

V N O N C W

BILDERBERGCONFERENTIE 2016



# ONZE WERELD UITGEDAAGD

*Welke rol speelt de ondernemer?*

# Onze wereld uitgedaagd

*Welke rol speelt de ondernemer?*

*Bilderbergconferentie 2016*

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: Dorine van Kesteren en Corien Lambregtse  
foto's: Jeroen Poortvliet (foto Gijs de Vries UK door Tim Foster (UK) en foto Ivo Daalder  
Chicago door Ana Miyares Photography (Chicago))  
eindredactie: Eppy Boschma

2016 VNO-NCW, Den Haag  
Oorspronkelijke titel: *Onze wereld uitgedaagd. Welke rol speelt de ondernemer?*



# Inhoudsopgave

4

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
Hans de Boer	
<b>Redactioneel:</b>	<b>8</b>
<b>Onze wereld uitgedaagd. Welke rol speelt de ondernemer?</b>	
Eppy Boschma en Paul van Kempen	
<b>Zorg voor onze aarde als gemeenschappelijk huis</b>	<b>14</b>
Mgr. dr. Gerard de Korte	
<b>The World in 2016 – and Beyond</b>	<b>22</b>
Ivo Daalder	
<b>‘Denk na en ga uit van wat er al is’</b>	<b>32</b>
Dave Hakkens	
<b>De wereld staat er beter voor</b>	<b>38</b>
Frank Heemskerk	
<b>‘Mode-industrie zonder verspilling’</b>	<b>48</b>
Hasmik Matevosyan	
<b>De vernieuwing van het humanitaire systeem</b>	<b>54</b>
Gijs de Vries, algemeen directeur Rode Kruis	
<b>‘Ons doel is ieder kind veilig’</b>	<b>66</b>
Sigrid van de Poel en Claire Vlug	
<b>Tussen tiran en terrorist? Modern leiderschap in het Midden-Oosten</b>	<b>72</b>
Petra Stienen	
<b>‘Breng de menselijkheid terug op de werkvloer’</b>	<b>82</b>
Guity Mohebbi	
<b>De toekomst van Europa</b>	<b>88</b>
Gijs de Vries, oud-fractievoorzitter van de liberale fractie in het Europees Parlement en oud-staatssecretaris van BZK	

<b>‘Met idealisme alleen kom je er niet’</b>	<b>100</b>
Boaz Leupe	
<b>Hoop en liefde als kern van de economie</b>	<b>106</b>
Lans Bovenberg	
<b>‘Sport kan ontzettend veel voor je doen’</b>	<b>116</b>
Esther Vergeer	
<b>Robots in de polder</b>	<b>122</b>
Mariëtte Hamer	
<b>‘Een individu kan de wereld veranderen’</b>	<b>132</b>
Jelmer Evers	
<b>Wij tegen zij? Wij en jij!</b>	<b>138</b>
Désanne van Brederode	
Bijlage 1: Thema Bilderbergconferentie 2016	146
Bijlage 2: Programma 54 <sup>ste</sup> Bilderbergconferentie 5 – 6 februari 2016	154
Bijlage 3: Over de Bilderbergconferentie	156



# Voorwoord

Digitalisering en big data laten onze geografische grenzen verder vervagen en grijpen direct in op veel bedrijfsmodellen. Veranderingen gaan snel. De verstedelijking neemt wereldwijd toe evenals de vraag naar duurzame oplossingen. Wereldsteden en wereldburgers gaan steeds meer op elkaar lijken en tegelijkertijd vergroten geografische spanningen, economische- en technologische ontwikkelingen de afstand tussen groepen in de samenleving. Ook in ons land. Daarmee dienen zich enkele grote en nieuwe vraagstukken aan. Zowel mondiaal en Europees, als voor Nederland. Een land dat juist internationaal goed scoort als welvarende samenleving en een kansrijke uitgangspositie heeft. Dat brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee.

Volstaan onze manieren van ondernemen, werken, en van samenleven volgens de geijkte patronen nog? Moeten we toe naar andere vormen van handelen en samenwerken? Ofwel: 'Onze wereld uitgedaagd. Welke rol speelt de ondernemer'? Daarop willen we reflecteren tijdens de 54<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie.

In dit boekje geven wetenschappers, ondernemers, schrijvers, politici en vernieuwers hun zienswijze. De bijdragen zijn zeer uiteenlopend en bieden ons als lezers veel interessante perspectieven.

Ik ben in het bijzonder geraakt door de *P* van *people* die ik vanuit vele invalshoeken in dit boekje terugzie. Ik geloof dat het cruciaal is om je eigen, specifieke talent te kunnen inzetten en te kunnen deelnemen in onze samenleving, met name door werk. Dat was de leidraad voor mijn werk in de jeugdwerkloosheid, voor allochtone jongeren en dat is waarom we een doorbraak willen bereiken in het '*old boys network*' met meer vrouwen aan de top.

Hieruit vloeit ook voort de rol die we allemaal te spelen hebben in de vluchtelingensituatie waarmee we nu worden geconfronteerd. 'Meer dan ooit maakt de huidige tijd zichtbaar hoe we, overal ter wereld, met elkaar verbonden zijn', lees ik in één van de interviews. En zo is het. Ook over de internationale ontwikkelingen lezen we meer in deze publicatie, terwijl we bij elkaar komen tijdens het Nederlands voorzitterschap van de Europese Unie.

Met veel genoegen bied ik u deze publicatie aan als onze bijdrage aan uw voorbereiding van de Bilderbergconferentie in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek op 5 en 6 februari 2016.

*Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW*



# Redactioneel: 'Onze wereld uitgedaagd'

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.

Paul van Kempen (1986) is secretaris algemeen economisch beleid bij VNO-NCW en MKB-Nederland. Daarvoor studeerde hij politicologie en algemene economie in Amsterdam en liep stage op het kantoor van VNO-NCW en MKB-Nederland in Brussel.

**'I have a dream' sprak Martin Luther King in 1963. Had hij niet over zijn droom maar over zijn nachtmerrie gesproken, dan hadden die woorden vast niet zoveel impact gehad. *I have a nightmare*, daar worden mensen niet warm van. We hebben hoop en optimisme nodig om te voorkomen dat angst onze samenleving gaat beheersen. En daarbij kunnen ondernemers een belangrijke taak vervullen. De kracht van veel ondernemers is dat ze creatief en innovatief zijn én over charisma beschikken. Ondernemers durven risico's te nemen omdat zij geloven in een betere gezamenlijke toekomst.' Die boodschap geeft econoom Lans Bovenberg ons mee ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie. Frank Heemskerk, bewindvoerder bij de Wereldbank, wijst erop dat de wereld er beter voor staat dan enkele decennia geleden.**

Voordat u gemakkelijk achterover gaat leunen, willen we u graag meenemen in het verhaal van dit boek met analyses, suggesties en inspirerende voorbeelden van ondernemers die 'op hun manier' bijdragen aan een betere wereld.

### **Uitdagingen**

Want staat onze wereld niet voor enorme uitdagingen? Zo is de vluchtelingenstroom als gevolg van conflict en armoede geen 'vreemde' aangelegenheid meer. Het gevaar van extremisme is de Europese buitengrens gepasseerd. Klimatologische uitdagingen vragen om serieuze antwoorden waarin mondiale doelstellingen en een internationale CO<sub>2</sub>-prijs als *driver* voor innovatie en investeringen nodig zijn. En van binnenuit: voldoet 'Europa' nog wel aan de verwachtingen van burgers, en is ze voldoende ontwikkeld om de uitdagingen aan te kunnen? Daarnaast in eigen land: is er op termijn nog voldoende werk voor iedereen? Neemt de werkgelegenheid in 'het midden' af? Het werk van laagopgeleiden – vaak gericht op servicefuncties – lijkt moeilijk te automatiseren. Het werk van hoger opgeleiden kent vaak niet veel routinetaken, en is daarom ook moeilijk te automatiseren. Maar wat doen de ICT-ontwikkelingen met de groep middelbaar opgeleiden? In welke richting beweegt de arbeidsmarkt zich en welke rol speelt de ondernemer?

## Nederland welvarende samenleving

Ons land is op de wereldkaart niet meer dan een kleine stip. Klein qua oppervlak, maar tegelijkertijd een land dat alles in zich heeft voor een kansrijk bestaan. Een land waarin het goed leven is. Internationaal scoort Nederland hoog als welvarende samenleving. Het ondernemerschap en de handelsgeest zitten velen van ons in het bloed. Wij verdienen een groot deel van ons inkomen in en aan het buitenland. Dat biedt kansen om onze producten en diensten in het buitenland te vermarkten. Maar dat brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. Om een bijdrage te leveren en het hoofd te bieden aan opgaven die op ons afkomen.

Frank Heemskerk brengt in dat: ‘de private en publieke sector elkaar nodig hebben. Nederland heeft daar met zijn polderoverleg en publiek-private samenwerking bij uitstek een traditie in.’ Hem valt op dat in het buitenland soms met verbazing naar ons ‘gepolder’ wordt gekeken. Maar hij noemt de resultaten aantoonbaar. Alleen al de vele sociale akkoorden in ons land onderstrepen dat en bevorderen de stabiliteit in de arbeidsverhoudingen.

Voorzitter Mariëtte Hamer van de Sociaal-Economische Raad onderstreept het belang van de eigen keuzes die we maken bij de inrichting van die arbeidsmarkt. ‘Technologische vernieuwingen zijn onontkoombaar, maar hun maatschappelijke en economische gevolgen zijn mede afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden bij de inrichting van de (arbeids)markt en de bedrijfsorganisatie.’ Het vraagt om het doordenken van onze eigen te maken keuzes. Dat is niet iets dat ons overkomt, maar vooral een zelf ter hand te nemen vraagstuk. Daarin liggen kansen, te meer omdat het ‘polderen’ ons goed ligt.

## Oude manier waarop de wereld wordt bestuurd werkt niet meer

Lans Bovenberg schrijft: ‘als er iets is dat de uitdagingen van onze tijd complex maakt, dan is het wel dat de oude manier waarop de wereld werd bestuurd, niet meer werkt’. Het sluit aan bij de ervaring die Ivo Daalder met ons deelt. *As globalization creates new challenges and opportunities, and large powers engage increasingly in geopolitical competition, the demands on governments to respond are steadily growing. Yet, rather than responding effectively, governments all over the world—including in Europe, the Middle East, and the United States—are failing. At a time when the demand for more and better government is growing, government is less able to deliver.*

De 'oude' wereld staat voor nieuwe uitdagingen. Maar is institutionele vernieuwing voldoende? Gijs de Vries, de oud-fractievoorzitter van de liberale fractie in het Europees Parlement, stelt voor in te zetten op het effectiever en democratischer maken van de Europese Unie. Hij geeft aan dat Europa aan niemand anders is dan aan onszelf. Daalder ziet de positieve kracht van *the rise of non-state actors*. Hij doelt op grote steden maar ook op bedrijven die niet stilzitten en actie ondernemen, bijvoorbeeld op het terrein van energie- en klimaatvraagstukken. Het voorbeeld 'groen ondernemen' van de jonge ondernemer Boaz Leupe van Nerdalize laat zien dat er veel mogelijk is. Het idee achter het bedrijf is het verwarmen van huizen door de warmte van computers te gebruiken. Het toont innovatieve verbindingen die op termijn ertoe kunnen leiden dat heel Nederland als datacenter fungeert.

Bisschop Gerard de Korte wijst op de kracht van ideeën en zingeving en roept op tot daden: 'het is van groot belang dat ondernemers qua waarden, normen en deugden stevig geworteld zijn. Juist nu gaat het niet om mooie woorden maar om concrete daden. Paus Franciscus heeft met zijn jongste encycliek 'Laudato si' de inzet voor een meer duurzame en rechtvaardige wereld op de kaart gezet. Principeel kijkt hij met de ogen van de armen en de bedreigde aarde. Als geestelijk en moreel leider spreekt de Paus christelijke ondernemers, maar ook ondernemers met een andere levensovertuiging, aan op hun verantwoordelijkheid'. Hij spreekt de wens uit dat 'Laudato Si' voor veel hedendaagse ondernemers een moreel kompas is. De Korte ziet juist nu voor ondernemers met vele actoren (zoals overheden, vakbonden, universiteiten en kerken) de urgentie om tot handelen te komen en hun bijdrage te leveren aan het goede en zorgvuldige beheer van onze aarde als ons 'gemeenschappelijk huis'.

11

### Roep om inclusief leiderschap

Alles is met alles verbonden. Guity Mohebbi beaamt dat: 'meer dan ooit de huidige tijd zichtbaar maakt hoe we, overal ter wereld, met elkaar verbonden zijn.' Arabiste Petra Stienen betoogt in dat verband ook dat onze wereld geen isolement meer kent en van alle kanten wordt uitgedaagd: 'inmiddels is duidelijk door de vluchtelingeninstroom, aanslagen in steden als Brussel en Parijs en betrokkenheid bij de oorlog tegen IS, dat de ontwikkelingen aan de andere kant van de Middellandse Zee ons direct aangaan, al is het maar omdat heel veel mensen in Europa zich direct verbonden voelen met die Arabische regio vanwege hun persoonlijke geschiedenis.'

Tegelijkertijd roept dat volgens Stienen wel vragen op: ‘hoe creëer je ruimte voor andere meningen? Hoe blijft de rechtsstaat in stand in tijden van grote nadruk op veiligheid en hoe ga je relaties aan met mensen die je politieke tegenstanders zijn, maar die je wel nodig hebt? Die roep om inclusief leiderschap ligt niet alleen bij de politiek, maar ook bij de samenleving: het bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en culturele instellingen. Dat geldt binnen landen maar ook in de relatie met andere landen. Maak van een uitdaging een kans: maak als bedrijfsleven samen met de overheid een ‘deltaplan’ om beter gebruik te maken van het talent van vluchtelingen uit het Midden-Oosten.<sup>1</sup> Als ze terugkeren naar hun eigen land zal dat als ambassadeurs van Nederland zijn en kunnen zij nieuwe zakenpartners worden voor het Nederlandse bedrijfsleven.’

Het sluit aan bij de analyse van Gijs de Vries van het Nederlandse Rode Kruis. Hij pleit voor nieuwe vormen van hulp en samenwerking. Tachtig miljoen mensen zijn vandaag de dag afhankelijk van humanitaire hulp. En het speelveld van humanitaire hulp wordt steeds complexer. Het Nederlandse Rode Kruis speelt daar innovatief op in door met het ministerie van Buitenlandse Zaken en VNO-NCW de *Coalition for Humanitarian Innovation* op te richten. Om op die manier door rampen getroffen mensen sneller te bereiken en hulpverleningsvormen uit te breiden en te verbeteren.

Laat het voorbeeld niet zien dat we onze klassieke indeling ‘mondiaal, Europees en nationaal’ moeten loslaten en meer overstijgend moeten denken in termen van innovatie, verandering en kansen? Bijvoorbeeld via die vorming van nieuwe partnerschappen? Nieuwe manieren van samenwerken zijn nodig om oplossingen te bieden. Daarvoor zijn – zo laten de bijdragen in dit boek zien - nieuwe duurzame relaties voorwaarde. Relaties en samenwerking gestoeld op vertrouwen, op dialoog, op het bereid zijn naar elkaar te luisteren en elkaar ‘echt’ te verstaan. Bovenberg: ‘door samen te werken kunnen we meer dan in ons eentje  $1 + 1 = 3$ .’ Ook al biedt de technologische voortuitgang ons kansen op nooit ge-evenaarde welvaart, desondanks kan het ook tot intrinsieke vervreemding leiden: schijnverbanden en oppervlakkig intermenselijk contact. Zoals filosofe Désanne van Brederode ons meegeeft: ‘betrokkenheid is niet te koop.’

1 Shervin Nekuee: “We hebben moed en een nieuw deltaplan nodig”: [www.joop.nl](http://www.joop.nl)  
[http://www.joop.nl/opinies/detail/browse/3/artikel/34292\\_vluchtelingencrisis\\_we\\_hebben\\_moed\\_en\\_ee\\_ingenieus\\_deltaplan\\_nodig/](http://www.joop.nl/opinies/detail/browse/3/artikel/34292_vluchtelingencrisis_we_hebben_moed_en_ee_ingenieus_deltaplan_nodig/)

## Betrokkenheid van mensen maakt het verschil

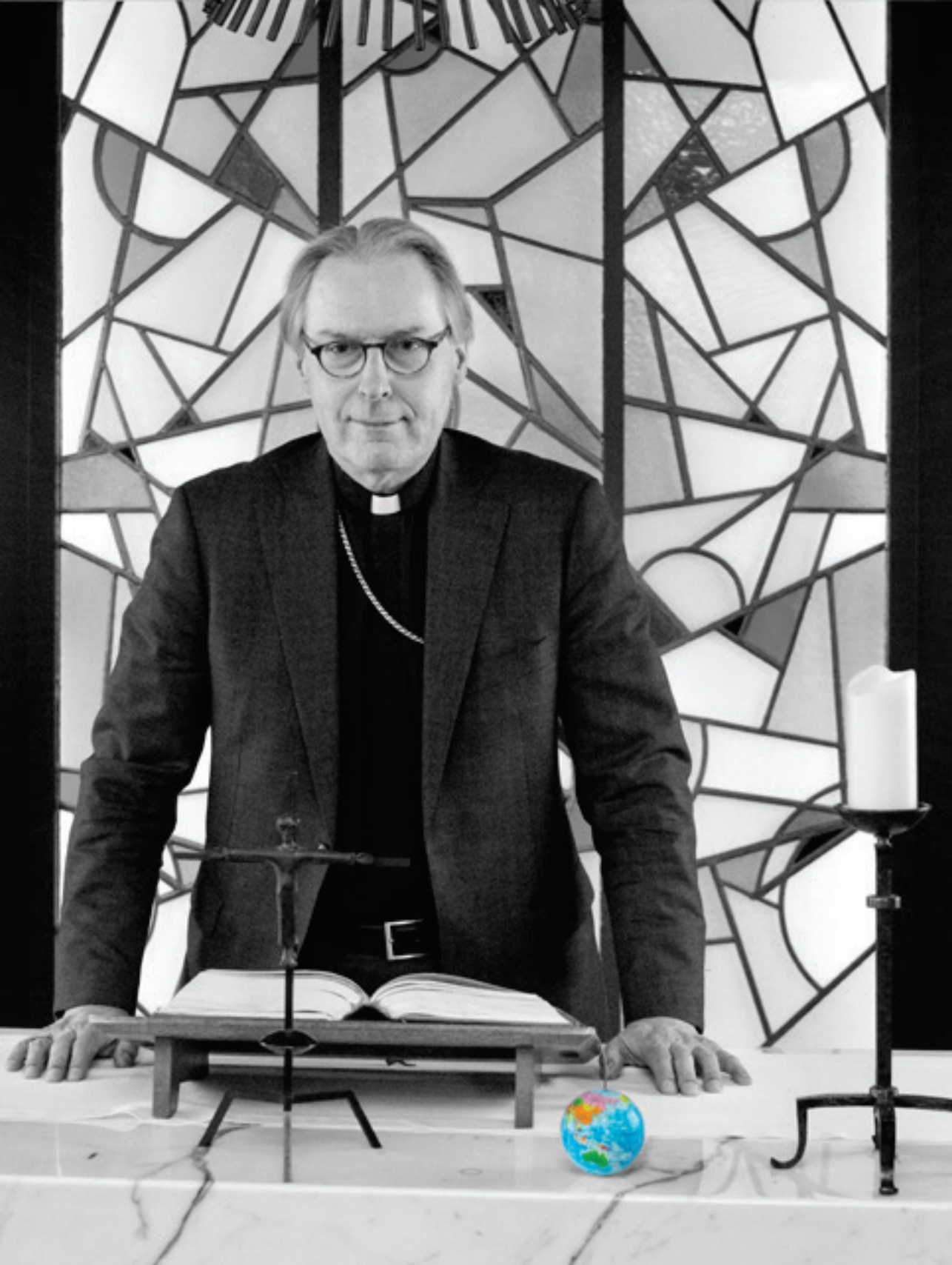
Guity Mohebbi pleit voor meer diversiteit. 'Het is belangrijk dat ondernemers oog hebben voor de verschillende kwaliteiten die in de organisatie aanwezig zijn, op alle niveaus. De eigenschappen die een bedrijf nodig heeft, zijn immers nooit allemaal aanwezig in één persoon: er is diversiteit nodig. Wie alles wil controleren en beheersen, komt voortdurend met nieuwe cijfers, analyses, protocollen en richtlijnen.

Er is moed, wijsheid en mededogen nodig om deze mechanische kijk los te laten. De één maakt verrukkelijke taarten op basis van een recept, de ander doet precies hetzelfde, maar de taart smaakt nergens naar. Uiteindelijk maakt de betrokkenheid van mensen het verschil.' Niet alleen *pleasure* is van belang maar ook *purpose*. Dit wordt zichtbaar in de drive die de jonge mode-onderzoekster en vernieuwer Hasmik Matevosyan heeft: 'Op een dag bedacht ik dat als ik er niet meer ben, ik herinnerd wil worden als iemand die een significante bijdrage heeft geleverd aan de verbetering van de wereld. Als ik een eigen modemerken begin, word ik misschien wel succesvol, maar zal ik weinig impact hebben op de wereld. Daarom doe ik liever iets dat voor de hele mode-industrie van belang is. Mijn doel is de wereld beter en eerlijker maken.'

Dát is nog eens ambitie en vernieuwingsdrift van onderop. Daar valt veel van te leren. Het vraagt aanpassing, verandering en gewenning aan het idee dat het anders moet en ook kan. Dat kunnen wij ons allemaal aantrekken. Extreem gesteld, zoals Darwin al ontdekte: 'pas aan of sterf af.' Gelukkig geeft Bovenberg ons een mooi perspectief mee: 'de uitdagingen waar de wereld voor staat, zijn oplosbaar als mensen zich niet alleen door hun eigen welzijn, maar ook voor het welzijn van anderen inzetten.'

Mensen willen meegenomen worden anno 2016 in een verhaal dat past in de sfeer van de legendarische woorden van Martin Luther King *I have a dream*. Juist ondernemers hebben daarvoor alle kracht in huis.

Graag tot de 5<sup>e</sup> & 6<sup>e</sup> februari om dat te tonen, elkaar te inspireren en te ontmoeten!



# Zorg voor onze aarde als ons gemeenschappelijk huis

*Uitdaging ook voor ondernemers*

Mgr. dr. Gerard de Korte (1955) is bisschop van Groningen-Leeuwarden en referent voor Kerk en Samenleving binnen de Nederlandse Bisschoppenconferentie. In 2015 werd de bisschop verkozen tot Theoloog des Vaderlands.

15



De 19<sup>de</sup> eeuwse industriële revolutie impliceerde een razendsnelle verandering. In korte tijd groeiden veel steden uit hun voegen. Grote groepen arbeiders ontbrak het aan alles. Het was de tijd van de sociale kwestie – de oude sociale kwestie die raakte aan kapitaal en arbeid – die ging over slechte woon- en arbeidsomstandigheden, vrouwen- en kinderarbeid, hongerlonen en massale werkloosheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het anarchisme, het socialisme en het communisme de wind in de zeilen kregen. Maar ook vanuit christelijke kring kwam er, overigens vrij laat, een antwoord op de nood van de tijd. Voor Nederland denken wij dan natuurlijk spontaan aan het Christelijk-Sociaal Congres dat in 1891 in Amsterdam werd gehouden. In datzelfde jaar publiceerde paus Leo XIII de eerste moderne sociale encycliek, *Rerum Novarum*. Het Congres en de encycliek vormden belangrijke inspiratiebronnen voor christelijk-sociale leiders als Kuyper, Talma, Ariëns en Poels. Belangrijk thema was de bescherming van de waardigheid van de arbeiders en de “kleine luyden”. In plaats van de socialistische klassenstrijd stond de klassenharmonie centraal. Groepen met verschillende sociaal-economische belangen kunnen beter onderling samenwerken dan elkaar bestrijden, was het parool.

De centrale noties van het christelijk-sociaal denken hebben hun wortels in de bijbelse traditie. De waardigheid van iedere mens als schepsel Gods is gefundeerd in de Schepper. Wie het schepsel schendt, schendt de Schepper. In de Schrift horen wij ook dat God een verbond sluit met deze wereld en heel bijzonder met het volk Israël. Vanuit het bijbelse verbondsdenken is het christelijk sociaal gemeenschapsdenken en de notie van onderlinge solidariteit goed te plaatsen. Het spreken van de bijbelse profeten en het onderwijs van Christus vormen belangrijke voedingsbronnen voor het verlangen naar sociale gerechtigheid en de inzet voor het ‘bonum commune’, het algemeen welzijn.

## Neutralisering identiteit

Tussen 1920 en 1960 bereikt in Nederland de verzuiling een hoogtepunt. Wij zien in deze jaren een snelle uitbouw van het maatschappelijk middenveld, vooral op het terrein van het onderwijs, de zorg en de media. De laatste halve eeuw hebben wij een snelle verdamping van de verzuilde samenleving gezien. Door de enorme groei van de welvaart en het hoger onderwijs zien wij in Nederland een onmiskenbare individualisering. Zowel van buitenaf als van binnenuit wordt het middenveld bedreigd door een neutralisering en een verdamping van de identiteit. Niet alleen rooms-katholieke en protestante organisaties, maar ook sociaal-democratische organisaties verloren vaak de band met hun oorspronkelijke missie. Zij werden technocratisch en verloren hun oorspronkelijke bezieling. Van buitenaf heeft dat te maken met de opbouw van de verzorgingsstaat en de professionalisering van veel werkvelden. Van binnenuit wordt de neutralisering van het christelijk-sociale middenveld bevorderd door een interne secularisatie. Het sociaal-democratische middenveld (VARA, PvdA, FNV) heeft veel van de rode kleur verloren door het afschudden van ideologische veren.

Ieder jaar bezoek ik eind augustus het Christelijk-Sociaal Congres in Doorn. Een groot aantal organisaties met protestants- christelijke dan wel katholieke wortels komt dan bijeen. De inleidingen en gesprekken zijn altijd boeiend, maar tonen veelal ook de worsteling als het gaat om de missie en de identiteit. Alleen als er voldoende dragers van de identiteit zijn, kan een christelijk-sociale organisatie immers op koers blijven. Datzelfde geldt natuurlijk ook voor sociale organisaties met een andere levensbeschouwelijke achtergrond. Nu is het zo dat wie zijn hoofd op het hakblok legt, dat hoofd automatisch kwijt is. Moed verloren is al verloren. Juist nu is het belangrijk om alle krachten te mobiliseren en binnen de organisaties nadruk te leggen op de vorming van nieuwe dragers van de identiteit. Belangrijke vraag moet zijn wat het christelijk-sociaal denken voor de missie van de verschillende organisaties actueel kan betekenen. In 1891 ging de sociale kwestie over het overbruggen van de tegenstelling tussen arbeid en kapitaal; anno 2015 heeft paus Franciscus een nieuwe sociale kwestie onder woorden gebracht: de zorg voor onze aarde als ons gemeenschappelijk huis.

## De nieuwe sociale kwestie: zorg voor onze aarde als ons gemeenschappelijk huis

Enkele jaren geleden schreef de Zwitserse politicoloog Hanspeter Kriesi over het 'globaliseringsconflict' in veel westerse landen. De oude tegenstelling tussen kapitaal en arbeid is volgens hem vervangen door een nieuwe tegenstelling die alles te maken heeft met de versnelde globalisering van de laatste decennia. Het gaat om de tegenstelling tussen

mondialisering en nationale afbakening. Wij zien die tegenstelling ook in Nederland terugkeren. In het rapport 'Gescheiden werelden?' signaleren het Sociaal Cultureel Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid aan de ene kant een groep merendeels hoger opgeleiden die vol vertrouwen overdracht van bevoegdheden aan de Europese Unie en een verdere internationalisering steunt en aan de andere kant een groep merendeels lager opgeleiden die deze ontwikkelingen met lede ogen aanziet en vreest voor de aantasting van de nationale identiteit. Voor het christelijk-sociaal denken ligt hier een geweldige uitdaging. Hoe moet men met dit globaliseringsconflict in het reine komen? Het rooms-katholiek leergezag, heel bijzonder paus Franciscus, biedt bij het beantwoorden van deze vraag een belangrijke oriëntatie.

Op 13 maart 2013 presenteerde de nieuwe paus zich op het balkon van de Sint Pieter. Zijn naam Franciscus vormt een programma. Vanuit het begin van zijn pontificaat legt de paus een sterke nadruk op de waardigheid van de arme en de zorg voor de schepping. Dat vinden wij terug in de jongste encycliek van paus Franciscus, 'Laudato Si', die in juni 2015 werd gepubliceerd. De titel van de rondzendbrief is genomen uit het beroemde Zonnelied van Sint Franciscus. Alle elementen van de schepping, zon, maan, water, wind en vuur, spreekt de heilige van Assisi aan als broeders en zusters. Zo komt een christelijk holisme in beeld waarbij niet alleen alle mensen delen in een universele broeder- en zusterschap maar ook alle onderdelen van waaruit deze wereld is opgebouwd. In de ondertitel van de encycliek spreekt de paus over de zorg voor onze aarde als ons gemeenschappelijk huis. Paus Franciscus noemt in zijn rondzendbrief een aantal ontwikkelingen die hem zorgen baart. Ik noem de vervuiling, de opwarming van de aarde, zorgen over voldoende schoon water, de teloorgang van de biodiversiteit en de ontbossing. Maar ook de sociaal-economische ongelijkheid en de aantasting van de kwaliteit van leven. De paus ziet minstens twee oorzaken voor de ecologische en sociale crisis: een antropocentrische versmalling, zeker in de westerse cultuurkring, en een eendimensionale technocratische globalisering. Al eerder, onder andere tijdens een Eucharistie op het Italiaanse eiland Lampedusa voor verdronken vluchtelingen, heeft de paus zijn zorgen geuit over een globalisering van de onverschilligheid. Het lijden van miljoenen mensen maar ook de aantasting van de aarde moeten wij beantwoorden met een 'revolutie van de tederheid.' Tegenover de onverschilligheid plaatst de paus een globalisering van de barmhartigheid en de solidariteit. Zo kan een verdere vervuiling en uitputting van de aarde worden gekeerd. Zo kan de roofbouw op mens en wereld worden omgebogen. Paus Franciscus roept op tot een bekering in denken en doen. Alleen zo kan recht worden gedaan aan een integrale ecologie waarbij de micro-ethiek, de sociale ethiek en de vragen rond duurzaamheid in één samenhangende eenheid worden gezien.

## Universeel denken

De paus richt zich natuurlijk allereerst tot rooms-katholieken. De rondzendbrief vormt een nieuwe stimulans voor de inzet van katholieken voor een meer duurzame en rechtvaardige wereld. Maar ook andere christenen worden door de bisschop van Rome aangesproken. Maar het spreken van de paus over 'ons gezamenlijk huis' maakt duidelijk dat de Romana uiteindelijk alle mensen wil aanspreken. Ook andere gelovigen en uiteindelijk alle mensen van goede wil. Het pauselijk denken heeft een universele implicatie. Er is immers maar één aarde en alle mensen vormen samen één mensenfamilie.

