainable, courageous, sharing en fun*.

67



## Veerkracht bevorderen

“Veerkracht gaat niet alleen over opvangen en meebewegen. Veerkracht is ook het voortouw nemen om de wereld te veranderen, mensen weerbaar te maken en onze planeet te beschermen. Daar zijn veel maatschappelijke organisaties druk mee bezig. Dat is van groot belang voor een gezonde samenleving.

Maatschappelijke organisaties zijn de beschermers, waakhonden, hoeders en veranderaars van de maatschappij. Zij zitten overal, tot in de haarvaten van de samenleving. De actieradius van mensen in achterstandswijken is klein. Dat betekent dat mensen in hun eigen wijk en straat moeten worden bereikt. En dat gebeurt dus bijvoorbeeld door het Rode Kruis, de Voedselbanken, de Zonnebloem, het Oranjefonds, Ouderenfonds en Scouting.

*‘Veerkracht is ook het voortouw nemen om de wereld te veranderen, mensen weerbaar te maken en onze planeet te beschermen’*

68

Het is echt zorgelijk dat uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat 30 procent van de bevolking zich niet gehoord voelt en vindt dat zij onvoldoende profiteert van het economisch herstel. En het is ook zorgelijk dat de kloof tussen arm en rijk en tussen hoog- en laagopgeleid toeneemt.

Aan de andere kant denk ik: laten we het ook in historisch perspectief zien. De wereld staat er beter voor dan ooit. De kindersterfte is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw gehalveerd. Het aantal slachtoffers van natuurrampen in de wereld is de afgelopen 100 jaar met 93 procent gedaald. Het aantal mensen dat van minder dan €1,80 per dag moet rondkomen, is sinds 1970 gedaald van 50 naar nu 10 procent. Die percentages stemmen mij hoopvol, al gaat het in absolute zin helaas om onwaarschijnlijk grote aantallen.

Er zijn werkelijk veel positieve ontwikkelingen aan de gang. Neem het Klimaatakkoord van Parijs, waaraan veel landen zich hebben gecommitteerd. Het is nog niet genoeg om de opwarming tegen te houden, maar toch: laten we deze afspraken nu waarmaken, want de urgentie is extreem groot. En datzelfde geldt voor de belangrijke internationale afspraken, de SDG's, de Duurzame Ontwikkelingsdoelen: laten we die nu uitvoeren.

We hebben sterke politieke leiders nodig die ervoor zorgen dat de gemaakte afspraken worden nagekomen. En we hebben maatschappelijke organisaties nodig om daar op aan te blijven dringen en de urgentie aan te tonen. Want de tegenkrachten van partijen die er belang bij hebben om de bestaande situatie te behouden, zijn groot.”

### Tegenstellingen overbruggen

“Maatschappelijke organisaties – het particulier initiatief – zijn de motor achter veranderingen, ook op lokaal niveau. Zij vervullen een belangrijke rol, ze geven mensen zo nodig een steuntje in de rug en doen iets aan het grote probleem van de eenzaamheid.

Van oudsher spelen goede doelen loterijen een belangrijke rol in de financiering van maatschappelijke organisaties en activiteiten. Deze loterijen overal ter wereld zijn er om het algemeen belang te dienen. Ze hebben dus nooit een commercieel oogmerk. Daarmee onderscheiden loterijen zich van andere kansspelen.

Het is onze missie om bij te dragen aan een betere wereld. Dankzij onze deelnemers dragen wij jaarlijks 450 miljoen euro bij aan goede doelen. Wij werven fondsen door middel van drie loterijen: de VriendenLoterij voor doelen op het gebied van welzijn en gezondheid, de Postcode Loterij voor mens en natuur, de BankGiro Loterij voor cultuur en behoud van cultureel erfgoed. Mensen kopen een lot omdat ze ervan dromen om zelf een prijs te winnen, maar ook omdat de helft van de inleg van hun lot naar goede doelen gaat. Ons motto is: *‘Making good citizenship fun’*. Wij hechten grote waarde aan dat *fun*-aspect. Het is leuk om mee te doen en het is prachtig dat je daarmee ook goede doelen steunt.

69

## *‘Maatschappelijke organisaties zijn de motor achter veranderingen, ook op lokaal niveau’*

Als wij een organisatie steunen, dan doen we dat meerjarig en met een vrij besteedbare bijdrage. Organisaties kunnen dus zelf beslissen waar ze het geld voor inzetten, of dat nu voor een project is of voor de versterking van de eigen organisatie. Dat geeft ook veerkracht. Onze steun werkt vaak als vliegwiel waardoor zij van andere partijen extra financiële steun krijgen.

De Postcode Loterij bijvoorbeeld ondersteunt 95 goede doelen met een jaarlijkse vaste bijdrage en soms ook met een extra bijdrage voor een bijzonder project. Een aantal organisaties ontvangt een eenmalige bijdrage.

Daarnaast geven we ook geld aan ‘droomprojecten’. Daarmee willen wij moedige, baanbrekende initiatieven een kans geven.

Een voorbeeld daarvan is het project Markerwadden van Natuurmonumenten. In het Markermeer wordt op dit moment een 800 hectare groot natuurgebied aangelegd, met als belangrijkste doel natuurherstel, waar bedreigde planten en dieren van profiteren. De ambitie is om hier uiteindelijk 10.000 hectare natuurgebied te maken. Natuurmonumenten ontving hiervoor in 2012 15 miljoen euro van de Postcode Loterij. Een jaar later legde de overheid daar 30 miljoen bij, waardoor de eerste fase van start kon. Het is geweldig om als eerste zo’n gewaagd project te kunnen financieren en daarmee andere financiers over de streep trekken.

*‘Het zijn de extreme afwijkingen, de zwarte zwanen, die enorme invloed hebben op ons leven en de geschiedenis bepalen’*

70

Met de BankGiro Loterij ondersteunen we allerlei organisaties in de wereld van de cultuur, waaronder het Openluchtmuseum en het Prins Bernhard Cultuurfonds. Zo’n fonds bereikt vele lokale verenigingen en initiatieven, zoals een lokale muziekvereniging of natuurclub. En daarmee bereiken wij dan ook weer de breedte van de samenleving.”

### **Plezier, moed, delen en duurzaamheid**

Onze kernwaarden zijn *sustainable, courageous, sharing en fun*. Veel van de organisaties die wij ondersteunen, hebben moed en daadkracht nodig om hun doel te bereiken. Zoals de natuurbeschermingsorganisatie Sea Shepherd die heeft aangetoond dat de Japanse walvisvaart niets te maken heeft met wetenschappelijk onderzoek naar de instandhouding van walvissen, maar een criminele daad is. En dat doet Sea Shepherd door met een boot hinderlijk achter die walvisvaarders aan te varen en filmopnames te maken. Zeker 5000 walvissen hebben ze al gered en het einde van de illegale walvisjacht is in zicht.

Wij voeren daarnaast ook zelf campagnes om duurzaamheid te bevorderen. Samen met Albert Heijn en Unilever organiseren wij bijvoorbeeld al drie jaar de actie *Doe Maar Lekker Duurzaam*, om consumenten te motiveren om duurzamer te eten. Daarbij betrekken we ook organisaties als Natuur & Milieu, Dierenbescherming, UTZ Certified, Max Havelaar en Rainforest

Alliance. Deelnemers van de Postcode Loterij krijgen een cadeaukaart van 12,50 euro om duurzame producten te kopen. In de drie jaar dat we dit doen, is het aantal mensen dat de kaart daadwerkelijk gebruikt enorm toegenomen. Daardoor komen dus steeds meer mensen in aanraking met duurzame producten.”

### Leren improviseren

“Deze tijd is een prachtige tijd om geboren te worden. Ik ben daar optimistisch over. Er zijn grote vraagstukken waar we ons zorgen over moeten maken, maar volgens mijn zoon van elf is het best goed om je ergens zorgen over te maken, want dan kun je je er ten minste op voorbereiden en ga je je best doen om iets te veranderen en verbeteren. Dat vind ik mooi gezegd. Als je je ergens druk over maakt, ga je je daarvoor inzetten.

Ik probeer mijn kinderen bewust enig historisch besef mee te geven. Ik vind dat ze moeten weten over de Tweede Wereldoorlog en het ontstaan van Europa. Om iets op te kunnen bouwen voor de toekomst is het belangrijk om ook af en toe terug te kijken.

Wat er gaat gebeuren, laat zich niet voorspellen. Lees het boek *Zwarte zwanen* van Nassim Nicholas Taleb. Het zijn de extreme afwijkingen, de zwarte zwanen, die enorme invloed hebben op ons leven en de geschiedenis bepalen. Daarom moeten we kinderen vooral leren om hun improvisatietalent te ontwikkelen. De wereld is enorm complex geworden. Als we denken dat we de dingen kunnen beheersen, creëren we een schijnzekerheid. Laten we de nieuwe generaties weerbaar maken, zodat ze daarmee om kunnen gaan.”

71

*‘Laten we de nieuwe generaties weerbaar maken, zodat ze met onzekerheid en veranderingen om kunnen gaan’*

### Voorbeelden en inspiratiebronnen

“Mensen met een missie kunnen mij enorm inspireren. En daar zijn er in dit land ontzettend veel van. De een zet zich in voor kunst en musea, anderen zetten zich in voor mensenrechten, het klimaat, een lokale energiecoöperatie, een sportclub of een buurtrestaurant. Als je die mensen ontmoet en hen over hun missie hoort vertellen, dan word je daar blij en optimistisch van.

Ik zou willen dat de verkiezingsprogramma's daar meer aandacht voor hadden: het belang van het maatschappelijk middenveld, de initiatieven uit de samenleving zelf en hoe je die kunt laten bloeien en groeien. Een nieuw regeerakkoord kan er niet om heen zou je denken, bijvoorbeeld door een stevige agenda neer te zetten voor de uitvoering van het Klimaatakkoord. Als we deze wereld beter willen maken, dan moeten overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties dat samen doen."

## CV

*Sigrid van Aken (1970) studeerde Franse taal- en letterkunde. Ze startte haar loopbaan in 1994 bij de Rabobank in Parijs. In 1996 stapte ze over naar IT-dienstverlener Pink Elephant, twee jaar later ging ze naar KPMG IT-Consulting. In 2002 koos ze voor het maatschappelijk belang en ging ze bij de Goede Doelen Loterijen werken. In 2009 werd ze managing director, in 2013 trad toe tot de raad van bestuur van Novamedia en de Goede Doelen Loterijen.*







*Jacques van den Broek, bestuursvoorzitter  
Randstad*

# ‘De meeste mensen zijn van goede wil’

Hij ontmoet alleen maar mensen van goede wil. Mensen met de ambitie om Nederland nog beter te maken voor de volgende generaties. Jacques van den Broek, ceo van Randstad en een van de initiatiefnemers van NL2025, is dus niet somber. Integendeel, hij wil mensen mobiliseren vooral zelf aan de slag te gaan. Dit is zijn visie op de toekomst van Nederland.

75

## Ambitie en goede wil

“Een paar jaar geleden zaten we met een groep mensen bij elkaar toen iemand begon over het Nederland van 2025. Allemaal hadden we hetzelfde, beetje ongemakkelijke gevoel: Nederland is in vele opzichten een van de beste landen ter wereld om in te wonen en we zijn individueel redelijk gelukkig, maar blijft dat ook zo voor de volgende generaties? We vroegen ons af waarom de stemming zo negatief is en hoe we ervoor kunnen zorgen dat ook de generaties na ons een mooie toekomst krijgen.

## ‘De meeste mensen willen zich inzetten voor een socialer, vooruitstrevender en ondernemender Nederland’

We besloten de handen uit de mouwen te steken en hebben een samenwerkingsplatform opgericht: NL2025. Mede met onze steun en die van vele andere organisaties heeft McKinsey een onderzoek uitgevoerd onder meer dan 100.000 inwoners van Nederland, met als titel: Namens Nederland. Echt een dwarsdoorsnede van de bevolking. De kernvraag was: hoe moet Nederland er over tien jaar uitzien?

76

Het mooie was dat uit dit onderzoek een breed optimisme naar voren kwam. De meeste mensen willen een socialer, vooruitstrevender en ondernemender Nederland. En daar willen ze zich ook voor inzetten: gemiddeld is men bereid hiervoor 2,5 uur per week langer te werken.

Op basis van de uitkomsten heeft NL2025 drie speerpunten vastgesteld: *excellent onderwijs*, *duurzame groei* en *vitale samenleving*. Iedereen die daar een bijdrage aan wil leveren, kan meedoen. Het doel is om dingen die in potentie veel kunnen betekenen met z'n allen groter te maken. We organiseren bijvoorbeeld onderwijsconferenties voor schoolleiders, we zijn mentor voor ondernemers die willen doorgroeien en we zetten ons in voor de vitaliteit van jongeren.