Het beste uit de christelijke kan worden opgediept om mensen te motiveren tot een meer duurzame levensstijl. Ik noem de rijke sacramentele traditie van de Orthodoxie. Door de doop van Jezus in de Jordaan, zo leert de orthodoxe spiritualiteit, zijn alle rivieren geheiligd. Ik noem ook de erfenis van de protestantse arts en theoloog Albert Schweitzer met zijn motto: 'eerbied voor alle leven'.

Het aanspreken van alle mensen, gelovig en ongelovig, impliceert dat het beste van de spirituele en ethische kracht van de wereldgodsdiensten en levensbeschouwingen moet worden gemobiliseerd en gebundeld. Zo kan worden gekomen tot een wereldomvattende scheppingsethiek. Gods Geest waait waarheen Hij wil en kan mensen vernieuwen. De Geest doorbreekt lethargie en moedeloosheid en geeft vreugde en vrede.

Paus Franciscus is geen politicus. Hij spreekt natuurlijk primair als geestelijk en moreel leider. Zijn encycliek vormt een spiegel om ons eigen gedrag te toetsen en indien noodzakelijk te corrigeren. Niet voor niets spreekt de rondzendbrief over de noodzaak van een 'ecologische bekering'. De paus benadrukt het belang van een ecologische spiritualiteit en een verandering van levensstijl. 'Laudato Si' vormt een moreel kompas voor politici, ondernemers, wetenschapsmensen en technici om bij alle grote beslissingen een duurzame sociale gerechtigheid centraal te stellen.

De paus zal als eerste erkennen dat de vraagstukken complex en weerbarstig zijn. Er spelen grote belangen en problemen kunnen op verschillende manieren worden aangepakt. De Kerk stelt eerder indringende vragen dan dat zij stellige antwoorden geeft. 'Laudato Si' schetst echter naar mijn diepste overtuiging de nieuwe sociale kwestie voor vandaag en mensen.

## Integrale ecologie als uitdaging voor ondernemers

Als bisschop van Groningen-Leeuwarden heb ik regelmatig contact met VNO-NCW Noord. Het contact met 'voorlijke' ondernemers maakt mij altijd weer blij. Het is weldadig te merken dat er steeds meer ondernemers zijn die verder kijken dan de zwarte of rode cijfers in hun jaarstukken. Zij willen maatschappelijk verantwoord ondernemen en zijn niet alleen gericht op het behalen van winst voor de voortgang van hun bedrijf. Zij willen zich ook rekenschap geven van hun verantwoordelijkheid voor het welzijn van het personeel en de effecten van het ondernemen voor het milieu. Het gaat hen niet alleen om 'profit' maar ook om 'people' en 'planet'.

Door de globalisering, die al met Columbus is begonnen maar door de recente digitalisering in een stroomversnelling is gekomen, maakt onze economie een snelle transitie door. Juist nu is het belangrijk dat ondernemers inzetten op duurzame innovatie en het realiseren van een circulaire economie. Groene innovaties en investeringen zijn uitermate belangrijk om te komen tot een verduurzaming van ons land en onze wereld. Ook de kwetsbare onderklasse en werknemers met een arbeidshandicap mogen niet worden vergeten. Tegenover het korte termijn denken en een koud egocentrisme roept paus Franciscus op voluit te kiezen voor een lange termijn visie en een inzet voor het 'bonum commune' wat zoveel betekent als het algemeen belang. In onze dagen hebben wij behoefte aan ondernemers die aan hun onderneming leiding geven vanuit werkelijke bezieling.

Het midden en kleinbedrijf vormt in ons land nog steeds de spil van het economisch leven. Verreweg de meeste arbeidsplaatsen worden immers door het mkb gerealiseerd. Het zijn juist familiebedrijven die niet inzetten op het behalen van winst op korte termijn maar principieel kiezen voor de continuïteit van het bedrijf. Grote ondernemingen laten helaas een gemengd beeld zien. Zo kwam recent het volstrekt onverantwoorde gedrag van Volkswagen in beeld. Met regelrechte fraude werd een duurzaam beeld van het autobedrijf neergezet dat in geen enkel opzicht spoort met de werkelijkheid. Maar tegenover Volkswagen kan Unilever worden genoemd. Dit miljardenbedrijf, aangestuurd door een bevlogen Paul Polman, maakt serieus werk van een duurzame productie van goederen. Door een slimme strategie kan met minder meer worden gerealiseerd. Niet alleen welbegrepen eigenbelang speelt hierbij een rol maar ook het besef als bedrijf verantwoordelijkheid te dragen voor de toekomst van 'moeder aarde'. Ook andere grote bedrijven nemen hun verantwoordelijkheid als het gaat om een vermindering van water- en energieverbruik en het toepassen van nieuwe vormen van energie zoals wind- en zonne-energie. Heel

belangrijk is om op zo korte termijn een klimaatneutrale groei te realiseren. Veel innovaties zijn nodig om onze milieuvoetafdruk te verlagen.

Veel burgers in de westerse wereld zijn overvallen door de bankencrisis van 2008. Jarenlange economische malaise is het gevolg geweest. Onverantwoordelijk gedrag van bankiers en anderen in de top van het bedrijfsleven hebben velen overal in onze wereld in grote problemen gebracht, niet in de laatste plaats natuurlijk de miljoenen werklozen. De bankencrisis heeft bij het brede publiek een wantrouwen naar het bredere bedrijfsleven gevoed. Wij kennen allemaal het spreekwoord dat vertrouwen te voet komt en te paard vertrekt. Het is daarom van groot belang dat ondernemers qua waarden, normen en deugden stevig geworteld zijn. Juist nu gaat het niet om mooie woorden maar om concrete daden.

Paus Franciscus heeft met zijn jongste encycliek de inzet voor een meer duurzame en rechtvaardige wereld op de kaart gezet. Principieel kijkt hij met de ogen van de armen en de bedreigde aarde. Als geestelijk en moreel leider spreekt de paus christelijke ondernemers maar ook ondernemers met een andere levensovertuiging aan op hun verantwoordelijkheid. 'Laudato Si' is hopelijk voor veel hedendaagse ondernemers een moreel kompas. Met vele andere actoren, ik denk aan overheden, vakbonden, universiteiten en kerken, zijn ook ondernemers juist nu, geroepen de urgentie om tot handelen te komen, te zien en hun bijdrage te leveren aan het goede en zorgvuldige beheer van onze aarde als ons gemeenschappelijk huis.



# The World in 2016 — and Beyond

Ivo H. Daalder (1960) is President van de *Chicago Council on Global Affairs*. Daarvoor was hij ambassadeur van de Verenigde Staten bij de NAVO. Ook maakte hij deel uit van de staf van President Bill Clinton. In 1995 en 1996 was hij Directeur Europese Zaken bij de Nationale Veiligheidsraad. Hij is een Nederlands-Amerikaans politicoloog, diplomaat en buitenlandadviseur en hij schrijft boeken. Zijn meest recente boeken zijn getiteld: *'In the Shadow of the Oval Office: Profiles of the National Security Advisers and the Presidents they Served - From JFK to George W. Bush'* (met I.M. Destler) en *'America Unbound: The Bush Revolution in Foreign Policy'* (met James M. Lindsay).

23



**The world is beset by crises. The implosion of the Middle East has killed close to half a million people and resulted in the largest number of refugees fleeing unstable regions since World War II. In Europe and Asia, large powers are asserting their influence through the use of force and territorial acquisition. A changing climate is altering weather patterns resulting in damaging storms, large-scale drought, and rising water levels that threaten tens of millions living in coastal regions. Violence is ubiquitous, as terrorists employ readily available means to kill tens and hundreds, while leaving millions in fear. Economies around the world are slowing, as demographic and technological shifts change labor markets and capital investments decline.**

24

What accounts for this mess? How different is it from the past? When will it end? And what can the United States, still the world's leading power, do about it? These are the questions many are asking as we enter a new year. 2016 is unlikely to see an end to any of these crises – all are the product of larger forces that will continue to affect the world we live in and the relations among states and people within it. But we can try to make some sense of that world – to understand how these forces are creating the crises we are witnessing – and then suggest ways in which we might cope with or even tackle some of them.

Seen from some distance, we can see that three broad trends are driving what is happening around the world.

- First, we are seeing the return of geopolitics – in fact, the return of history, which some declared ended with the demise of the Soviet Union and the end of the Cold War at the conclusion of the last century. Russia and China – one a declining power, the other a rising one – have both concluded that they can and must challenge the United States, including through the traditional actions of great powers: the acquisition of territory.
- Second, we are witnessing a crisis in governance – the growing inability of nation states, notably in the Middle East, Europe, and the United States, as well as of supranational bodies, to govern effectively. Problems multiply, and as governments fail to offer solutions, public trust in national governments is falling sharply, giving rise to populist and extremist movements that further undermine the capacity of governments to govern.

- Third, as a direct result of the first two factors, we are experiencing the rise of non-state actors – both malicious, like terrorist groups and cyber hackers who aim to weaken the nation state, and benign actors, like corporations and cities that are increasingly driving real social and economic change.

While the return of geopolitics mandates a strengthening of national power through a renewed emphasis on the importance of defense, deterrence, and diplomacy, the crisis of governance means that real change – positive change – will increasingly originate at the sub-national level. A clear understanding of these dynamics will help everyone – governments, corporations, international and non-governmental organizations, global cities, and the like – to navigate this increasingly complex world.

### The return of geopolitics

When history supposedly ended, two dominant trends in global politics were evident. The first was the emergence of the United States as the undisputed, sole superpower in the world. It was the ‘indispensable nation’ – a ‘hyper power’ that enjoyed a historic ‘unipolar moment.’ The Soviet Union was no more, and no other power – small or large – was in any position to challenge America militarily, economically, or politically. The second was the rise of globalization – the rapid spread of people, goods, capital, and ideas across frontiers. Globalization affected all levels of global interaction – economic, political, social, even military. It brought greater prosperity for many, and the spread of liberal values inaugurated a third wave of democracy. It also changed the nature of security threats, as challenges posed by terrorism, transnational crime, deadly pandemics, and weapons proliferation turned global and were no longer geographically confined.

This was the era of global politics – in which an unchallenged United States could forge international coalitions and cooperation to address the challenges and exploit the opportunities that increased globalization brought in its wake. Yet, rather than replacing the era of geopolitics, the two are now competing for prominence. Both American power and the positive effects of globalization are under challenge. A decade of failing military effort in the Middle East and Afghanistan has left the United States weaker and less certain of its power and influence than at the outset of this century. The 2008 financial crisis has accentuated the downside of increased economic integration, while the rise of radical jihadism and terrorism has highlighted the dangers of interdependence and weakened support for liberalism around the globe.

As America appears weaker, Russia and China, each in their own way, have begun to challenge the United States in Europe, in Asia, and even in the Middle East. In 2014, Russia annexed Crimea and openly invaded eastern Ukraine – unconcerned about the reaction, military or otherwise, of a United States that had demonstrated little appetite for new military engagements after Afghanistan and Iraq. A year later, Russian military forces deployed into the midst of a brutal civil war in Syria, undeterred by the fact that the United States was leading an international coalition against the Islamic State and militarily supporting the opposition forces to the very Syrian regime of Bashar al-Assad that Russia intervened to defend.

As Russia was moving in Europe, China moved in Asia to challenge American military power in the Pacific. In the East China sea, China increased its military presence to challenge Japanese control over the Senkaku islands and unilaterally declared an air defense identification zone that implied its sovereignty and control extended far wider than any other state could or would accept. Further south, China has laid claim to virtually the entire South China Sea, going so far as building up artificial reefs to establish a growing military presence. Beijing's aim is clear – flexing military muscle to intimidate smaller neighbors in southeast Asia while creating territorial facts accomplis that the United States may find increasingly difficult to challenge.

For the United States and its longstanding allies in Europe and Asia, these forceful maneuvers by Russia and China have come as a surprise – if not a shock. Washington and its NATO allies moved swiftly to reinforce deterrence in Eastern Europe, sending naval, air and ground forces to the Baltic states, Poland, Romania, and Bulgaria to underscore that when it comes to NATO's commitment of collective defense, nothing has changed. But beyond Alliance territory, America and its allies have been far more reluctant to engage. Despite being the clear victim of armed aggression, Washington and Berlin have opposed sending even defensive lethal assistance to Kyiv. Instead, economic sanctions and diplomacy have been the preferred means to seek a reversal of Russian gains – ineffectively, so far. In Asia, Washington was slow to act against Chinese provocations. Although it did send two strategic bombers through the self-proclaimed air defense zone in the East China Sea, it took more than a year to sail a military vessel within what China claimed were sovereign waters around one its new artificial islands. In neither case was the newly emerging military reality affected.

In an age of power politics, geography matters – as does the balance of power. We appear to have forgotten the importance of deterrence and defense. Europe has cut defense spending for fifteen years, and even now,

as threats are rising, few European governments are considering real increases in investment and spending. Yet, the era where Uncle Sam was willing and able to take care of security in Europe and Asia by its own has come to an end. A new commitment to enhance defense and strengthen deterrence is sorely needed in response to the return of geopolitics.

### The crisis of governance

As globalization creates new challenges and opportunities, and large powers engage increasingly in geopolitical competition, the demands on governments to respond are steadily growing. Yet, rather than responding effectively, governments all over the world – including in Europe, the Middle East, and the United States – are flailing. At a time when the demand for more and better government is growing, government is less able to deliver.

Take the United States. At the federal level, Washington is politically paralyzed as a result of increased polarization. Demographic and political trends are likely to strengthen this reality – at least in the short run. Republicans have an effective lock on Congress (or at least on the House of Representatives), which strengthens the hands of the far-right within the party. Democrats have won the popular presidential vote in five of the last six presidential elections, and demographic trends (increased minority, women, and younger voters) all favor a continuation of this trend. Divided government can produce moderation and sensible centrism; over the past decade and more it has done nothing of the sort in Washington. Even on issues of war and peace, when partisanship used to stop at the water's edge, polarization has produced paralysis. Fifteen months after President Obama launched a renewed bombing campaign, supported by thousands of ground troops, in Iraq and Syria, Congress has yet to vote to authorize the use of military forces—even though, on the Republican side, most want the President to do more, not less.

The situation in Europe is no better, and in some ways it is worse. The major problems besetting the continent – from sclerotic economic growth and the Euro crisis, to the strategic challenge of Russia, the threat of terrorism underscored by the Paris attacks, and the million-plus refugees engulfing Europe's shores – call for increased cooperation and action at the European level. And, yet, the response to all these challenges has been to look for national rather than European solutions, in part because government leaders are responding to growing nationalist sentiments at home and in part because Europe has lacked the strong leadership to lead. The 2010 Eurocrisis underscored that monetary integration had not yet gone far enough; yet, the response was to put national interests (including the need to protect national banks) above a European solution. The refugee crisis

highlights the need to strengthen Europe's external borders, but instead is producing the re-imposition of national border controls. The terrorist attacks in Paris should lead to greater intelligence and law enforcement integration at the European level, yet no one is seriously contemplating a European-level CIA or FBI.

The crisis of governance is of course most apparent in the Middle East, where governments are flailing and the entire state system appears under threat from a growing Muslim divide, pitting Sunnis against Shi'as throughout the entire region. Syria, Iraq, Libya, and Yemen are proving ungovernable because of deep internal divisions that are being fueled by outside interventions on all sides. Most of the remaining countries are ruled by autocratic leaders who are unable and unwilling to give their people much hope in a better future – thus radicalizing their populations and increasing the need for further repression. The Arab Spring showed that this situation cannot hold – and the temporary success of renewed repression in places like Egypt is bound to give way to explosive situations down the road.

Without effective governance, whether it be in the United States, Europe, or the Middle East, real problems will be ignored while the resulting further radicalization will undermine whatever possibilities still exist to find viable and lasting solutions. Perhaps grave dangers and new crises can restore the commitment to effective government. But so far, neither the biggest economic downturn since the Great Depression nor the largest movement of refugees since 1945 has provided sufficient incentives to act effectively. Instead, both developments have strengthened the very forces that have made effective responses less attainable.

### The rise of Non-State Actors

As a result of the return of geopolitics and the crisis of governance that besets major parts of the globe, power in global politics is diffusing – both among states and between states and non-state actors. The former undermines the strength of supranational institutions, like the European Union and the United Nations. The latter places greater power in the hands of actors that are more difficult to influence and control.

Increasingly, states are confronting malignant non-state actors that they find difficult to control. Al Qaeda, the Islamic State, and other terrorist groups have emerged as major actors with global reach. Many operate globally, using the internet to recruit and train young men and women willing to inflict grievous harm on civilian populations in the Middle East, South Asia, Europe, North America and beyond. In Central and South America, drug cartels have resorted to unspeakable violence and

undermined the authority of the state. Cyber thieves and hackers can steal commercial and state secrets from just about any place on earth and now have the power to debilitate critical infrastructure like financial and electricity systems, with consequences for large numbers of people.

No all non-state entities are malignant actors, however. Major global corporations can be actors of great social changes. McDonalds in recent months announced it would only purchase eggs from cage-free chickens and halt the purchase of meat from chickens with antibiotics. Nestle and other major water consuming corporations are increasingly concerned about growing water scarcity and over they have collectively committed to spend more than \$84 billion over three years to improve the way they conserve, manage, and obtain water. Unilever has made sustainable production a major priority, aiming to cut its impact on the environment in half by 2020. Its factories are already emitting 37 percent less emissions than in 2008 even while production of goods has grown. Landfill waste is down 85 percent in the same period. In these and other ways, global corporations are making a real difference.

Perhaps the most important non-state actors to emerge globally are cities. For the first time in human history, more people today live in cities than in rural areas. By 2050 two-thirds of all humanity will live and work in cities. Cities is where the action is, these days. And global cities – those with the highest concentration of global services, business, education, leadership, and culture – are leading the way. They have the scope, ambition, and clout to shape not just the world's economy but also its ideas, its culture, its policies, and its future. They set the standards and make the rules. Big and connected, they transcend national frontiers and disrupt international agendas. They are magnets for business, people, money, and innovation.

Global cities are also increasingly driving solutions to real problems. Take climate change. The C40, a group of more than 75 cities, is exchanging information to enable concrete actions to tackle climate change. By taking more than 8,000 climate actions – from energy efficient street lighting to improved public transportation systems to smart grids and other infrastructure improvements – big cities are making a real difference in addressing the dangers of global warming. According to one recent study, in just 15 years cities could cut their carbon emissions by as much as twenty-five percent of today's global carbon emissions from coal. In these and other ways, cities are having a growing impact on the global affair.

We live in a more chaotic, more complicated, and maybe a more dangerous – and certainly a less controllable – world than any time in history. At a time when international cooperation to address global challenges – ranging from climate change to terrorism to cyber threats – the ability of governments to act decisively, with speed and great effect, is on the decline. Increasingly, effective action will come from sub-state actors like global corporations, global civic movements, and global cities, who can work in concert with national governments to address some of the biggest challenge we all face. The nation-state is by no means obsolete. They remain the repositories of the greatest resources – military, economic, and political – available to address major threats. But increasingly they will need the support of cities, corporations and other sub-state actors to succeed.





'Mijn manier'



*Designer Dave Hakkens draait het om*

# ‘Denk na en ga uit van wat er al is’

Dave Hakkens (1988) deed het vmbo in Valkenswaard, het mbo aan het Sint Lucas in Boxtel en de Design Academy in Eindhoven, waar hij in 2013 cum laude afstudeerde. Hakkens woont samen met zijn vriendin in Helmond.

**Het hoofd van de jonge designer Dave Hakkens staat nooit stil. Hij werkt aan drie projecten tegelijk: een duurzame modulaire telefoon, machines voor plasticrecycling en een platform voor video's voor een betere wereld. Zijn missie: vernieuwing zonder verspilling.**

### Waar is het eigenlijk allemaal mee begonnen?

'Phonebloks was mijn afstudeerproject aan de Design Academy in Eindhoven, inmiddels ruim twee jaar geleden. Het is een telefoon, opgebouwd uit losse, vervangbare blokjes met verschillende functies, zoals processor, camera, batterij en geheugen. Als één onderdeel kapot gaat, hoef je niet de hele telefoon weg te gooien, maar vervang je dat ene onderdeel.

We gooien dagelijks miljoenen elektronische apparaten weg, omdat ze defect zijn. Toch is er meestal slechts één onderdeel dat het probleem veroorzaakt. De rest werkt prima en wordt onnodig weggegooid. Simpelweg omdat elektronische apparaten niet worden ontworpen om lang mee te gaan. Daardoor groeit de elektronische afvalberg en die bestaat voor een groot deel uit telefoons.

34

Bij Phonebloks is van ieder onderdeel bekend wie het heeft geproduceerd. Daardoor ontstaat er een meer directe verhouding tussen consument en producent. Mensen hebben vaak geen flauw benul dat de chip in hun iPhone niet van Apple, maar van Samsung is. Als er iets stuk gaat, neemt geen enkele producent zijn verantwoordelijkheid. In mijn systeem koop je het onderdeel in kwestie bij wie je wil. Je kunt je telefoon bovendien helemaal naar wens samenstellen. Iemand die veel in de cloud werkt bijvoorbeeld, kiest voor een extra grote batterij. En iemand die graag fotografeert, voor een geavanceerde camera.'

### Maar wie wil er een telefoon voor z'n hele leven?

'Ik wilde een telefoon die zowel houdbaar als vernieuwend is. Het apparaat is zo stevig en goed dat het gemakkelijk twintig jaar mee kan. Maar je kunt de afzonderlijke onderdelen vernieuwen of upgraden, waardoor je wel meekunt met de vooruitgang. Oneindig consumptisme is niet nodig voor vernieuwing.'

### Is die modulaire telefoon al te koop?

'Een aantal bedrijven, waaronder Google, is de telefoon aan het ontwikkelen. Het is de bedoeling dat hij in 2016 op de markt komt. Ik ben daar niet direct meer bij betrokken. Het gaat mij om de beweging in het algemeen: het idee voor Phonebloks heb ik openbaar online gezet, en nu is

het 'van de wereld'. Google heeft de mankracht en middelen om er verder mee te gaan; ik niet.'

### En wat heb je met de recycling van plastic?

'Op dit moment wordt maar 10 procent van al het plastic in de wereld gerecycled. Nieuw plastic maken is nog altijd goedkoper. Zonde, want recycelen is eigenlijk heel simpel als je de juiste machines hebt. Plastic smelt bij relatief lage temperaturen en kan zonder veel moeite in allerlei vormen worden geperst. Door het te sorteren, te versnipperen en te smelten, ontstaat een prima nieuwe grondstof, waarvan je bijvoorbeeld vazen, lampen en prullenbakken kunt maken.

Ik ben nu aan het onderzoeken of we het gerecyclede plastic ook als vulling voor de 3D-printer kunnen gebruiken. Als dat lukt, kan je er letterlijk alles van maken. Mijn ideaal is dat 'plastic-hergebruiker' net zo'n normaal beroep wordt als metaalbewerker of glazenier.

Het probleem is dat de machines die momenteel in de recyclingindustrie worden gebruikt, grootschalig en duur zijn. Bovendien moet het plastic eerst in enorme hoeveelheden worden ingezameld, getransporteerd en gesorteerd. Mijn machines zijn geschikt voor kleinschalige recyclewerkplaatsen. Je kunt ze overal bouwen. De technieken en materialen die ervoor nodig zijn, zijn overal ter wereld bekend en beschikbaar. Een van de machines is bijvoorbeeld een oude oven. Er zijn dus geen grote investeringen nodig om de machines te bouwen en aan te schaffen. Dit maakt het mogelijk dat mensen in ontwikkelingslanden een lokaal recyclebedrijfje beginnen, waar nu nog nauwelijks systemen voor afvalverzameling en -verwerking zijn. Mensen kunnen daar dan hun plastic afval naar toebrengen, waarna het tot nieuwe grondstof wordt omgevormd.

Wij stellen de bouwtekeningen, maten en instructies van de machines gratis beschikbaar. De eerste versie staat online op [preciousplastic.com](http://preciousplastic.com). Het blijkt in de praktijk nog niet zo eenvoudig om de machines na te bouwen. Daarom denken we na over manieren om dit gemakkelijker te maken, bijvoorbeeld met instructievideo's en foto's.'

### En dan ben je ook nog bezig met Story Hopper...

'Ja. Story Hopper is een online platform waarop ik regelmatig video's plaats over het verbeteren van de wereld. Daarmee probeer ik de gedachtegang van mensen te beïnvloeden, soms met hele simpele, alledaagse slimmigheidjes. Een van de filmpjes lanceert bijvoorbeeld het idee om alle tandenborstels een centimeter kleiner te maken: *small change, big difference*, omdat we daarmee zo 64.000 kilo plastic per jaar besparen.

Deze filmpjes zijn niet alleen een middel om oplossingen te presenteren, maar ook om problemen aan te kaarten, waardoor anderen misschien geïnspireerd raken om er verder over na te denken. Mijn doel is bewustzijn creëren. Dat was ook mijn doel met Phonebloks. Heel veel mensen hebben er geen idee van dat er een elektronisch afvalberg bestaat. Door de aandacht voor Phonebloks zijn mensen zich daar wel van bewust geworden.'

### Wil jij als designer niet vooral mooie, nieuwe dingen maken?

'Ontwerpers denken inderdaad vaak aan nieuwe producten en apparaten als zij iets willen oplossen. Maar als je een échte oplossing wilt, kan je het beter omdraaien en gebruikmaken van wat er al is. Ik ging naar de Design Academy om mooie dingen te maken, die uiteindelijk door mensen in winkels zouden worden gekocht. Maar gaandeweg vroeg ik me steeds vaker af wat daarvan het nut was en of het niet beter was om mijn kennis en vaardigheden voor een ander doel te gebruiken. Die beweging is overigens zichtbaar bij meer studenten aan de opleiding.'

### Wat drijft jou om met dit soort dingen bezig te zijn?

'Ik vind het leuk om na te denken over oplossingen voor mondiale problemen op het gebied van materialen, afval en verspilling. Het begint vaak met het bekijken van heel veel documentaires over het onderwerp. Dan probeer ik te begrijpen waardoor het probleem is ontstaan. Hoe onlogisch en slecht dingen vaak zijn; er is natuurlijk wel een reden waarom het is zoals het is. Daarna ga ik sparren met de mensen om me heen: niet alleen met andere ontwerpers, maar ook met mensen die heel anders denken dan ik. Mijn moeder bijvoorbeeld: als ik haar wil uitleggen wat een modulaire telefoon is, word ik gedwongen tot een bepaalde scherpte. Ik moet wel oppassen dat ik niet te snel in een nieuw onderwerp duik. Voor ik het weet, word ik zo enthousiast dat ik mijn andere projecten vergeet.'

### Zie jij jezelf als ondernemer?

'Niet als ondernemer in traditionele zin. Ik heb een eenmanszaak, en bij ieder project sluiten zich één of meer vrijwilligers aan. Zij helpen bijvoorbeeld met de social media of het bouwen van de plastic recyclemachines. Mijn keuzes voor projecten baseer ik op de impact die ze hebben op de maatschappij, niet op de mogelijkheden om geld te verdienen. Voor mijn projecten zou ik best meer financiële middelen willen hebben, maar ik wil wel onafhankelijk blijven. Bij Phonebloks bijvoorbeeld heb ik verschillende aanbiedingen van investeerders afgeslagen. Stel dat zou blijken dat de modulaire telefoon toch niet het beste middel was om de elektronische afvalberg te verminderen – dan wilde ik dat kunnen zeggen en niet vastzitten aan die telefoon.'

Toen ik met Phonebloks begon, als student, had ik een budget van 50 euro voor het bijbehorende Youtube-filmpje. Dat vind ik eigenlijk het interessantste: door scherp na te denken het maximale halen uit minimale middelen.'



*Frank Heemskerk,  
bewindvoerder Wereldbank*

# De wereld staat er beter voor

Frank Heemskerk (1969) is bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington. Daarvoor was hij bestuurder bij Royal HaskoningDHV. Heemskerk was Tweede Kamerlid voor de PvdA. In het kabinet Balkenende IV was hij staatssecretaris van Economische Zaken, waarbij hij onder meer belast was met Buitenlandse Handel. Hij begon zijn carrière als econoom bij ABN Amro.

39



**De wereld staat er beter voor dan enkele decennia geleden, al zijn de uitdagingen nog steeds reusachtig. Frank Heemskerk, oud-politicus en oud-bankier, is bewindvoerder bij de Wereldbank in Washington en helpt de armoede in de wereld bestrijden door middel van geld, kennis en vertrouwen.**

Goed beschouwd staat de wereld er beter voor dan twintig, dertig jaar geleden. Er zijn minder oorlogen, moeders en kinderen hebben betere overlevingskansen en de extreme armoede is gedaald. Daarmee hebben we belangrijke *millennium development goals* van de Verenigde Naties (VN) gehaald.

Toch blijven er grote uitdagingen over waar we onze handen vol aan hebben. Ook komen er steeds weer nieuwe uitdagingen, waar nieuwe antwoorden op moeten worden gevonden. In die zin is de wereld nooit af. De grootste uitdagingen waar de wereld nu voor staat, zijn in mijn ogen klimaatverandering en ongelijkheid.

40

### Klimaatverandering en ongelijkheid

De klimaatverandering is een uitdaging die we internationaal moeten oppakken om iets te bereiken. De Wereldbank heeft hierover in november een rapport uitgebracht: *Shock Waves: Managing the Impacts of Climate Change on Poverty*. De boodschap hiervan is dat het vooral de meest kwetsbare mensen op de wereld zijn die de rekening betalen van overstromingen of juist grote droogte. Als hun huis wegspoelt of de oogst mislukt, hebben zij niet de mogelijkheden om die rampspoed op te vangen, maar komen ze in extreme armoede terecht.

Klimaatveranderingen kunnen migratiestromen veroorzaken. Mensen gaan hun heil ergens anders zoeken. Als we de klimaatverandering niet weten te stoppen, dan leidt dat tot armoede en spanningen waar de hele wereld mee te maken krijgt.

De tweede uitdaging is de ongelijkheid in de wereld. Ongelijkheid in de verdeling van de welvaart én ongelijkheid in kansen. Er zijn ontzettend veel jongeren die niet de kans krijgen om zich te ontwikkelen en om een fatsoenlijk inkomen te verdienen. Als je de internationale werkloosheidscijfers bekijkt, zie je dat in sommige landen 40 tot 50% van de schoolverlaters werkloos is. Vooral in Afrika en in het Midden-Oosten.

Dat is een ramp. Zo'n situatie kan makkelijk de voedingsbodem worden voor vervreemding en radicalisering.

Ik bezocht in Egypte een opleidingsproject van de Wereldbank. Vaak zijn het jongeren die als eersten in hun familie een vervolgopleiding hebben gevolgd. Het spaargeld van vader, moeder, broers en zussen is in hen geïnvesteerd. Hoe frustrerend en vernederend is het dan om rond te moeten hangen en geen baan te kunnen vinden.

Na de aanslag in Parijs, in november, vroegen ook mijn kinderen: 'Papa, waarom doen die terroristen zulke vreselijke dingen? Waarom hebben ze zo'n hekel aan ons?'

Ik vrees dat we niet genoeg nadenken over het antwoord op die vraag. Weten we werkelijk waarom iemand radicaliseert? Als ons antwoord is: de islam deugt niet, werkloosheid is je eigen schuld en leer gewoon onze taal spreken, dan komen we er niet. We moeten op zoek naar de échte antwoorden, om te voorkomen dat steeds meer jongeren radicaliseren.

## Oplossingen

Oplossingen zijn niet simpel, maar de richting is: breng de economische groei op gang, laat opleidingen beter aansluiten op de arbeidsmarkt, versterk het vestigingsklimaat, maak het bankwezen stabiel en de rechtspraak onafhankelijker en eerlijker. En schep kansen voor nieuwkomers.

Met dat soort oplossingen is de Wereldbank hard bezig. Via het multilaterale systeem, waar de Wereldbank onderdeel van uitmaakt, kunnen we met dialoog en samenwerking tot oplossingen komen voor wereldwijde problemen. We moeten ervoor zorgen dat dit systeem voor iedereen werkt. Dat gaat soms frustrerend langzaam. Maar mensen en landen die zich om wat voor reden dan ook buitengesloten voelen, grijpen vaak naar destructieve middelen om hun doelen dichterbij te brengen. Een wereld met enorme sloppenwijken – soms letterlijk in de schaduw van glimmende wolkenkrabbers – is in elk geval niet sociaal of politiek duurzaam.

De Wereldbank meet voor elk land hoeveel de 40% minstverdienende mensen profiteren van de economische groei in dat land. Als deze groep in een land relatief méér profiteert van de economische groei, dan noemen wij dat inclusieve groei. Landen die meer aandacht hebben voor het bestrijden van ongelijkheid laten vaker langdurig economische groei zien en zijn vaak ook politiek stabiel. Inclusieve groei is dus niet links of rechts, maar vooral verstandiger economisch beleid want álle talenten worden benut. Ook de talenten van jongeren.

Het is ontzettend belangrijk dat we het leven en de kansen van kinderen verbeteren. Dat kunnen we op heel veel manieren doen: zorgen dat moedersterfte afneemt, het onderwijs verbetert, de economie groeit en de klimaatverandering stopt. Een mooi voorbeeld is *Bridge International Academies*, een bedrijf dat in veel Afrikaanse landen tegen zeer lage kosten basisonderwijs geeft. Het bedrijf zet moderne technologie in om scholen te managen en leraren op te leiden. Dankzij mobiele telefoons en tablets krijgen dus meer kinderen betaalbaar onderwijs.

### Leningen, kennis, vertrouwen

De Wereldbank is in 1944 opgericht om met name Europa te ondersteunen bij de groei en wederopbouw na de oorlog. De tweede lening die de Wereldbank destijds verstrekte, was aan Nederland: 195 miljoen dollar voor grondstoffen en bouwmaterialen voor de wederopbouw. Omgerekend naar de huidige waarde zou dat het enorme bedrag van 2,5 miljard dollar zijn.

In latere jaren is de doelstelling verbreed. De Wereldbank verstrekt leningen aan overheden en bedrijven in ontwikkelingslanden en middeninkomenslanden met als voornaamste doelen: bestrijding van extreme armoede en bevordering van inclusieve groei.

42

Daar hoort ook de aanpak van het klimaatprobleem bij. Het streefcijfer voor het percentage groene leningen dat de Wereldbank verstrekt, is onlangs verhoogd van 21 naar 28%. In totaal gaat het om 28 miljard dollar per jaar. Bijvoorbeeld voor ondersteuning van de duurzame landbouw in Afrika, de ontwikkeling van gewassen die bestand zijn tegen klimaatverandering, en voor financiering van wegen en bruggen die op klimaatverandering berekend zijn.

Dat zijn natuurlijk forse bedragen, maar toch is de financiële bijdrage van de Wereldbank in een land vaak beperkt. Er zijn andere geldstromen die belangrijker zijn dan een lening van de Wereldbank. Directe bedrijfsinvesteringen bijvoorbeeld of geld dat door migranten naar hun familie wordt overgemaakt. Veel landen kunnen voor hun financiering ook een beroep doen op de internationale kapitaalmarkt. Dat is prima, want daardoor kunnen wij onze aandacht nog meer richten op de allerarmste landen, die geen toegang hebben tot de kapitaalmarkt. Voor die landen is de Wereldbank nog steeds een zeer relevante bron van financiering.

De bijdrage van de Wereldbank zit echter zeker niet alleen in leningen. Naast geld brengen we ook *kennis* naar een land. Bijvoorbeeld: als een land het beroepsonderwijs wil verbeteren, kunnen wij laten zien hoe andere landen dit hebben aangepakt. Maar het belangrijkste dat wij geven,

is misschien wel *vertrouwen*. Als de Wereldbank besluit een lening te verstrekken aan een land zoals Birma, dan is dat voor andere landen en voor het bedrijfsleven een belangrijk signaal dat het met zo'n land politiek en economisch de betere kant op gaat. Als de Wereldbank ergens in stapt, dan durven andere partijen dat ook te doen. Als de Wereldbank toeziet op een aanbesteding, weet je als bedrijf dat je wordt betaald.

### Lange termijn doelen

De grote vraagstukken over oorlog en vrede worden aan de vergadertafels van de Verenigde Naties besproken. De Wereldbank is veel meer bezig om achter de schermen het beleid en de werkwijze van landen en overheden te verbeteren. In de statuten van 1945 is nadrukkelijk vastgelegd dat de Wereldbank geen politiek bedrijf, maar aan technische ondersteuning doet.

Soms kunnen we echter niet om de politieke situatie heen. Vaak heeft hulp pas zin als de situatie in een land of regio stabiel is. De Wereldbank stelt daarom voorwaarden aan het verstrekken van een lening. Burgers moeten bijvoorbeeld meer zeggenschap krijgen, burgerorganisaties moeten mee kunnen doen in de besluitvorming. We financieren een onderwijsproject op voorwaarde dat ook de allerarmste regio's in een land daarvan profiteren en niet alleen de hoofdstad. Op die manier werken wij aan het herstel van het sociaal contract en stimuleren we landen om de laagste inkomens mee te laten profiteren van economische groei.

Maar meestal is ons werk technisch van aard. Wij zorgen bijvoorbeeld voor een verbetering van het kadaster, waardoor eigendom beter wordt vastgelegd. Of voor een ict-systeem dat rechters onafhankelijk toewijst aan zaken, waardoor het rechtssysteem minder beïnvloedbaar is. In Armenië hebben we onlangs de wet op het onderpand helpen introduceren. Met zo'n betere registratie wordt het een stuk moeilijker om dubieuze leningen aan 'bevriende' zakenrelaties te geven. Door dergelijke drempels in te bouwen, wordt het bankwezen stabiel en gaan we corruptie tegen.

Onze doelen zijn dus doelen voor de lange termijn. Hoewel, soms hebben onze acties ook meteen effect. Onze inzet in de Oekraïne is er een voorbeeld van. Kort na de regeringswissel in Oekraïne kwam de nieuwe minister van Financiën van de Oekraïne naar Washington. Hij wilde de stand van de overheidsfinanciën en de staatsschuld beter in kaart brengen. Dan staat er meteen een team experts klaar om met hem door de boeken te gaan en te kijken wat er moet gebeuren.

## Waarde van instituties

Voor mij staat de waarde van oude, internationale instituties als een paal boven water. Ze zijn lang niet altijd zichtbaar, maar juist in crisissituaties van grote betekenis. Daarom is het belangrijk om in die netwerken te investeren, want je weet nooit wanneer je ze nodig hebt.

Dat geldt voor de Wereldbank, maar ook voor het Internationaal Monetair Fonds en de Verenigde Naties. De besluitvorming in de Verenigde Naties mag stroperig zijn, als het mis gaat in de wereld kijkt iedereen toch onmiddellijk naar de Veiligheidsraad en wordt er een uitspraak verwacht. We moeten ons best blijven doen om ervoor te zorgen dat dit soort instituties beter en efficiënter gaan werken. In die zin worden alle instituties wereldwijd uitgedaagd.

De Wereldbank is al zeventig jaar oud, maar ze is wel meegegaan met de tijd en heeft daardoor nog altijd gezag. Ooit was de 'Washington-consensus' leidend. Men dacht dat alle problemen vanuit Washington konden worden opgelost, met een standaardrecept van een kleinere overheid en meer marktwerking. Dat wordt gelukkig al lang niet meer overal klakkeloos toegepast. Het is ontzettend belangrijk dat we als bank draagvlak hebben, internationaal en met name lokaal in een land waar we werken. Dat krijgen we alleen door te luisteren en met de betrokkenen in dialoog te gaan.

De Wereldbank kan daarbij zeker van ondernemers leren. Een kwetsbaar punt is dat wij heel gouvernementeel zijn ingesteld. Wij praten vooral met ministers en overheden. Onze geldstromen lopen ook via overheden, want zij zijn onze aandeelhouders en contractuele tegenpartij. Wij hebben dus weinig direct contact met burgers. Bedrijven staan in mijn ogen juist wel vaak dichtbij hun klanten, weten wat er speelt bij consumenten en wat een samenleving beweegt. Dat is voor de Wereldbank ook belangrijk om te weten.

## Rol van ondernemers

Bedrijven en ondernemers spelen een grote rol in de verbetering van de wereld en in de oplossing van de grote vraagstukken waar we voor staan. 90% van alle banen in de wereld is in de private sector. Ondernemerschap is dus ontzettend belangrijk.

Grootschalige vernieuwing, opschaling én creatieve destructie komen veel vaker voort uit de private sector dan uit de publieke sector. Natuurlijk spelen subsidies een rol en is er vaak fundamenteel onderzoek aan vooraf gegaan dat wordt gefinancierd door de overheid, maar toch: de meeste ideeën worden in de private sector uitgevonden en in praktijk gebracht.

De voorbeelden zijn talloos: van internetdiensten en mobiele telefonie tot en met klimaatbestendige gewassen, duurzaam asfalt en nieuwe bronnen van energie.

Er zijn op dit moment duizenden ondernemers bezig nieuwe oplossingen te vinden voor wind- en zonne-energie. Slechts enkele van die ondernemers gaan deze wedstrijd winnen. De overheid moet ervoor zorgen dat het speelveld eerlijk is, zodat de ondernemer met het meest kansrijke idee wint, en niet degene met de beste politieke contacten.

Een goede overheid is voorwaarde voor een goed economisch klimaat. Als de overheid niet goed functioneert, dan frustreert dat de groei van het bedrijfsleven en het ondernemerschap. De overheid schept de randvoorwaarden waarbinnen bedrijven kunnen groeien: zij beschermt het eigendom en zorgt voor eerlijke rechtspraak. Zij voert publieke taken uit en financiert vormen van onderzoek waar het bedrijfsleven geen direct belang bij heeft, zoals fundamenteel onderzoek.

De overheid stelt bovendien ook grenzen, om de toekomst van komende generaties veilig te stellen. Vervuiling heeft vaak geen eerlijke prijs. Daarom is het de rol van de overheid om te voorkomen dat er winst wordt gemaakt ten koste van toekomstige generaties, bijvoorbeeld door vervuilende CO<sub>2</sub>-uitstoot wél te beprizen.

De private en publieke sector hebben elkaar dus nodig. Nederland heeft daar met zijn polderoverleg en publiek-private samenwerking bij uitstek een traditie in. Dat is typisch Nederlands. Het valt me ook in Washington op dat er in andere landen soms onwennig over wordt gedaan of met verbazing naar ons 'gepolder' wordt gekeken. Maar de resultaten zijn aantoonbaar.

Deze tijd biedt bedrijven grote kansen. Nederlandse bedrijven hebben door de eeuwen heen een internationale oriëntatie gehad en gingen altijd soepel om met verschillen. Bedrijven als Philips, DSM, Unilever of Shell hebben veel kennis van en begrip voor andere culturen en geopolitieke vraagstukken. Ik denk wel eens dat het belang van internationale samenwerking bij veel van die bedrijven hoger op de agenda staat dan bij sommige Nederlandse politici. Dat komt doordat bedrijven goed zien wat die internationale samenwerking oplevert voor het bedrijf, voor medewerkers en voor Nederland.

## Kansen creëren voor iedereen

De wereld staat er nu objectief beter voor dan twintig, dertig jaar geleden, al gebeuren er nog steeds vreselijke dingen. Terrorisme maakt velen bang. Als er een ramp gebeurt, is de hele wereld direct op de hoogte. Ook dat hoort bij deze tijd: alles is transparant. Die transparantie heeft echter ook een positieve kant: innovaties worden sneller dan ooit gedeeld. Kijk hoe snel uitvindingen als internet, mobiele telefonie en sociale media als Twitter en Facebook zich over de hele wereld hebben verspreid.

Daarom ben ik toch optimistisch voor de toekomst. Het is een oerdrift van mensen om te willen verbeteren en om te overleven. Er is nu veel meer informatie beschikbaar dan vroeger. Ik geloof echt dat het onderwijs beter is dan vroeger. Armoedebestrijding staat wereldwijd op de agenda. Er zijn meer democratisch gekozen regeringen en staatshoofden dan ooit. En ik ben ervan overtuigd dat we de klimaatverandering kúnnen stoppen en ook gáán stoppen.

Helaas hebben we nog geen afdoend antwoord op bedreiging en acties van terroristen. Ik verwacht dat ook Europa meer zal moeten investeren in beveiliging, bewaking, onderzoek en opsporing. Maar dat alleen zal niet helpen. Uiteindelijk moeten we het hebben van de kracht van onze universele waarden en van ons vermogen om kansen te creëren voor iedereen. De wereld zal het niet toestaan dat we uiteenvallen door angst. Daar blijf ik in geloven.





'Mijn manier'



*Hasmik Matevosyan, mode-onderzoekster*

# Mode-industrie zonder verspilling

Hasmik Matevosyan (1987) studeerde aan de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. Ze schreef in 2014 het boek *'Paradigm shift in fashion'*, waarin ze een nieuw verdienmodel voor de mode-industrie beschrijft. In datzelfde jaar werd ze door *Vrij Nederland*, stichting Kennisland en stichting DOEN uitgeroepen tot Radicale Vernieuwer van de Toekomst. Daarnaast heeft ze de *Good Fashion Mastery* ontwikkeld, een online videocursus. Ze woont en werkt in Alkmaar, Haarlem, Amsterdam, Utrecht en op Cyprus.

49

**Hasmik Matevosyan (28) heeft een missie: zij wil de mode-industrie wereldwijd veranderen. En ze is al flink op weg om dat te bereiken. Ze heeft een nieuw ontwerp- en businessmodel ontwikkeld, waardoor de mode-industrie wereldwijd veel minder grondstoffen verspilt.**

Als klein meisje zag ze haar moeder met een breimachine kleding breien. Ze zag ook hoe klanten gingen stralen als ze zo'n nieuw vest aan deden. Dat werd haar droom: kleding ontwerpen en maken.

Hasmik Matevosyan is geboren in Armenië, sinds haar 14<sup>e</sup> woont ze in Nederland. Ze behaalde haar vwo-diploma, maar mocht pas verder studeren toen ze in 2007 bij het generaal pardon haar definitieve verblijfsvergunning kreeg. Ze koos de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Ze wilde nog steeds modeontwerper worden, maar vooral: iets goeds bijdragen aan de wereld.

### En leerde de opleiding jou wat je wilde?

‘In de opleiding ging het vooral over creativiteit: ontwerp wat jij wilt, leef je uit! Maar ik vroeg me altijd af: wie gaat het maken, wie gaat het dragen? Het is mooi om je creativiteit uit te leven, maar ik vind het nog belangrijker om waarde toe te voegen, iets goeds te betekenen voor mensen. Daar ging de opleiding niet over. Niet over de enorme verspilling van grondstoffen in de mode-industrie, niet over de slechte arbeidsvoorwaarden van miljoenen werknemers in de fabrieken en niet over de consument die onzeker wordt omdat kleding zo vaak niet past, ook al is het je eigen maat.

Dat zijn precies de dingen die moeten veranderen. In mijn studie ben ik de hele productieketen gaan onderzoeken: gebruik van grondstoffen, productie, transport, verkoop en hergebruik/ recycling. Ik ontdekte hoe milieuvervuilend en mensonterend de sector eigenlijk in elkaar zit. Toen was de magie van de mode er voor mij wel af. Maar ik was er des te meer van overtuigd dat mode duurzaam moet worden.

Op de hogeschool vonden de meeste docenten dat maar niks. ‘Je haalt de pret eruit’, zeiden ze. Als ik wilde onderzoeken, moest ik naar de universiteit gaan. Terwijl ik creativiteit wilde combineren met intelligentie.’

## Wat heb je in je onderzoek ontdekt?

'Als je de mode-industrie duurzaam wilt maken, moet je beginnen bij het ontwerp. Weet je hoeveel kleding wordt weggegooid in plaats van verkocht? 30 procent. Daarnaast gaat 30 procent van de kleding in de uitverkoop. Slechts voor 40 procent van de kleding wordt de volle prijs betaald. Daar zit een enorme verspilling in.

Het probleem is: confectiematen zijn veel te algemeen. Jonge vrouwen hebben andere lichaamsvormen dan oudere vrouwen. Indische vrouwen hebben andere lichaamsvormen dan Westerse vrouwen. Daar moet je in de pasvorm rekening mee houden. Daar kun je tegenwoordig prachtige 3D-technologie voor inzetten. Het tegengaan van verspilling begint bij de juiste designbeslissingen.

De eerste vraag die ik in gesprekken met modemerken stel is: wie is jullie doelgroep? Dat kunnen niet alle mensen tussen de 17 en 70 jaar zijn. Je zult die doelgroep specifiekere moeten bepalen, anders weet je zeker dat veel kleding heel veel mensen niet past.

Bij duurzame kleding moet het materiaal goed zijn, maar het ontwerp ook. Het ontwerp is de basis. Je koopt een jurk van 150 euro niet omdat-ie van bio-katoen is, maar omdat die jurk perfect voldoet aan je behoeften en wensen. Daar heb ik dus een duurzaam designsysteem voor ontwikkeld.

Het designsysteem zorgt ervoor dat modemerken hun doelgroep via een dialoog leren kennen en hun fysieke, psychologische en financiële behoeften begrijpen. Dankzij de dialoog bouwen ze een relatie op met hun toekomstige klanten en testen ze de ontwerpen voordat ze overgaan tot productie. Zo worden alleen de succesvolle ontwerpen in de juiste maatvoering in de juiste aantallen geproduceerd en wordt overproductie voorkomen.'

## Maar met een goed ontwerp alleen ben je er ook nog niet.

'Ik realiseerde me dat een goed designsysteem alleen kans van slagen heeft als er een goed business model achter zit. Daarom heb ik na mijn masteropleiding een duurzaam business model voor modemerken ontwikkeld, voor de mensen die over de inkoop gaan. Het model bestaat uit drie onderdelen. Nieuwe kleding verkoop je voor de volle prijs, daarnaast geef je mensen de mogelijkheid om kleding te lenen of om kleding tweedehands te kopen. En dat allemaal binnen je eigen winkelformule.

Overproductie voorkomen helpt om tot wel 10 procent meer winst te maken. Door ook kleding uit te lenen en tweedehands te verkopen, kan een merk tot wel 70 procent meer winst maken. Die winst kun je investeren in betere kwaliteit, betere lonen voor de werknemers in de sector en betere service voor de consument. En daarmee voeg je dus echt waarde toe aan de productieketen.'

### Heb je die ideeën ook kunnen verspreiden?

'Ik heb mijn ideeën opgeschreven in een boek: *Paradigm Shift in Fashion*. Eigenlijk was ik er heel onzeker over. Ik kom net kijken in het vak. Wat weet ik van de mode-industrie? Maar een vriendin zei: 'Jouw ideeën zijn groter dan jezelf. Schrijf dat boek nou maar en stuur het de wereld in. Wat er verder mee gebeurt, is niet aan jou.'

En zo is het gegaan. Ik heb het boek uitgebracht en kreeg de prijs voor Radicale Vernieuwer. Daarnaast kreeg ik ook een uitnodiging voor een presentatie bij TEDX Maastricht. Je mag in 12 minuten je verhaal doen voor een zaal vol creatieve, nieuwsgierige mensen. Het filmpje van die toespraak gaat via YouTube en het TED-netwerk de hele wereld over. Daardoor heb ik heel veel aandacht voor mijn idee gekregen en ben ik over de hele wereld in contact gekomen met mensen die hetzelfde willen als ik.

Ik verspreid mijn ideeën ook via een online videocursus. Modemerken mogen die cursus gratis volgen als ze mij helpen met mijn verdere onderzoek, anders moeten ze ervoor betalen. Er doen al deelnemers uit zeventien landen mee. Elk kwartaal vullen ze een vragenlijst in en geven ze verbeterpunten door. Met die gegevens kan ik mijn design systeem en business model verder verbeteren en personaliseren voor kleine, middelgrote en grote merken.

Onlangs ben ik door een groot Italiaans merk uitgenodigd om met hen samen te werken aan de herfst-/wintercollectie van 2017 en mijn ideeën in praktijk te brengen. Ik ben ontzettend benieuwd welke uitdagingen we allemaal tegenkomen.'

### Gaat je droom uitkomen?

‘Mijn droom is dat de hele mode-industrie fundamenteel verandert en dat we een eind maken aan de moderne slavernij in deze sector. Mijn droom is ook om in de komende vijf jaar een eigen retailgebouw te beginnen met allerlei kledingmerken die op basis van mijn design systeem en business model werken. Een gebouw met kledingwinkels, een kledingbibliotheek waar klanten kleding kunnen lenen en een wasserette. Waarschijnlijk zal dat gebouw in Amsterdam komen, maar daarna wil ik graag de wijde wereld in.’

### Wat komt er van jouw eigen ontwerpcarrière terecht?

‘Ik heb een andere keuze gemaakt. Ik heb een design systeem en business model ontworpen waar alle merken mee kunnen werken, in plaats van een eigen merk te beginnen. Op een dag bedacht ik dat als ik er niet meer ben, ik herinnerd wil worden als iemand die een significante bijdrage heeft geleverd aan de verbetering van de wereld. Als ik een eigen modemerken begin, word ik misschien wel succesvol, maar zal ik weinig impact hebben op de wereld. Daarom doe ik liever iets dat voor de hele mode-industrie van belang is. Mijn doel is de wereld beter en eerlijker maken.’



# Betrekken van bedrijfsleven en kennisinstellingen is essentieel voor vernieuwing van het humanitaire systeem

55

Gijs de Vries (1958) is sinds 2014 algemeen directeur van het Rode Kruis Nederland. Hij studeerde rechten aan de Universiteit Utrecht. Hij werkte onder meer als consultant/interimmanager en vervolgens bij Ernst & Young Consulting, waar hij partner werd. In 2000 ging De Vries aan de slag bij Capgemini Nederland, kwam daar in de directie, om later terug te keren bij EY als managing partner van EY Advisory en als lid van de raad van bestuur EY Nederland.



**Humanitaire hulpverleningsorganisaties staan niet bekend om hun innovatieve vermogen. Begrijpelijk, want donateurs zien liever hun geld besteed aan het redden van mensenlevens dan aan R&D-activiteiten. Toch is die vernieuwing, op tal van niveaus, hard nodig om de huidige ongekende hulpvraag het hoofd te kunnen bieden. De inbreng vanuit het bedrijfsleven en kennisinstellingen, met een veel grotere innovatieve traditie, is daarbij hard nodig. Het Rode Kruis heeft daarom samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken en VNO-NCW het initiatief genomen voor een *Coalition for Humanitarian Innovation*. Een initiatief dat mei 2016 gepresenteerd wordt op de VN-top in Istanbul over humanitaire hulpverlening en dat de potentie heeft om uit te groeien tot een Nederlands exportproduct.**

56

Tachtig miljoen mensen zijn vandaag de dag afhankelijk van humanitaire hulp. Niet eerder sinds de Tweede Wereldoorlog waren zóveel mensen van noodhulp afhankelijk. Het overgrote deel (zo'n 60 miljoen) betreft vluchtelingen en ontheemden: mensen die gedwongen door omstandigheden (natuurrampen, weegerelateerde rampen en met name gewelddadige conflicten) hun woonplek hebben moeten verlaten, op zoek naar een al dan niet tijdelijk veilig heenkomen. Gemiddeld duurt het zeven jaar voor zij weer kunnen terugkeren. Sommige families leven al generaties lang in vluchtelingenkampen. En hun afhankelijkheid van anderen is groot, omdat zij slecht in staat zijn zelf in hun bestaan te voorzien.

Het zijn trieste cijfers waarmee de wereld momenteel geconfronteerd wordt. Deze ontwikkeling is al vele jaren (vooral in het Midden-Oosten en Afrika) aan de gang. Velen van ons zijn pas echt wakker geschud nu vluchtelingen vaker hun heil zoeken in Europa. Het probleem staat hiermee wel op de kaart. Met een verdubbeling van het aantal mensen dat van humanitaire hulp afhankelijk is en een verdrievoudiging van de daarmee samenhangende kosten in de afgelopen tien jaar komen de grenzen van de mogelijkheden van humanitaire hulporganisaties duidelijk in zicht.

## Ingrijpende ontwikkelingen

De oorzaak van dit alles ligt in het feit dat de wereld geconfronteerd wordt met een groot aantal ingrijpende ontwikkelingen op hetzelfde moment en verschillende niveaus. Tegelijkertijd verandert de wijze waarop mensen en organisaties georganiseerd zijn in relatief korte tijd als gevolg van technologisering.

De oorzaken van ontheemding en de grote aantallen vluchtelingen liggen gelegen in verschillende oorzaken die ervoor zorgen dat humanitaire hulpverlening veel complexer en kostbaarder is geworden. Zo maakt de complexiteit van intrastatelijke conflicten dat het erg lastig afspraken te maken is om toegang te krijgen tot getroffen burgers. Strijdende partijen blijken niet of nauwelijks op de hoogte van bijvoorbeeld het humanitair oorlogsrecht. Hulpverleners komen dan ook regelmatig zelf in gevaar: alleen al in 2014 kwamen 120 hulpverleners om, raakten er 88 zwaargewond en werden er 121 gekidnapt. Stuk voor stuk diepterecords.

## De humanitaire hulpverlening is complex

Ten eerste maakte urbanisatie humanitaire hulpverlening complexer en daarmee ook kostbaarder dan hulpverlening in een rurale omgeving. Veel steden zijn gesitueerd in kwetsbare kuststreken of aardbevingsgevoelige gebieden; de bevolkingsdichtheid is er enorm groot en velen leven en werken in panden die niet tegen calamiteiten bestand zijn. Daarnaast hebben veel mensen in urbane gebieden geen juridische status; velen leven in sloppenwijken, wat hen daarmee ook onzichtbaar maakt. Dus als er zich een ramp voordoet, zijn er veel meer slachtoffers en is de schade veel groter dan voorheen. Ook is opvang bij rampen in een stedelijke omgeving moeilijker. Veel ruimte voor onderdak en sanitaire voorzieningen is er vaak niet. En wederopbouw duurt langer. In Syrië zijn naar schatting 1,3 miljoen huizen, veelal in steden, vernietigd of onbewoonbaar. Bij de recente aardbeving in Nepal werden zo'n 500.000 woningen verwoest. Het duurt vaak jaren voor alle bewoners geherhuisvest zijn en de infrastructuur hersteld is.

Ten tweede zorgt het veranderende klimaat eveneens voor merkbare effecten. Zo komen klimaat- en weegerelateerde rampen veel vaker voor dan veertig jaar geleden. Extreme hitte of koude, langdurige droogte of overvloedige regenval en zware tornado's nemen in intensiteit én frequentie toe, aldus het Klimaatbureau van het Rode Kruis. De hulpvraag na dergelijke calamiteiten is daardoor ook veel groter, zowel direct, tijdens en na een ramp als in de jaren van wederopbouw.

Ten derde zijn er de gevolgen van de economische crisis. Daardoor is er minder en minder vanzelfsprekend geld beschikbaar voor het versterken van de positie van kwetsbare mensen. In Nederland is het ontwikkelingsbudget sterk omlaag gebracht. Dat is het gevolg van politieke keuzes, andere financieringsvormen maar ook door de grotere rol die de regering het bedrijfsleven toedicht.

De beschikbare middelen voor noodhulp zijn wereldwijd weliswaar op peil gebleven en zelfs iets gegroeid, maar staan niet in verhouding tot de sterk toegenomen uitgaven. Dat dwingt hulporganisaties tot soms pijnlijke keuzes: slechts één op de vijf mensen die het slachtoffer zijn van natuurrampen of conflicten kan geholpen worden met noodhuisvesting of vervangend onderdak voor langere termijn. Vier op de vijf dus niet, wat hen extra kwetsbaar maakt. Voor de beschikbaarheid van voedsel, water of toegang tot gezondheidszorg gelden soortgelijke cijfers. De druk om geld effectiever en efficiënter in te zetten is groot; de noodzaak van nieuwe vormen van financiering en fondsenwerving eveneens.

### Digitale technieken scheppen mogelijkheden in de hulpverlening

De digitale revolutie is een ontwikkeling die mensen in staat stelt zich snel te organiseren, politieke druk op te voeren of zichzelf te redden door nieuwe communicatiemiddelen en technieken. Een megaontwikkeling die hulporganisaties dwingt werkwijzen drastisch aan te passen om aansluiting te blijven houden bij de nieuwe digitale mogelijkheden. Tegelijkertijd biedt dit ook kansen. Een voorbeeld is het Rode Kruis initiatief Ready2Help. Burgers kunnen zich online aanmelden mét hun aanbod aan mogelijkheden en competenties – ad hoc vrijwilligers zodra de nood aan de man is. In noodgevallen kunnen zo héél gericht duizenden mensen online worden benaderd en in de hulpverlening bijgeschakeld, afhankelijk van de acute vraag. Sinds de start van het initiatief eind 2014 hebben ruim 30.000 personen zich aangemeld. Vele honderden hiervan kwamen al in actie bij de opvang van vluchtelingen.