In 2014 zijn we met een klein groepje mensen begonnen, inmiddels staan er al meer dan honderd aanjagers op onze website en doen er duizenden mensen mee aan onze activiteiten. Het is een beweging die steeds groter wordt. Er is ontzettend veel goede wil in Nederland. Ik ontmoet eigenlijk alleen maar optimistische mensen. Hoe kan het toch dat je in de media vooral de sombere mensen ziet?

Laten we niet afwachten tot de politiek of de overheid de problemen aanpakt. Als wij het als burgers zelf doen, gaat het sneller.”



## Tegenstellingen en kloven

“Geert Wilders heeft geen plan om Nederland te verbeteren. Hij heeft het slechts over twee dingen: Europa en vreemdelingen. Toch betalen we maar 3 procent van ons nationaal inkomen aan Europa en het aantal asielzoekers dat ons land binnenkomt is zeer beperkt. Als je naar de feiten kijkt, gaat dit dus niet over de dingen waar we echt aan moeten werken.

Kennelijk zijn groepen mensen ontevreden. Maar waarover precies? Om daarachter te komen, moeten we het hen persoonlijk vragen. Misschien zijn ze ontevreden over het aantal immigranten in onze samenleving of over de werkloosheid. Dan moeten we eens goed kijken wat we kunnen doen om die ontevredenheid weg te nemen. Voor heel veel problemen is een oplossing te vinden. Op dit moment zit 5 procent van de inwoners van Nederland zonder baan. Dat is jammer, maar laten we niet vergeten dat dit percentage vele malen hoger is geweest. Bij allerlei vacatures is het nu al heel moeilijk om goede kandidaten te vinden.

De ontevredenheid in Nederland is in mijn ogen op geen enkele manier te vergelijken met de ontevredenheid in Amerika, die daar tot de verkiezing van Trump als president heeft geleid. In Amerika leven 40 miljoen mensen onder de armoedegrens. Veel mensen met een normale baan verdienen daar toch niet genoeg om een woning en het schoolgeld van de kinderen te betalen. Dat is echt een groot probleem.

77

## *‘Hoe kan het toch dat je in de media vooral de sombere mensen ziet?’*

De armoede in Nederland betreft individuele mensen, voor wie individueel nog veel kan worden gedaan. Daarom willen wij als NL2025 de wijken in en met individuele mensen het gesprek aangaan. Waar zit de ontevredenheid, wat zijn de problemen? Zeg het en we gaan er met z’n allen aan bouwen. Onlangs is NL2025 in Breda gestart. De wens is om dit in nog veel meer steden op te zetten, zodat we tot in de haarvaten van de samenleving komen, de bronnen van ontevredenheid kunnen aanpakken en de toekomst van Nederland verbeteren.

Echte verandering moet van de burgers zelf komen. Daar geloof ik in. Het metier van politici brengt automatisch met zich mee dat zij zich afzetten tegen anderen, om zichzelf of hun partij te profileren. Maar als je kijkt naar wat mensen in Nederland willen, dan zijn er nauwelijks verschillen. Iedereen wil dat Nederland een fantastisch land blijft en nog beter wordt, voor de huidige en volgende generaties.”



### Van vast naar flex

“De tijd dat iedereen een vaste baan had, is voorgoed voorbij. Eenderde van de werkenden heeft geen vaste baan, daar moet de samenleving zich aan aanpassen. Dit betekent bijvoorbeeld dat een hypotheek niet moet afhangen van een vaste baan, maar van het perspectief op inkomen. Het betekent ook dat we ons sociaal systeem van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en pensioenen opnieuw moeten uitvinden. Zo nodig moeten we mensen tegen zichzelf beschermen, aan de andere kant moeten we mensen ook durven vragen iets bij te dragen in het belang van de hele samenleving.

## *‘We hoeven niet te wachten tot de politiek de problemen aanpakt, als burgers kunnen we het sneller’*

De politiek zou er verstandig aan doen meer naar het bedrijfsleven te luisteren. Wij zijn als onderneming al ruim 56 jaar actief op de arbeidsmarkt en weten alles van vaste en flexibele banen. Wij zien flexwerk niet als probleem, maar als een deel van de oplossing voor de toekomst. Flexwerk is bijvoorbeeld een uitstekende manier om mensen in staat te stellen langer door te werken. Flexwerk helpt nieuwkomers om kennis te maken met de arbeidsmarkt en ergens binnen te komen.

Een vaste baan biedt maar schijnzekerheid. Een bedrijf kan in problemen raken. Zorg dus dat je een toekomst hebt als dat gebeurt, wacht niet af tot het failliet gaat. Als je wilt vasthouden wat je hebt, loop je de grootste kans het kwijt te raken. Dat geldt ook voor onszelf als bedrijf. Wij moeten continu alert blijven.”

### Kennen, dienen en vertrouwen

“Randstad is een ambitieus, waardengestuurd bedrijf. Frits Goldschmeding, de oprichter, had en heeft daar duidelijke opvattingen over, die ik met hem deel. In 2016 heeft hij een foundation opgericht. Ik zit in de raad van toezicht. Die foundation ondersteunt tastbare projecten met een wetenschappelijke onderbouwing. Met NL2025 zitten we meer aan de doekant, maar ons doel is hetzelfde.

Randstad heeft drie kernwaarden: kennen, dienen en vertrouwen. Wij zijn oprecht geïnteresseerd in medewerkers en klanten, we geloven in uitmuntende dienstverlening en we gaan voor lange termijn relaties. Daarnaast streven we naar perfectie: we zijn altijd op zoek naar vernieuwing en verbetering. En tot slot willen we als bedrijf iets toevoegen

aan de maatschappij. Wij noemen dat simultane belangenbehartiging: onze activiteiten komen onze klanten, werknemers, de maatschappij én onszelf als bedrijf ten goede. Daarom hebben wij ons de afgelopen jaren in Nederland bijvoorbeeld ingezet voor banen voor jongeren en voor 50-plussers. Als wij een probleem zien, willen we bijdragen aan de oplossing.”

## *‘Ik geloof niet dat wij als land echt op grote leiders en voorbeelden zitten te wachten’*

### Voorbeelden en inspiratiebronnen

“Mijn inspiratie en voorbeelden vind ik elke dag binnen ons eigen bedrijf. Ik zie met hoeveel inzet en gedrevenheid mensen aan het werk zijn. Wat is er mooier en zinvoller dan mensen aan het werk te helpen? Wij doen werk wat er echt toe doet. Dat vind ik voor mezelf ook heel erg van belang.

Daarnaast kom ik door NL2025 ook veel inspirerende mensen tegen. Als wij een onderwijsconferentie voor schoolleiders houden, vind ik het fantastisch om te horen hoe die schoolleiders hun school runnen en hoeveel impact zij daarmee hebben op leerkrachten en scholieren.

Gewone mensen maken het verschil. Wij zijn een land van doeners. Ik geloof niet dat wij als land echt op grote leiders en voorbeelden zitten te wachten. Nederland is zo klein en plat, iedereen is hier z'n eigen leider.”

### CV

*Jacques van den Broek (1960) werd geboren in Goes. Hij studeerde Rechtsgeleerdheid aan de Universiteit Tilburg. In 1985 startte hij zijn loopbaan bij Vendex KBB. In 1988 stapte hij over naar Randstad. Eerst als vestigingsmanager, daarna als regiodirecteur Nederland (1994), als ceo van de loopbaan site Newmonday.com (2001) en als directeur CapaInhouse Services (2002). In 2004 werd hij lid van de raad van bestuur van Randstad Holding nv. Sinds 2014 is hij bestuursvoorzitter.*



# Veerkracht in beeld



11.16 uur: 'De verwoeste stad', Plein 1940





08.44 uur, Willemsbrug

82



09.12 uur, Kubuswoningen, Blaak





13.45 uur, Rijksmonument 'De Meelfabriek', Katendrecht



14.14 uur, Koopgoot



15.03 uur, Hotel New York, Kop van Zuid

84



15.47 uur, Rotterdamse Haven

De hoogbouw in de stad, het water dat er doorheen vloeit, in al zijn bescheidenheid is Rotterdam groot(s). Maar Rotterdam heeft ook een zwarte historie met het bombardement in de Tweede Wereldoorlog, een verwoeste binnenstad. Rotterdam blinkt lange tijd niet uit in schoonheid en gemoedelijkheid. Het is een functionele stad waar vooral een sfeer van bedrijvigheid heerst. Niemand gaat voor zijn plezier naar Rotterdam. Maar Rotterdam blijft in beweging: de stad durft en bouwt en *vernieuwt*. Rotterdam trekt zich van niemand wat aan, weet als geen andere stad zichzelf steeds weer uit te dagen en te *versterken*, en weet daarbij telkens een hedendaagse *verbinding* te leggen met de cultuur en historie van de stad. De architectuur toont de dynamiek van de stad. De sfeer bruist meer en meer. En dat blijft niet onopgemerkt. 75 jaar na het bombardement staat Rotterdam in bijna alle 'must see' lijstjes van toonaangevende reisgidsen. Lonely Planet schrijft daarover: "Riding a wave of urban development, redevelopment en regeneration".

Rotterdam is het toonbeeld van **veerkracht**.

*Fotograaf: Nina Slagmolen*

*Tekst: Mariet Feenstra*





*Marieke van Schijndel, directeur Museum  
Catharijneconvent*

# ‘Lefgozer Franciscus als voorbeeld’

*Over de Expositie in Museum  
Catharijneconvent: ‘Heilig Schrift. Tanach,  
Bijbel, Koran’*

87

Personen met een groot geloof in eigen kunnen zijn succesvoller in het bereiken van hun doelen en stellen deze bovendien hoger. Omgekeerd zorgt een laag vertrouwen in eigen kunnen voor angst, doemdenken en gebrek aan actie. Je kunt pas succesvol zijn wanneer je jezelf kent en vanuit eigen kracht verbinding met anderen aangaat. In Nederland missen we deze zelfverzekerdheid over onze eigen identiteit. En of we het nu leuk vinden of niet: het christendom is bepalend voor de manier waarop wij Nederlanders, gelovig of niet-gelovig, ons verhouden tot de wereld, de feesten die we vieren, de namen die we dragen en de keuzes die we maken. De huidige onderstroom in onze samenleving van ontevredenheid en onbehagen houdt sterk verband met een negatief geloof in eigen kunnen. Dit leidt tot een neerwaartse spiraal van angst en passiviteit. Het zou onze aller prioriteit moeten zijn om deze negatieve spiraal te doorbreken. En dat betekent dus ook: kennis hebben van de christelijke wortels van ons land. Want zonder die kennis is het buitengewoon lastig je te verhouden tot de wereld om je heen. Franciscus van Assisi kan daarbij als inspirerend voorbeeld dienen.



“De Islam heeft religie weer op de kaart gezet”, kopt de Volkskrant op 25 november 2016 boven aan een interview met de nieuw benoemde Belgische kardinaal Jozef de Kesel. In de geest van Franciscus ziet hij de Islam als partner. En met Franciscus bedoel ik Franciscus van Assisi (1181/82 – 1226). Museum Catharijneconvent maakte in het voorjaar van 2016 een prachtige en goed ontvangen tentoonstelling over deze Franciscus. Gastconservator was prof. dr. Henk van Os. De voormalig directeur van het Rijksmuseum en emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam heeft een levenslange fascinatie voor Franciscus: “Franciscus van Assisi werkt als geen andere heilige op de verbeelding van mensen. Geen heilige heeft ooit zo’n rage in de beeldende kunst losgemaakt.”

Het werk op de tentoonstelling dat op mij persoonlijk veel indruk maakte was een bruikleen uit het Lindenau-Museum in Altenburg. Het ging om een indrukwekkend werk van de dominicaanse schilder Fra Angelico: *Vuurproef van Franciscus voor de Sultan* (1429).



Fra Angelico, *Franciscus voor de sultan*, 1428-1429. Lindenau, Museum Altenburg.

Deze intrigerende voorstelling toont het verhaal van de vuurproef. In 1219, tijdens de vijfde kruistocht, bezoeken Franciscus en broeder Illuminatus Egypte. Ze maken een omgekeerde kruistocht. Ze bezoeken niet het beloofde land, maar het grondgebied van de vijand. Ze ontmoeten daar de sultan al-Malik al-Kamil, die in Egypte regeerde van 1218 tot 1238 en die bovendien net daarvoor belangrijke veldslagen had gewonnen. Het ging om een machtig en te vrezen man. Het verhaal gaat dat geen christen in die tijd levend uit Egypte terugkeerde.