Technologie bewijst op meer fronten zijn waarde in de hulpverlening. Zo kunnen we ons beter voorbereiden op rampen, maar deze ook beter doorstaan én sneller te boven komen. Steeds beter is het voorspellen van (de impact van) rampen mogelijk. Daardoor kunnen gemeenschappen eerder voorbereidingen treffen en kunnen middelen al maanden van tevoren gealloceerd worden, op basis van de verwachting waar er zich een periode van extreme droogte of juist overvloedige regenval zal voordoen, en met welke gevolgen. Technologie helpt ook om vlak na een ramp beter in kaart te kunnen brengen waar de hulpbehoefte het grootst is. Na orkaan

Haiyan in de Filippijnen werden hiervoor in 2013 voor het eerst met veel succes drones ingezet om gericht hulp te kunnen bieden. En bij de recente aardbeving in Nepal brachten vrijwilligers over de hele wereld aan de hand van satellietbeelden de omvang van de ramp in kaart. Ook Ready2Helpers in Nederland deed hieraan mee.

Veranderingen doen zich dus op allerlei terreinen voor. De basisvoorwaarden voor effectieve humanitaire hulpverlening worden echter juist steeds belangrijker. Daarmee bedoelen we dat aangereikte hulp en middelen goed moeten aansluiten bij de lokale situatie en daadwerkelijke behoefte. En dat het belangrijk is goed samen te werken met lokale partijen en met andere hulpverstrekkers om te garanderen dat hulp terechtkomt waar die terecht moet komen, samen met onafhankelijke internationale experts. Daarnaast bewijzen humanitaire grondbeginselen menslievendheid, onafhankelijkheid, neutraliteit en onpartijdigheid die het Rode Kruis al meer dan 150 jaar hoog in het vaandel heeft staan nog elke dag hun waarde. Het maakt dat ook onder zeer moeilijke politieke omstandigheden, zoals in Syrië, Zuid-Soedan, Somalië en andere conflictgebieden, hulp en bescherming kan worden geboden aan de meest kwetsbaren.

### Meeveranderen als systeem

Tegelijk moeten we constateren dat actoren binnen de humanitaire hulpverlening de afgelopen decennia te weinig meeveranderden met de veranderde wereld om ons heen. De oorzaken liggen volgens de recente literatuurverkenning van het Rode Kruis in: de hoge mate van fragmentatie van het hulpverleningssysteem met vele verschillende partijen met vaak een focus op te kleine deelgebieden in plaats van op schaalbare oplossingen, rigide structuren (met nauwelijks budgetten voor R&D), te weinig onderlinge kennisdeling (gebrek aan vertrouwen of duidelijk leiderschap) en een risicomijdende houding (het mág niet misgaan). Verder ontbreekt het aan goede ideeën (door een gebrekkige probleemstelling) en aan tijd om innovatieve initiatieven ook echt goed uit te werken, te monitoren en te evalueren en testen. Daarnaast zijn hulporganisaties meer gefocust op verantwoording naar donors / financiers dan naar 'de klant' (hulpontvangers) en worden hulpontvangers onvoldoende betrokken zodat innovaties te weinig vraaggedreven zijn. De private sector wordt tot slot nog te vaak sec als leverancier gezien en betrokken; in een rol als partner in de hulpverlening zou de toegevoegde waarde van het bedrijfsleven veel beter benut kunnen worden. Onze conclusie is dan ook dat er veel verbetermogelijkheden zijn om tot een stimulerender omgeving voor innovatie te komen.

Het gebrek aan vernieuwing bleek na de verwoestende aardbeving op Haïti, in 2010. Alle hulpverlening was gericht op het herstellen van de watervoorziening, maar voor de aanleg van sanitaire voorzieningen was geen oog, terwijl een grote bijdrage levert aan de volksgezondheid. Dat bleek moeilijk vanwege de specifieke, urbane context van Haïti. Dit voorbeeld zorgde voor het besef bij betrokken hulporganisaties dat het waarborgen van schaalbare sanitatie in een urbane omgeving een nieuwe manier van denken, werken en organiseren vereist. En ook: dat het betrekken van andere dan de traditionele partners essentieel is om hiervoor een goede oplossing te vinden.

### VN Summit over humanitaire hulp

De noodzaak van een nieuwe veranderingsslag in de humanitaire hulpverlening breekt steeds breder door. Dat is de reden geweest voor de VN *World Humanitarian Summit* in mei 2016. Bijzonder aan deze *Summit* is dat naast landen ook humanitaire organisaties en bedrijven zijn uitgenodigd. Ter voorbereiding van de *Summit* vond in Nederland in februari 2015 de Nederlandse humanitaire Top plaats. Daar stond – op instigatie van het Rode Kruis – het onderwerp ‘innovatie’ op de agenda. Minister Ploumen, die er het woord voerde, gaf aan dat de humanitaire organisaties minder dan één procent uitgeven aan R&D-activiteiten, tegen 6-8% in het bedrijfsleven. Enerzijds begrijpelijk, vond de minister, omdat donors hun geld liever gespenseerd zien aan het redden van mensenlevens. Anderzijds is er nog ruimte voor innovatie. Gelukkig stond het pleidooi voor innovatie in de aanloop naar de VN *Summit* in de aanbevelingen van onze nationale conferentie: ‘*Step up our cooperation with private partners and academia to develop innovative solutions in humanitarian programming*’.

Het onderwerp ‘innovatie’ kan niet langer worden genegeerd. Dat is ook de oproep in een rapport van de VN. Ze roepen humanitaire hulporganisaties op de ‘principes’ van innovatie meer eigen te maken, meer *evidence-based* te werken en minder risicomijdend te zijn. Dat kan door een deel van de budgetten voor R&D vrij te maken, successen en falen beter met elkaar te delen en vooral ook samen te werken met overheden, kennisinstututen, de private sector en betrokken gemeenschappen. Innovatie op dit terrein moet wel gestoeld zijn op ethische humanitaire principes door, bijvoorbeeld, uit te gaan van de concrete noden en de betrokken gemeenschappen – inclusief lokale bedrijven - zoveel mogelijk actief te betrekken bij de totstandkoming en ontwikkeling van nieuwe producten of werkwijzen. Terecht, want te vaak zijn in het verleden goedbedoelde oplossingen bedacht die verkeerd uitpaktten omdat ze niet aansloten bij de behoeften. Daarnaast geldt ook bij innovaties overkort het algemeen gerespecteerde uitgangspunt dat mensen nooit

nadelige effecten mogen ondervinden (*do not harm-principle*) van acties door hulpverleners. Experimenten zijn dus alleen binnen dit kader mogelijk.

### Innovatie op meer niveaus

Hoewel het Rode Kruis enthousiast is over innovatie, mag het wel sneller dan het nu gaat. Innovatie is bijvoorbeeld meer dan alleen vernieuwing op product- en dienstenniveau. Zeker, ook daar worden er zeer waardevolle stappen gezet. Maar innovatie is op meer fronten nodig: van nieuwe vormen van financiering van humanitaire hulp tot aan het bewerkstelligen van organisatorische- en systeemverbeteringen en vormen van samenwerking die écht zorgen voor nieuwe, schaalbare benaderingen die nodig zijn om de huidige problematiek het hoofd te bieden.

### Innoveren vanuit een coalitie

Humanitaire actoren moeten innoveren maar kunnen dat niet alleen. Dat kan alleen met andere partijen die mee willen innoveren. Dat geldt dan voor ‘traditionele’ partijen als overheden, NGO’s, kennisinstituten en financiers (veelal het publiek), maar ook voor het bedrijfsleven. Daarbij gaat het zowel om grote multinationals als middelgrote ondernemingen en *game changers* uit het MKB. Dit sluit ook aan bij de koers die de regering ten aanzien van humanitaire hulpverlening en ontwikkelingssamenwerking vaart, waarin innovatie (zowel technisch als organisatorisch) nadrukkelijk wordt genoemd als manier om de effectiviteit van de hulpverlening te vergroten.

61

Het Nederlandse Rode Kruis heeft daarom samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken en VNO-NCW het initiatief genomen voor een brede *Coalition for Humanitarian Innovation*. Ook CARE en Unicef Nederland hebben zich als kwartiermakers hierbij aangesloten. Capgemini Consulting heeft de opzet en uitwerking van de ontwikkelingsfase op zich genomen. Doel is een netwerk van organisaties te vormen die geloven in de kracht en inspiratie van een dergelijke langdurige samenwerking, waarbij structureel en vanuit een gezamenlijke doelstelling aan vernieuwing van de humanitaire hulpverlening wordt gewerkt. Mét oog en respect voor ieders belang hierin. Zo is het belang van de overheid dat gelden zo efficiënt mogelijk worden ingezet, met een zo groot mogelijke kosteneffectiviteit en liefst ook glasheldere verantwoording. Voor bedrijven telt vooral het bijdragen aan de missie en de winstgevendheid, bijvoorbeeld door nieuwe markten aan te boren en nieuwe producten te kunnen lanceren. Ook het betrekken en motiveren van medewerkers en/of de overtuiging dat het goed is als bedrijf bij te dragen aan het oplossen van humanitaire vraagstukken kunnen als belang dienen. Voor hulporganisaties tellen aspecten als het sneller bereiken van door rampen getroffen mensen en het uitbreiden en verbeteren van hulpverleningsvormen. Maar ook het versterken van de

weerbaarheid van de meest kwetsbare gemeenschappen, zodat zij beter voorbereid zijn en beter in staat zijn om zelf in actie te komen mocht er toch een ramp plaatsvinden. En voor kennisinstellingen is het uiteraard het kennisaspect dat telt.

Elke sector zal zo vanuit z'n eigen specialisme en belang kunnen bijdragen om vernieuwende ideeën op een hoger plan te brengen en barrières te slechten om te komen tot échte innovatie in de sector. Als initiatiefnemers zijn we ervan overtuigd dat binnen een dergelijk 'ecosysteem' voor alle betrokkenen voordelen zijn te behalen, en dat dus zowel kwetsbare gemeenschappen, betrokken partners én de sector als geheel profiteren van deze benadering.

### Inspirerende ervaringen

Vooraf het actief betrekken van het bedrijfsleven maakt de nieuwe coalitie uniek. Inmiddels zijn we als Rode Kruis overtuigd geraakt van de waarde van intensieve samenwerking met bedrijven. Een mooi voorbeeld is hoe we (wereldwijd) samenwerken met *Philips Foundation*. Mensen van het Rode Kruis en Philips reisden samen af naar Ivoorkust om aan de hand van de *customer journey* vast te stellen waar in de moeder- en kindzorg de behoeften precies liggen en wat de te slechten barrières zijn. Zo ontstaat van beide kanten een beter beeld van waar het échte probleem ligt, om van daaruit samen met de lokale gemeenschap te kunnen nadenken over wat er nodig is om tot daadwerkelijke oplossingen te komen, en wie wat daaraan kan bijdragen. De winst voor ons als Rode Kruis was dat we kennismaakten met de *experience tools* van Philips die we hiervoor nodig hadden. Via deze methode wordt de doelgroep nauw betrokken bij de probleemdefinitie en de mogelijke oplossingen. En zo kreeg Philips een ingang naar gemeenschappen waarmee wij al intensieve contacten hebben.

Ook in het contact met kleine - vaak heel flexibele - bedrijven ontstaan prachtige innovaties. Zo dachten WASH-specialisten van ons (naar aanleiding van de geschetste ervaringen op Haïti) samen met een aantal kleine ondernemers en architecten na over de 'ideale' latrine in een stedelijke omgeving. Het resultaat is een ontwerp dat goed toepasbaar is en inmiddels op de markt beschikbaar is. Een aantal hulporganisaties heeft dit type latrines al opgenomen in hun noodhulpinstrumentarium.

### Langetermijnsamenwerking

De geschetste innovaties konden we vooral bereiken door andere, meer op lange termijn gerichte vormen van samenwerking met deze bedrijven aan te gaan. En omdat we elkaar op een hoger 'missieniveau' konden vinden. Werken vanuit een gezamenlijke hogere doelstelling maakt de

samenwerking immers vanzelfsprekender en maakt ook dat grotere stappen gezet kunnen worden, in een hoger tempo. Dat is ook waarom we geloven in de kracht en potentie van de *Coalition for Humanitarian Innovation*. Startpunt voor deze coalitie in opbouw is een kernorganisatie van *founding partners*, met één duidelijk gezamenlijk doel: de humanitaire hulp verduurzamen door innovaties te bevorderen die er concreet aan bijdragen dat meer door rampen getroffen of daarvoor al kwetsbare mensen bereikt worden, en/of die zorgen voor een kostenreductie. Dit wil de coalitie doen via een open benadering en door op diverse niveaus partijen actief te betrekken: van bedrijfsleven (groot/mondiaal, middelgroot, klein en *gamechangers*), andere humanitaire hulporganisaties (zoals de leden van de samenwerkende hulporganisaties SHO/Giro555) tot kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen en andere kennispartners op diverse innovatiegebieden). Een derde samenwerkingsniveau kan bestaan uit samenwerkingspartners (bedrijven, overheden en NGO's) in partnerlanden en bijvoorbeeld individuen die op specifieke onderdelen kunnen bijdragen met kennis en kunde. De beoogde innovaties kunnen variëren van proces- en marketinginnovatie tot aan innovaties op het gebied van communicatie, organisatie en producten. Waarbij we ons realiseren dat een innovatie op, bijvoorbeeld, productniveau waarschijnlijk ook vernieuwing op organisatie- of procesniveau vraagt om écht een succes te worden. Het is ook de bedoeling het Nederlandse publiek op enig moment te betrekken en mee te laten denken, zowel bij het genereren, verzamelen en beoordelen van ideeën (ideation) als bij het sponsoren van initiatieven (*crowd funding*).

### Langdurig commitment

De vorm en structuur van de coalitie is nog niet uitgekristalliseerd. Het is *ongoing innovation*. De *founding partners* werken daar op het moment van schrijven van deze bijdrage nog hard aan, samen met een aantal ondernemers. Want die inbreng vanuit het bedrijfsleven is essentieel om tot échte innovaties te komen. Veel meer dan de andere coalitieleden zijn bedrijven immers gewend te innoveren. Niet zonder reden scoort Nederland altijd hoog op ranglijstjes van meest concurrerende (5<sup>e</sup> plek) en meest innovatieve landen (8<sup>e</sup> plek) ter wereld. Cruciaal is wel dat bedrijven zich voor langere tijd willen committeren aan de coalitie door échte investeringen of door mensen of capaciteit beschikbaar te stellen. Het vraagt ook een expliciete betrokkenheid en intrinsieke motivatie van de top van deze bedrijven. Het maakt daarbij niet eens zoveel uit of dat het motiveren van medewerkers, het willen werken aan maatschappelijke opgaven of creëren van nieuwe businesskansen is. Zolang er maar een goede reden is om bij te dragen aan de coalitie én de coalitie kan bijdragen aan het belang van het bedrijf. Het gaat immers om het geloof in een



*triple win*: win voor kwetsbare mensen in nood, win voor deelnemende bedrijven en organisaties plus win voor het gehele humanitaire systeem.

Als Rode Kruis zijn we ervan overtuigd dat de beoogde samenwerking in de coalitie met bedrijven een enorme impuls kan betekenen voor de noodzakelijke vernieuwing van het humanitaire systeem. Het zou geweldig zijn als de samenwerking met bedrijven, die zich nu veelal nog ad hoc en op projectniveau afspeelt en vooral op de korte termijn gericht is, zich óók op andere niveaus gaat afspelen, planmatig en met een langetermijnfocus. En als samenwerking met bedrijven, die nu vaak in één-op-één combinatie plaatsvindt van één hulporganisatie en één bedrijf, leidt tot minder fragmentatie in het systeem. En ten slotte: als deze coalitie ertoe bijdraagt dat innovatie uitgroeit tot een thema dat niet sectoraal maar op alle deelgebieden (sanitatie, onderdak, voedsel etc.) van de humanitaire hulpverlening wordt opgepakt.

Een actieve bijdrage vanuit het bedrijfsleven maakt ook expliciet dat het vernieuwen van de humanitaire hulpverlening – lees: het waarborgen van de hulp aan de meest kwetsbaren in deze wereld – écht een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Met die nieuwe rol voor het bedrijfsleven heeft de Coalitie voor Humanitaire Innovatie alles in zich om uit te groeien tot een uniek en inspirerend voorbeeld van de manier waarop vernieuwing kan worden aangepakt. Een typisch staaltje Hollandse ‘publiek-private-samenwerking’ dat we in mei 2016 graag presenteren in Istanbul, als een bijzonder ‘exportproduct’ dat hopelijk in veel landen navolging krijgt. Zodat in tijden van nood niemand alleen staat.



'Onze manier'



*Sigrid van de Poel en Claire Vlug,  
Jeugdbescherming Regio Amsterdam*

# ‘Ons doel is ieder kind veilig’

**Sigrid van de Poel** (1966) en **Claire Vlug** (1963) zijn samen de bestuurders van Jeugdbescherming Regio Amsterdam, tot 1 januari 2015 Bureau Jeugdzorg geheten. **Van de Poel** studeerde Ontwikkelingspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en begon haar loopbaan bij de Raad voor de Kinderbescherming. In 2006 trad ze in dienst bij Bureau Jeugdzorg. **Vlug** studeerde orthopedagogiek en volgde een post-HBO-opleiding Bedrijfskunde en *Master of Business Administration*. Ze begon haar loopbaan in het onderwijs en stapte in 2005 over naar Bureau Jeugdzorg. In 2014 werden Van de Poel en Vlug door *Vrij Nederland* en stichting Kennisland benoemd tot ‘Radicale Vernieuwers’. Begin 2015 kreeg hun organisatie de prijs voor Beste Overheidsorganisatie 2014 en in november 2015 de *European Public Sector Award* (EPSA-award). Meer informatie op [www.jbra.nl](http://www.jbra.nl)

67

**Twee vragen kunnen een organisatie volledig op de kop zetten. Daar weten ze bij Jeugdbescherming Regio Amsterdam alles van. Die vragen zijn: waar bestaan wij voor? En: doen wij datgene wat daaraan bijdraagt? Het antwoord op die vragen heeft de organisatie totaal veranderd. ‘Mensen die hier komen, voelen de *vibe*.’**

‘Een paar jaar geleden zaten we als organisatie diep in de crisis. Vanwege financiële problemen, maar ook omdat de medewerkers gedesillustreerd waren. Iedereen werkte keihard, maar we bleven tekort schieten en het aantal protocollen bleef maar groeien’, vertelt Claire Vlug, een van de twee bestuurders van Jeugdbescherming Regio Amsterdam. ‘De enige oplossing was nadenken over de vraag: waar zijn wij eigenlijk voor? Die vraag hebben we aan iedereen in huis en ook aan mensen extern gesteld. Er kwam een helder antwoord uit. Ons doel is: ieder kind veilig. En alles wat we als organisatie doen, moet daar dus aan bijdragen.’

Het betekende dat alle werkprocessen tegen het licht werden gehouden en de organisatie fundamenteel anders ging werken. ‘We moesten wel’, vult Van de Poel aan. ‘Want de jeugdzorg is enorm veranderd. Gemeenten hebben veel meer verantwoordelijkheden gekregen. Taken die niet tot onze kerntaken behoorden, zijn naar andere organisaties gegaan. Veilig Thuis, het advies- en meldpunt voor kindermishandeling bijvoorbeeld. Daardoor zijn wij in een paar jaar tijd flink gekrompen: van ruim 800 naar 450 medewerkers. Maar we zijn op tijd begonnen om onze organisatie en de medewerkers voor te bereiden. Veel medewerkers zijn bijvoorbeeld met hun taken meegegaan naar die andere organisaties.’

### **Wat doet de Jeugdbescherming precies?**

Vlug: ‘De Jeugdbescherming wordt ingezet in gezinssituaties waarbij niet alleen drang-, maar ook dwangmaatregelen nodig zijn. Ondertoezichtstellingen en uithuisplaatsingen dus. Wij hebben zelf het liefst dat we worden ingeschakeld net voordat een situatie zo ernstig is. Want door onze aanpak kunnen we die dwangmaatregelen soms juist voorkomen.’

Van de Poel: ‘Het beste wat wij kunnen bereiken, is natuurlijk dat dwangmaatregelen helemaal niet meer nodig zijn. Dan zijn wij als organisatie zelfs overbodig. Dat zou het mooiste zijn, maar de ervaring leert dat in een stad als Amsterdam alleen al zo’n 2% van de kinderen de zorg van de Jeugdbescherming toch wel nodig heeft.’

## Wat is er precies in jullie werkwijze veranderd?

Vlug: 'We zijn samen met de gezinsmanagers in onze organisatie gaan kijken wat goed werkt en wat minder goed. Wat moeten we doen om een kind of kinderen in een gezin zo snel mogelijk veiligheid te bieden? Wat en wie zijn daarbij nodig? We hebben alle procedures afgepeld en zo hebben we team voor team een nieuwe manier van werken ingevoerd. Er is dus niets van bovenaf opgelegd, elk team heeft zelf het proces doorlopen en zelf vastgesteld wat er nodig is om echt te doen waar de Jeugdbescherming voor is.'

'Onze werkwijze is fundamenteel veranderd. Bijvoorbeeld: de gezinsmanagers zijn nu zoveel mogelijk fysiek aanwezig bij de gezinnen. Daardoor hebben we minder werkplekken nodig. We zijn van tien locaties in de regio naar één centrale locatie in Amsterdam gegaan. We hebben de bureaucratie zoveel mogelijk verminderd. Alle medewerkers hebben een goede laptop gekregen. En ze kunnen allemaal integraal worden ingezet voor onze drie taken: jeugdhulpverlening, jeugdbescherming en jeugdreclassering. Voorheen waren daar drie verschillende mensen bij betrokken. Als we in een gezin zijn, kijken we niet alleen naar het ene kind waarvoor we moesten komen, maar meteen ook naar de andere kinderen. Eén gezin, één plan is ons motto. We kunnen dus nooit meer wegstijven als het gaat om de veiligheid van kinderen.'

69

Van de Poel: 'Eén keer per week komen de gezinsmanagers uit een team bij elkaar om de casussen te bespreken, met ondersteuning van een senior-gezinsmanager en een gedragsdeskundige. Voorheen werd er veel solistisch gewerkt, nu weten teamleden van elkaar waar ze mee bezig zijn, in welke fase ze zitten met een gezin en waar naar toe wordt gewerkt. Als een zaak stagneert, wordt er meteen gekeken wat er nodig is om voortgang te maken. Door deze manier van werken kan de ene collega een casus van een andere collega overnemen als die ziek is of vakantie heeft. De *caseload* van de afzonderlijke teamleden is de *caseload* van het hele team geworden.'

## En zijn jullie nu klaar met veranderen?

Vlug: 'Haha, we zijn met een proces begonnen dat nooit meer stopt.'

## Maar helpt het? Wordt het veiliger voor kinderen?

Van de Poel: 'We zijn er natuurlijk nog lang niet. Er worden nog minstens 120.000 kinderen jaarlijks ernstig mishandeld. Wat we met z'n allen ook doen om kindermishandeling te signaleren en aan te pakken, dat aantal is nog steeds niet gedaald.'

## Hoe is jullie samenwerking met de gemeente en andere hulpverleners?

Van de Poel: 'De Jeugdbescherming was altijd nogal naar binnen gekeerd, nu gaan we bewust met iedereen het gesprek aan. Wij hebben ook de wijsheid niet in pacht, maar we hebben wel een belangrijk doel voor ogen. Dat kunnen we niet in ons eentje bereiken. Daarvoor hebben we de gemeente nodig, de wijkteams, de jeugd GGZ, de ambulante hulpverleners en de jeugdzorginstelling die een kind uiteindelijk soms opvangt. Wij zijn ontzettend afhankelijk van onze netwerkpartners.'

De methodiek die wij toepassen gaat uit van de dialoog, van de kracht van de ander en van ieders nobele intenties. De basis is respect. Dat passen we heel bewust toe. Niet alleen in onze omgang met gezinnen, maar ook met ketenpartners.'

## Is jullie positie tussen al die andere organisaties helder?

Van de Poel: 'Het veld is nog steeds enorm in beweging. De jeugdzorg is bezig zichzelf opnieuw uit te vinden en dat is heel lastig. Het kan best zijn dat onze rol kleiner wordt. Naarmate de sociale teams in gemeenten professioneler worden, hebben ze ons wellicht minder nodig. Dan worden we alleen nog ingeschakeld als de veiligheid van kinderen echt in het geding is. De wijkteams kunnen ons ook om advies vragen, wij kunnen hen trainen om in situaties waarin de veiligheid van kinderen in het geding is de juiste dingen te doen. Wij weten dus niet wat er in de toekomst met onze organisatie gaat gebeuren. Maar het mooie is: wij zijn er niet om onze organisatie te verdedigen of onze banen te behouden. Wij zijn er alleen om kinderen veiligheid te bieden. En daar blijven wij ons op concentreren.'

## Zien jullie jezelf als voorbeeld voor andere organisaties en bedrijven?

Vlug: 'De vragen die wij ons hebben gesteld, zou elke organisatie zichzelf kunnen stellen: waar zijn wij voor? Doen wij wat we moeten doen? Je kunt je die vraag elke dag opnieuw stellen. Het helpt je focussen. Als de banken en de woningcorporaties dat bijvoorbeeld hadden gedaan, was er de afgelopen jaren misschien niet zoveel mis gegaan.'

## Die enorme focus, legt die ook niet een enorme druk op iedereen?

Van de Poel: 'Haha, ja, er is een risico dat mensen het gaan overdrijven. Dat zeggen wij ook wel eens tegen elkaar. Alleen maar waarde toevoegen aan het doel dat je voor ogen hebt, is best een opgave. Soms moeten we ook tegen elkaar zeggen: *good enough* is goed genoeg. Maar iedereen heeft hier een *drive*. Onze organisatie wordt periodiek geauditeerd. De auditeurs

die onze medewerkers spraken, kwamen na afloop van gesprekken vaak stuitend naar buiten. Ze voelden de *vibe* die bij ons rondgaat en kregen er zelf ook veel energie van. Daarom zijn wij 'Radical Vernieuwers' geworden en hebben we net ook de Europese Award voor de publieke sector gekregen. Daar zijn wij dus ontzettend trots op. Het is een groot compliment aan onze medewerkers.'

### Voelen jullie je eigenlijk wel ambtenaren of meer ondernemers?

Vlug: 'Wij zijn de verlengde arm van de overheid. Wij werken in opdracht van de overheid, maar we zijn er voor de burgers en vooral voor de veiligheid van kinderen. Daar zetten we ons maximaal voor in.'

Van de Poel: 'Voor ons is het sociaal ondernemerschap.'





# Tussen tiran en terrorist? Modern leiderschap in het Midden-Oosten

Petra Stienen (1965) is publiciste en arabiste. Als voormalig diplomaat was ze jarenlang werkzaam in het Midden-Oosten. Ze is lid van de D66-fractie in de Eerste Kamer. In februari 2012 won zij 'De Vrouwen in de Media Award 2011' en in maart 2016 krijgt ze de Aletta Jacobsprijs toegekend. Onder meer vanwege haar vermogen de stem van vrouwen, binnen en buiten Nederland, via haar werk door te geven en te versterken.

73

**In het Midden-Oosten is er nog een lange weg te gaan voordat er stabiliteit én een rechtvaardige samenleving is voor alle burgers. De vraag voor de komende tijd zal zijn, hoeveel ruimte er is voor de tussenweg, tussen tiran en terrorist. De tussenweg van de dialoog die mensen van verschillende achtergronden insluit in plaats van uitsluit.**

Een jonge vrouw kijkt ondeugend naar het publiek bij het Oslo Freedom Forum.<sup>1</sup> 'Welke staat in het Midden-Oosten heeft een leider van 43, geen visaverplichtingen, een decentrale overheid, een bevolking van gemiddeld 30, en Frans als de tweede taal?' Het publiek denkt het te weten, immers de invloedrijke mensenrechtenactiviste Amira Yahyaoui komt uit Tunesië, dus zij heeft het vast over haar eigen land. Haar antwoord is verrassend, 'Het is de Islamitische Staat (IS), de staat met meer dan 80 nationaliteiten, waar vrouwen geen toestemming nodig hebben van hun vader om politiek actief te zijn en de jeugd in tegenstelling tot de rest van de Arabische wereld wel de toekomst heeft.'

74

In de rest van Yahyaoui's verhaal klinkt grote afkeer door over het barbaarse karakter van IS. Haar cynisme komt voort uit het gevoel van teleurstelling dat ik herken bij activisten in de hele Arabische wereld. Vijf jaar geleden hadden zij even de hoop dat er wel een nieuwe toekomst voor de jonge bevolking van de Arabische wereld was. Nadat de Tunesische straatverkoper Mohammed Bouazizi zich op 16 december 2010 in brand had gestoken uit frustratie met de corrupte politie en overheid, braken in de maanden daarna in bijna alle Arabische landen revoluties uit.

De afgelopen decennia was er alleen een hoopvolle toekomst voor conservatieve moslimmannen van respectabele leeftijd met goede contacten met de politieke en militaire macht. Maar de meeste jongeren, vrouwen, en religieuze of etnische minderheden zoals christenen en koerden werden buiten gesloten en hadden geen toegang tot goed onderwijs, de arbeidsmarkt of invloedrijke politieke en zakelijke posities. En als de Europese Unie, de VS of de VN al kritiek hadden op de ernstige mensenrechtenschendingen dan was het mantra van dictators zoals de Egyptische president Mubarak of de Syrische leider Assad: wij garanderen met harde hand stabiliteit, ook al gaat dat ten koste van mensenrechten,

---

1 zie voor youtube met Amira Yahyaoui:  
<https://oslofreedomforum.com/talks/youth-are-not-the-future>

maar anders krijgen jullie mannen met baarden in onze paleizen. Of: jullie willen toch toegang tot olie en jullie handel en wapens verkopen? Dan kun je ook maar beter zaken doen met ons.

### Leiderloze revoluties

In het voorjaar van 2011 stortte de muur van angst voor de dictator in. Overal in Tunis, Cairo, Daraa, Damascus, Bahrain, Sanaa stonden mensen op pleinen en in straten met de eis: geef ons waardigheid (*Karama*), geef ons rechtvaardigheid (*Al-Adala*) geef ons vrijheid (*Huriya*). En overal klonk: *Yasqut alNizam*, het regime moet vallen. De leiderloze revoluties waren geboren. De slogan was: 'de macht van de mensen is sterker dan die van de mensen met macht.' Het collectief zou voor een nieuw begin zorgen. Het westen reageerde enthousiast, bijna elke minister van Buitenlandse Zaken, van de hoge EU vertegenwoordiger voor buitenlands beleid Catherine Ashton tot Hillary Clinton liet zich met de jongeren fotograferen op het Egyptische Tahirplein. Er kwam extra geld beschikbaar in het Europees Nabuurschapsbeleid gericht op democratische en economische hervormingen.

En Europese leiders buitelden over elkaar heen om te zeggen, 'we moeten onze les leren en niet langer meer de dictators steunen die hun eigen volk onderdrukken maar beter luisteren naar de andere stemmen en krachten in de samenleving.' Er werd zelfs gesproken van een nieuw 'Mare Nostrum', de Middellandse Zee als gezamenlijk binnenmeer voor een welvarende regio. De euforie was compleet. Toch hing ook in de lucht dat die steun niet lang zou aanhouden als er niet meteen tastbare resultaten kwamen waar het westen ook iets aan had.

In september 2011 woonde ik een lezing van Esra Abdelfatah bij, een jonge lerares uit Egypte die wereldfaam had gekregen als *the Facebookgirl* omdat ze via haar facebookpagina had bijgedragen aan de mobilisatie van steun voor stakingen in Egypte en later aan de oprichting van de 6 april revolutionaire beweging.<sup>2</sup> Zij zag de bui al hangen. 'Dames en Heren, wij hebben de steun van Europa niet nodig in goede tijden, die ontvangen we graag in slechte tijden.'

En die slechte tijden kwamen sneller dan gedacht. De jonge revolutionairen hadden geen antwoord toen de erfenis van decennia van dictatuur duidelijk werd. Jarenlange corruptie en falend bestuur hadden gezorgd voor een in elkaar stortende infrastructuur, overvolle

2 Tekst van lezing Esra Abdel Fatah [http://www.bkb.nl/sites/default/files/2011\\_lezing.pdf](http://www.bkb.nl/sites/default/files/2011_lezing.pdf)

klaslokalen, slecht functionerende gezondheidszorg en ziekenhuizen en hoge werkloosheid onder de jeugd die in veel landen meer dan 50% van de bevolking uitmaakt. Dit wilden de revolutionairen niet langer. Maar wat wilden ze wel?

### Gebrek aan leiderschap

Al snel speelde het totale gebrek aan richting en leiderschap van de revoluties op. In Egypte sprong de moslimbroederschap in dit vacuüm, hun leiders hadden zich al lang voorbereid op dit moment. In het Westen ebde het eerste enthousiasme over de Arabische revoluties helemaal weg toen in Egypte de Moslimbroeders via de eerste relatief vrije parlementsverkiezingen aan de macht kwamen. De twijfel groeide met de dag of zij wel het beste voor hadden met Egypte en betrouwbare partners konden zijn voor de EU. Daarnaast werd de revolutie in Syrië steeds gewelddadiger als reactie op de brute wijze waarop Assad zijn eigen bevolking klein probeerde te houden. Islamistische extremistische groeperingen wonnen terrein. Ook in landen als Libië en Jemen ontstond steeds meer chaos en nam het geweld toe.

De EU heeft dit niet kunnen voorkomen. De gevestigde belangen van de oude garde bleken te diep verankerd. De critici van het overmatige enthousiasme hadden er al voor gewaarschuwd, elke revolutie eet zijn eigen kinderen op. Veel van de jonge revolutionairen en activisten van het eerste uur zitten in de gevangenis, zijn vermist of zijn vermoord door het eigen regime of islamitische extremisten. Sociale rechtvaardigheid, gelijkheid en vrijheid lijken nog steeds onbereikbare dromen. En de bevolking roept om een sterke man die een einde maakt aan de chaos. Het verlangen naar de stabiliteit van het verleden is groter dan verlangen naar verandering. Ook de EU en de VS kiezen eieren voor hun geld, en kiezen weer voor een beleid dat het beter is om zaken te doen met de 'bekende duivel' dan 'onbekende duivels' omdat die in elk geval voor stabiliteit zorgen en samen met het westen terroristen bestrijden.

Vijf jaar na de revoluties van 2011 lijken er nog maar twee smaken te bestaan in de regio: aan de ene kant het autoritair nationalisme van de Egyptische president Sisi die net als zijn voorganger Mubarak zegt: stabiliteit met mij of chaos met de terrorist. Aan de andere kant zien we het religieus extremisme van groepen zoals IS die een kalifaat willen stichten met een apocalyptische visie op het einde van de tijden. Nu zouden we kunnen zeggen, wat maakt het ons uit. Maar inmiddels is duidelijk door de vluchtelingeninstroom, aanslagen in steden als Brussel en Parijs en betrokkenheid bij de oorlog tegen IS, dat de ontwikkelingen aan de andere kant van de Middellandse Zee ons direct aangaan, al is het maar omdat heel

veel mensen in Europa zich direct verbonden voelen met die Arabische regio vanwege hun persoonlijke geschiedenis.

### De weg van het midden

Dus is het van belang voor Europa en Nederland op welke wijze leiders in het Midden-Oosten zich inzetten voor de ambities van hun veelal jonge bevolking om een menswaardig bestaan te leiden. Want als dat niet gebeurt is de kans op nog grotere vluchtelingenstromen en instabiliteit aan de zuidkant van de Middellandse Zee alleen maar groter. De vraag is of er voorbeelden zijn van leiders die durven te hervormen en niet alleen de belangen van de oude garde te garanderen. Zeg maar, de weg van het midden? Als we in vogelvlucht naar een aantal soorten leiderschap kijken, is er zeker meer verscheidenheid dan de tweedeling tiran-terrorist. Zo blijken de koningen in de regio redelijk in staat geweest te zijn om via tijdige hervormingen een hernieuwd sociaal contract af te sluiten met hun bevolking. Dat zien we in Marokko onder Koning Mohammad VI, en in het Jordanië van Koning Abdallah maar ook bij de Emirs in sommige Golfstaten zoals in Qatar en de Verenigde Arabische Emiraten. Zelfs in Saoedi-Arabië worden mondjesmaat hervormingen doorgevoerd zodat ook vrouwen meer kunnen deelnemen aan de samenleving. Maar stemmen van onvrede en kritiek worden nog steeds op harde wijze aangepakt. In Saoedi-Arabië, de bondgenoot van het westen in de strijd tegen IS, vinden wekelijks onthoofdingen en ophangingen plaats.

77

Na de revoluties van 2011 was er even hoop dat er een soort van ‘moslim-democraten’ zouden kunnen opstaan die die weg van het midden zouden kunnen bewandelen. Grote delen van de bevolking in de regio hebben nog steeds de islam als belangrijke morele kompas voor hun leven. President Morsi van Egypte hield die middenweg alleen niet lang vol. Hij nam klakkeloos de aanpak van de dictator Mubarak over, inclusief het bevoorrechten van zijn eigen klik. Tegelijkertijd probeerde hij allerlei instituten van binnen uit te islamiseren op basis van het moslimbroederschapmodel dat geen tegenspraak duldde. Nadat hij in juli 2013 via een machtsovername door Sisi samen met vele van zijn aanhangers is gevangen gezet, is er nauwelijks ruimte meer voor uitingen van politieke islam in Egypte. De aanhangers van de Moslimbroederschap accepteren dat niet en ze voeren een onderhuidse strijd die af en toe oplaait door aanslagen in heel Egypte. Maar voorlopig voelt Sisi zich gesteund door de VS en de EU die zijn keuze voor harde aanpak om stabiliteit te houden meer in eigen belang vinden dan voortdurende onrust.

De vrees van vele analisten is dat deze aanpak van president Sisi op termijn meer ruimte gaat geven aan aanhangers van jihadistische groeperingen in Egypte. Inmiddels zijn zij al heel actief in de Sinaiï, het schiereiland tussen Egypte en Israël. Tijdens de eerste twee jaar van de Arabische revoluties leek het alsof types als de leiders van AlQaeda zoals Osama bin Laden en Ayman Al-Zawahiri niet meer populair waren. De teleurstelling in het uitblijven van een echte oplossing voor Syrië, de uitsluiting van Sunnis in Irak door de Shi'itische minderheidsregering waren mede aanleiding voor de opkomst van een nieuwe jihadistische leider, Abu Bakr al-Baghdadi uit Irak, de huidige leider van de Islamitische Staat en het zogenaamde IS kalifaat. Zijn levensverhaal leest als een Hollywoodfilm. De voormalige VS gevangene heeft de steun van een groep voormalige Baath partijbonzen, geheime dienst generaals en corrupte zakenmannen. Ook krijgt de organisatie financiële steun vanuit diverse Golfstaten. De aantrekkingskracht van al-Baghdadi en zijn Islamitische Staat strekt ook uit naar Europa, inmiddels zijn zeker zo'n 6000 Europeanen vertrokken naar Syrië en Irak om mee te doen aan de jihad.

Naast deze klassieke leiders aan het hoofd van een staat of groepering moeten we het belang van leiderschap van de zakenwereld in het Midden-Oosten niet onderschatten. Zij hebben alle belang bij een open, stabiel en transparant investeringsklimaat. Daarvoor zoeken ze ook steun bij Europese ondernemers waarvan ze hopen dat zij durven te investeren in de toekomst van de Midden-Oosten regio. De Egyptische Sawaris familie heeft een enorme reputatie opgebouwd via hun internationale bedrijf Orascom dat in de telecom, bouwwereld en horeca zit. Opvallend genoeg zijn er in de Golfstaten een paar invloedrijke zakenvrouwen zoals de Saoedische Lubna Olayan, CEO van een financieel bedrijf, die al jaren voorkomt in lijstjes van meest invloedrijke mensen wereldwijd.

Ook in de culturele creatieve sector zijn de afgelopen jaren nieuwe leiders opgestaan. Van rapmuziek, tot graffiti, fotografen, filmmakers, dans, theater, literatuur, overal van Egypte tot Abu Dhabi is er een culturele opleving ondanks voortdurende tegenstand uit politieke en religieus conservatieve kringen. De Egyptische Basma El Husseiny, al decennia lang een leider op het gebied van cultureel ondernemerschap, richtte onlangs *Action for Hope* op, een organisatie die zich met culturele noodhulp in vluchtelingengemeenschappen inzet. Voor haar is cultuur meer dan zuurstof, het is een basisvoorwaarde voor gedeelde menselijkheid. Tegelijkertijd zien we dat bij de leiders van mensenrechtenorganisaties de moraal erg laag is. Zij hebben door strenge wetten niet of nauwelijks ruimte om actief te zijn en een alternatief te laten zien voor die tiran of terrorist. Bovendien voelen zij zich in de steek gelaten door het westen.

Op het moment dat de somberheid over het gebrek aan inspirerend verbindend leiderschap in het Midden-Oosten overal de boventoon voert, komt er in het najaar van 2015 ineens een bericht over Tunesië waar weer enige hoop in zit. Het land heeft na de val van de dictatuur van Ben Ali aan de rand van een burgeroorlog gestaan. IS en anderen pleegden aanslagen op toeristische doelen, burgers, activisten en politici. Tunesië is ook hofleverancier van jihadstrijders in Syrië. Tegelijkertijd koos het Tunesische Nationaal Dialoog Kwartet voor een aanpak van dialoog, de middenweg is tussen de keuze voor de tiran of de terrorist. Het Kwartet bracht vertegenwoordigers van vakbonden, mensenrechtenorganisaties, advocatuur en de zakenwereld bij elkaar om een dialoog te bewerkstelligen tussen de islamistische Nahda partij en de oppositiepartij Nida Tunis. Hiermee redden zij het democratische proces en dit leidde tot de verkiezingen eind 2014. Hiervoor kreeg het Kwartet in december 2015 de Nobelprijs voor de vrede.

### Roep om inclusief leiderschap

Het Tunesische model heeft wel iets weg van de polderaanpak in de Nederlandse politiek en kan ons zeker ook inspireren als het gaat om leiderschap in roerige tijden van polarisatie van groepen in de samenleving. Want net als in het Midden-Oosten ligt in Nederland en Europa ook de vraag voor of de gevestigde orde inclusiever kan zijn zodat het talent van jongeren, vrouwen, religieuze en etnische minderheden mag schitteren in onze samenleving. Die vraag zal alleen maar pregnanter worden bij de integratie van de nieuwe stroom vluchtelingen in ons land. Hoe creëer je ruimte voor andere meningen, hoe blijft de rechtstaat in stand in tijden van grote nadruk op veiligheid en hoe ga je relaties aan met mensen die je politieke tegenstanders zijn, maar die je wel nodig hebt. Die roep om inclusief leiderschap ligt niet alleen bij de politiek, maar ook bij actoren in het bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld en culturele instellingen. Dat geldt binnen landen maar ook in de relatie met andere landen. Wellicht kan het bedrijfsleven samen met de overheid een 'deltaplan' maken om beter gebruik te maken van het talent van vluchtelingen uit het Midden-Oosten.<sup>3</sup> Als zij dan op termijn toch weer terug gaan naar hun eigen land zal dat als ambassadeurs van Nederland zijn en kunnen zij nieuwe zakenpartners worden voor het Nederlandse bedrijfsleven.<sup>4</sup>

- 
- 3 Shervin Nekuee: "We hebben moed en een nieuw deltaplan nodig": [www.joop.nl  
http://www.joop.nl/opinies/detail/browse/3/artikel/34292\\_vluchtelingencrisis\\_we\\_hebben\\_moed\\_en\\_een\\_ingenieus\\_deltaplan\\_nodig/](http://www.joop.nl/opinies/detail/browse/3/artikel/34292_vluchtelingencrisis_we_hebben_moed_en_een_ingenieus_deltaplan_nodig/)
- 4 Simone Filippini, "Maak van vluchtelingenopvang geen getto's" [www.cordaid.org  
https://www.cordaid.org/nl/blogs/simone-filippini/maak-van-vluchtelingenopvang-geen-gettos/](https://www.cordaid.org/nl/blogs/simone-filippini/maak-van-vluchtelingenopvang-geen-gettos/)



In het Midden-Oosten is er nog een lange weg te gaan voordat er stabiliteit én een rechtvaardige samenleving is voor alle burgers. Wel is duidelijk dat het leiderschap van de tiran dat jongeren, minderheden en vrouwen uitsluit die droom niet dichterbij zal brengen. Ook leiderschap van de terrorist met een apocalyptische visie op de werkelijkheid is slechts voor een heel klein deel van de bevolking aantrekkelijk. De vraag voor de komende tijd zal zijn, hoeveel ruimte is er voor de tussenweg, die van de dialoog die mensen van verschillende achtergronden insluit in plaats van uitsluit. Hopelijk inspireert het goede voorbeeld van het leiderschap van het Tunesische Nationaal Dialoog Kwartet anderen ook buiten Tunesië en het Midden-Oosten om voor deze weg te kiezen.



'Mijn manier'



*Politicooloog en publicist Guity Mohebbi*

# ‘Breng de menselijkheid terug op de werkvloer’

Guity Mohebbi (1964) werd geboren in Teheran (Iran). In 1984 vluchtte zij naar Nederland, waar zij afstudeerde in politicologie en bestuurskunde. Ze is publiciste en schrijft voor *OpinieMagazine* en het feministisch tijdschrift *Lover*. Mohebbi is expert op het gebied van diversiteit en inclusief leiderschap. Over deze onderwerpen houdt zij trainingen, workshops en lezingen bij diverse organisaties, zoals het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarnaast geeft ze gastcolleges bij de opleiding Bestuurskunde, zoals aan de Hogeschool Amsterdam. Mohebbi is bestuurder bij onder meer het Rode Kruis en Radio Zamaneh.

83

**Haar Perzische naam betekent ‘houden van de wereld’. Beter is politicoloog, publicist en *public speaker* Guity Mohebbi niet te omschrijven. Zij biedt een digitaal podium aan jongeren, geeft gastcolleges op hogescholen en universiteiten en vertelt op middelbare scholen over haar vlucht uit Iran. Haar doel: jongeren inspireren om de vrijheid en democratie te bewaken.**

### Welke invloed heeft je Iraanse achtergrond op je leven?

‘Ik ben opgegroeid in oorlog en angst. Als negentienjarige student had ik twee oorlogen en de revolutie tegen het dictatoriale regime van de sjah meegemaakt. Nadat de sjah was afgezet door ayatollah Khomeini, werden er massaal mensen opgepakt. Van het ene op het andere moment moest ik weg. Ik wist niets van Nederland, behalve dat er tulpen groeiden. Dat was in 1984.

Bij mijn dochter, nu twintig, heb ik gezien hoe het leven van een jong meisje in vrijheid eruit kan zien. Als tiener las ik op zolder bij het licht van een kaarsje verboden boeken, die ik daarna moest verbranden. Mijn dochter kan zonder angst alles lezen wat ze wil en zich bezighouden met muziek, mode en vriendschappen. Door haar realiseer ik me eens te meer wat ik heb gemist.

Pas in Nederland heb ik geleerd wat democratie en vrijheid inhouden: niet alleen een staatsvorm, maar ook een levensvorm, die de ander als vertrekpunt heeft, en niet ‘ik’. Een houding waarbij we accepteren dat de ander anders mag zijn, waarbij mensen bereid zijn de vrijheid en de ruimte van die ander te bewaken en desnoods te verdedigen. Het gaat niet om de meerderheid, maar om hoe we met de minderheid omgaan.’

### Waarom richt je je specifiek op jongeren?

‘Ik houd van Nederland, maar ons land is de laatste jaren verhard. We zijn bang geworden voor elkaar. Ik ben ervan overtuigd dat jongeren – Nederlanders van diverse afkomst – de enigen zijn die hier iets aan kunnen doen, omdat zij hun Nederlanderschap en hun toekomst gemeenschappelijk hebben.

Voor mijn boek 'Allochtonia - Autochtonia|twee werelden apart' heb ik in 2008 onderzocht hoe jongeren denken over discriminatie, vriendschap en identiteit. Daaruit bleek dat Nederlandse scholieren niet geïnteresseerd waren in politiek, de media wantrouwden en weinig op hadden met gelijke rechten voor migranten.

Dat vond ik zó schokkend, dat ik daar iets mee móest doen. Daarom geef ik jongeren een podium op mijn website [www.houdenvandewereld.nl](http://www.houdenvandewereld.nl). Daar inspireren en ontmoeten zij elkaar en kunnen ze hun ideeën voor een mooie, gezamenlijke toekomst kwijt. En het werkt! Ik ontvang bijna dagelijks e-mails en reacties van jongeren. Soms omdat ze een heel basale vraag hebben, soms omdat ze bijvoorbeeld een debat over burgerschap of een conferentie over jeugdwerkloosheid willen organiseren.'

### Welk patroon wil je doorbreken?

'Wij zitten gevangen in de retoriek van de dichotomieën: ingesleten tegenstellingen tussen wij en zij, allochtoon en autochtoon, jong en oud, westers en niet-westers, links en rechts, volk en elite. Ik stel jongeren vragen die deze dichotomieën overstijgen, zodat zij op een andere manier naar zichzelf, hun eigen verantwoordelijkheid en de samenleving gaan kijken. Wat verstaan we onder democratie, vrijheid en beschaving, hoe willen we dat onze samenleving eruit ziet, wat maakt het leven de moeite waard?

85

Met een overzichtelijke categorisering lijkt het alsof we de wereld ordenen, maar schijn bedriegt. Meer dan ooit maakt de huidige tijd zichtbaar hoe we, overal ter wereld, met elkaar verbonden zijn. Dit besef brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Alles wat we doen of niet doen, heeft consequenties voor een ander, dichtbij en ver weg. We kunnen niet meer eenzijdig en eendimensionaal naar de wereld kijken. Niet één mondiaal probleem heeft slechts één oorzaak, of het nu gaat om de toenemende internationale spanningen, het klimaatvraagstuk of de voedselproblematiek. Dat betekent dat er een diversiteit van ervaringen, deskundigheden en ideeën nodig is om deze complexe problemen op te lossen. Het is de uitdaging van de 21<sup>e</sup> eeuw om juist de verschillen tussen mensen te herkennen, erkennen en waarderen.'

### Ook op de werkvloer?

'Ieder individu is uniek en draagt een diversiteit van identiteiten in zich. We hebben een inclusieve (werk)omgeving nodig om dit volop te kunnen benutten. Sommige Nederlandse werkgevers denken dat ze divers zijn als ze een paar allochtonen in dienst hebben. Of als er een witte vrouw aan de directietafel zit. Dat is diversiteit voor de bühne.

Waar het werkelijk om gaat, is een werkomgeving te creëren waar een veilige ruimte is voor een diversiteit van talenten, gedachten en ideeën. Dan hebben mensen het gevoel dat ze ertoe doen, dat ze worden gewaardeerd en gerespecteerd en gelijke kansen hebben om door te groeien. In de praktijk zijn er vaak allerlei barrières. Denk aan discriminatie, pesten, roddelen of groepsvorming, waardoor mensen worden uitgesloten.

Organisaties worden steeds groter en onbeheersbaarder. Daardoor verdwijnt de menselijke maat. Het lijkt alsof alles om cijfers draait: werknemers zijn fte's die productie moeten draaien en targets moeten halen. Beslissingen worden (te) snel genomen, meestal eenzijdig *top-down* en zonder goed na te denken over de consequenties ervan. Terwijl uit talloze onderzoeken blijkt dat mensen de oplossingen waaraan ze zelf hebben bijgedragen, veel meer ondersteunen. Dan voelen ze zich (mede) verantwoordelijk. En mensen die zich verantwoordelijk voelen, werken met hart en ziel.'

### Hebben jongeren het moeilijk op de arbeidsmarkt?

'Jongeren horen vaak: als je je best doet, kom je er wel. Maar zo simpel ligt het niet. Voor intelligente, talentvolle jongeren die bijvoorbeeld niet het juiste netwerk hebben, een 'verkeerde' naam hebben of simpelweg niet extravert genoeg zijn, is het erg lastig om aan een baan of stageplaats te komen. Ondernemers die geëngageerd zijn aan onze samenleving, zijn verplicht om ál het talent te benutten.

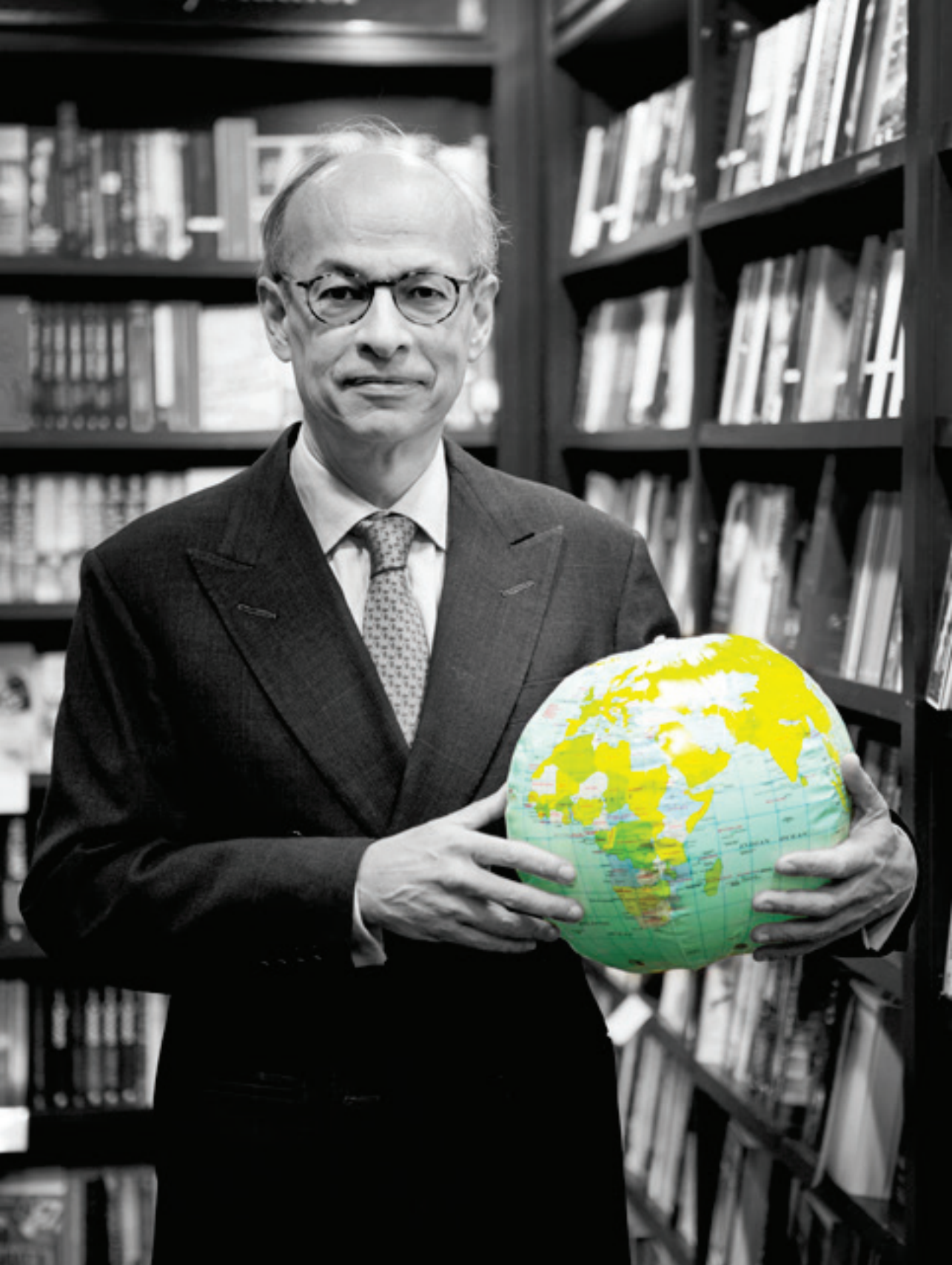
Ik merk dat jongeren niet geïnteresseerd zijn in ego's, geld of macht, maar iets willen betekenen voor de samenleving. Wij vragen hun zich te voegen naar de bestaande structuren, maar we kunnen het beter omdraaien: zorgen dat ondernemers een werkomgeving creëren waarin een diversiteit van jongeren zich herkent en thuis voelt. Waar wordt geïnvesteerd in menselijke relaties, vertrouwen, diversiteit van talenten en potenties, innovatieve denkracht en creatief vermogen.'

### Wat kunnen ondernemers doen?

'De menselijkheid weer terugbrengen op de werkvloer. Dat kan door de werkdruk te verminderen: daardoor ontstaat er ruimte om na te denken en worden de verbeelding en creativiteit van de medewerkers aangewakkerd. Het is belangrijk dat ondernemers oog hebben voor de verschillende kwaliteiten die in de organisatie aanwezig zijn, op alle niveaus. De eigenschappen die een bedrijf nodig heeft, zijn immers nooit allemaal aanwezig in één persoon: er is diversiteit nodig.

Wie alles wil controleren en beheersen, komt voortdurend met nieuwe cijfers, analyses, protocollen en richtlijnen. Er is moed, wijsheid en mededogen nodig om deze mechanische kijk los te laten. De een maakt verrukkelijke taarten op basis van een recept, de ander doet precies hetzelfde, maar de taart smaakt nergens naar. Uiteindelijk maakt de betrokkenheid van mensen het verschil.'





# De toekomst van Europa

Gijs de Vries (1956) is als Senior Member verbonden aan St Antony's College van de Universiteit van Oxford in het Verenigd Koninkrijk. Hij werd al op jonge leeftijd, na werkzaam te zijn geweest als wetenschappelijk medewerker aan de Leidse universiteit, lid van het Europees Parlement. Hij was twee keer lijsttrekker bij de Europese Verkiezingen voor de VVD en fractieleider van de Europese Liberale Fractie. In het tweede Kabinet Kok (1998-2002) was hij staatssecretaris van Binnenlandse Zaken. Na een korte tijd in de Tweede Kamer werd hij de Nederlandse regeringsvertegenwoordiger op de Europese conventie en daarna Europees coördinator terrorismebestrijding. In 2008-2011 was hij lid van de Algemene Rekenkamer en in 2011-2014 van de Europese Rekenkamer. Toen de VVD in 2010 een regeerakkoord sloot met de PVV stapte hij over naar D66.

89

**De steun voor het nationaal EU-lidmaatschap onder de Europese bevolking blijft hoog, net als die voor de euro in de eurolanden. Aan de andere kant zijn veel mensen ontevreden over het beleid en over hun democratische invloed. Er moet dan ook wat gebeuren om de Europese Unie (EU) effectiever en democratischer te maken. Daarbij geldt: Europa is aan niemand anders dan aan onszelf.**

Onheilsprofeten zijn van alle tijden. In Europa gaan zij terug op Cassandra. Deze Trojaanse koningsdochter bezat volgens de overlevering de gave van de profetie. Op zekere dag wekte zij de belangstelling van de god Apollo. Toen Cassandra zijn avances weerstond, ontstak de god in woede. Apollo's straf was hard: voortaan zou niemand nog geloof hechten aan Cassandra's voorspellingen. Het tragisch gevolg is bekend: toen Cassandra haar stadgenoten waarschuwde tegen de Griekse dreiging sloegen de Trojanen haar maning in de wind, en hun stad werd met de grond gelijk gemaakt.

90

De onheilsvoorspellers van vandaag hebben aan stof geen gebrek. Van de klimaatverandering tot de opkomst van China, van islamitisch extremisme tot de toekomst van de euro: somberheid zet nogal eens de toon. Ook de Europese Unie is een geliefd onderwerp van pessimisme. Voorzover in Nederland over de EU wordt gedacht en geschreven is de toon sceptisch tot negatief. In het Verenigd Koninkrijk, waar ik werk, schommelt het sentiment tussen meewarigheid en sarcasme. Is die neerbuigendheid terecht, of overdrijven de zwartkijkers en de cynici? Wordt het nog wat met dat Europa? Daarover gaat dit artikel.

### **Eerst het slechte nieuws**

Ruim 22 miljoen werklozen telden de 28 EU-landen in September 2015 (9,3% van de beroepsbevolking); ruim 17 miljoen in de Eurozone (10,8%). Was in Duitsland 4,5% zonder werk, in Spanje was het 21,6% en in Griekenland zelfs 25%.<sup>1</sup> Vooral jongeren hebben het moeilijk. In Zuid-Europa vindt de helft van de jongeren geen baan. Wie werk vindt, moet blij zijn met een tijdelijk contract en een laag loon. Een land waar de helft van de jongeren aan de kant staat, is een land waar de samenleving ontrafelt. Dat schaadt niet alleen de nationale cohesie en het vertrouwen in de nationale politiek; het ondermijnt ook de steun voor de Europese Unie.

1 [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/unemployment_statistics)

Voor wie opgroeide in de jaren zestig was Europa een baken van hoop. Voor de generatie die nu opgroeit is Europa een teleurstelling.

Maar er is meer aan de hand. Langzaam maar zeker veranderen de machtsverhoudingen in de wereld ten nadele van Europa. Het relatieve gewicht van de Verenigde Staten en de Europese Unie in de wereldeconomie daalt terwijl dat van andere regio's groeit, Azië voorop. Dit proces van afkalvende westerse economische dominantie is al langer aan de gang, maar de financiële crisis die in 2007 eerst de VS en later Europa trof – een crisis die bezworen is, maar niet opgelost – heeft het zonder twijfel versneld. Het gezamenlijk BBP van China en India is in 2025 groter dan dat van de 7 belangrijkste westerse landen.<sup>2</sup> Ook de politieke macht verschuift. China opereert met toenemend zelfvertrouwen en concurreert in Azië steeds directer met de Verenigde Staten. Weliswaar blijven de VS militair superieur, maar onder Amerikaanse kiezers is de steun voor buitenlandse interventie verzwakt na de grotendeels mislukte operaties in Afghanistan en Irak. Autoritaire regimes in Afrika, Azië en Zuid-Amerika lappen steeds openlijker de mensenrechten aan hun laars. De spanningen in de wereld nemen eerder toe dan af.<sup>3</sup> Intussen bezuinigt Europa op defensie.