Franciscus en zijn vriend komen in Egypte aan, worden gevangen genomen en voorgeleid aan de sultan. Volgens een legende stelt Franciscus voor een vuurproef te doen. De vuurproef is een oud thema in het christendom. Als je het vuur kunt doorstaan, dan heb je een heel groot geloof. Franciscus gaat letterlijk voor zijn geloof door het vuur, terwijl de imams van de sultan ervoor terugschrikken. Franciscus en de sultan raken met elkaar in gesprek en krijgen diep respect voor elkaars religieuze geestdrift. Vanwege de eerbied van de sultan voor Franciscus' geloof wordt hij niet gedood, maar uitgeleide gedaan. Op zijn beurt raakt Franciscus geïnspireerd door de gebruiken in de Islam, en hij doet zelfs verwoede pogingen om het mondeling oproepen tot het gebed door te voeren in de kerk. Zonder succes overigens.

De ontmoeting met de sultan maakt Franciscus reeds in zijn eigen tijd wereldberoemd. In kronieken wordt er veelvuldig over geschreven. Reacties onder tijdgenoten lopen uiteen en bestempelen Franciscus van durfal tot verzetsstrijder en pacifist. Ook in de Arabische wereld schrijft men erover. Hier worden de daden van Franciscus vooral met opgeheven wenkbrauw – je zou kunnen zeggen als godsdienstwaanzinnig - beschreven. Zo ongeveer zoals in de Nederlandse pers vandaag de dag salafisten meestal worden gekenschetst.

Waarom begin ik dit artikel met een verhaal over Franciscus? Franciscus roept ons op om een omgekeerde kruistocht te ondernemen en om met respect andersdenkenden tegemoet te treden, zonder jezelf daarin kwijt te raken. Franciscus van Assisi toonde zich natuurlijk een ongekennd grote lefgozer. Zijn actie is vooral een voorbeeld van succesvol zelfbewust handelen. Het effect van een groot vertrouwen in eigen kracht en eigen kunnen is niet te overschatten.

## Van Franciscus naar de heilige boeken

Museum Catharijneconvent zette in het najaar van 2016 de eerste, voorzichtige stappen in een 'omgekeerde kruistocht'. Voor de eerste keer stond er een tentoonstelling op het programma waarin op gelijkwaardige wijze aandacht werd besteed aan de drie monotheïstisch godsdiensten. In de expositie, getiteld *Heilig Schrift. Tanach, Bijbel, Koran* staan de heilige geschriften van de joden, christenen en moslims centraal. Zij geloven allen in het bestaan van één God, die de wereld heeft geschapen en zich ook in woorden aan de mens heeft geopenbaard. Deze openbaring is opgeschreven in een heilig boek, een boek dat is te onderscheiden van alle andere boeken. Het maakt het jodendom, het christendom en de islam tot de drie religies van het boek.

Het heilige boek is voor de joden de Tanach, met in het bijzonder de Tora (de vijf boeken van Mozes). De Tanach komt overeen met het Oude Testament, dat het eerste deel van de christelijke Bijbel vormt, maar dan in een iets andere volgorde. De christelijke Bijbel bevat behalve het Oude Testament ook het Nieuwe Testament, waarvan het belangrijkste onderdeel gevormd wordt door de vier evangeliën. De Islam heeft de Koran. Moslims accepteren ook het Oude Testament en de Evangeliën, maar de Koran is het laatste en definitieve Woord Gods dat via Mohammed tot de mens is gekomen.

Joden, christenen en moslims zien Abraham als hun voorvader en Mozes als degene die als eerste mondelinge en schriftelijke instructies krijgt van God. In het jodendom geldt Mozes als de belangrijkste profeet en leraar. Jezus plaatst de leer van Mozes in een ander kader. Jezus is geen bringer van Gods woord maar volgens christenen belichaamt hij het woord zelf. De Koran is geopenbaard aan de profeet Mohammed via de aartsengel Djibriel (Gabriël). Mohammed is de laatste profeet, in een lange traditie van profeten die begint met Adam en ook Jezus betreft.

## Afnemende Kennis

Ervaring leert dat de meeste mensen in Nederland dit niet weten. Men weet ook niet dat de Tanach en het Oude Testament van de christelijke Bijbel grotendeels overeenkomen. Men weet niet dat de islam Maria kent als Maryam, de moeder van de profeet Isa (Jezus), en dat haar naam in de Koran zelfs vaker voorkomt dan in de Bijbel. Maar het gebrek aan kennis van religie is in Nederland nog veel fundamenteler. Een leraar geschiedenis van een christelijk gymnasium vertelde mij dat hij aan leerlingen uit de derde klas op basis van beeldmateriaal vroeg heiligen te identificeren. Meer dan de helft van de leerlingen wist niet wie die man aan het kruis was. Uit onderzoek blijkt dat dit gebrek aan kennis niet alleen te vinden is bij

jongeren. Het merendeel van de Nederlanders kent de betekenis van Pasen niet, en dan heb ik het niet eens over Pinksteren en Hemelvaart.

Waarom doet dit er toe? Zonder enige kennis over het christendom, is het buitengewoon lastig je te verhouden tot de wereld om je heen. Je weet dan niet waarom steden en dorpen gebouwd zijn rond kerkelijke monumenten en je kent de herkomst van onze tradities niet. Zonder enige kennis van het christendom is het welhaast onmogelijk om de kunst in onze musea te begrijpen. 80% van de voorwerpen in onze kunstmusea zijn op een of andere manier gestempeld door het christendom. Franciscus van Assisi trad vanuit een grootse zelfverzekerdheid andersdenkenden onverschrokken tegemoet. Omdat de sultan dit spiegelde was er ruimte voor gesprek en dialoog en werd – zoals we het tegenwoordig zouden formuleren - de sociale cohesie bevorderd. In Nederland missen we deze zelfverzekerdheid over onze eigen identiteit. Om de ander te kennen en te begrijpen, is zelfkennis een vereiste. Zonder kennis van onze eigen achtergrond lukt het ook niet om andere culturen te doorgronden. En of sommigen van ons het nu leuk vinden of niet: het christendom is bepalend voor de manier waarop wij Nederlanders, gelovig of niet-gelovig, ons verhouden tot de wereld, de feesten die we vieren, de namen die we dragen en de keuzes die we maken.

### Ontkerkelijking

Het aantal kerkgangers neemt in Nederland snel af. In de jaren zestig van de vorige eeuw ging 57% van de Nederlandse bevolking een keer per week (50%) of soms (7%) naar de kerk. In 1996 ging het om 34%: waarvan 21% elke week ging en 13% soms. In 2015 gaat slecht 12% elke week en 6% soms. Dit spiegelt natuurlijk ook het aantal mensen dat zichzelf gelovig noemt. Al is het ook weer niet zo dat geloven automatisch ook kerkgang betekent. In 1979 noemde 43% zich beslist een gelovig mens. In 2015 gaat het om 18% (Bernts en Berghuijs, *God in Nederland 1966-2015*, 2016). Het onderzoek van Bernts en Berghuijs richt zich op het christendom. Nuancering van dit beeld is nodig wanneer ook geloof in de Islam wordt meegeteld. Niettemin nog een voorbeeld: in de jaren '40 van de twintigste eeuw waren er zo'n 2400 kloosters in Nederland. Zij vervulden naast de contemplatieve functie, een cruciale rol in de zorg voor ouderen, zieken en het onderwijs. In 2022 – is de verwachting – zullen er nog maximaal tien kloosters actief zijn. Een deel daarvan ontwikkelt zichzelf tot bierbrouwende organisaties of plekken van retraite.

Alle landen in Noord-West Europa hebben te maken met ontkerkelijking, maar nergens in Europa - en al helemaal niet in de wereld - gaat de ontkerkelijking zo hard als in Nederland. Specialisten geven hiervoor verschillende verklaringen. Nederlanders zouden bijvoorbeeld wars zijn

van autoriteit. Ik houd het zelf op twee redenen: de afwezigheid van één dominante vorm van religiebeoefening en de bijbehorende scheiding tussen kerk en staat. Ter illustratie: het is zeer ongebruikelijk wanneer je in Denemarken de liefde van je leven tegen het lijf loopt dat deze geen lutheraan is. Maar liefst 95% van de Denen is opgegroeid in de lutherse traditie. Dat maakt dat – enkele overtuigde uitzondering daargelaten – het zeer voor de hand liggend is om deze liefde van je leven te trouwen in een lutherse kerk, en vervolgens de kinderen geboren uit deze liefde te laten dopen en je vervolgens ook op je plek te voelen in een kerk wanneer afscheid genomen moet worden van het leven. Weinig Denen bezoeken wekelijks een kerkdienst, maar Denen vieren of beleven nog steeds de belangrijke momenten in hun leven in een kerkelijke omgeving. In Nederland is dit niet het geval. In Nederland slapen vaak twee geloven (of niet gelovigen) op een kussen. Ik ben daarin zelf geen uitzondering. De overgangsrites krijgen een heel ander karakter, waarbij men overigens vaak teruggrijpt op christelijke tradities en handelingen. Het maakt dat in Nederland de kerkelijke context in het leven van veel mensen nauwelijks meer een rol speelt.

### Scheiding kerk en staat

Belangrijk is ook de scheiding tussen kerk en staat. Waar in de landen om ons heen de kerk nog steeds sterk kan leunen op de staat, is dat in Nederland niet het geval. In Duitsland betaalt men kerkbelasting. Tot enkele jaren geleden waren de voorgangers van de Noorse kerk in dienst van de overheid: zij waren ambtenaar. Nu staan zij niet meer op de loonlijst van de overheid, maar wordt hun salaris indirect nog wel betaald uit belastinggelden. In de meeste landen heeft de overheid een verantwoordelijkheid voor de zorg van kerkelijke gebouwen. In Nederland is een kerkgenootschap zelf eigenaar met navenante zorgen en gebrekkige openstelling.

In Nederland zijn wij zo vertrouwd met ontkerkelijking, dat wij ons eigenlijk niet kunnen voorstellen dat de rest van de wereld niet gaat volgen. Nederland als gidsland? De toekomst schetst dat we een van de weinige landen zullen blijven met een hoge graad van secularisatie. Nederland als de uitzondering die de regel niet bevestigt, zou je dus eerder moeten zeggen. Religie is wereldwijd een enorme groeiemarkt. *Pew Research Centre* voorspelt dat het aantal niet-religieus betrokkenen wereldwijd daalt: van 16% van de wereldbevolking in 2010 naar 13% in 2050. Het aantal christenen houdt gelijke tred met de groei van de wereldbevolking en blijft het geloof met de grootste aanhang. Het aantal moslims stijgt zelfs harder dan de groei van de wereldbevolking. De wereld is en blijft religieus en het is buitengewoon onhandig voor Nederlanders dat zij steeds minder gevoel bij en al helemaal geen ervaring met de materie hebben. Het maakt het



opereren in een globale economie veel minder gemakkelijk. Het maakt conflicten op wereldniveau lastiger te doorgronden. Het maakt dat we ons lastiger verbinden, ook met mensen in Nederland die wel gelovig zijn of van oorsprong een andere religieuze achtergrond hebben.

### *Bird in hand en The pilot in the plane*

Ik ben ervan overtuigd dat je als organisatie pas succesvol kunt zijn wanneer je jezelf kent en vanuit eigen kracht verbinding met anderen aangaat. Sterk bepalend in de wijze waarop ik de ondernemingsstrategie voor Museum Catharijneconvent vormgeef, is de *Effectuation Theory* van Saras Sarasvathy. Deze hoogleraar *strategic management* aan Darden University verrichte baanbrekend onderzoek naar succesvol ondernemerschap onder supervisie van Nobelprijswinnaar Herbert Simon. Zij ontdekte vijf principes die succesvolle ondernemers gebruiken. Twee daarvan noem ik hier: *Bird in hand* en *The pilot in the plane*.

“When expert entrepreneurs set out to build a new venture, they start with their means: who I am, what I know, and whom I know. Then, the entrepreneurs imagine possibilities that originate from their means.” Succesvolle entrepreneurs beginnen bij wie ze zijn en wie ze kennen. In tegenstelling tot dat wat ik leerde tijdens mijn MBA, zoeken succesvolle ondernemers geen resources bij een doel, maar kiezen zij hun doel op basis van wat zij in handen hebben. Zij richten zich op *the bird in the hand*.