## Sociale veranderingen

Dan zijn er de sociale veranderingen. Rijk en arm groeien verder uit elkaar: in de OECD-landen is de inkomensongelijkheid in 30 jaar niet zo groot geweest. De zorg voor een groeiend aantal ouderen moet in Europa worden betaald door een krimpend aantal jongeren. De sociale zekerheid kalft af en de uitgaven voor cultuur dalen: het leven in de verzorgingsstaat wordt kaler en killer. En bovenal: de religieuze en etnische verscheidenheid neemt toe. Europa wordt minder blank en minder christelijk.<sup>4</sup> Dat schuurt. Elk van deze veranderingen grijpt diep in. Politici deinen mee op de golven maar lijken er weinig greep op te hebben. Burgers voelen zich onzeker en machteloos, en dat voedt sociale onvrede, politieke instabiliteit, en xenofobie.

Het is een bijtend mengsel. Zoals zo vaak in de Europese geschiedenis zijn het ook vandaag weer religieuze minderheden die het moeten ontgelden. Fysiek en verbaal geweld tegen moslims is wijdverbreid. De populairste Britse krant, *The Daily Mail* (23 miljoen lezers per maand) drukte een

2 Canada, Duitsland, Frankrijk, Italië, Japan, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten. Zie OECD: Looking to 2060: *Long Term Global Growth Prospects* (Paris, 2012)

3 <http://www.sipri.org/yearbook/2015/>

4 Al overschatten veel mensen deze trends. Wie zijn eigen indrukken eens aan de werkelijkheid wil toetsen kan hier terecht: <http://www.theguardian.com/society/datablog/2015/dec/02/ipsos-mori-why-are-people-wrong-their-own-countries>

spotprent af waarin de Syrische islamitische vluchtelingen worden afgebeeld als ratten die Europa overstroomden.<sup>5</sup> Geen Brits politicus van naam die er afstand van nam. Het gif van Le Pen, Farage en Wilders is de laatste jaren in de bloedbaan van de samenleving opgenomen. Veel Europeanen halen daarover de schouders op.

Wij leven in een onrustige, verwarrende tijd. Wat zeker leek, zoals onze veiligheid, onze welvaart, onze plaats in de wereld, en onze identiteit, blijkt veel kwetsbaarder dan wij dachten. Nationale politici beloven bescherming maar maken die beloften niet echt waar. Kiezers verwachten van hun politici dat die een visie hebben op de toekomst van het land. Welke politicus levert die?

### En Europa?

Vrijwel elk groot binnenlands vraagstuk vergt vandaag een Europese oplossing: veiligheid, groei en werkgelegenheid, migratie, energie en milieu. Levert Europa die oplossingen, en de politici die erbij horen? Je hoeft geen cynicus te zijn om die vraag met 'nee' te beantwoorden. De Europese Unie kraakt in haar voegen. De financiële crisis legde diepe verdeeldheid bloot. In en om Duitsland werden Grieken, Italianen en Spanjaarden afgeschilderd als luie profiteurs, in Zuid-Europa voelde de Duitse (en Nederlandse) houding als hooghartig, kortzichtig en hardvochtig. Poetins machtspolitiek verdeelt de Unie. Toen Syrische vluchtelingen een veilig heenkomen zochten bleven in Engeland en ten oosten van Duitsland harten en deuren gesloten. En dan is er ook nog de onzekerheid over het Britse EU-lidmaatschap. Langzaam glijdt het Verenigd Koninkrijk naar de uitgang.

Een toonbeeld van slagkracht en eensgezindheid was de EU de afgelopen jaren dus allerminst. Wat doet dat met de steun van mensen voor de Europese integratie? Is Europa, zoals wordt beweerd, een Unie zonder burgers? Staat de reus op lemen voeten? Dat is een belangrijke vraag: hoe lager het vertrouwen, hoe geringer de legitimiteit van de Europese Unie, en hoe zwakker de bereidheid van nationale politici om in Brussel zaken te doen. Na 7 jaar crisis zou je verwachten dat onder de Europeanen de steun voor de Europese Unie tot een dieptepunt zal zijn gedaald.

Maar dat klopt niet. Sterker nog: het tegendeel is waar. In de eerste plaats blijft een ruime meerderheid van de Europeanen (71%) het lidmaatschap van de Europese Unie steunen. Bovendien blijft de meerderheid van de

5 [http://www.huffingtonpost.com/entry/daily-mail-nazi-refugee-rat-cartoon\\_564b526ee4b06037734ae115](http://www.huffingtonpost.com/entry/daily-mail-nazi-refugee-rat-cartoon_564b526ee4b06037734ae115)

bevolking in de eurolanden achter de euro staan (63%) – ook in de zuidelijke lidstaten, die het hardst door de crisis getroffen zijn. De bevolking is daarnaast gepeild over de toekomst van de EU: wilt u meer integratie, minder integratie, of de zaken houden zoals ze zijn? De meerderheid van de Europeanen in de 28 lidstaten kiest voor verdergaande economische en politieke integratie (59%). Die wens leeft vooral binnen de eurolidstaten (64%) en in Zuid-Europa (71%).<sup>6</sup>

### Legitimiteit EU niet in het geding

Drie opvallende resultaten, die aangeven dat ondanks alle euroscepsis in de media en delen van de politiek de ‘systeemsteun’ voor de Europese Unie onder de bevolking groot blijft. De legitimiteit van de EU is dus niet in het geding. Maar de bevolking is aanmerkelijk minder te spreken over het beleid van de Unie. De meeste mensen zijn ontevreden over de beleidsresultaten (72%).<sup>7</sup> Vooral in Zuid-Europa is men hierover kritisch (81%). Dat doet natuurlijk de vraag rijzen wat men dan van de EU verwacht. Waar moet Brussel vooral voor zorgen? Twee prioriteiten springen er uit: vrede en veiligheid (61%) en economische groei (54%), op enige afstand gevolgd door minder sociale ongelijkheid (47%) en een beter migratiebeleid (42%).<sup>8</sup>

Veel mensen blijven ook ontevreden over hun democratische rechten. Op de vraag ‘vindt u dat uw stemt telt in de EU?’ antwoordt 50% ‘nee’ en maar 42% ja, al is de trend de laatste jaren opwaarts.<sup>9</sup>

Hoe staat het tenslotte met het vertrouwen in de Europese Unie? In alle westerse landen is het vertrouwen in politieke instellingen laag, en Europa is geen uitzondering. Het vertrouwen in de Europese Unie daalde van rond de 50% (voor de crisis) tot 31% in 2011. Sindsdien is het echter weer gestegen. Het vertrouwen in de nationale politiek geeft een soortgelijke ontwikkeling te zien: na een forse daling weer een zekere groei. Opvallend is wel dat de bevolking meer vertrouwen heeft in de Europese Unie dan in de eigen staat. In 2015 had maar 31% van de Europeanen vertrouwen in de nationale regering en het nationaal parlement (40% had vertrouwen in

6 Catherine de Vries and Isabell Hoffmann, *What Do the People Want? Opinions, Moods and Preferences of European Citizens* (Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2015). Het Amerikaans onderzoeksbureau PEW komt tot een soortgelijk resultaat (steun voor de EU neemt weer toe). Zie Bruce Stokes, ‘Faith in European project is reviving’, PEW Research Centre, June 2, 2015

7 Overigens zijn de ondervraagden even ontevreden over het beleid in hun eigen land (68%).

8 Catherine de Vries and Isabell Hoffmann, *What Do the People Want? Opinions, Moods and Preferences of European Citizens* (Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2015). In de jongste Eurobarometer (nr 83, 2015) staat de steun voor een gemeenschappelijk veiligheids- en defensiebeleid op 74% (Nederland: 81%).

9 Eurobarometer 83 (2015)

de EU). Deze situatie (burgers vertrouwen hun nationale instellingen (nog) minder dan de EU) bestaat al jaren.<sup>10</sup>

Al met al: een genuanceerd beeld. De steun voor het nationaal EU-lidmaatschap onder de Europese bevolking blijft hoog, net als de steun voor de euro in de eurolanden. De meerderheid wil liever meer economische en politieke integratie dan minder. Het vertrouwen in de EU neemt weer toe. Aan de andere kant zijn veel mensen ontevreden over het beleid, en over hun democratische invloed.

Voor politici bevatten deze cijfers een duidelijke boodschap. Eurosceptici vormen in de bevolking een minderheid. De meerderheid van de Europeanen verwacht meer van Europa. Zij maken zich vooral zorgen over het gebrek aan Europese daadkracht in de buitenlandse politiek en in het economisch beleid. Op die terreinen willen zij niet minder Europa, maar meer. En zij willen meer democratische invloed.

Wat moet er gebeuren om de EU effectiever en democratischer te maken?

### Concurrentiepositie

Allereerst moet de veerkracht van de Europese economie worden versterkt. Daartoe moet de crisisbestendigheid van de Economische en Monetaire Unie worden vergroot; daarnaast moeten de nationale en Europese markten concurrerender worden gemaakt.

Sinds 2007/8 heeft Europa te kampen gehad met de grootste economische crisis in tachtig jaar. De euro heeft – alle Angelsaksische voorspellingen ten spijt – die crisis doorstaan. Niet alleen heeft geen land de Eurozone verlaten, sinds 2007 zijn zes nieuwe landen tot de euro toegetreden.<sup>11</sup> Er is een reddingsfonds voor Eurolanden ingesteld (het Europees Stabiliteits Mechanisme); Spanje, Italië, Portugal, Ierland, Cyprus en Griekenland hebben hervormingen doorgevoerd; de Eurolanden en de andere EU-lidstaten hebben afgeproken hun begrotingsbeleid beter af te stemmen (*six pack, two pack*, begrotingsverdrag); er zijn drie nieuwe financiële toezichthouders opgericht; er zijn grote stappen gezet op weg naar een bankenunie. Misschien bovenal: de Europese Centrale Bank heeft bewezen met moed en verstand te kunnen opereren. Het crisismanagement van de Eurolanden en de EU was chaotisch, maar het heeft gewerkt.

<sup>10</sup> Eurobarometer 83 (2015). Het betreft hier Europese gemiddelden; de cijfers verschillen van land tot land.

<sup>11</sup> Cyprus (2008), Malta (2008), Slowakije (2009), Estland (2011), Letland (2014) en Litouwen (2015).

Het is alleen zeer de vraag of het genoeg is. In Italië en elders in Zuid-Europa blijft de begrotingssituatie precair. In Parijs hebben noch Sarkozy, noch Hollande de moed gehad de verstarde Franse economie te hervormen. Eén van de hoofddoelstellingen van de bankenunie, het opheffen van de wederzijdse afhankelijkheid van banken en overheden, is niet bereikt: het bankenreddingsfonds is te klein en de besluitvorming in noodsituaties te complex. Een Europees depositogarantiefonds ontbreekt.

Naar de geschiedenis te oordelen is een nieuwe financiële crisis een kwestie van tijd. Die tijd moet worden benut om de Economische en Monetaire Unie te versterken.

- Ten eerste moet de begrotingsdiscipline worden vergroot. Eurolanden moeten thuis doen wat zij in Brussel beloofden. Omdat vrijwillige afspraken onvoldoende werken moet een lid van de Europese Commissie die discipline kunnen afdwingen. Op deze minister van financiën van de Eurozone is democratische controle nodig van (een Eurokamer binnen) het Europees Parlement.
- In de tweede plaats moet de Eurozone over een beperkte eigen begroting kunnen beschikken waarmee landen tijdelijk bij hervormingen kunnen worden ondersteund. Ook daarop moet effectief democratisch toezicht zijn.
- In de derde plaats moet de bankenunie worden uitgerust met een geloofwaardig crisismechanisme en een depositogarantiefonds dat meer is dan de optelsom van nationale bijdragen.
- Tenslotte dienen de Eurolanden met één stem te spreken in mondiale financiële instellingen, waaronder het IMF.<sup>12</sup>

Intussen blijft de werkloosheid onaanvaardbaar hoog. Meer aandacht is dus ook nodig voor de 'E' in de EMU: de economische concurrentiekracht van de EU en de lidstaten. De belangrijkste instrumenten zijn hier in nationale handen: onderwijs, onderzoek, belastingstelsel, marktvriendelijke sociale voorzieningen, fysieke infrastructuur, culturele dynamiek en leefbaarheid. Ambitieuze nationale uitvoering van de EU-dienstenrichtlijn zou de economie met 1.8% BBP doen groeien.<sup>13</sup> Maar ook de EU zelf heeft belangrijk werk te doen. Deels gebeurt dat al: het *European Fund for Strategic Investments* (een initiatief van Commissievoorzitter Juncker) geeft een welkome investeringsimpuls. Maar er is meer nodig, zoals uitbreiding

12 Dit bouwt voort op onder meer het rapport-Van Rompuy c.s., *Towards a Genuine Economic and Monetary Union* (2012) en de *Blueprint for a Deep and Genuine EMU* van de Europese Commissie (2012)

13 Europese Commissie, De eengemaakte markt verbeteren, COM(2015) 550 final, p. 2



van de interne markt tot terreinen als energie en digitaal verkeer.<sup>14</sup> De Europese Commissie heeft op beide terreinen voorstellen in voorbereiding. Cruciaal is de rol van de EU ook op handelsgebied. Te hopen valt dat de voordelen van het TTIP-verdrag met de VS (voor Europa becijferd op €119 miljard per jaar)<sup>15</sup> zwaarder zullen wegen dan de bezwaren van het bonte gezelschap tegenstanders. En de Europese begroting moet op de schop, opdat die €143 miljard per jaar het gemeenschappelijk belang dient (prioriteit voor onderzoek, grensoverschrijdende infrastructuur, buitenlands beleid) in plaats van de nettobetalerfixatie van sommige landen.

### Buitenlands beleid

Het tweede terrein waar de meerderheid van de bevolking meer Europese daadkracht wil, is het buitenlands beleid. Ook op dat gebied staat de EU voor grote opgaven.

In Oost-Azië is een wapenwedloop aan de gang. Groeiend nationalisme (Japan, China, Korea) en Chinese provocaties tegen landen als Japan, Vietnam, en de Filipijnen voeden het gevaar van onbeheerste escalatie en militaire confrontaties. Wie denkt er in Europa na over deze risico's?

Ruslands revanchistische machtspolitiek schuwt het geweld niet. In de door Moskou gefaciliteerde burgeroorlog in de Oekraïne vielen duizenden doden; de Krim werd met militaire middelen ingelijfd.

Op de Balkan woedt achter de schermen een gevecht om invloed. In Bosnië, Servië, Macedonië en Montenegro stookt Rusland tegen het westen. Voor Europa is stabiliteit op de Balkan van essentieel belang. Albanië, Macedonië, Montenegro en Servië zijn kandidaat voor het EU-lidmaatschap; Bosnië-Herzegovina en Kosovo zijn potentieel kandidaat. Maar de EU is uitbreidingsmoe, en Europese politici mijden de Balkan.

Aandacht is ook nodig voor Noord-Afrika. Sinds de Arabische Lente in 2011 is Egypte teruggevallen in autoritair bestuur, Libië is een *failed state*. In Algerije heerst gespannen rust. Marokko en Tunesië lijken stabiel maar onder de oppervlakte broeit onvrede. In Mali, Mauretanië, Niger en Tsjad opereren criminele en terroristische netwerken. Heeft de EU de

14 Een digitale markt zonder grenzen kan de Europese economie op termijn 4% groei opleveren. Zie Joseph Dunne, *Mapping the Cost of Non-Europe, 2014-19* (Brussels: European Parliamentary Research Service, 2014), p. 9

15 Joseph Francois et al, *Reducing Trans-Atlantic Barriers to Trade and Investment* (London: Centre for Economic Policy Research, 2013)

economische, politieke en militaire instrumenten om haar belangen in deze regio veilig te stellen?

Tussen 2003 en 2013 verdubbelden de militaire uitgaven in Rusland en stegen die in China met 170%. Tegelijkertijd daalden de defensiebegrotingen in Europa fors.<sup>16</sup> Veel van ons defensiegeld wordt bovendien verspild: Europese regeringen kopen liever duur in eigen land dan goedkoper over de grens. Bilaterale materieelsamenwerking werkt onvoldoende. De militaire en financiële urgentie van een Europees defensiebeleid is groot. Dat vergt in de eerste plaats een meer gemeenschappelijk markt- en industriebeleid, en meer gemeenschappelijke financiering, o.a. door het Europees Defensie-Agentchap.

Dreigingen als terrorisme en *cybercrime* vereisen nauwere afstemming tussen binnenlands en buitenlands veiligheidsbeleid. Nationale politie- en veiligheidsdiensten werken nog onvoldoende samen. Datzelfde geldt voor de grensbewaking: gezamenlijke financiering en bemensing van de grenscontrole in Zuid-Europa is ook een Noord-Europees belang. En als de storm rond de Syrische vluchtelingen wat is geluwd, zullen ook afspraken over gecontroleerde toelating en spreiding van migranten moeten worden gemaakt.

### Democratische controle

Meer economische integratie, een effectiever buitenlands en veiligheidbeleid: dat grijpt diep in in oude nationale gewoonten. Bestaat dan niet het gevaar dat onze nationale staten sluipenderwijs opgaan in een Europese superstaat? Nogal wat mensen vrezen dat. In de Nederlandse referendumcampagne in 2005 klonk regelmatig de zorg dat wij onze Koningin zouden kwijtraken. De Britse regering was zo bezorgd dat zij onderzoek heeft laten doen naar de vraag of de EU bevoegdheden niet te ruim zijn. Het antwoord kostte 3000 pagina's en luidde: nee.<sup>17</sup> Natuurlijk kan het Verdrag worden gewijzigd, maar daarvoor is instemming nodig van alle 28 EU-lidstaten. De kans dat die instemmen met opgaan in een Europese eenheidstaat is niet groot – *turkeys do not vote for Christmas*.

16 VK -2,5%; Frankrijk -6,4%, Nederland -8,3%, Spanje -13%, Italië -26% (SIPRI, Trends in World Military Expenditure, 2013)

17 <https://www.gov.uk/guidance/review-of-the-balance-of-competences>. Dat kwam de Conservatieven niet goed uit: <http://www.theguardian.com/world/2015/mar/28/lords-accuse-tories-burying-eu-powers-review>

De paradox van de Europese integratie is dat een sterke EU onmogelijk is zonder sterke, goed functionerende lidstaten – en omgekeerd. De nationale staat verdwijnt dus niet. Maar hij verandert wel: sommig nationaal beleid zal meer gezamenlijk moeten worden bepaald. Dat betekent natuurlijk dat de democratische controle moet volgen, en hier ligt een probleem. Bij intergouvernementele afspraken staat het Europees Parlement buiten spel. Dan zouden nationale parlementen hun rol moeten spelen, maar anders dan de Tweede Kamer spreken veel nationale parlementen verrassend weinig over Europa. En bij belangrijk communautair beleid, zoals de EU-begroting, staat de burger goeddeels buiten spel. Terwijl mensen in nationale verkiezingen meebeslissen over de hoogte van de belastingen (daarover gaat immers het parlement) mogen zij dat niet in de Europese verkiezingen (het EP mag alleen beslissen over EU-uitgaven, en niet over de inkomsten). En terwijl burgers via nationale verkiezingen meebepalen wie thuis de regering vormt, onttrekt de belangrijkste regeringsinstantie in Brussel, de Europese Raad, zich aan wezenlijke democratische controle.

De nationale staat verandert, maar de nationale politici veranderen liever niet mee. Dat staat haaks op het belang van burgers, die willen dat hun stem niet alleen thuis maar ook in Brussel wordt gehoord. Politici die met de rug staan naar Europa, staan met de rug naar die burgers.

Wordt het dus nog wat met dat Europa, of hebben de Cassandra's van onze tijd toch gelijk? Het zal erom spannen. Pessimisme is de grondhouding van veel intellectuelen. Ondernemers kunnen zich die luxe niet verantwoorden. Hun belang is een Europese Unie die doet wat nodig is. Misschien kunnen zij eens een hartig woordje spreken met de somberaars en de dwarsliggers. De toekomst van Europa is aan niemand anders dan aan onszelf.



'Mijn manier'



*Groene ondernemer Boaz Leupe:*

# ‘Met idealisme alleen kom je er niet’

Boaz Leupe (1985) volgde de Hogere Hotelschool in Den Haag. Daarna deed hij de master *Entrepreneurship en SME Management* aan de Universiteit Maastricht. In 2013 richtte hij samen met Matthijs de Meijer en Florian Schneider Nerdalize op. Eind oktober 2015 won Nerdalize de Europese finale van *Climate-KIC Venture Competition* in Birmingham, een van de belangrijkste klimaatinitiatieven in Europa.

101

**Huizen verwarmen door de warmte van computers te gebruiken. Dat is het idee achter Nerdalize, een project van Boaz Leupe en twee andere jonge ondernemers. Wat in 2013 begon met een grapje, is uitgegroeid tot een serieuze onderneming met vijftien medewerkers. Eind 2015 werd Nerdalize uitgeroepen tot groenste start-up van Europa.**

### Het begon dus als een grapje?

‘Tijdens de verbouwing van mijn huis trok ik de thermostaat van de muur, in een poging de wand volledig te sausen. Daarna begaf de verwarming het natuurlijk. Het werd steeds kouder in huis. Een vriend en studiegenoot van mij hield zijn laptop dicht tegen zich aan als verwarmingsbron. Die vriend was Matthijs de Meijer, die later medeoprichter van Nerdalize zou worden. We graptten dat we honderd laptops in de kamer konden neerzetten als *nerdheat*. Later realiseerden we ons dat het eigenlijk helemaal geen gek idee was om de warmte van computers beter te benutten.

102

Overal ter wereld staan datacenters: grote hallen vol met servers die data opslaan en verwerken, en daarbij een enorme hoeveelheid warmte produceren. Daarmee wordt nu niets gedaan. Sterker, het kost juist nóg meer energie om de servers weer te laten afkoelen. Al met al zijn datacenters goed voor 5 procent van de wereldwijde elektriciteitsvraag, en dit percentage zal de komende jaren alleen maar stijgen. Dat moet duurzamer kunnen, dachten wij. Wat nu als we die servers niet in afgelegen datacentra plaatsen, maar bij mensen thuis? Met de warmte die vrijkomt, kunnen ze hun huis verwarmen. Vervolgens hebben we de haalbaarheid van het idee gecheckt bij een aantal professoren van de TU Delft. Die waren in eerste instantie wat sceptisch, maar zeiden bij nader inzien allemaal: er is geen reden waarom dit niet zou kunnen lukken.’

### En zo werd Nerdalize geboren?

‘Ja, ik heb mij samen met Matthijs en studiegenoot Florian Schneider, de derde oprichter, twee weken opgesloten om te onderzoeken of het een levensvatbaar businessmodel was. Onze bevindingen hebben we verder uitgewerkt in het start-up-programma Start-up Pirates van de Universiteit Maastricht. Daar wonnen we de publieksprijs. Op dat moment besloten we alle drie geen baan te zoeken, maar te gaan ondernemen. De financiële middelen kregen we van een jurylid van de wedstrijd, iemand uit ons netwerk en via *crowdfunding*. En inderdaad: zo werd Nerdalize geboren.’

### Wat doen jullie precies?

‘Wij maken en plaatsen serververwarmingen. De Nerdalize e-Radiator ziet eruit als een gewone wandradiator, maar binnenin zit een server. De warmte die de server produceert, wordt afgegeven aan de radiator, die vervolgens het huis verwarmt. Nerdalize verhuurt de rekenkracht van de servers via de cloud aan derden, zoals bedrijven, universiteiten en onderzoeksinstituten. Voorwaarde is dus wel dat de woning waar de e-Radiator hangt, beschikt over een internetverbinding. Liefst glasvezel, want de servers worden gebruikt voor ingewikkelde berekeningen, die veel dataverkeer vereisen. Onze klanten geven op afstand rekenopdrachten aan de servers. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat hydrosimulaties uitvoert, waarmee het de sterkte van dijken en waterkeringen berekent. Bij Nerdalize zijn zij 30 tot 50% goedkoper uit dan bij clouदानbieders als Amazon en Google. Dat komt doordat er geen groot, duur fysiek datacenter meer hoeft te worden gebouwd en beheerd, met energie- en geldslurpende koelinstallaties. Bovendien gebruiken we de bestaande netwerkinfrastructuur – de glasvezelbekabeling – op een efficiënte manier.’

### Draaien de e-Radiatoren al ergens?

‘Samen met energieleverancier Eneco, die minderheidsaandeelhouder van Nerdalize is geworden, zijn we in het voorjaar van 2015 een proef begonnen om bij vijf huishoudens serververwarming in de woonkamer te plaatsen. Deze proef, die zo’n negen maanden duurt, moet uitwijzen welke besparingen er precies mogelijk zijn voor consumenten. Volgens de eerste schattingen kunnen huishoudens, afhankelijk van hun stookgedrag, tussen de 300 en 500 euro per jaar besparen op hun energierekening. Zij hoeven immers niet te betalen voor de warmte die de e-Radiator genereert en ook niet voor de stroom die de servers nodig hebben; daarvoor koopt Nerdalize groene stroom in bij Eneco. De consument betaalt alleen de plaatsingskosten van de e-Radiator, zo’n 200 euro.

Omdat Nerdalize en de gebruikers van de rekenkracht permanent op de servers moeten kunnen rekenen, moet de e-Radiator wel altijd aan staan. Daarom levert de radiator ook niet genoeg warmte om het héle huis te verwarmen. Het gaat om ongeveer 1000 watt: in principe genoeg om een huiskamer te verwarmen. Het is de bedoeling om de e-Radiator als basis te gebruiken en in koude tijden bij te stoken met de CV. In de zomer, als er geen verwarming nodig is, wordt de warmte naar buiten afgevoerd. Dat kan omdat de e-Radiator tegen een buitenmuur is geplaatst.’



## Hoe zit het met de veiligheid? Is de informatie wel voldoende beschermd?

‘Ons systeem is juist veel veiliger dan reguliere datacenters. Omdat de data voor één berekening worden verspreid over servers op meerdere locaties, is het heel ingewikkeld om deze te stelen. In een datacenter staan alle servers op één plaats. De gevolgen van inbraak, brand of overstroming zijn voor een datacenter veel ernstiger dan voor bijvoorbeeld een rijtjeshuis. Bij ons betreft de schade maar één klein onderdeel van het systeem.’

## Wereldverbeteraar of ondernemer?

‘Het een sluit het ander niet uit. Uiteindelijk kom ik uit bed om van de wereld een betere plek te maken. Maar ik ben ervan overtuigd dat dit het beste lukt op een economisch rendabele manier. Met idealisme alleen kom je er niet. Het motto van Nerdalize is: *to create a world where heating is free and computing power an affordable and sustainable commodity.*

De maatschappij kan vandaag de dag niet meer zonder computerkracht. Dit biedt ongekende mogelijkheden, maar de keerzijde is dat de data- en cloudindustrie binnen een paar jaar vervuilender is dan de luchtvaartindustrie. Wij dragen bij aan de oplossing door de energie van datacenter twee keer te gebruiken: één keer om te rekenen en één keer om te verwarmen. Dat betekent een enorme CO<sub>2</sub>-besparing. Tegelijkertijd maakt ons concept het voor consumenten goedkoper om hun huis te verwarmen. Dit heeft ook een sociaal aspect, want in Nederland zijn er steeds meer mensen die de energierekening niet kunnen betalen.’

## Hoe maak je computerkracht tot een commodity?

‘Computerkracht is pas een *commodity* (massaproduct) als zij vrij toegankelijk is, transparant en te koop bij inwisselbare aanbieders. Net als water uit de kraan. De laatste jaren is het aantal aanbieders van de publieke cloud enorm gegroeid. Servers worden daarbij gedeeld met andere gebruikers. Dit biedt bedrijven de mogelijkheid om de rekenkracht, opslag, online software en archiefruimte te huren die ze nodig hebben op het moment dat ze die nodig hebben. Zo hoeven ze dus niet te investeren in eigen it-infrastructuur.

Helaas is het nog heel lastig om te wisselen van cloudaanbieder. Dit gaat bijna altijd gepaard met veel kosten en ongemak. Dat hoort natuurlijk niet in de hedendaagse samenleving, die afhankelijk is van computerkracht. Daarom willen wij op den duur ook andere cloudaanbieders in ons portfolio opnemen, zodat onze klanten vrij kunnen kiezen. Die vinden het alleen maar prettig om hun data bij verschillende partijen onder te brengen, omdat ze dan niet meer afhankelijk zijn van één aanbieder.’

### Waar staat Nerdalize over tien jaar?

‘Ons eerste doel is om onze verhuurbare reken capaciteit uit te breiden. Meer e-Radiatoren plaatsen dus. Dat is haalbaar, want er is veel vraag naar van consumenten en Eneco bedient 2,5 miljoen huishoudens. We kunnen dus nog even vooruit. Verder willen we ons niet meer alleen richten op rekenintensieve bedrijven, maar op een bredere *range* afnemers. Dat kan bijvoorbeeld door ook opslag en online software aan te bieden in de cloud. Uiteindelijk willen we een volwaardige cloudprovider worden.

Op termijn zie ik heel Nederland als datacenter: een verzameling mini-datacenters van e-Radiatoren in particuliere woningen, die onderling aan elkaar zijn verbonden. De hele netwerkinfrastructuur ligt er immers al. Met Nerdalize als de Google van de Lage Landen.’

### Dat is niet niks.

‘Je moet een beetje ambitieus zijn, toch? En als je structureel goedkoper bent dan de andere cloud-aanbieders, waarom niet?’



*Lans Bovenberg, hoogleraar economie  
Tilburg University*

# Hoop en liefde als kern van de economie

Lans Bovenberg (1958) is hoogleraar economie aan Tilburg University en actief als wetenschappelijk adviseur van het onderzoeksnetwerk Netspar. Voorheen was hij verbonden aan de Universiteit van Californië, Berkeley (waaraan hij zijn PhD behaalde), de Erasmus Universiteit, het ministerie van Economische Zaken, het CPB en het IMF. Hij ontving diverse onderscheidingen waaronder de Spinozapremie en eredoctoraten bij de universiteiten van Gent en St. Gallen. Hij is ook actief binnen ERGO, een ontmoetingsplaats voor ondernemers, politici, wetenschappers en andere leiders. Daarnaast werd hij ook in 2015 weer benoemd tot meest invloedrijke Nederlandstalige econoom.

107

**De uitdagingen waar de wereld voor staat, zijn oplosbaar als mensen zich niet alleen voor hun eigen welzijn, maar ook voor het welzijn van anderen inzetten. Lans Bovenberg, hoogleraar economie aan Tilburg University, pleit er daarom voor om hoop en liefde centraal te stellen in de economie. Hij ziet het als de kerntaak van ondernemers om hoop te brengen. Hoe soft dat ook mag klinken, veel ondernemers laten dat volgens hem in de praktijk al zien.**

Als er iets is dat de uitdagingen van onze tijd complex maakt, dan is het wel dat de oude manier waarop de wereld werd bestuurd, niet meer werkt. Veranderingen gaan steeds sneller, mede door globalisering en digitalisering. Wetten en regels blijken steeds minder geschikt als instrumenten om de wereld te besturen, omdat ze geen recht kunnen doen aan de snelle veranderingen. Ook kunnen ze onvoldoende maatwerk leveren om door te dringen tot het hart van onze complexe kennis- en dienst economie. Naast de grote problemen op het gebied van migratie, klimaatverandering, de arbeidsmarkt en de kapitaalmarkt staan we dus ook nog eens voor belangrijke vraagstukken op het gebied van *governance*.

We kunnen daar somber over zijn, maar we kunnen er ook positiever naar kijken. Problemen zijn immers uitdagingen voor mensen die problemen willen oplossen en daarmee hun leven zin geven. En niet toevallig behoren veel ondernemers tot deze categorie. Deze vaak creatieve geesten vinden nieuwe combinaties om problemen op te lossen en zo maatschappelijke waarde te creëren.

De leiders van de toekomst zijn ondernemers die twee dingen willen: winst maken (waar niets mis mee is) én bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Die combinatie hebben we nodig om de grote uitdagingen van deze tijd aan te pakken en mensen te motiveren bij te dragen aan het oplossen van onze problemen.

Oplossingen zullen steeds vaker van onderaf komen: van mensen die zich niet alleen voor hun eigen maar ook voor andermans welzijn inzetten. Voor ondernemers ligt hier een kerntaak. Zij kunnen anderen hoop bieden en daardoor bijdragen aan iets dat groter is dan henzelf.

## Liefde en welzijn zijn niet los verkrijgbaar

In feite draait de economie om liefde. Het woord economie – *oikonomina* – komt uit het Grieks en betekent de regel (nomos) van het huishouden (oikos). De hoofdregel (nomos) van een goed functionerend samenwerkingsverband (oikos) is wederzijdse inzet en toewijding gericht op wederzijds welzijn. Ik noem deze dienstbaarheid *liefde*. Liefde is daarmee dus breder gedefinieerd dan romantische liefde. Deze vorm van liefde betreft de concrete en duurzame inzet voor niet alleen het eigen welzijn maar ook het welzijn van anderen.

Een samenwerkingsverband creëert waarde als het wordt geregeerd door dienstbaarheid gericht op win-win. En daarmee bedoel ik niet alleen puur financieel gewin. De financiële crisis heeft ons geleerd dat een eenzijdige focus op winst op korte termijn fataal kan uitpakken, zowel voor de samenleving als het betrokken bedrijf. Win-win betekent dat een bedrijf waarde toevoegt aan de samenleving en daardoor ook de eigen continuïteit borgt.

Denk aan een bedrijf waarin werknemers zich inzetten voor elkaar én hun klanten. Een kok die samen met zijn collega's zijn uiterste best doet om de lekkerste en gezondste maaltijden te bereiden voor de klanten van een restaurant. Leraren die alles uit de kast halen om hun leerlingen te helpen de leerstof te begrijpen en daarnaast elkaar ondersteunen om nog beter in hun professie te worden.

De sleutel tot een goed functionerende economie is de gouden regel uit de ethiek: behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden. Ethiek is niet iets wat je erbij doet, maar is de kern van de economie. Liefde en welzijn zijn niet los verkrijgbaar: dat is het hart van economie als huishoudkunde.

## De vooronderstellingen van de welvaartseconomie

In de tijd van Mill en Bentham was economie onderdeel van de moraalfilosofie en stond geluk als subjectief welbevinden centraal in de economische wetenschap. De moraalfilosofen probeerden geluk te meten en te achterhalen wat mensen precies gelukkig maakt. Door de opkomst van de welvaartseconomie heeft de economische wetenschap zich echter afgescheiden van de moraalfilosofie en het geluksonderzoek.

De welvaartseconomie houdt zich bezig met objectieve kosten-baten analyses en het meten van waarde en welvaart op basis van objectieve, geobserveerde prijzen en transacties. Om dat te kunnen doen, gaat zij uit van drie vooronderstellingen:

1. *De mens is rationeel; hij doet wat hij wil.*  
Mensen weten wat ze willen, ze weten hoe ze hun doelen kunnen bereiken en ze beschikken over voldoende wilskracht om te doen wat ze willen. Ze hebben geen andere mensen nodig om te weten wat het beste voor hen is. Hun voorkeuren worden niet door anderen gevormd. Mensen zijn louter individuen.
2. *De markt zorgt voor goede samenwerking.*  
De markt brengt alle belangen op één lijn: mensen kunnen niet rijk worden ten koste van anderen. Relevante interacties tussen mensen beperken zich tot uitgewisselde goederen en diensten. In economische taal: er zijn weinig of geen externe effecten. Goede samenwerking komt tot stand via markttransacties en eventueel corrigerende overheidsmaatregelen gericht op het internaliseren van externe effecten.
3. *Relaties zijn alleen instrumenteel.*  
Relaties zijn geen doel maar een middel en dus instrumenteel van aard. Mensen zijn amoreel: het gaat hen niet om het proces van samenwerking zelf, maar alleen om de resultaten van de samenwerking in termen van goederen en diensten. Deze laatste vooronderstelling hangt sterk samen met de eerste twee: als je zelf alles weet en als de markt zorgt voor de ideale samenwerking dan hoef je niet intrinsiek te hechten aan vertrouwensrelaties.

Uitgaande van deze drie vooronderstellingen is welvaart inderdaad meetbaar op basis van objectieve geobserveerde prijzen op markten voor materiële goederen en diensten. Subjectieve oordelen van mensen over hun innerlijke roerselen en mentale gesteldheid, zoals hun welbevinden of hun motivaties, zijn niet nodig om welvaart te kunnen bepalen.

### De rationaliteit achterhaald

Toch is de werkelijkheid complexer dan welvaartseconomen denken. De veronderstellingen van de welvaartseconomie staan in toenemende mate onder druk, ook vanuit de economische wetenschap zelf. Zo toont de experimentele economie overtuigend aan dat mensen lang niet altijd rationeel zijn en dus niet altijd doen wat ze willen. Wat mensen willen en wie ze zijn, wordt mede bepaald door anderen. Dit ontkracht de eerste vooronderstelling van de welvaartseconomie.

De tweede vooronderstelling van de welvaartseconomie is evenmin houdbaar: de markt is niet perfect. Dat heeft de financiële crisis weer eens laten zien. De spanning tussen liberalisering en regulering groeit. Aan de ene kant mag de overheid als scheidsrechter in het maatschappelijke verkeer de wedstrijd niet doodfluiten, opdat er voldoende mogelijkheden overblijven voor het streven naar wederzijds voordeel. Aan de andere kant dient de overheid te voorkomen dat de wedstrijd uit de hand loopt vanwege tegengestelde belangen. Het is echter een illusie te denken dat de scheidsrechter de spelers in zijn eentje kan disciplineren. Dat lukt alleen als de spelers de legitimiteit van de spelregels erkennen, er waarde aan hechten en zich eraan binden.

We zien dit dilemma op dit moment heel scherp in Europa. De veel besproken onbalans tussen de economische en politieke eenheid binnen Europa is een manifestatie van een dieper liggend spanningsveld tussen wederzijdse afhankelijkheid enerzijds en ontbrekende gemeenschappelijke waarden anderzijds. Als je wilt profiteren van de talenten van anderen, zul je onvermijdelijk moeten inleveren op je individuele vrijheid door je te binden aan afspraken die het gezamenlijke belang dienen. *You cannot have your cake (individuele soevereiniteit) and eat it (profiteren van de ander)*. De paradox van de vrijheid is dat werkelijke vrijheid vraagt om gebondenheid aan gezamenlijke regels die de individuele vrijheid beperken.

111

De derde vooronderstelling van de welvaartseconomie blijkt ook geen goede beschrijving van de werkelijkheid. Mensen hechten intrinsiek aan *fairness*, reciprociteit en aan hun sociale reputatie. En ze conformeren zich aan gedeelde normen. Dit betekent overigens niet dat mensen noodzakelijkerwijs 'sociaal' zijn, in die zin dat zij de belangen van anderen automatisch behartigen. Jaloezie, conformisme, rivaliteit en wraakzucht komen ook voort uit het 'sociale' karakter van de mens. De mens lijkt een niet altijd even intelligent kuddedier met een begrensde moraliteit.

### Op zoek naar verbinding in wetenschap en praktijk

Begrensde rationaliteit, imperfecte markten en (imperfecte) relaties blijken al met al belangrijke aspecten van de economische werkelijkheid. Deze drie elementen staan niet los van elkaar. Als je zelf niet verstandig kunt kiezen en de markt niet alle externe effecten oplost, ben je aangewezen op vertrouwen in anderen. Preferenties en waarden worden meer 'sociaal' en 'relationeel'. Andere mensen bepalen mede je persoonlijke preferenties. Daarnaast zijn relaties ook een zelfstandig doel, dus niet alleen een middel.



Door dit besef komt de economische wetenschap dichter bij andere menswetenschappen te staan, zoals biologie, psychologie en sociologie. Motivaties en subjectieve evaluaties van mentaal welbevinden ('geluk') worden belangrijker. Het gaat niet alleen om geobserveerde keuzen en prijzen waaruit waarden kunnen worden afgeleid, we willen ook de motivaties en mentale gesteldheid van mensen achterhalen. Dat kan door hersenonderzoek, maar ook door mensen te vragen naar wat ze voelen en denken.

De economie komt door dit besef ook dichter bij de geesteswetenschappen te staan, zoals filosofie en theologie. Je zou kunnen zeggen dat de economie weer terugkeert naar huis: naar de traditie van een 'politieke' economie met een meer relationele en personalistische mensvisie. Deze traditie gaat terug naar Aristoteles die de mens een politiek dier noemde, dat wil zeggen: een sociaal wezen dat van nature is gericht op relaties met anderen.

### Kennen, dienen en vertrouwen

Mijn overtuiging is dat wij in deze tijd een nieuwe balans nodig hebben tussen verstand en gevoel, tussen controle en vertrouwen en tussen individu en gemeenschap. Met als kernwoorden: kennen, dienen en vertrouwen.

- **Kennen:** Mensen hebben anderen nodig om te weten wat ze willen en wie ze zijn. Ze hechten intrinsiek aan reciprociteit en rechtvaardigheid. Mensen zijn personen die mede gevormd worden door anderen.
- **Dienen:** mensen verlangen ernaar om één en integer te zijn. Ze willen deel uitmaken van een groter geheel en zich inzetten voor iets groters. Mensen willen gelukkig worden, mede door anderen gelukkig te maken – niet alleen in hun gezin maar ook in hun professionele leven. Mede daardoor groeit de aandacht voor ethiek in het economie-onderwijs en in de praktijk van het bedrijfsleven.
- **Vertrouwen:** dit tijdsgewricht vraagt om waarden die passen bij de explosie van relaties en co-creatie, voortkomend uit globalisering en digitalisering. Deugdzaamheid wordt een harde economische noodzaak. Het van bovenaf sturen door middel van juridische contracten en wetgeving, is steeds minder effectief in een omgeving waarin informatie wijd verspreid is en omstandigheden snel veranderen. Om tegengestelde belangen te verzoenen, moeten we meer vertrouwen op deugdzaamheid die recht doet aan de 'geest' van afspraken.

Economie, ethiek en levensbeschouwing zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Welzijn en geluk komen voort uit positieve reciprociteit. Het wonder van de economie is dat het sociale leven geen nulsomspel is. Door samen te werken kunnen we meer dan in ons eentje;  $1+1 = 3$ .

Een samenwerkingsverband is echter alleen houdbaar als alle betrokken partijen daarvan profiteren.

Ieder mens is uniek en heeft eigen belangen. Jouw belangen tellen mee, want je bent uniek en waardevol. Tegelijkertijd ben jij niet alles, want anderen hebben ook belangen. Daarom zoeken we naar balans tussen jou en mij, tussen zij en wij. Het gaat om óns: win-win.

### Ondernemers creëren een wij-gevoel

Voor ondernemers betekent dit dat zij alleen duurzaam kunnen ondernemen als zij er niet alleen zelf beter van worden, maar ook waarde toevoegen voor anderen. Vaak wordt onderschat hoeveel goeds er binnen ondernemingen gebeurt, juist ook in deze tijd. De media mogen ons soms het tegendeel doen geloven door schandalen uit te vergroten, maar feit is dat zij vooral berichten over afwijkende dingen. De meeste ondernemers willen niet alleen geld verdienen maar ook daadwerkelijk iets betekenen voor anderen. Ze willen waarde toevoegen aan de samenleving, mede door de behoefte van hun medewerkers te activeren om iets voor de wereld te betekenen.

Een recent voorbeeld is NL2025, een maatschappelijk initiatief van grote Nederlandse ondernemingen zoals Ahold, Rabo en Philips, dat in november 2015 werd gepresenteerd. De ceo's van deze bedrijven hebben op persoonlijke titel samen met beslissers uit cultuur, wetenschap en topsport een platform opgericht waar ideeën voor een beter Nederland kunnen worden ingebracht en verspreid via de inzet van vrijwilligers en zo nodig geld. Doel is kleine initiatieven op te schalen tot nationale projecten. Daarmee willen deze topbestuurders bijdragen aan de toekomst van ons land.

Ondernemers maken een brede trend in de samenleving zichtbaar. Steeds meer mensen zijn zich ervan bewust dat het in het leven om meer gaat dan geld verdienen. Alleen je eigen geluk najagen, is niet genoeg voor werkelijke voldoening, mensen willen zich ook verbinden aan een hoger doel. Ze willen bij een gemeenschap horen die zich inzet voor anderen, mits ze ook zelf kunnen bijdragen en zich vrijwillig kunnen binden. Op die manier zijn mensen op zoek naar een nieuw evenwicht tussen collectief en individueel belang, tussen binding en vrijheid.

Deze ontwikkeling is zichtbaar in de wetenschap, op scholen, bij sportverenigingen, in bedrijven en in de samenleving als geheel. Mensen willen iets opbouwen of achterlaten dat henzelf overstijgt. Ze hebben behoefte aan zingeving. Het gaat niet alleen om *pleasure* maar ook om *purpose*. Liefde – gedefinieerd als inzet voor iets wat jezelf overstijgt – en geluk blijken niet los verkrijgbaar.

### Hoop voor de toekomst

Martin Luther King sprak de historische woorden: 'I have a dream'. Had hij niet over zijn droom, maar over zijn nachtmerrie gesproken, dan hadden die woorden vast niet zoveel impact gehad. 'I have a nightmare', daar worden mensen niet warm van. We hebben hoop en optimisme nodig om te voorkomen dat angst onze samenleving gaat beheersen. En daarbij kunnen ondernemers een belangrijke taak vervullen.

De kracht van veel ondernemers is dat ze creatief en innovatief zijn én over charisma beschikken. Ondernemers durven risico's te nemen omdat zij geloven in een betere gezamenlijke toekomst. Zij kunnen een wij-gevoel creëren gebaseerd op hoop. Ze kunnen mensen motiveren om een gezamenlijk 'heilig' belang na te streven dat verder gaat dan alleen het pure eigen belang. Ze kunnen de behoefte van mensen aan zingeving activeren door hen bijeen te brengen in samenwerkingsverbanden die daadwerkelijk iets kunnen veranderen.

Dat hebben we in deze tijd nodig: charisma en hoop als antistof tegen verlamdende angst en als katalysator van de behoefte aan zin en dienstbaarheid aan een hoger doel.

## Lans Bovenberg actief in ERGO: kruisbestuiving tussen economie en geesteswetenschappen

Lans Bovenberg is actief binnen ERGO, een ontmoetingsplaats voor ondernemers, politici, wetenschappers en andere leiders. ERGO heeft als doel mensen vanuit verschillende hoeken van de samenleving bij elkaar te brengen en te inspireren om bij te dragen aan een betere wereld. Jaarlijks wordt er een conferentie gehouden op de clipper Stad Amsterdam. In 2015, de derde keer dat deze conferentie werd gehouden, hield Bovenberg zijn pleidooi om hoop en liefde de kern van de economie te verheffen.

Gastheer en initiator van ERGO is Frits Goldschmeding, oprichter van Randstad. Kernwoorden in zijn gedachtengoed zijn de woorden 'kennen', 'dienen' en 'vertrouwen'. Met zijn Goldschmeding Stichting voor mens, werk en arbeid stimuleert hij academisch onderzoek waar zowel samenleving als economie beter van worden.

Uit de ERGO-conferenties zijn al verschillende initiatieven voortgekomen, zoals gezamenlijk onderzoek van economen, theologen en filosofen over deugden en economie. Ook is samenwerking van de grond gekomen tussen Tilburg University, de Vrije Universiteit en de Erasmus Universiteit bij gezamenlijke promotieonderzoeken op het grensvlak van economie en geesteswetenschappen. Bovenberg ontwikkelde in het kader van ERGO een nieuw onderwijsprogramma voor economie op middelbare scholen, met als werktitel 'Economie = relaties'.

'Mijn manier'



*Oud-topsporter Esther Vergeer*

# ‘Sport kan ontzettend veel voor je doen’

Esther Vergeer (1981) studeerde HBO Management Economie en Recht en volgde een Master International Sport Management. Op dit moment volgt ze het International Leadership Education program. Vergeer is één van de meest succesvolle Nederlandse sporters in de geschiedenis. Op 12 februari 2013 beëindigde ze haar tenniscarrière. Met de door haar opgerichte Esther Vergeer Foundation stimuleert zij sportdeelname van kinderen en jongeren met een handicap. Daarnaast is ze onder meer directeur van het ABN AMRO-toernooi World Wheelchair Tennis Tournament in Rotterdam en adviseur van NOC\*NSF (Paralympic Team NL).

117

**Ze won zeven keer goud op de Paralympische Spelen en was dertien keer ranglijstaanvoerster tijdens haar tenniscarrière. Op het toppunt van haar roem, stopte ze als topsporter. Nu zet ze zich in voor de versterking van de gehandicaptensport wereldwijd. Esther Vergeer, een Nederlandse sportlegende.**

### Hoe is het leven na topsport?

‘Goeie vraag! Ik ben nog steeds bezig om aan mijn nieuwe leven te wennen. Wie ben ik, waar wil ik naar toe? Een sporter heeft een strak en helder doel. Zeker als het om de Paralympische Spelen gaat. Alles staat in het teken van dat doel: hoe laat je naar bed gaat en opstaat, wat je eet, hoeveel je traint, wat je traint en wat de tussendoelen zijn die je moet halen. Dat heb ik allemaal achter me gelaten. Het is een soort afkicken. Nooit meer het Wilhelmus als je wint, geen zilveren schaal meer omhoog houden, geen complimenten meer in de supermarkt na een toernooi...

Ik heb het zelfs een tijd niet meer leuk gevonden om op de tennisbaan te zijn. De eerste maanden nadat ik gestopt was, heb ik überhaupt nauwelijks gesport, en daarna was ik natuurlijk niet meer zo goed als daarvoor. Dat was dan weer frustrerend. Ik ben gaan basketballen, fitnesssen en fietsen. Maar de laatste tijd begon ik het spelletje toch weer te missen en ben ik weer gaan tennissen. Ik hoef niet meer te presteren van mezelf. Dat heb ik echt losgelaten.

Ik heb laten zien dat ik doorzettingsvermogen en een missie heb. Doordat ik zo lang zo succesvol ben geweest, heb ik een zekere bekendheid en krijg ik allerlei verzoeken van bedrijven, organisaties en commissies. Ik was al toernooirecteur van het ABN AMRO *World Wheelchair Tennis Tournament* in Rotterdam, maar nu doe ik ook allerlei andere dingen om de paralympische sport te versterken en te promoten. Ik begeleid jonge sporters en ben lid van het Team de Mission dat volgend jaar naar de Paralympische Spelen in Rio gaat. Minister Edith Schippers heeft gevraagd of ik lid wil worden van de Sportraad, en de Europese commissie heeft me gevraagd om mee te denken over de inzet van sport voor diplomatieke doelen. Dat zijn heel nieuwe activiteiten waarin ik me misschien ook kan en wil ontwikkelen. Daarnaast is er de Esther Vergeer Foundation, waar ik natuurlijk ook tijd in steek. Ook vind ik het geweldig om bedrijfspresentaties te geven en lessen uit de topsport te delen met het bedrijfsleven.

Ik ben dus met heel veel verschillende dingen bezig. In het begin maakte me dat erg onrustig, want ik ben juist gewend om op één ding te focussen. Maar langzamerhand begin ik al die verschillende activiteiten toch wel heel leuk te vinden.

Als sporter leef je in een tunnel, nu gaat de wereld voor me open. Ik kan allemaal dingen doen en uitproberen waar ik als tiener en student nooit aan toe ben gekomen. Ik ben nu 34 en ben eigenlijk allerlei dingen aan het inhalen.'

### Heb je echt geen spijt gehad van je beslissing om te stoppen?

'Geen moment. Het was een onwijs gaaf leven als topsporter, maar ik ben op het juiste moment gestopt.'

### En je werkt nu ook aan een groot doel.

'Absoluut. Ook al weet ik nog niet precies hoe ik dat de komende jaren precies ga invullen. Mijn doel is dat alle kinderen met een handicap in de wereld de kans krijgen om te sporten. Ik heb zelf ervaren wat sport voor je kan doen. In welk land je ook bent geboren en in welke omstandigheid je leeft, sporten kan kinderen met een handicap geweldig helpen in hun ontwikkeling. Ook in hun sociale ontwikkeling. Mijn doel is dat gehandicaptensport standaard wordt meegenomen in sportplannen, of het nu om breedtesport of topsport gaat. Gehandicapte kinderen verdienen dezelfde kansen als andere kinderen.

119

### Wat is het belang van sport?

'Sport helpt om mensen met een handicap te integreren in de samenleving. Je bent onderdeel van de maatschappij, ook al heb je een handicap of ben je misschien anders. Sport kan je helpen die plek in de maatschappij te vinden die bij je past en waar je je goed voelt. De kloof tussen gehandicapten en niet gehandicapten wordt er kleiner van. Ik heb het geluk gehad dat mijn ouders me hebben opgevoed als een gewoon kind. Ze hebben me niet bovenmatig beschermd. Ik ben regelmatig uit mijn rolstoel gevallen, ik heb net als andere kinderen wel eens wormen gegeten en ik ben ook wel eens gepest op het schoolplein. Dat hoort er allemaal bij. Net als de mogelijkheid om te sporten. En daarom voel ik me nu gewoon onderdeel van de samenleving, net zoals jij. Ik woon en leef en werk zelfstandig. Er zijn natuurlijk ook mensen met een handicap die meer zorg en ondersteuning nodig hebben, maar iedereen wil erbij horen en met respect worden behandeld.



Er is veel sociale onhandigheid. Mensen met een handicap en mensen zonder handicap zouden meer met elkaar in gesprek moeten gaan. Je kunt iemand in een rolstoel of met een blindenstok best vragen of hij hulp nodig heeft, maar luister vooral ook naar wat hij zegt. Ik weet uit ervaring hoe irritant het is als mensen je toch helpen, terwijl je zegt dat je geen hulp nodig hebt. Niemand weet beter wat ik kan met mijn rolstoel dan ik.'

### Zie je al iets veranderen?

'Er is al best wat veranderd, maar er moet ook nog steeds veel gebeuren om mensen met een handicap gelijke kansen te geven. Ik zal me ervoor blijven inzetten dat de Olympische sport en de Paralympische sport gelijk worden gewaardeerd en dus dezelfde faciliteiten, geld, aandacht en waardering krijgen. Mensen met een handicap leveren geweldige sportprestaties. Ik heb ook grote verwachtingen van jonge gehandicapte sporters. Het stokje wordt overgenomen.

Gelukkig neemt de belangstelling van gehandicapten voor breedtesport ook toe. Ik hoop vooral dat sportclubs in het land open gaan staan voor mensen met een handicap. Op dat punt zijn nog stappen te maken en bruggen te slaan. Een mix tussen mensen met en zonder handicap in één team is misschien lastig, maar je kunt misschien wel tien gehandicapten vinden die samen een team vormen en een onderdeel van de vereniging worden. Dat kan makkelijk bij tennis, basketbal en atletiek. Er zijn heel veel verschillende handicaps, maar er zijn ook heel veel mogelijkheden, als er maar wat flexibiliteit en openheid bij verenigingen is.'

### Wat kunnen ondernemers doen om jouw missie waar te helpen maken?

'Ondernemers kunnen heel veel doen. Het belangrijkste is dat zij open staan voor mensen met een handicap. Er zijn vast functies in hun bedrijf die uitstekend door gehandicapte medewerkers kunnen worden ingevuld. De beste telefoniste is misschien wel een blinde telefoniste, want zij hoort wat de persoon aan de andere kant van de lijn tussen de regels door zegt. En dat geldt ook voor iemand die de klachtenlijn doet. Ik vind dat ondernemers de maatschappelijke plicht hebben om niet alleen de standaard blanke man als werknemer aan te nemen, maar ook ruimte te bieden voor gehandicapten en mensen van een andere afkomst.

Ondernemers kunnen ook zeker iets doen voor de gehandicaptensport. Ze kunnen clubs of toernooien financieel ondersteunen, maar het zou ook fijn zijn als ze hun tijd en energie geven door in het bestuur van een sportclub te gaan zitten en mee te denken. Er valt nog ontzettend veel te doen.'





# Robots in de polder

Mariëtte Hamer (1958) is voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER).

Van 1998 tot september 2014 was zij lid van de Tweede Kamer voor de fractie van de Partij van de Arbeid. Van januari 2008 tot mei 2011 leidde ze deze fractie als voorzitter. Voor haar politieke loopbaan was ze onder andere hoofd van de afdeling Strategisch Beleid en Beleidsverkenningen bij de directie Hoger Beroeps Onderwijs van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen en directeur van een instelling voor volwassenenonderwijs in Zuid-Holland. Hamer was in 1984 de oprichter en eerste voorzitter van de Landelijke Studenten Vakbond, de LSVb.

123

**Robots zijn overal. In ieder geval in dagbladen, tijdschriften en op bijeenkomsten. Bij die robots verschijnen veelal beelden van mensachtige machines die allerlei taken verrichten die mensen ook zouden kunnen vervullen. De meeste robots die op dit moment werkzaam zijn, zijn echter industriële robots en die lijken in de verste verte niet op mensen. Van deze industriële robots waren er eind 2014 tussen de 1,3 en 1,6 miljoen werkzaam in de wereld en naar verwachting zal dit aantal in 2018 gegroeid zijn naar 2,3 miljoen.<sup>1</sup>**

Robots zijn vooral een metafoor voor de technologische ontwikkelingen die zich momenteel wereldwijd voordoen. Eigenlijk gaat het over iets breders, namelijk informatietechnologie. Die komt zowel tot uiting in *hardware* als *software*. Het tempo van ontwikkeling ligt bij *software* beduidend hoger dan bij *hardware*. Deze ontwikkelingen en de gevolgen ervan voor de mens en dan met name voor arbeid zijn wereldwijd onderwerp van vele studies en rapporten.<sup>2</sup>

124

De discussie over robots en technologische ontwikkeling en de invloed op arbeid en samenleving wordt ook in Nederland gevoerd. Deze discussie is meer publiek geworden door een toespraak van de minister van SZW in september 2014 en heeft vervolgens naast een kabinetsbrief<sup>3</sup> geresulteerd in het rapport *Werken aan de robotsamenleving* dat het Rathenau Instituut heeft opgesteld op verzoek van de Tweede Kamer<sup>4</sup> en in een adviesaanvraag aan de SER. In november 2015 heeft de minister van SZW opnieuw een speech gehouden over dit onderwerp, die wat meer vertrouwen in de toekomst uitstraalt.<sup>5</sup>

- 1 IFR (2015) *Word Robotics Survey 2014*, Executive summary, Industrial Robots. Een groot deel van deze robots werkt in Azië.
- 2 Bijv. Carl Benedict Frey, Michael A. Osborne (2013) *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* (Oxford University) en Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee (2014) *The second machine age*.
- 3 Tweede Kamer (2014) Brief van de ministers van SZW, EZ en OCW over het effect van technologische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt d.d. 19 december 2014.
- 4 Rathenau Instituut (2015) *Werken aan de robotsamenleving*.
- 5 NRC Live, 12-11-2015

## Wat is er aan de hand?

Er wordt momenteel veel geschreven en gepraat over nieuwe vormen van technologie, vaak samengevat onder de noemer van robotisering en de mogelijke gevolgen daarvan, met name voor de arbeidsmarkt.<sup>6</sup> Deze discussie is op zich niet nieuw, sinds het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw wordt deze met enige regelmaat gevoerd. Het gemeenschappelijke element in de discussie is dat er steeds twee tegengestelde visies zijn. Volgens de eerste visie is technologie per saldo positief: innovatie zorgt voor economische groei, banengroei en een acceptabele verdeling van de welvaart. De tweede visie luidt dat technologie tot een neerwaartse spiraal leidt: innovatie leidt tot een verhoging van de arbeidsproductiviteit en daarmee tot minder werk en een scheve verdeling van de welvaart. Er is geen empirische basis voor de tweede visie. Sterker nog, tot op heden was het zo dat onze welvaartsgroei te danken is aan een toename van de arbeidsproductiviteit.<sup>7</sup>

In het huidige debat wordt ook teruggekeken.<sup>8</sup> Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het eerste en het tweede machinetijdperk. Het eerste machinetijdperk begon rond 1800. In deze periode werd *fysieke* arbeid gerationaliseerd, door met machines en in fabrieken te gaan werken. Het is het tijdperk van mechanisering en massaproductie. Het tweede machinetijdperk is van recentere datum, deze begint rond 1980 en betreft de rationalisatie van *cognitieve* arbeid. De computer doet zijn intrede, vanaf 1995 internet en digitalisering neemt een grote vlucht. Informatietechnologie wordt in deze periode gekoppeld aan communicatietechnologie, ICT. Door technologische vooruitgang is de hardware steeds compacter en sneller geworden (de wet van Moore), heeft software zich sterk ontwikkeld en zijn de kosten enorm gedaald. Google (1997) en Facebook (2006) zijn twee vaakgenoemde voorbeelden van bedrijven die hier hun voordeel mee gedaan hebben. Het zijn tevens voorbeelden die laten zien dat nieuwe technologie in korte tijd een enorme impact kan hebben. Kunstmatige intelligentie heeft ook een grote vlucht genomen. In 2011 won IBM's Watson de Amerikaanse televisiequiz Jeopardy! en Microsoft is een van de partijen die programma's heeft ontwikkeld voor simultane vertalingen (Skype translator, 2015).