Het tweede principe dat ik wil aanstippen is *the pilot in the plane*: “By focusing on activities within their control, expert entrepreneurs know their actions will result in the desired outcomes. An effectual worldview is rooted in the belief that the future is neither found nor predicted, but rather made.” De toekomst wordt niet gemaakt door strategische planning, maar door de mensen die de kar trekken.

Als directeur laat ik deze principes leidend zijn. Het museum neemt een reeks van een groot aantal kleine, weloverwogen stappen en richt zich op wat het in handen heeft. Onze staf en onze collectie maakt ons succes. We zijn de afgelopen jaren zeer succesvol geweest in het laten groeien van onze bezoekers en het aantal activiteiten. Het museum groeit en bloeit: dat komt ook omdat we de inkomsten die we genereren uit fondswerving de afgelopen jaren hebben verveelvoudigd. Met deze strategie vraag ik veel van medewerkers: een grote zelfstandigheid, proactiviteit en zelfbewust zijn. Dat klinkt misschien plezierig, maar dat is het niet altijd voor iedereen. Refererend aan de handelswijze van Franciscus maar vooral ook aan het werk van Albert Bandura biedt dat vooral voordelen voor medewerkers met een groot geloof in eigen kunnen.

## Geloof in eigen kunnen

Albert Bandura is sociaal psycholoog en hoogleraar aan Stanford University. Zijn werk richt zich op *self-efficacy*. We hebben in het Nederlands niet echt een goed woord voor *self-efficacy*. Ik hou het op geloof in eigen kunnen. Dus zelfvertrouwen, maar dan niet gericht op zelfbeeld of *self-esteem*, maar juist op succesvol en effectief handelen. Bandura's werk is buitengewoon veelomvattend en hij leert ons bijvoorbeeld over het belang van positieve feedback. Ik zoom in op drie onderdelen van zijn werk, gerelateerd aan *self-efficacy*: sociaal gedrag, angst en de mogelijkheid de omgeving naar je hand te zetten.

Onderzoek toont aan dat personen met een groot geloof in eigen kunnen succesvoller zijn in het bereiken van hun doelen, en dat zij bovendien deze doelen hoger stellen. Geloof in eigen kunnen heeft ook een positief effect op hoe je jezelf verhoudt tot anderen. Men laat meer sociaal gedrag zien. Men zet zich meer in om anderen en de samenleving te helpen. Omgekeerd zorgt een laag vertrouwen in eigen kunnen voor angst, doemdenken en gebrek aan actie.

“Those who have a high sense of efficacy visualize success scenario's that provide positive guides and supports for performance. Those who doubt their efficacy visualize failure scenarios and dwell on the many things that can go wrong. ... People who are plagued by self-doubts anticipate the futility of efforts to modify their life situation. They produce little change even in environments that provide many potential opportunities. But those that have a firm believe in their efficacy, through ingenuity and perseverance, figure out ways of exercising some control, even in environments containing limited opportunities and many constraints.”

Ik ben ervan overtuigd dat de huidige majeure onderstroom in onze samenleving van ontevredenheid en onbehagen sterk verband houdt met een negatief geloof in eigen kunnen. Zo beschrijft Bandura ook het effect van voorbijgestreefd worden door anderen. Dit heeft een zeer negatief effect op geloof in eigen kunnen en leidt tot angst en passiviteit. Het versterkt bijvoorbeeld het gevoel van onbehagen bij de Amerikaanse *silent majority*. Pulitzer Prize winnaar Toni Morrison beschreef het in *The New Yorker* als het verval van *white superiority*. Blanke, vooral mannelijke Amerikanen worden meer en meer voorbijgestreefd en dat leidt in de woorden van Bandura tot “erratic analytic thinking” en een vanuit Europees perspectief gezien wonderlijke presidentsverkiezing. Het gaat hier om een zorgwekkende neerwaartse spiraal: lage *self-efficacy* leidt tot angst en passiviteit en tot het niet behalen van persoonlijke doelen. Mensen met een laag zelfvertrouwen worden vervolgens voorbijgestreefd. En dit leidt weer

tot een nog lager geloof in eigen kunnen, enzovoort enzovoort. Het zou onze aller prioriteit moeten zijn om deze negatieve spiraal te doorbreken.

### Terug naar Heilig Schrift

Museum Catharijneconvent is het rijksmuseum voor christelijke kunst en belicht – in samenspraak met partners en publiek – de esthetische, culturele en historische waarden van het christelijk erfgoed, met het doel meer inzicht te krijgen in onze huidige leefwereld. Vanuit deze kern – vanuit de nationale collectie op het gebied van christelijke kunst, vanuit onze eigen identiteit – verhouden wij ons zelfbewust tot andere religies. We zijn in 2016 een nieuwe tentoonstellingsreeks gestart. Waar we eerder alleen zijdelings aandacht gaven aan andere religies – door bijvoorbeeld bij tentoonstellingen over caritas of pelgrimeren het publiek in de eerste zaal uit te leggen dat deze thema's geen christelijke uitvindingen zijn -, maken we nu eens in de twee jaar tentoonstellingen met gelijke aandacht voor het erfgoed van het christendom en van andere wereldgodsdiensten. Deze verandering heeft uiteraard te maken met de gewijzigde samenstelling van



'Qisas al-anbiya' (*Verhalen over de profeten*), Shiraz, Iran, 1577. Berlijn, Staatsbibliothek zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz, Orientabteilung, Ms. Diez A fol. 3.

onze bevolking. Echter, we maken deze tentoonstellingen vooral om de kijk op het christelijk erfgoed te verbreden en te verdiepen.

De eerste tentoonstelling in deze nieuwe reeks is de eerdergenoemde expositie *Heilig Schrift*. Het gaat hier om een uniek project. Het is bijna niet voor te stellen, maar niet eerder werd in Nederland een tentoonstelling georganiseerd waarin voorwerpen uit drie monotheïstische religies op deze manier naast elkaar werden gepresenteerd. Daar komt bij dat we absolute topstukken hebben samengebracht: van het *Utrechts Psalter* (ca. 830; opgenomen op de UNESCO-werelderfgoedlijst en eigendom van de Universiteitsbibliotheek Utrecht) en een deel van de originele autografen van de *Statenbijbel* (1637; Utrechts Archief), tot handschriften uit de wereldberoemde collectie van de Ets Haim Bibliotheek (Joods Historisch Museum), de zogenaamde *Gids voor de verwarden van Maimonides* (een prachtig geïllustreerde veertiende-eeuwse editie in het Hebreeuws uit de Koninklijke Bibliotheek Kopenhagen), het invloedrijke handschrift *Verhalen over de profeten* (1577) uit de Staatsbibliotheek Berlijn en een koranfragment uit de tweede helft 7<sup>e</sup> eeuw uit de Universiteitsbibliotheek Leiden.

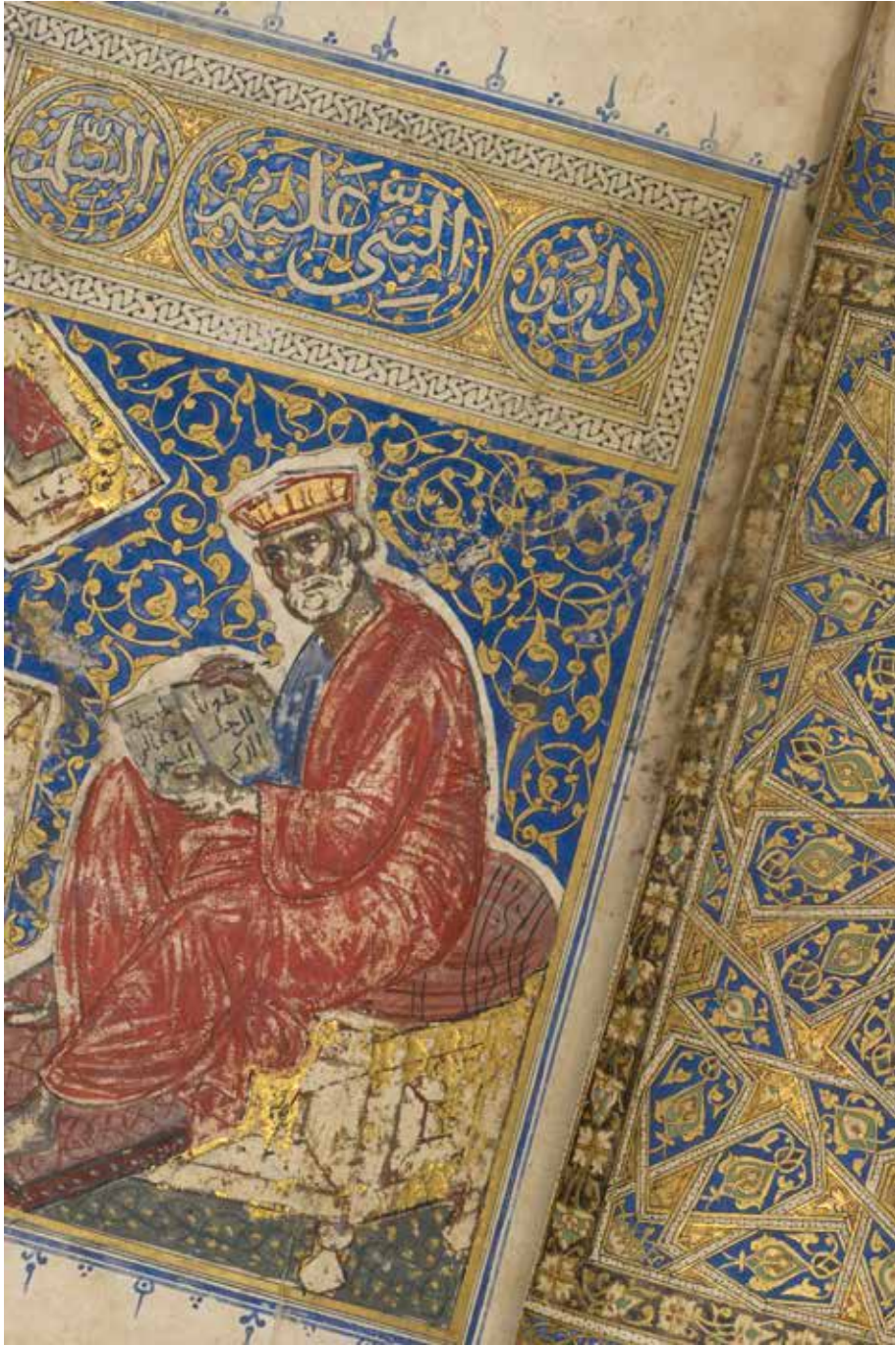
96

Deze topstukken zijn in het museum gebroederlijk samen gepresenteerd. De tentoonstelling zoomt in op de overeenkomsten en de verschillen in gebruik van de heilige boeken. Het mag duidelijk zijn dat de verschillen groot zijn, maar dat zijn de overeenkomsten in decoratie, gebruik, vormgeving en inhoud ook. We hebben hier intern veel over gesproken. De staf van het museum begaf zich op een nieuw inhoudelijk terrein. Het is bovendien geen neutraal terrein. Oordelen en vooroordelen liggen op de loer. Kan en mag het museum hierover positie in nemen? De samenstellers van de tentoonstelling kregen steeds meer de behoefte een positief of misschien zelfs wel een tegengeluid te laten horen. Ik ben trots dat we dit hebben gedaan. Het maakt deze tentoonstelling welhaast politiek incorrect.

Zonder de verschillen uit de weg te gaan, besloten we de nadruk te leggen op de overeenkomsten. Soms zijn deze namelijk ontzettend sprekend. Al in de vroegste manuscripten uit de dertiende tot zestiende eeuw, zien we dat joden, christenen en moslims worstelen met de interpretatie van de heilige teksten.

Wat wordt er nu exact bedoeld met bepaalde passages en hoe moet dit nu exact worden geïnterpreteerd? Het stellen van vragen is binnen alle drie de religies van groot belang en opmerkelijk is dan ook de wijze waarop de commentaren van rabbijnen, schriftgeleerden en imams op vergelijkbare manier hun weg vonden in de vormgeving van de boeken.





Arabisch psalter met Koptische glossen, Egypte, vroege 16e eeuw. Londen, The British Library, Arundel Or. 15



De bladspiegel wordt gevormd door een tekstblok in het midden met de eigenlijke heilige tekst. Er omheen worden de annotaties geplaatst, die vervolgens in latere tijden weer werden becommentarieerd door nieuwe kritische lezers, die vervolgens hun aantekeningen plaatsten in de marges. En doen we dit niet nu nog steeds? Wie plaatst er niet zo af en toe een krabbel of opmerking in de kantlijn.

De tentoonstelling eindigde met een thema over de wederzijdse culturele invloeden. Illustratief voorbeeld hiervan is het vroegzestiende-eeuws manuscript met op de linker pagina een voorstelling van de joodse koning David (Londen, The British Library).

Aangezien joden en moslims in hun heilige boeken terughoudend zijn met het afbeelden van mensfiguren, rijst het vermoeden dat het hier een christelijk boek betreft. Maar is dit ook zo, de titel boven de afbeelding is immers in het Arabisch, de islamitische heilige taal? Bovendien toont de rechter bladzijde een zogenaamde tapijtpagina, een prachtig gedecoreerde afbeelding met geometrische vormen, kenmerkend voor de islamitische kunst. Toch is het wel degelijk een christelijk boek. Het betreft een psalmenboek, vertaald in het Arabisch, dat is voorzien van commentaren in het Koptisch, de taal van de Egyptische christenen.

De voorbeelden van middeleeuwse boeken waarin de culturele uitwisseling het sterkst zijn, zijn gemaakt in gebieden waarin mensen met een verschillende religieuze achtergrond samenleefden. In een tijd waarin we ook nu met zoveel verschillende mensen met verschillende achtergronden samenwonen, is het des te interessanter om te zien tot welke wonderschone creaties men kon, en ook nu nog steeds kan komen.

### Tot slot

Ik begon mijn artikel met een citaat uit de Volkskrant van 25 november 2016: “De Islam heeft religie weer op de kaart gezet”. Ik eindig met woorden die op diezelfde dag werden gesproken in de Oude Lutherse Kerk, die door de Universiteit van Amsterdam gebruikt wordt als Aula. Op 25 november 2016 nam Henk van Os afscheid als hoogleraar. Tijdens zijn afscheidcollege gaf hij het gezelschap uiteraard zicht op zijn belangwekkende wetenschappelijke werk. Ik was echter het meest getroffen door de wijze waarop hij sprak over zijn studenten en zijn streven om – in zijn woorden – het zelfvertrouwen van deze studenten te vergroten. Hij beëindigde zijn carrière nota bene en tot groot genoegen van zijn toehoorders met een quote van, jawel, Pippi Langkous: “Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan”. Zo is het of zou het moeten zijn voor ons allemaal, en niet anders.

## CV

*Sinds 2010 is Marieke van Schijndel (1975) directeur van Museum Catharijneconvent, het rijksmuseum voor christelijke kunst en cultuur. Zij studeerde theaterwetenschap aan de Universiteit Utrecht, werkte bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als beleidsmedewerker, rondde als first of her class een Master of Business Administration (MBA) af in Montreal (Canada) en was adjunct-directeur van de Mondriaan Stichting (na fusie het Mondriaan Fonds). Zij heeft meerdere nevenfuncties, waaronder bestuurslid van het Nationaal Restauratiefonds en lid van de Raad van Toezicht van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Zij woont met haar man en twee zoons in Utrecht.*





Paul Brill, buitenland-columnist van de  
Volkskrant

# Pakkend leiderschap dat zich niet blindstaart op *events*, *my dear boy*

101

De ontwikkelingen van de laatste jaren laten zien dat de veerkracht in de eerste plaats van de EU-lidstaten, de grote voorop, moet komen. Daar zal een nieuw, pakkend leiderschap moeten ontspruiten. Een leiderschap dat zich niet blindstaart op *events, my dear boy*, een leiderschap dat een effectieve koers kan uitstippelen tussen benauwde *Kleinstaterei* en paneuropese grootspraak, tussen de waan van de dag en de ongrijpbaarheid van de lange termijn die zich uitstrekt na onze dood.

Voor de broodnodige relativering van politieke gewichtigheid kun je altijd wel bij de Britten terecht. Fameus is de verzuchting van John Maynard Keynes toen een politicus amechtig tamboereerde op de noodzaak om toch vooral te denken aan ontwikkelingen op lange termijn. 'Op lange termijn', zei Keynes, 'zijn we allemaal dood.'

Fraai was ook het antwoord van premier Harold Macmillan toen hem door een journalist werd gevraagd waarvoor hij het meest bevreesd was: '*Events, my dear boy, events.*' En van Harold Wilson, die het Verenigd Koninkrijk in de jaren zeventig de Europese Unie binnenleidde, is het gevlugelde woord dat een week al een hele tijd is in de politiek.

De econoom Keynes is een geval apart, maar de namen Macmillan en Wilson zijn verbonden met een tijdperk waarin politiek leiderschap nog met hoofdletters werd geschreven. Met name in het westerse kamp. Het tijdperk van Charles de Gaulle en Konrad Adenauer, van Dwight Eisenhower en John Kennedy. Waarop nog een generatie van markante leiders volgde: Willy Brandt, Francois Mitterrand, Helmut Kohl, Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Tony Blair.

## 102

Leiders die zoveel prestige genoten dat ze op persoonlijke titel een doorbraak in een slepend conflict konden forceren. Zoals De Gaulle die Frankrijk verlostte van het probleem-Algerije. Of Thatcher die de netelige kwestie-Rhodesië tot een oplossing bracht. Het gebeurde ook buiten de westerse wereld: Anwar Sadat die uit het Arabische afwijzingsfront stapte en naar Jeruzalem reisde; Menachem Begin die de kolonisten trotseerde en de Sinaï-woestijn ontruimde; Nelson Mandela die door de kracht van zijn persoonlijkheid een Zuid-Afrikaanse bijtjesdag voorkwam.

Wie het politieke landschap van vandaag overziet, speurt tevergeefs naar staatslieden van een zelfde kaliber. Angela Merkel is de enige die in de buurt komt qua statuus en integriteit. Ook in de slotfase van haar derde ambtstermijn kan ze nog steeds bogen op een grote persoonlijke populariteit. Maar haar scorekaart bij de twee grote kwesties die haar kanselierschap hebben beheerst, is niet geweldig. Het beste wat van haar optreden in de eurocrisis kan worden gezegd, is dat de boel nog steeds niet uit elkaar is gevallen. In de vluchtelingencrisis heeft ze een honorabel standpunt ingenomen, maar bleek ze het absorptievermogen van haar eigen land en vooral van de Europese partners ernstig te hebben overschat.

De Franse president François Hollande begon al spoedig na zijn wittebroodsweken in aanzien te dalen en slaagde er nimmer in die lijn om te buigen; de waardering voor hem zakte zo vervaarlijk en onstuitbaar



dat hij zich zelfs gedwongen zag af te zien van een gooi naar een tweede ambtstermijn. De Britse premier David Cameron verslikte zich hevig in het referendum over het Britse lidmaatschap van de Europese Unie; zijn opvolgster Theresa May heeft voorlopig haar handen vol om de Brexit in ordentelijke banen te leiden. Premier Matteo Renzi, in 2014 aangetreden als de jonge, energieke hervormer op wie Italië al zo lang zat te wachten, struikelde over het referendum over zijn constitutionele hervorming.

Wat is er aan de hand? Je zou bijna denken dat er een mysterieuze bacil door Europa waart, die maakt dat politieke leiders niet meer uit hetzelfde stevige hout worden gesneden als de generaties vóór hen.

Dat is natuurlijk niet het geval. De Nederlandse politicoloog Alfred van Staden, die zich een paar jaar geleden over de kwestie boog en er een publicatie aan wijdde (*De roep om leiderschap in de internationale politiek*) voerde twee overwegingen aan waarom de leiders van vandaag tegenvallen. De eerste is dat we met het verstrijken der jaren geneigd zijn om vroegere leiders te idealiseren en vooral hun tekortkomingen te vergeten. De tweede is dat de uitoefening van leiderschap beduidend moeilijker is geworden: met de opkomst van de nieuwe media is de publieke opinie veel grilliger en ongeduldiger geworden, terwijl aan de bestuurlijke kant de manoeuvreerruimte is verkleind door meer internationale vervlechting en verbrokkeling op het binnenlandse politieke terrein.

103

Dat klopt – maar is een schrale troost. Want tegelijkertijd treden op het wereldtoneel autocratische leiders naar voren die deze last niet of nauwelijks hoeven te torsen. Die op het thuisfront niet voortdurend voor de voeten worden gelopen door lastige opposanten en hinderlijke critici. En die de zwakte van hun democratische ambtsgenoten opvoeren als bewijs van de inherente ontoereikendheid van de democratie of in elk geval van de westerse variant ervan. Het zijn Vladimir Poetin, Xi Jinping, Recep Tayyip Erdogan en hun kleinere epigonen, zoals de nieuwe Filipijnse president Rodrigo Duterte, die de wereld bij herhaling voor voldongen feiten plaatsen.

En nu krijgt die wereld ook nog eens te maken met een Amerikaanse president die zich graag spiegelt aan de beoefenaren van ongenaakbaar leiderschap. Gekozen langs beproefde democratische weg, maar behept met een mentaliteit die het twijfelachtig maakt of de 'onmisbare natie', zoals Madeleine Albright de Verenigde Staten noemde, dat ook werkelijk zal blijven als het gaat om het uitdragen en verdedigen van democratische waarden.

Kan Europa de leemte vullen? Lang is gedacht dat Brussel de plaats is waar zo'n Europese missie bij uitstek zou worden opgetuigd. Maar we moeten geen ijzer met handen willen breken: dat supranationale ideaal is voor andere tijden. De ontwikkelingen van de laatste jaren laten zien dat de veerkracht in de eerste plaats van de EU-lidstaten, de grote voorop, moet komen. Daar zal een nieuw, pakkend leiderschap moeten ontspruiten. Een leiderschap dat zich niet blindstaart op *events, my dear boy*, een leiderschap dat een effectieve koers kan uitstippelen tussen benauwde *Kleinstaterei* en paneuropese grootspraak, tussen de waan van de dag en de ongrijpbaarheid van de lange termijn die zich uitstrekt na onze dood.

## CV

*Paul Brill is buitenland-columnist van de Volkskrant. Eerder was hij onder meer Amerika-correspondent en adjunct-hoofdredacteur voor dezelfde krant. Zijn laatste boek is 1600 Pennsylvania Avenue, dat gaat over de geschiedenis van de Amerikaanse presidentsverkiezingen.*







*Hans van der Loo, duurzaamheidsadviseur  
en Europees ambassadeur platform  
bètatechniek (STEM)*

# Hoe redden we de Titanic?

Onze welvaart is de afgelopen decennia enorm gestegen.  
Maar de keerzijde is dat we onze planeet in een razend tempo  
uitputten. Volgens Hans van der Loo, adviesraadvoorzitter van  
het *Institute for Integrated Economic Research*\* en Europees  
ambassadeur voor het platform bètatechniek heeft één  
vraagstuk nu de allerhoogste prioriteit: hoe handhaven we de  
randvoorwaarden voor het voortbestaan van de mensheid?

107

\* IIER website [www.energyandstuff.org](http://www.energyandstuff.org)



Veerkracht veronderstelt een basispunt. Een punt ten opzichte waarvan we bewegen, een punt waar we aan vast zitten. Dat geldt ook voor de veerkracht van de economie. Hoe lang kunnen de economie en de welvaart groeien, zonder de aarde, het basispunt, uit te putten?

De wereldeconomie is afhankelijk van de (fossiele) grondstoffen die onze planeet biedt. Als wij op de huidige manier doorgaan, putten wij de grondstoffen in een hoog tempo uit. Met alle gevolgen van dien, met name voor de generaties na ons.

Hiermee wil ik geen paniek zaaien, maar benadrukken hoe belangrijk het is dat we deze waarheid gaan onderkennen en dat we systemisch leren denken. Wat is er aan de hand, waar zijn we mee bezig en wat is er nodig om het voortbestaan van de mensheid op deze planeet te beschermen?

Als wij nu geen maatregelen nemen, zal het voor komende generaties steeds moeilijker, duurder en uiteindelijk onmogelijk worden om de aarde voor mensen leefbaar te houden.

### Onze realiteitszin is kortzichtig - kiezers zien het anders

Het probleem is dat we geen goed inzicht hebben in de realiteit. We weten niet wat normaal is en wat uitzonderlijk is, want doorgaans kijken we niet verder terug dan de laatste 0,0001 procent van de tijd: de industriële revolutie. Terwijl die periode uitzonderlijk is in de wereldgeschiedenis. En dat geldt helemaal voor de periode na de Tweede Wereldoorlog.

Sinds 1945 is het voor inflatie gecorrigeerde wereld-BNP (bruto nationaal product) verviervoudigd en de wereldbevolking verdrievoudigd. Als we voor de toekomst uitgaan van een conservatieve groeivoorspelling van 2 procent per jaar, zal de economie in de komende 35 jaar nog eens verdubbelen. Dat betekent nog meer en nog grotere steden, nog meer infrastructuur, nog meer vraag naar energie en natuurlijke grondstoffen en nog meer intensieve landbouw.

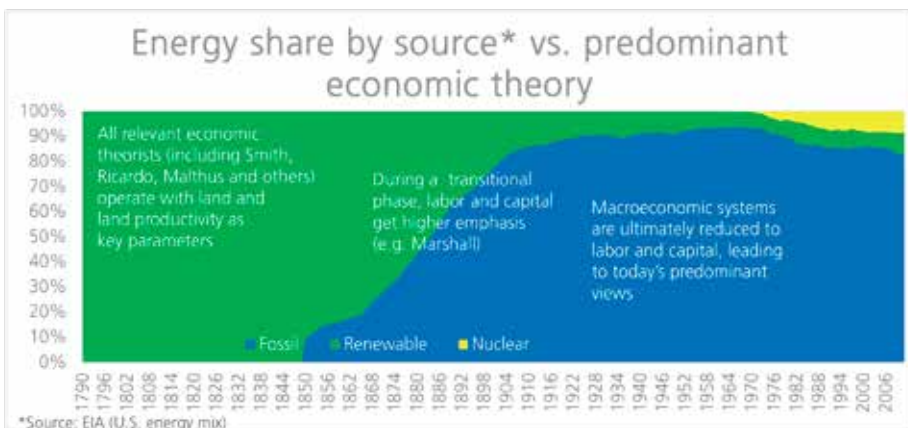
De vraag is of de aarde dat aan kan. Heel veel mensen voelen intuïtief aan dat dit onmogelijk is. Als mensen gevraagd wordt of hun kinderen economisch beter af zullen zijn dan zichzelf, antwoordt een meerderheid 'nee', zo blijkt uit onderzoek van het *PEW Research Centre* onder 40 landen (2015, *Global Publics, Economic conditions are bad*). In de VS waar een 'make-America-great-again'-president is gekozen, denkt 60 procent dat het hun kinderen minder goed zal gaan. In Engeland – dat recentelijk voor Brexit koos – is 68 procent die mening toegedaan. En in Frankrijk waar dit voorjaar mogelijk een populistische president wordt gekozen, denkt 85 procent van kiezers er zo over.

Er zit een discrepantie tussen de groeiverwachtingen van politici en beleidsmakers aan de ene kant en de verwachtingen van de bevolking aan de andere kant. De *Global-Trust-Barometer* signaleert sinds de bankencrises elk jaar een dalend vertrouwen. Nog nooit was de 'trustgap' zo groot en dat maakte de opkomst mogelijk van populistische klimaatverandering ontkenner, immigranten de schuld geven, de media en het 'establishment' beschuldigen en simpele oplossingen beloven voor grote problemen.

### Onze economische modellen zijn onrealistisch

Met een ultrakort referentiekader is het niet verbazingwekkend om te denken dat de economie nog eens kan verdubbelen. Toch is de situatie waarin we ons nu bevinden, zeer uitzonderlijk. Ervan uitgaand dat onze planeet 4,5 miljard jaar bestaat, verscheen de mens pas 2000 eeuwen geleden (de laatste 0,004 procent van de tijdlijn). Plantgroei ontstond pas 500 miljoen jaar geleden (de laatste 10 procent van de tijdlijn). De zonnekracht uit deze periode vormde de fossiele energiebronnen (olie, gas en kolen) die de economie en de wereldbevolking in de laatste 150 jaar spectaculair deden groeien (0,0001 procent van de tijdlijn). Energie uit het verleden kon door middel van machines mechanisch werk voor ons verrichten. Dit maakte het industriële tijdperk mogelijk.

Tot 150 jaar geleden bleef de omvang van de economie automatisch beperkt tot wat binnen een jaar natuurlijk mogelijk was. Maar aan het begin van de industriële revolutie waren de prehistorische landproductiviteitsbronnen zo overvloedig aanwezig dat de jaarlijkse landproductiviteit als beperkende factor uit onze economische modellen werd verwijderd, waardoor ze letterlijk konden uitgaan van oneindigheid (zie figuur 1).



Figuur 1 Energiebronnen versus dominante economische theorie

In 1850 waren de grondstofvoorraden het hoogst. De afgelopen 200 jaar hebben we een hoeveelheid prehistorische zonnekracht verbrand, waar de planeet 250 miljoen jaar over heeft gedaan om die te produceren. We verbranden nu *ieder* jaar ongeveer 4,5 miljoen jaar prehistorische zonnekracht. Er wordt aangenomen dat een totaal van 1000Gt Carbon beschikbaar is in de vorm van winbare gas, olie en kolenreserves en dat daarvan tot dusver ongeveer 400GtC is verbruikt. Per jaar verbruiken we 9,1 GtC, oftewel 1,1 procent van de totaal beschikbare fossiele reserves.

### De kaars brandt aan beide uiteinden tegelijk

De voorraden energie en natuurlijke hulpbronnen zijn dus hard aan het slinken. We hebben eerst de 'makkelijke helft' ofwel 'easy oil' geëxploiteerd. Nu komt de 'moeilijke helft': zoals bronnen in diep water, schaliegas en oliezanden. Die winning kost meer energie, waardoor het rendement afneemt en de kosten stijgen.

Datzelfde geldt ook voor andere grondstoffen. Een voorbeeld: 100 jaar terug bevatte kopererts gemiddeld 2 procent koper. Voor 1 ton koper moest 50 ton erts worden gedolven. Nu bevat kopererts gemiddelde 0,5 procent koper. Er moet dus vier keer meer erts worden gedolven voor hetzelfde resultaat, met energie die zelf ook met steeds meer moeite wordt geproduceerd. We kunnen grondstoffen terugwinnen uit afval, maar dat proces vraagt ook veel energie. Ook de landbouw vergt steeds meer energie met meer mechanisatie, meer kunstmest en meer water.

De laatste 20 jaar zijn we begonnen om de verminderende beschikbaarheid van 'easy energy' uit het verleden te compenseren met 'easy credit' uit de toekomst. Met renteniveaus die onder de inflatie liggen, betalen we niet meer de echte prijs voor grondstofwinning en verwerking, wat de economie een tijdelijke ondersteuning geeft. Maar wanneer de kredietexpansie vermindert, zal dit snel voorbij zijn en zal de fysische realiteit de economie doen krimpen. We branden de kaars nu dus aan beide uiteinden tegelijk.

*It has become fashionable in some circles to believe that human innovation will always triumph and that population, with its inevitable needs for food, space, and waste disposal, may therefore expand indefinitely... Archaeologist of the future may find this belief in infinite bountiful technology as quaint and touching as a magical faith in divine kings.*

*(Brian Fagan; Floods, famines and emperors)*

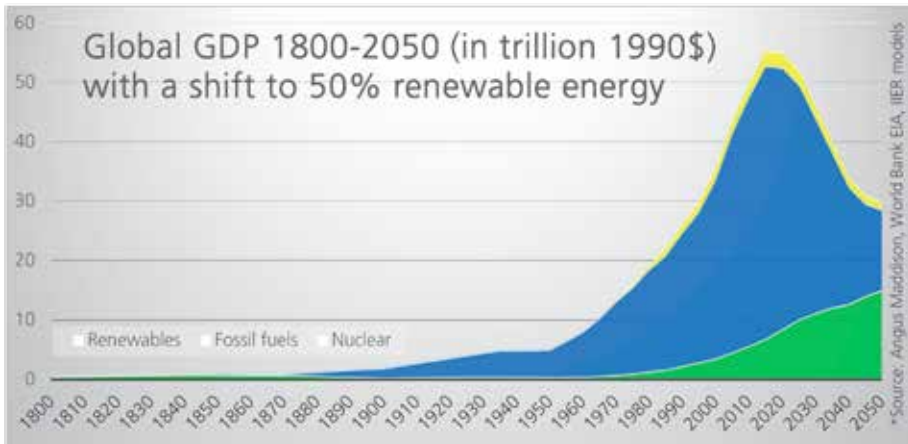
## Zonne-energie is niet gratis

Veel mensen stellen hun hoop en verwachting op zonne-energie als oneindig beschikbare, gratis bron. Maar dat is een mythe die ons weerhoudt van een adequate respons. Weliswaar is er veel zonne-energie, maar de zon schijnt niet altijd en niet overal. Om deze bron geschikt te maken voor een geavanceerde economie waarin energie op afroep beschikbaar moet zijn, met behulp van opslagsystemen en smart grids, zijn veel natuurlijke grondstoffen nodig. En vraagt de vervanging van 1MW fossiel om 5 tot 10 MW solarcapaciteit.

Juist om die reden is het aandeel hernieuwbare energie in 2015 wereldwijd nog slechts 4 à 5 procent. Het leeuwendeel daarvan bestaat uit moeilijk opschaalbare waterkracht en biomassa. Wereldwijd droegen zowel wind als zon slechts 0,5 procent bij aan elektriciteitsopwekking. Alleen in sommige geavanceerde landen, die hun grondstoffenproductie en/of verwerking hebben uitbesteed, is dit aandeel hoger.

Grootschalige invoering van hernieuwbare energie in ons complexe energiesysteem heeft daarmee dezelfde consequenties als het winnen van moeilijk bereikbare fossiele energie: de economie zal krimpen. De verwachting van verschillende wetenschappelijke studies is dan ook dat de output van de wereldeconomie in 2050 een stuk kleiner zal zijn, omdat de beschikbare en betaalbare input vermindert (zie figuur 2).

111



Figuur 2: omvang wereld economie bij 50 procent hernieuwbare energie in 2050

## Geen tijd verspillen aan keukenbrandjes

Er zijn grote vraagstukken in de wereld, maar dit is het grootste vraagstuk van alle omdat het over de leefbaarheid van onze planeet gaat. Laten we dus ophouden met 'rearranging the deckchairs on the Titanic' en in plaats daarvan focussen op hoe we voorkomen dat ons schip op de ijsberg knalt. Of anders gezegd: laten we geen tijd verspillen met het blussen van keukenbrandjes op het schip nu de Titanic ten onder dreigt te gaan.

*'Als wij nu geen maatregelen nemen, zal het voor komende generaties steeds moeilijker, duurder en uiteindelijk onmogelijk worden om de aarde voor mensen leefbaar te houden'*

Het is een natuurwet dat als de energiebehoefte van een maatschappij groter is dan de beschikbare energiehoeveelheid, die maatschappij in de 'Energy Trap' valt. Door onze gebrekkige realiteitszin en blind vertrouwen in technologie, zijn we dichter bij dat punt dan we denken.

112

In zijn boek *Collapse* beschrijft Jared Diamond wat de kenmerken zijn van samenlevingen die ten onder dreigen te gaan. "... *the main lesson to be learned from the collapses of past societies is that a society's steep decline may begin only a decade or two after the society reaches its peak numbers, wealth, and power. The reason is simple: maximum population, wealth, resource consumption, and waste production mean maximum environmental impact.*"

## Eerlijk communiceren over de waarheid

De waarheid is dus hard en ongemakkelijk: onze planeet is beperkt en veel natuurlijke hulpbronnen zijn verregaand uitgeput. Het wordt steeds moeilijker om hulpbronnen te ontwikkelen en het kost meer moeite om de energie te produceren die daarvoor nodig is. Tegelijkertijd wordt door een groeiende wereldbevolking de vraag naar die hulpbronnen steeds groter. Kortom: er ontstaat een exponentieel groeiend probleem.

*The greatest shortcoming of the human race is its inability to understand the exponential function.*

*(Albert Bartlett, Wiskundige)*

Dit zijn de feiten die iedereen moet weten. Dat betekent ook dat we ervoor moeten zorgen dat die waarheid niet verdoezeld wordt door *fact-free debates* en nep-nieuws. De corosieve werking hiervan leidt tot verzwakking



van onze realiteitszin en van het vertrouwen in elkaar. Dat is funest, want vertrouwen is de basis voor samenwerking. Samenlevingen waarin meer wordt samengewerkt, hebben meer veerkracht om problemen op te lossen. Door afbrokkelend vertrouwen is populisme in opkomst en wordt het alleen maar moeilijker om tot breed gedragen voorzorgsmaatregelen te komen. De existentiële problematiek die nu aan de orde is, heeft de meeste kans om opgelost te worden in een gezonde en weerbare samenleving. Daarom is er haast geboden.

### Toekomstrelevant onderwijs als nationale prioriteit

Een maatschappij wordt niet vanzelf toekomstbestendig. Veerkracht hangt samen met competenties die het individu in staat stellen zijn omgeving te begrijpen en daaraan constructief deel te nemen. Voor de nieuwe eeuw is het van groot belang dat het systemisch denkvermogen van mensen toeneemt. Bij iedereen, maar vooral bij jongeren, want de uitdagingen waarmee zij te maken krijgen, zijn exponentieel moeilijker dan de uitdagingen waar de mensheid tot nu toe voor stond.

*The greatest asset any nation can have, is a well educated population.  
(Sir Winston Churchill)*

Laten we dus investeren in het onderwijs zodat jongeren meer systemisch leren denken: kritisch, logisch en holistisch. Dat begint op school, vooral bij de bètatechniekvakken: *science, technology, engineering* en *mathematics*; de zogeheten STEM-vakken. In Nederland werken onderwijs en bedrijfsleven via Jet-Net (Jongeren en Technologie Netwerk) al jaren samen om jongeren te interesseren voor bètatechniek. Daarmee is Nederland een voorbeeld voor andere landen in Europa. Het is belangrijk om daarin te blijven investeren en dus zeker niet tegelijkertijd een studiestop in te stellen voor bètastudies, zoals dit jaar is gebeurd.

Alleen wanneer ons oplossingsvermogen gelijke tred houdt met de moeilijkheidsgraad van de uitdagingen die we moeten overwinnen, zullen wij als 'menselijke soort' overleven. Als dat niet lukt, zullen de randvoorwaarden – door ons eigen toedoen – zodanig veranderen dat deze planeet niet langer geschikt is voor mensen. En daardoor zullen we als soort verdwijnen, zoals kosmoloog en natuurkundige Stephen Hawkins in 2011 al waarschuwde.

Er zijn in de loop der eeuwen al vele diersoorten verdwenen. Door ons toedoen is dat de laatste 150 jaar versneld gegaan. *Diversity is life itself*, zei Darwin. Als de diversiteit verdwijnt, zijn wij als mensheid uiteindelijk ook zelf aan de beurt.

## Veerkracht die rekening houdt met limieten

Zo somber wil ik niet zijn, maar ik zie wel de grote urgentie. Omgaan met de eindigheid van grondstoffen is het grootste vraagstuk dat we hebben op te lossen. Daar hebben we veerkracht en gedragsverandering, maar vooral een consistent beleid voor nodig dat rekening houdt met de wetmatigheden van onze planeet. Het komt erop aan dat we lange termijn voorzorgsmaatregelen nemen nu de problemen zichtbaar worden, maar nog geen crisisproporties hebben bereikt. Wat kunnen we handhaven en wat moeten we opgeven? Dat vraagt doortastende beslissingen.

## *‘De uitdagingen waar jongeren mee te maken krijgen, zijn exponentieel moeilijker dan de uitdagingen waar de mensheid tot nu toe voor stond’*

Ik zie gelukkig hoopvolle signalen en leiders die het voortouw nemen. Steeds meer mensen gaan het zien: op Europees niveau, bij de COP-besprekingen van de Verenigde Naties en ook in het internationale bedrijfsleven, zoals de *World Business Council for Sustainable Development* laat zien. Bedrijven gaan beseffen dat in de kostprijs van producten ook de externe kostenposten, zoals milieu-effecten, mee moeten worden genomen. Het kan niet zo zijn dat voor duurzame producten een hogere prijs moet worden betaald dan voor niet-duurzame producten. Het kostenmeetsysteem moet totaal op de schop, omdat het nu de verkeerde prikkels geeft.

De grootste belemmering om het probleem van de uitputting van onze planeet op te lossen, zijn wijzelf: wij brengen de randvoorwaarden voor menselijk leven in gevaar. Het gaat erom dat we binnen de grenzen van onze planeet leren denken. We moeten onze economie anders inrichten, onze behoefte aanpassen aan de beperkte grondstoffenbeschikbaarheid en alle grondstoffen hergebruiken.

Het goede nieuws is dat we daar niet minder gelukkig van worden. Uit onderzoek blijkt dat ons gevoel van geluk/tevredenheid stijgt naarmate het inkomen stijgt, maar slechts tot een grens van 8.000 tot 10.000 dollar gemiddeld BNP per persoon. Boven dat niveau voegt extra gebruik van natuurlijke hulpbronnen slechts marginale waarde toe.

De natuur heeft de mens niet nodig. De mens heeft de natuur wel nodig. Als deze realiteit erkend wordt, kunnen we een begin maken met het maatschappelijk debat over de vraag hoe wij de toekomst kunnen vormgeven binnen de limieten van de planeet. Hoe kunnen wij een kleinere hoeveelheid natuurlijke hulpbronnen beter benutten om te zorgen dat iedereen een goed leven kan hebben? En hoe bouwen wij een hernieuwbaar energiesysteem op om deze kleinere economie van energie te voorzien?

Feiten en meningen hebben niet dezelfde waarde. Wetenschappers en politici hebben niet hetzelfde gelijk. Zo meende Bruce Ismay, de directeur van the White Star Line, dat de Titanic onzinkbaar was. Op haar eerste trip bleken de feiten anders. Verergerd omdat Ismay, ondanks de ijsberg waarschuwingen niet langzamer ging varen omdat zijn prioriteit lag bij het vestigen van een record oversteektijd.

Begrijpen wij de exponentiële aard van de feitelijke ontwikkelingen? Kunnen wij straks zeggen dat we het roer op tijd hebben omgegooid - om onszelf te redden?

## ‘De natuur heeft de mens niet nodig. De mens heeft de natuur wel nodig’

115

### CV

*Hans van der Loo (1957) werkte na zijn afstuderen in Oxford 28 jaar bij Shell in verschillende functies over de hele wereld. Van 2004 tot 2012 was hij Shell-vertegenwoordiger bij de EU, Lid van de Adviesraad van BusinessEurope en sherpa van twee Shell-ceo's bij de European Round Table of Industrialists (ERT). Sinds 2012 werkte hij voor de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Sinds 2014 is hij verbonden aan het Institute for Integrated Economic Research (IIER). Hij sprak o.a. op COP21, European Business Summit en World Economic Forum. Van der Loo is daarnaast adviseur voor de Europese Commissie en is initiatiefnemer van de EU STEM Coalition. Deze coalitie zet lidstaten aan tot meer strategisch beleid inzake talentontwikkeling, met name om het sySTEMisch (science, technology, engineering en mathematics) denken te bevorderen.*



# Bijlagen

# Veerkracht

## - versterken, vernieuwen en verbinden -

Beschikken over voldoende veerkracht. Het zorgt ervoor dat we goed om kunnen gaan met veranderingen en moeilijkheden. Dat we tegen een stootje kunnen en de weg voorwaarts steeds weer kunnen vinden. Ook bij onverwachte gebeurtenissen. Je bent dan in staat om je te verbinden met alles wat je leven kleur geeft. Maar is momenteel onze collectieve en individuele veerkracht voorzien van voldoende positieve lading om ook tegenstellingen die we waarnemen te overbruggen?

117

Zien we in reacties in de samenleving niet vaak veel ongerustheid, boosheid, polarisatie, en collectief verzet terug? Het lijkt hoogtij te vieren als we de krant openslaan, het nieuws op ons in laten werken of de sociale media volgen. De veranderingen die op de samenleving en mensen afkomen zijn ook meervoudig en raken aan diepliggende zekerheden. Hoe versterken we het vermogen tot aanpassing van mensen als medewerkers, als burger, en de transformatie van onze systemen en ondernemingen? Wat zijn kritische factoren en drempels? Is de benodigde veerkracht niet ver te zoeken? Wat is er aan de hand?

### Onbehagen en zorg

We constateren net als in veel andere westerse landen onbehagen en angst om verworvenheden te verliezen. Onzekerheden ontstaan over eigen toekomst en over de vraag in hoeverre volgende generaties het even goed krijgen ten opzichte van ons eigen bestaan. Tegelijkertijd kwalificeren we onze eigen individuele positie nog wel als 'goed', maar beleven we het collectief heel anders. 'Met mij gaat het goed maar met 'ons' niet'.

---

1 Opgesteld door het beleidssecretariaat van VNO-NCW



Sommige mensen maken zich grote zorgen, anderen juist veel minder. Het wordt treffend omschreven in Burgerperspectieven van het Sociaal Cultureel Planbureau<sup>2</sup>: “Wie zich minder zorgen maakt, doet dat niet omdat het goed gaat, maar omdat men vindt dat zorgen maken geen zin heeft en men er toch niets aan kan doen. Een oudere respondent verwoordt: ‘Vroeger wist je niet veel over wat in andere landen speelde, nu krijg je alle ellende van de hele wereld op je bord maar eigenlijk weet je niet genoeg over de achtergronden en gaat het op één grote brei ellende lijken.’

Het bevordert een gevoel van zorg en onbehagen. Iets dat ook dichtbij huis vanuit verschillende invalshoeken wordt gevoeld. Houd ik mijn baan? Hoe combineer ik mijn werk met het opvoeden van mijn kinderen en het zorgen voor mijn ouders? Ontvang ik straks nog wel pensioen? En kan ik nog een huis kopen en een hypotheek verkrijgen? Hoe veilig is ons land eigenlijk écht?

### Toenemende onzekerheid middenklasse

Blijkbaar maken mensen zich zorgen over de toekomst ondanks dat het hen op dit moment financieel goed gaat.<sup>3</sup> Opvallend is dat het niet langer lijkt te gaan om mensen met lage(re) inkomens, maar dat ook de middenklasse steeds meer het idee heeft het klappen van de zweep te moeten opvangen. Een groep die eigenlijk altijd garant stond voor de rust en kalmte in een leefbare samenleving. Juist ook bij die relatief grote groep mensen kruipt nu de onzekerheid over baan, toekomstperspectief, pensioen, zorg, solidariteit en veiligheid binnen.

### Onzekerheid over baan en arbeidsmarkt

Vragen over het vinden of behouden van een baan, het pensioen en hoe te blijven beschikken over voldoende vaardigheden, houdt mensen ook bezig. En wie is de werknemer van de toekomst? Blijft het klassieke werkgever- en werknemerschap bestaan? Wat gebeurt er met de middenklasse als ‘ruggengraat’ van de samenleving? Hoe gaan we om met het toenemend aantal zelfstandigen en hoe verhoudt dat zich tot de ‘klassieke’ vaste contracten? Neemt de robot straks het werk over en krijgen we allemaal minder werk te doen? Wat betekent dit ook voor ons onderwijsstelsel en een leven lang leren? Mensen zoeken naar antwoorden en de wetenschap wijst nog niet op een eenduidig toekomstpad.

2 SCP, Burgerperspectieven 2016, 3 ([www.scp.nl](http://www.scp.nl))

3 CBS, juni 2015, ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl))

Het draagt bij aan het idee niet meer zelf aan de touwtjes te trekken, dat de tegenstem bij referenda luider klinkt dan de roep om meer betrokkenheid bij ons democratisch stelsel, het idee er niks meer aan te kunnen doen wat er allemaal gebeurt, het erbij staan en het ernaar kijken, veroorzaakt dat gevoel van onbehagen.

Ook als het gaat om ontwikkelingen iets ‘verder van huis’ is diezelfde ontwikkeling waarneembaar. Denk aan de gepolariseerde discussie over de Brexit in het Verenigd Koninkrijk. De strijd om het presidentschap in de Verenigde Staten. Het verzet tegen internationale (handels)verdragen. Denk ook aan het referendum in Nederland over het Oekraïne-verdrag waar hele andere overwegingen meespeelden in het stemgedrag dan uitsluitend de inhoud van het verdrag op zich. Ook het gevoel dat ‘Europa’ ons van alles aan doet en tegelijkertijd constaterende dat de meeste mensen voor ‘Europa’ zijn en het belang ervan onderstrepen. Het toont ons de ambivalentie die onze samenlevingen binnendringt.

### Technologische ontwikkeling en klimaat

Disruptieve technologische ontwikkeling wordt enerzijds omarmd en anderzijds gevreesd. Behoudzucht en angst voor globalisering zijn in veel landen belangrijke tegenkrachten tegen autonome internationalisering, technologische en economische trends, ook al hebben die nog zoveel welvaart gebracht en –in Europa- ook vrede.

119

Wereldwijd zijn grote veranderingsprocessen gaande. De digitale revolutie staat nog pas aan het begin van vele nieuwe doorbraken; er komt een stormvloed van nieuwe technologie en innovaties op ons af, gevoed door robotisering en digitalisering, zoals nanotechnologie, fotonica, kwantumtechnologie, ontwikkelingen in de *life sciences* en gezondheid.

Ook klimaatverandering en de uitputting van aardse grondstoffen maken mensen onzeker. Krijgen mijn kinderen nog wat ik heb? Wat bieden we de volgende generatie? Het zijn zorgen die mensen bezighouden. En de ontwikkelingen gaan snel. De wereld van energie is revolutionair, evenals warmtevoorziening, mobiliteit en een transitie naar een “circulaire economie”. Dit tegen de achtergrond van een wereldwijde bevolkingsgroei, de ontwikkeling van mega-steden en vraagstukken op ons bord over het voorkomen van massieve economische migratie van arme naar rijkere landen.

De opgave en transitie gelden ook onverminderd voor ondernemingen en ondernemers. De ontwikkelingen grijpen direct in op het ondernemerschap en op de strategische koers die een onderneming moet varen. Waar de transformatie in een sector zich in hoog tempo voltrekt, vraagt dat een koerswending die tijdig ingezet wordt.

### Kloven in de samenleving

We nemen in die zin verschillende kloven waar. Tussen hen die zich zorgen maken en zij die dat niet doen. Tussen hen die vrij rationeel bezien hoe het in ons land gaat met groei, banen, inkomensverhoudingen, koopkracht, overheidstekort of overheidsschuld en zij die zich gedesoriënteerd voelen. Tussen hen die een (vaste) baan hebben en zij die daarover niet beschikken. Tussen jong en oud. Tussen mensen die ziek zijn en gezond. Tussen mensen die zich thuis voelen in de digitale wereld en zij die de computer alleen op papier kennen. Tussen mensen die een netwerk hebben waar ze op terug kunnen vallen en zij die zich eenzaam voelen en op zichzelf zijn teruggeworpen als het tegengit. Tussen mensen met baan en zij die er naar op zoek zijn en maar geen plek vinden op de arbeidsmarkt. Tussen jongeren die in baan en netwerk op hun tenen lopen en terugvallen in een *burn out* en zij die als jeugdwerkloze amper een betaalde baan kunnen vinden. Tussen mensen die onze samenleving als kansrijk zien en zij die zich slachtoffer van die samenleving voelen. Tussen hoog- en laagopgeleiden. Zelfs ook tussen hen die met hoge opleidingen een vaste aanstelling hebben en zij die steeds opnieuw kortdurend verbonden blijven aan een bepaalde werkring en zich daardoor niet tot hun recht voelen komen.

### Nederland één van de meest welvarende landen

En dat terwijl we het zo goed hebben. Het gaat Nederland goed. De economische crisis ligt achter ons en we zijn één van de meest welvarende landen op onze werelbol. Dat blijkt ook uit vele belangrijke ranglijsten. Of het nu gaat om de *World Happiness* cijfers of de lijst met meest concurrerende economieën. We scoren in allerlei lijsten hoog. Veel mensen zijn juist ook tevreden met wie ze zijn en wat ze hebben.

Nederland heeft dus veel in huis. We zien dat ook terug in de vragen die mensen zichzelf stellen als ‘waartoe ben ik op aarde’ en ‘wat kan ik bijdragen aan de samenleving’. Velen spannen zich in voor allerlei zaken en initiatieven. Nederland is kampioen als het gaat om het vrijwilligerswerk. De belangstelling voor zingeving, spiritualiteit en religie is ook groot. Dit komt in vele vormen tot uiting. Denk aan uitingen van spiritualiteit als mindfulness en yoga maar ook aan de belangstelling voor de vraag wat je ten diepste drijft en ethiek. Ook al laat het daadwerkelijke kerkbezoek

de laatste jaren een dalende trend zien<sup>4</sup>, toch vormen de kerken in het hedendaagse Nederland in allerlei opzichten een factor van belang. Nog altijd vormen de kerken belangrijke sociale gemeenschappen en de plaatselijke gemeente of parochie is ook in het hedendaagse Nederland één van de belangrijkste plaatsen waar Nederlanders elkaar regelmatig ontmoeten en gemotiveerd worden voor maatschappelijke participatie.<sup>5</sup> Zo heeft de publicatie van de encycliek van de Paus *Laudato Si* de discussie over 'de zorg voor ons Gemeenschappelijk Huis', of terwijl het denken over de inclusieve samenleving en het behoud van onze aarde, wereldwijd stevig aangezwengeld. Ook dat inspireert mensen hun hun steentje bij te dragen.

### Meer nodig?

Tegelijkertijd zien we - om een beter Nederland te kunnen bouwen – welvarend, duurzaam en met kansen voor iedereen – dat er méér nodig is. Daarvoor zullen we onze bedrijven, onze instituties en onze economie naar een volgend niveau moeten brengen. Dát streven is de kern van Nederland Next Level, de campagne van VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO-Nederland in samenwerking met vele andere organisaties en partijen. Een campagne gericht op het versterken van ons land met daarvoor een uitgebreide, veelomvattende visie en een sterke investeringsagenda.

Nodig om ons brood ook in de toekomst te kunnen verdienen. Want waar gewerkt wordt, wordt ook verdiend. Die opbrengst stelt ons als land in staat om ook welvaart te blijven delen. Zodat daadwerkelijk kansen ontstaan voor iedereen. Maar de vraag is of het delen van die welvaart het volledige antwoord is om de afstand tussen groepen, tussen landen, tussen samenlevingen en het wij-zij denken dat we constateren te overbruggen.

Wat kunnen we in dit verband zelf? Immers juist door eigen handelen en kritische zelfreflectie blijf je oplettend en veerkrachtig. Het stelt je in staat stappen te zetten. Stappen vooruit. Betekenisvolle stappen om groepen met elkaar te verbinden, om op te staan, moedig voorwaarts te gaan bij tegenslag en anderen daarin mee te nemen. Ook om tot voorbeeld te zijn - binnen en buiten je eigen bedrijf - in het delen van onze waarden en het nemen van verantwoordelijkheid. Om keer op keer te versterken, te vernieuwen en te verbinden.

Een niet eenvoudige of eenduidige opgave, maar wel een noodzakelijke. We worden daarin bevestigd door onder meer de schrijvers van het

4 God in Nederland 1966-2015, Ton Bernts, Joantine Berghuijs

5 SCP, Geloven binnen en buiten verband, 2014

artikel 'naar een nieuw sociaal contract'. Zij stellen: 'de oplossing is niet alleen te vinden in de verdeling van welvaart, maar ook in onderlinge acceptatie van verschillen in cultuur en geloof, en het respect voor menswaardigheid. (...) Het zou moeten gaan over zowel het delen in de welvaart als in het welbevinden. Economen noemen het al snel brede welvaart, maar wij noemen het gewoon zingeving, geluk of betrokkenheid bij elkaar. Het betekent dat we de economische groei anders moeten gaan waarderen, vanuit het besef dat er grenzen zijn aan zelfbeschikking en de rationalisering van het leven'<sup>6</sup>.

Econoom Bovenberg schrijft over die economie: 'Het doelgericht nastreven van het welzijn van zowel jezelf als de ander is het geheim achter goede relaties en allerlei institutionele samenwerkingsvormen en daarmee ook een goed functionerende economie. Het principe van wederzijds voordeel geeft eenheid aan het sociale leven in al zijn verscheidenheid'<sup>7</sup>.

### Kernvraag en opdracht om werk van te maken

Resumerend zien we bij veel mensen een gevoel van onbehagen, onzekerheid en zorg, kloven in de samenleving vanuit verschillende invalshoeken en tegelijkertijd constateren we ook dat het ons land heel goed gaat. Tegen die achtergrond is het nodig tegenstellingen te overbruggen. Te versterken, te vernieuwen en te verbinden.

We willen daarom tijdens de Bilderbergconferentie reflecteren op de volgende vragen:

- Hoe vergroten we onze duurzame groei en verbinden we dat tegelijkertijd met aspecten als zingeving, geluk en betrokkenheid bij elkaar om daarmee bij te dragen aan het overbruggen van tegenstellingen in de samenleving?
- Hoe en waarmee verdienen wij in de toekomst ons brood en hoe nemen we mensen in dat veranderende tijdperk mee? Welke instrumenten zien we voor ons? Op het gebied van de inrichting van ons onderwijs, de aansluiting op de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid. Organiseren we onze bedrijfsvoering daarbij ook anders?

6 Naar een nieuw 'sociaal contract' Kim Putters en Joep de Hart, in 'Paus Leo XIII en Abraham Kuyper, de encycliek Rerum Novarum en de rede over de sociale kwestie', Rien Fraanje (samenstelling en redactie) en met medewerking van Erik Borgman, Govert Buijs, Paul van Geest en George Harinck, augustus 2016.

7 Kennen, dienen en vertrouwen, naar de bronnen van de Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie (2016, Rupert, Hengstmengel, Haan, Goldschmeding, Van Geest en Commandeur), economie op basis van liefde, pg 121.



- Zorgen we naast groeiende welvaart ook voor welbevinden, welzijn en meer eenheid als het gaat om het sociale leven? Hoe maak je dat concreet? Wat betekent dat dan voor het bedrijfsleven, het ondernemerschap en de rollen van instituties, bestuur en overheden?
- Welke goede voorbeelden inspireren ons als het gaat om het eigen handelingsperspectief?

Aan de slag dus om te zorgen dat we - in termen van NL Next Level – het volgende niveau bereiken. Met bewoners die dat voor zich zien, mee kunnen maken en over en weer begrip voor elkaar opbrengen. Ook als het even tegenzit. Een mooie opdracht om werk van te maken. Eén met veerkracht.

## Bijlage 2: Programma

Conferentievoorzitter: Marcia Luyten, raadgever en moderator

### Vrijdag 3 februari 2017

Vanaf 12.00 uur *ontvangst* met lunch

13.00 uur *opening*  
**Hans de Boer**, voorzitter VNO-NCW

13.15 uur *interview*  
**Sigrid Kaag**, Under Secretary-General and Special Coordinator for Lebanon

*gesproken column*  
**Rosanne Hertzberger**, schrijver en columnist

*inleiding*  
**Wim van der Leegte**, VDL Groep

15.15 uur *pauze*

15.45 uur *inleiding*  
**Leo Bormans**, geluksambassadeur, schrijver van o.a. 'The World Book of Happiness' en inspirator

17.10 uur *einde plenaire gedeelte; naar de parallelsessies*

17.15 uur *parallelsessies*

18.45 uur *aperitief*

19.30-22.00 uur *diner*

## Zaterdag 4 februari 2017

Vanaf 07.30 uur *ontbijt*

09.00 uur *Oecumenische dienst* onder leiding van **Jurjen ten Brinke**, voorganger van de multiculturele gemeente Hoop voor Noord te Amsterdam, ambassadeur van Tear en verbonden aan het EO-programma 'De Kapel'

10.00 uur *heropening* door conferentievoorzitter

10.10 uur *inleiding*  
**Sybrand Buma**, fractievoorzitter CDA Tweede Kamer der Staten-Generaal

11.15 uur *pauze*

11.45 uur *forumdiscussie*;  
**Vivienne van Eijkelenborg**, CEO en eigenaar van Difrax BV en zakenvrouw van het jaar 2016  
**José van Dijck**, President van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) en hoogleraar aan de Universiteit Utrecht (per 1-1-2017)  
**Mohamed Ajouaou**, universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en KU Leuven en Hoofd Islamitische geestelijke verzorging bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie  
**Han Busker**, lid van het FNV-bestuur en tevens kandidaat-voorzitter

12.30 uur *slotwoord*  
**Hans de Boer**

aansluitend *afsluitende lunch*

125

## *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 – Versterken, Vernieuwen en Verbinden







# Veerkracht

*Versterken, Vernieuwen en Verbinden*

Veerkracht zorgt ervoor dat we goed om kunnen gaan met veranderingen en moeilijkheden. Dat we de weg voorwaarts steeds weer kunnen vinden. Ook bij onverwachte gebeurtenissen. Veerkracht stelt ons in staat om ons te verbinden met alles wat ons leven kleur geeft. Maar heeft onze collectieve en individuele veerkracht voldoende positieve lading om ook tegenstellingen te overbruggen?

Zien we in reacties in de samenleving niet vaak veel ongerustheid, boosheid, polarisatie, en collectief verzet terug? De veranderingen die op de samenleving en mensen afkomen zijn meervoudig en raken aan diepliggende zekerheden.

We willen tijdens de Bilderbergconferentie samen reflecteren op het thema 'Veerkracht'. In dit boekje geven ondernemers, schrijvers, bestuurders en studenten hun zienswijze. De bijdragen zijn zeer uiteenlopend en bieden verschillende perspectieven. Hoe versterken we het vermogen tot aanpassing van mensen als medewerkers, als burgers, en de transformatie van onze systemen en ondernemingen?

V N O N C W

**BILDERBERGCONFERENTIE 2017**