6 Van Est, R., *Wij zijn de robots* in: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (31)-2, 2015, 128-136

7 Verhogen maatschappelijke welvaart via arbeidsinzet en arbeidsproductiviteit, SER onderzoeksrapport, maart 2015

8 Zie onder andere Van Est, R. en Kool, L. (red.), *Werken aan de robotsamenleving*, Rathenau Instituut, 2015

## Huidige technologische ontwikkelingen

Om een inschatting te kunnen maken van de effecten van technologische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen, gaat deze bijdrage eerst kort in op de huidige technologische ontwikkelingen. Wat zijn de *drivers of change*, die de toekomst van Nederland de komende 10 tot 15 jaar gaan bepalen?

Hierbij wordt gebruik gemaakt van een inschatting van het Economisch Bureau ING uit 2015. Dit bureau heeft op een rijtje gezet wat de belangrijkste doorbraaktechnologieën voor Nederland zullen zijn, op basis van de inzichten van het Nederlandse bedrijfsleven.<sup>9</sup> Voor de volgende zeven technologische gebieden wordt verwacht dat de kans op doorbraak de komende 10 jaar het grootst is, in volgorde van afnemend belang:

1. Computing power (chips en sensoren)
2. Internet of Things (een verregaande convergentie tussen internet en de fysieke wereld, ofwel alles digitaal met elkaar verbonden)
3. Big data
4. Alternatieve energie
5. Nieuwe materialen
6. Robotica
7. 3D printen

Volgens deze opsomming zou voor de Nederlandse economie digitalisering en automatisering belangrijker zijn dan robotica. Bij robots gaat het vaak om industriële robots, deze zijn in Nederland nog niet zo ingeburgerd. Nederland beschikte in 2013 over 7.400 industriële robots, een aandeel van 0,5% in het totaal op wereldniveau.<sup>10</sup> Mogelijk heeft dit geringe aandeel te maken met het feit dat de industrie hier een relatief kleine sector is. Onder robotica vallen behalve robots (*hardware*) ook softbots (algoritmen, machine leren) en artificiële intelligentie.

## Niet nieuw, wel anders

Het voorgaande laat zien dat de discussie over de gevolgen van technologische ontwikkelingen niet nieuw is. Een soortgelijke discussie over de maatschappelijke en economische gevolgen van technologische ontwikkelingen wordt al gevoerd vanaf het begin van de industriële revolutie.

<sup>9</sup> Hightech meets business, ING Economisch Bureau, 2015

<sup>10</sup> IFR, 2013

Ook nu weer, in het zogenaamde tweede machine tijdperk. Die kwam op gang met de introductie van de moderne informatie- en communicatietechnologie en is nu, bijvoorbeeld door het samenkomen van automatisering en robotisering op een kantelpunt aanbeland.<sup>11</sup> Dit komt door de combinatie van snelle informatisering, omvattende netwerken en platforms, kunstmatige intelligentie, en omvangrijke databestanden met allerlei vormen van steeds intelligentere, flexibelere en sociale vormen van robotisering. De ontwikkelingen zouden wel eens sneller kunnen gaan dan voorheen en ingrijpender kunnen zijn, doordat niet alleen de arbeidsmarktpositie van lager opgeleiden maar ook die van middelbaar en hoger opgeleiden onder druk komt te staan.<sup>12</sup>

Dit roept een aantal vragen op. Ten eerste: wat zijn de gevolgen voor de werkgelegenheid? Zal er per saldo een daling van het aantal banen optreden omdat slimme machines en robots ons werk overnemen? Of komen er nieuwe banen bij, waarvan we nu het bestaan nog niet kunnen bevroeden. En twee: leidt dit tot meer sociale ongelijkheid, omdat met name het werk aan de onderkant en nu ook in het middensegment van de arbeidsmarkt verdwijnt? En drie: leidt technologische vernieuwing tot slechtere of betere werkomstandigheden? Ontstaan er, zoals eerder in de geschiedenis nieuwe vormen van geroutiniseerde en vervreemdende arbeid of biedt de technologie nieuwe kansen voor professionalisering? De belangrijkste vraag is wellicht de vierde: in welke mate determineert technologische vernieuwing de uitkomsten en in welke mate kunnen wij er zelf sturing aangeven.

Niemand weet precies waar we nu staan, in deze ontwikkeling, maar de verwachting is dat we op een kantelpunt staan. En daarmee mogelijk aan de vooravond van een grote verandering van de arbeidsmarkt.

### Adviestraject Technologie en Arbeidsmarkt

In de inleiding is al gerefereerd aan de speech van minister Asscher uit 2014, die veel heeft losgemaakt. Angst bij mensen, om hun banen kwijt te raken, bewustzijn over de periode waarin we ons bevinden en meer kennis over waar het nu eigenlijk over gaat, onder andere door de eerder genoemde publicatie van het Rathenau-instituut, en de bundels van de WRR en de Koninklijke Vereniging van Staathuishoudkunde (KVS).<sup>13</sup> In het verlengde van deze publicaties is de SER gevraagd in kaart te brengen wat

11 Bijvoorbeeld door Brynjolfsson en McAfee, *The Second Machine Age*, 2014

12 Ford, *The Rise of the Robots*, 2015

13 De Robot de Baas, WRR, 2015 en De match tussen mens en machine, KVS, 2015



de verwachte effecten zullen zijn van de technologische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en op de arbeidsverhoudingen.<sup>14</sup> De adviesaanvraag, die op 30 september 2015 bij de SER binnenkwam, laat zich samenvatten in de volgende passage:”

‘Namens het kabinet vraag ik u om vanuit de Sociaal-Economische Raad (SER) aan de hand van toekomstscenario’s advies te geven over de vormgeving van essentiële instituties in verschillende versies van wat het Rathenau Instituut de ‘robotsamenleving’ noemt. Gerelateerd hieraan is de vraag hoe Nederland de transitie zo soepel mogelijk kan laten verlopen. Bijzondere aandacht gaat wat het kabinet betreft hierbij uit naar de rol die sociale partners in de verschillende scenario’s en de transitie spelen, zowel op centraal als decentraal niveau.’ (p. 1)

Omdat niet duidelijk is in welke tempo de technologische ontwikkelingen de Nederlandse economie zullen beïnvloeden en hoe groot de impact zal zijn, wordt de SER aangeraden gebruik te maken van scenario’s. Het advies zal daardoor nadrukkelijk het karakter van een verkenning hebben.

De adviesaanvraag bevat de volgende concrete vragen aan de SER:

1. Welke ontwikkelingen in de economie, op de arbeidsmarkt en in de organisatie van werk acht de SER mogelijk en/of waarschijnlijk als gevolg van technologische ontwikkeling? Hierbij wordt de Raad verzocht om zowel te kijken naar knelpunten als naar kansen.
2. Welke relatie ziet de SER tussen de in de scenario’s geschetste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de organisatie van werk aan de ene kant en de huidige instituties op en rond de arbeidsmarkt aan de andere kant? Ziet de SER aanleiding om instituties meer ‘toekomstbestendig’ te maken, bijvoorbeeld om transities naar nieuw werk te versoepelen?
3. Bijzondere aandacht heeft het kabinet voor de visie van de SER op toekomstige arbeidsverhoudingen. Hoe kijkt de SER aan tegen de arbeidsverhoudingen in de verschillende scenario’s? Wat kunnen vertegenwoordigers van werk- en opdrachtgevers en van werkenden in elk van de scenario’s doen om de sociale dialoog ten volle te benutten?
4. Hoe kan Nederland de transitie zo soepel mogelijk laten verlopen en tegelijkertijd de nieuwe mogelijkheden als gevolg van technologische vooruitgang optimaal benutten?

Naar verwachting zal het adviestraject rond de zomer van 2016 afgerond zijn. Vooruitkijkend, zou ik ervoor willen pleiten om afstand te nemen

14 <https://www.ser.nl/nl/actueel/werkprogramma/robotisering-arbeidsmarkt.aspx>

van het zogenaamde technologisch determinisme. Technologische vernieuwingen zijn onontkoombaar, maar hun maatschappelijke en economische gevolgen zijn mede afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden bij de inrichting van de (arbeids)markt en de bedrijfsorganisatie.

Verder zou ik willen pleiten voor een dynamische visie op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt bestaat niet uit een constante hoeveelheid arbeid, maar is afhankelijk van de keuzes die bij de inrichting van de (arbeids)markt en de bedrijfsorganisatie worden gemaakt en van de behoeften die wij hebben. Deze ontwikkelen zich en roepen een nieuwe vraag en dus ook nieuwe arbeid op die we nu vaak nog niet kunnen voorzien. De digitale platformen die de afgelopen jaren zijn opgekomen, zijn hier een voorbeeld van.

Behalve in het adviestraject over de technologische ontwikkelingen is de SER ook in een aantal andere adviestrajecten bezig met werken, leren en leven in de toekomst.<sup>15</sup> De veranderingen die zich voordoen stellen eisen aan de competenties van de beroepsbevolking. Het volstaat niet meer dat mensen worden voorbereid voor één beroep en het concept 'een baan voor het leven' zal langzaam uitsterven. De dynamiek op de arbeidsmarkt vraagt niet alleen om een toekomstvaste versie van de initiële opleiding, het leren gaat ook door als men gaat werken en kan verschillende vormen aannemen. Informeel leren, leren op de werkvloer en leren in duale trajecten zijn bekend, in de toekomst komen hier vermoedelijk ook andere vormen bij. Dit alles komt aan de orde in het traject 'Leren in de toekomst'. In het adviestraject 'Werken en Leven in de toekomst' staan de volgende vragen centraal. Wat betekenen de toekomstige (technologische) ontwikkelingen voor het combineren van verschillende taken, bijvoorbeeld de combinatie van betaalde arbeid met zorg voor kinderen of naasten? Verminderen de technologische ontwikkelingen de tijdsdruk of veroorzaakt het juist stress, omdat ook de keuzemogelijkheden toenemen? En wat betekent deze ontwikkeling in de verschillende levensfasen?

Toegepast op het adviestraject over 'robotisering' zullen we vooral in kaart gaan brengen welke dynamiek er bestaat in de ontwikkeling en de toepassing van technologische vernieuwingen. Daarbij moeten we oog hebben voor allerlei blokkades voor innovatie en toepassing van nieuwe technologieën en deze zo veel mogelijk opruimen, want technologische vernieuwing is onontkoombaar. We moeten haar dus gebruiken, maar

---

15 Enkele voorbeelden: Leren in de toekomst, Lange termijnagenda skills en Werken en Leven in de toekomst.

tegelijkertijd aandacht hebben voor de maatschappelijke en economische keerzijde van technologie en hier een verstandig antwoord op vinden. Hierbij zullen we de drie doelstellingen van sociaal-economisch beleid (een evenwichtige economische groei, passend binnen het streven naar duurzame ontwikkeling, een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie en een redelijke inkomensverdeling) als leidraad gebruiken.

Technologische vernieuwing mag dan onontkoombaar zijn, in de wijze waarop wij haar gebruiken kunnen we wel degelijk keuzes maken, zo laat het verleden zien. Hiermee ontvouwt zich een nieuwe en urgente agenda voor het sociaal-economisch beleid en voor de sociale partners met wie we dit adviestraject gezamenlijk verkennen.



'Mijn manier'



*Jelmer Evers, onderwijsvernieuwer*

# ‘Een individu kan de wereld veranderen’

Jelmer Evers (1976) studeerde Geschiedenis van de Internationale Betrekkingen in Utrecht en de Leergang Buitenlandse Betrekkingen aan Instituut Clingendael. Hij haalde zijn eerstegraads onderwijsbevoegdheid bij het *Bilingual and International Teacher Training Programme* in Utrecht. Hij is geschiedenisdocent, co-auteur van de boeken ‘Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs’ en ‘*Flip the System*’. Hij introduceerde in Nederland het concept ‘*Flipping the classroom*’ en is medeopsteller van het pamflet ‘Samen leren’. In 2012 werd hij genomineerd voor Leraar van het Jaar. In 2015 en in 2016 is hij genomineerd voor de Top 50 *Global Teacher Prize*. Evers is getrouwd en heeft twee kinderen.

133

**Jelmer Evers is geschiedenisdocent én onderwijsvernieuwer. Hij publiceerde boeken, is in 2015 en 2016 genomineerd voor *Global Teacher of the Year* en reist de hele wereld over om zijn verhaal te vertellen. Het onderwijs moet anders, zowel omwille van de leerling als omwille van de docent.**

### Wat is er zo goed aan 'Flipping the classroom'?

'Dit concept is overgewaaid uit Amerika. In plaats van voor de klas een verhaal te houden, bekijken de leerlingen thuis op de computer een filmpje over de lesstof. De vragen die het filmpje oproept, worden daarna in de les besproken. Door deze omdraaiing ontstaat er échte interactie. Bovendien komt er tijdens de les tijd vrij voor de dingen die normaal als huiswerk worden opgegeven: opdrachten uitwerken, in groepjes werken, onderzoek doen. Leerlingen zijn tegenwoordig zo digitaal, het is voor hen heel natuurlijk om op deze manier te werken. In de les kan ik nu veel meer individuele begeleiding bieden en differentiëren naar het niveau van de verschillende leerlingen.'

134

### Is dit een afscheid van boeken en klassikaal onderwijs?

'Ik pleit voor een mengvorm. Als een onderwerp zich het beste leent voor een klassikale uitleg, is daar niets mis mee. En het is ook prima om met boeken te werken. Die vormen van onderwijs zijn niet voor niets ooit ontstaan. Het centraal examen moet ook blijven fungeren als toelatingsexamen voor het vervolgonderwijs. Maar geef scholen de vrijheid om het onderwijs in de jaren daarvoor zelf in te vullen. Via traditioneel lesgeven of op de nieuwe manier. Dat wordt ook steeds makkelijker: steeds meer leerlingen hebben een laptop en de ict infrastructuur op scholen wordt beter.

Het gaat erom dat leerlingen zelf ook nadenken over de leervorm die het beste bij hen past. Goed onderwijs voorziet niet alleen in een stevige, gezonde kennisbasis, maar ook in metacognitieve vaardigheden: boven het leerproces staan. Op die manier leren leerlingen ook zichzelf beter kennen.'

### Je wilt niet alleen de klas, maar het hele systeem 'flippen'. Waarom?

'Veel leraren zijn de laatste decennia afgegleden naar het niveau van 'vrijwillige slavernij', als uitvoerder van plannen die anderen hebben bedacht. Ik pleit ervoor dat de onderwijsprofessional in een sfeer van vertrouwen en vakmanschap weer zelf de regie mag voeren over zijn beroep.

Leraren die écht iets te zeggen hebben, zijn ondernemender en nemen verantwoordelijkheid voor het kind. Zij denken na over welke onderwijsvorm bij een kind past, wat daarvoor nodig is en hoe dat mogelijk wordt. Ook buiten de bestaande structuren. Zo ontstaat passend onderwijs.

De focus op meetbare prestaties heeft geleid tot een soort *teaching to the test* en verschraving van het onderwijsaanbod. Ik heb zelf twee zoons en ik wil dat zij een brede opleiding krijgen. Ik wil dat ze in aanraking komen met kunst, muziek en democratie en leren samenleven. Maar dit soort dingen zijn weggefallen omdat ze niet meetbaar zijn.

In het verlengde hiervan moet ook het toezicht een andere vorm krijgen. Scholen waar een professionele cultuur heerst, kunnen zelf de kwaliteit in de gaten houden, met elkaar. De Inspectie heeft een rol om te bewaken dat de verbetercultuur in de praktijk ook echt functioneert.'

### Moeten leraren zelf ook veranderen?

'Als wij de positie van de leraren verbeteren en van hen méér maken dan de uitvoerder van andermans plannen, mag je van hen verwachten dat zij zichzelf constant verbeteren. Daarbij moeten ze ook meer naar buiten, hun horizon verruimen. Op lesbezoek gaan bij een andere school bijvoorbeeld. Ik zie de toekomst van de leraar in 'lerende netwerken', waarin hij voortdurend met collega's binnen en buiten de school praat over het verbeteren van zijn vak. Uit onderzoek blijkt dat leraren die in goede interne en externe netwerken opereren, een veel groter handelingsperspectief en -vermogen hebben. Simpelweg omdat ze in aanraking komen met de ideeën en oplossingen van anderen.'

### Waar haal jij je inspiratie vandaan?

'Tien jaar geleden begon ik op het UniC in Utrecht, een heel open, prettige school, waar toen al innovatief werd gewerkt. Op het UniC gaven de docenten les op een manier die ik nog nooit had gezien: meer gericht op het leerproces dan op de cijfers. En de leerlingen waren zó ondernemend en nieuwsgierig. Dat was echt een eyeopener voor mij: zo kan het dus ook.'

Na een paar maanden zeiden de leerlingen tegen mij: je hebt het zo vaak over het onderwijs en wat er anders en beter kan, en tegen ons zeg je altijd dat we de wereld kunnen veranderen, maar waarom doe je het dan zelf niet?'

Vervolgens ben ik gestart met het onderzoeken van lesmethodes en onderbouwen van leertheorieën. Ik heb mijn netwerken aangesproken en ben met alle partijen in het onderwijsveld gaan praten, ook de



Onderwijsinspectie. Van tevoren dacht ik dat er veel tegenstand zou zijn, maar die was er helemaal niet. Er zat energie in de lucht. Heel veel mensen willen hetzelfde, namelijk: goed onderwijs. Als individu kan je dus een grote invloed hebben. Dat houd ik mijn leerlingen ook altijd voor.

Ik geef gemiddeld nog anderhalve dag per week les aan het UniC. De rest van de week verbreed ik mijn ideeën over het onderwijs, zowel in eigen land als in het buitenland. Het onderwijsbeleid houdt immers niet op bij de nationale grenzen. We kunnen zeker ook leren van het buitenland. Onlangs ben ik bijvoorbeeld met een delegatie in Singapore geweest, dat het erg goed doet op internationale onderwijsranglijsten. Daar hebben we gepraat met leraren, lerarenopleiders, onderzoekers en beleidsmakers.'

### Kwam je niet in een trage, bureaucratische wereld terecht?

'Natuurlijk, maar dat wist ik van tevoren. Soms is het nodig om een omweg te nemen en andere mensen aan te spreken, die wél luisteren. Ik heb juist een hernieuwd vertrouwen in de politiek gekregen. De Tweede Kamerleden die zich met het onderwijs bezighouden, zijn open, betrokken en hebben soms ook praktijkervaring. Samen met de onderwijswoordvoerders van PvdA en VVD en acht andere leraren en schooldirecteuren heb ik een half jaar gebrainstormd over het onderwijs van de toekomst. Het resultaat was het pamflet 'Samen leren', dat in september 2014 verscheen, met daarin elf aanbevelingen. Kern daarvan is dat leraren en schoolleiders veel actiever moeten worden betrokken bij verbetering van het onderwijs.'

### Wat is daarvan tot nu toe terechtgekomen?

'Het was voor leraren altijd heel moeilijk om geld te krijgen voor eigen, vernieuwende onderwijsprojecten. Maar sinds september bestaat er een Lerarenfonds van 5 miljoen euro, puur voor de leraar. Dit geld is bedoeld voor de ontwikkeling van de leraar én het onderwijs op een school. Het fonds is al ruim overtekend, dus daar blijkt wel uit dat het voorziet in een behoefte.

Een andere aanbeveling was om de strakke koppeling tussen de school- en eindexamens los te laten. De koppeling tussen deze toetsen is ooit ingevoerd om te gemakkelijke schoolexamens – die scholen zelf opstellen – te voorkomen. In de praktijk beperken scholen zich in de schoolexamens echter vooral tot het trainen van de eindexamenstof. Door de koppeling los te laten, gaan we deze versmalling van de lesinhoud tegen.

En verder zijn we bezig om leraren een grotere stem te geven in de curriculumontwikkeling. Via een vorm van crowdsourcing, waarbij honderden leraren tegelijk aan het curriculum – de vakken en de inhoud van de vakken – kunnen werken.’

### Dat nieuwe onderwijs, bevordert dat ook het ondernemerschap?

‘Ondernemerschap is in mijn ogen niet alleen gericht op geld verdienen, maar ook op nieuwe dingen uitproberen, risico’s durven nemen en nieuwsgierig en creatief zijn. Zowel de Nederlandse economie als de maatschappij heeft behoefte aan ondernemende mensen. Het onderwijs is daarbij cruciaal: als kinderen in een veilige omgeving ondernemend mogen zijn, leren ze ondernemersvaardigheden aan.

Het bedrijfsleven mag wel een grotere betrokkenheid tonen bij het onderwijs. Het zou goed zijn als bedrijven aan de bel trekken als zij merken dat de fixatie op cijfers en diploma’s leidt tot te nauwe, beperkte opleidingen. Het bedrijfsleven kan ook helpen om voldoende mogelijkheden te creëren voor leraren om parttime voor de klas te staan en parttime in een bedrijf te werken. Want met dat soort plekken behoud je jonge, goede mensen voor het onderwijs. Andersom kunnen de docenten onderwijs bieden dat meer aansluit op de praktijk – en daar profiteert het bedrijfsleven weer van.’



# ‘Wij tegen zij? Wij en jij!’

Désanne van Brederode (1970) is schrijfster. Ze studeerde filosofie en debuteerde in 1994 met de roman *Ave verum corpus, Gegroet waarlijk lichaam*. Daarna volgden meerdere romans. In 2013 verscheen ‘De ziel onder de arm’ bij uitgeverij Querido en in 2015 de roman ‘Vallende Vorst’. Ze houdt lezingen over levensbeschouwelijke thema’s, werkte mee aan verschillende radioprogramma’s en was columnist in *Buitenhof*.

139

**In de tijd dat ik nog tot de doelgroep behoorde, kocht ik regelmatig een los nummer van het (massa)weekblad *Viva*. Het motto van *Viva* in de jaren '90 van de vorige eeuw: 'Overdag ben je elkaars gelijke, om 's avonds te genieten van het verschil.' Het blad bood een gevarieerd en zeer vrijblijvend 'wij-gevoel', zonder dit ook maar enigszins te voeden met wrok en wantrouwen jegens mannen. Een rigide wij/zij-denken was niet aan de orde. Als het blad al ergens tegen was, dan tegen vormelijkheid en truttigheid. *Viva* viel op door haar gewaagde onderwerpkeuze, maar evenzeer door haar aan spreektaal verwante schrijfstijl. Losjes, spontaan, recht voor z'n raap. Anders dan in andere media werd de lezer(es) rechteer aangesproken, en dan ook nog eens met jij en jou. Dat suggereerde eerlijkheid, vertrouwelijkheid, zelfs intimiteit. Ongekunsteld bekentenisproza.**

140

Het duurde even voordat ik doorhad dat de intimiteit ook een intimiderend effect had. Niet alleen mocht ik meekijken in de privélevens van anderen, nee, de voltallige redactie keek ook bij mij naar binnen. Gluurde mijn kamer in, gluurde onder mijn kleren, begluurde mijn gevoelens en gedachten en 'gunde' mij bevrijdende momenten, waarop ik me niet meer zou schamen voor de kinderachtige zorgen om een paar vetrolletjes op mijn heupen, en eerst al niet om het vet zelf, en me niet meer zou schamen voor mijn masturbatiefantasietjes, en eerst al niet voor het masturberen zelf. Het welkomstgeschenk voor nieuwe abonnees: een vibrator in handig reisetui. 'Soms wil je gewoon even in je eentje genieten, nietwaar?' Of woorden van gelijke strekking. Getoonzet in een monter majeur, met als refrein: 'Wij kennen jou toch door-en-door?' Het blad liet me vakkundig vergeten dat er samen met mij duizenden andere lezeressen 'persoonlijk' werden aangesproken.

De pervertering van de aanspreekvorm jij. Door 'jij' te gebruiken tegenover een zo grote (doel)groep mensen, zei het blad impliciet: 'Jij, jullie zijn tot in je intiemste gevoelens, gedachten en gedragingen volkomen uitwisselbaar.' Daartegen protesteren had geen zin. Ik was toch niet verplicht het blad te kopen?

## Het persoonlijke

Inmiddels is het ongedwongen, joviale taalgebruik waarmee *Viva* zich eind vorige eeuw nog onderscheidde van tal van andere bladen en kranten, alomtegenwoordig. Deels verklaarbaar uit het feit dat het Engels ons dagelijks leven almaar meer doordrenkt; een taal die geen onderscheid aanbrengt tussen ‘u’ en ‘jij’.

Ook de internationaal succesvolle Zweedse doe-het-zelf-meubelzaak IKEA heeft hierin letterlijk een toon gezet. De catalogus die wereldwijd wordt verspreid in een oplage van miljoenen, weet niet alleen aan te spreken middels sfeervolle en toch gezellig-rommelige foto’s van het aanbod, maar zeker ook door de teksten. *Wij begrijpen dat je na een dag hard werken zin hebt om in de keuken te ontspannen, in contact met je huisgenoten, maar natuurlijk zonder uitzicht op rondslingerend speelgoed en kranten. Berg het in een oogwenk op, en ga daarna aan de slag met ons robuuste kookgerei. Eigentijds Scandinavisch design, de rustieke uitstraling van oma’s huisje op het platteland, maar berekend op kleine stadsetages. En natuurlijk op jouw behoefte om alles lekker snel binnen handbereik te hebben. Geniet van het thuiskomen. Onze ontwerpers van de nieuwe, stoere Björnholm-lijn weten wat je zoekt!*

Je bent bij IKEA natuurlijk volkomen vrij om meubels en attributen uit verschillende stijltreksen met elkaar te combineren. En als je er even niet uitkomt en hulp en advies nodig hebt, staan de medewerkers met veel plezier voor je klaar. Want als IKEA één ding weet, is dat je van samenwerken altijd beter wordt! Hoe blij kan een blijde boodschap zijn?

Zeker, het IKEA-riedeltje is al heel vaak belachelijk gemaakt, maar dat tast de werking ervan niet aan. Tal van horecagelegenheden, supermarktconcerns, (web)winkelketens, tijdschriften, goede-doelen-organisaties, reisbureaus, telecomaanbieders, internetproviders, social mediasites, zorginstanties en financiële instellingen kopiëren de klets. Maar ook tijdens trainingen, symposia en coaching-sessies is het persoonlijke, al te persoonlijke toontje niet van de lucht.

Telkens weer die suggestie van wederzijdse intimiteit én afhankelijkheid. ‘Jij mag weten wie wij zijn, en omgekeerd weten wij wie jij bent – en we leren je graag nog beter kennen.’ Niet zelden gevolgd door zinnestjes als: ‘Dus zijn we benieuwd naar je mening. Zo help jij ons enorm om onze producten en diensten te optimaliseren!’

Trouwe klanten, abonnees, bezoekers en liefhebbers (van wat dan ook) worden bejegend als vrienden, worden aangeschreven met hun voornaam, ze krijgen een aardige attentie of kortingsbon op hun verjaardag, en voor een review van een artikel ontvangen ze automatisch een hartelijk

bedankje, iets wat de indruk versterkt dat hun betrokkenheid zeer op prijs wordt gesteld.

Virtuele helpdeskmedewerkers krijgen een naam en een -levensecht bewegend- gezichtje, echte helpdeskmedewerkers herhalen in iedere zin je voornaam en laten zich zien via een webcam. Voor 'geheime' reistips op maat moet je zijn bij *Eliza was here*, en voor persoonlijke beleggingsadviezen bij de niet bestaande maar o zo sympathieke, intelligente en cultureel geïnteresseerde *Evi van Lanschot*.

### Uitwisselbaar

Je zou deze benadering een anti-vervreemdingsstrategie kunnen noemen. In een verdigitaliseerde en geglobaliseerde wereld dreigt het gevaar dat mensen zich niet meer werkelijk gezien, gehoord, gekend voelen. Voor veel instanties zijn ze niet meer dan één of een paar aan elkaar gekoppelde data en codes. Handig voor de statistieken, waar men met de informatie grafieken vult en prognoses opstelt, maar verder oninteressant. Verwaarloosbaar. Uitwisselbaar.

Fascinerend: juist degenen die deze ontwikkelingen met argwaan gadeslaan, en die regelmatig waarschuwen voor de al te technocratische meten-is-weten-benadering, lijken het meest vatbaar voor deze 'Als-jij-dat-ook-wilt-zijn-we-toch-gewoon-vrienden?-retoriek.

Die bevestigt hen in het gevoel aan de goede kant te staan. Woorden als 'duurzaamheid', 'ambachtelijkheid' en 'kleinschaligheid' zijn genoeg om ze de noodzaak tot kritisch (zelf)reflectie te doen vergeten. En wat te denken van: 'local community', 'fair (trade)', traditie, ontplooiingskansen, 'empowerment', klimaatneutraal, 'eco', 'bio' en 'health'? Ook begrippen als 'eerlijk', 'zorg(zaam)', 'vernieuwend', (of 'innovatief'), 'tijdloos', 'oer' en 'slow' lijken erg in trek. Net als 'bewust', 'change', 'impact', 'focus', 'verbondenheid', 'compassie', 'moreel leiderschap', 'sharing', 'eigenheid', 'levenskunst' en 'creativiteit'.

De wat zweverig aandoende term Moeder Aarde is vervangen door 'de planeet' en degenen die zich openlijk zorgen maken om haar toekomst, willen ook graag tot degenen behoren die 'het verschil kunnen maken.' Ze spreken over 'human capital' en 'social investment' en genieten ervan als er op de verpakking van hun koffie en hun chocolade een ronkend verhaal valt te lezen over de arme boeren die deze exclusieve delicatessen hebben geproduceerd zoals hun voorvaders dit al deden, maar nu dan eindelijk tegen een rechtvaardige prijs die de bouw van een goede dorpschool mogelijk maakte. Liefst vergezeld van een handtekening, of een verwijzing naar een blog waar je het productieproces van dag tot dag kunt volgen. Op de melk, de yoghurt, de vla en de boter van het biologische merk *Zuiver*

*Zuivel* staan portretten van de Nederlandse boerenfamilies, met daaronder een soortgelijk verhaaltje. Als je wilt kun je die mensen op een open boerderijen-dag zelfs 'live' ontmoeten en hun koeien ook! *Wie weet schuilt er ook in JOU een handige melker...* Hoe persoonlijker en dus menselijker, hoe beter.

Dat er achter deze vriendschappelijkheid slimme en doorgaans goedbetaalde marketingmensen schuilgaan die precies weten hoe ze de illusie van verbondenheid, veiligheid, warmte, zachtheid, authenticiteit en oprechtheid moeten *branden* en *stylen*, is geen opwekkende gedachte. Maar dat je als consument geleidelijk de ware betekenis van de genoemde begrippen vergeet en bereid bent te geloven dat je met de aanschaf van een in een houtoven gebakken zuurdesem speltbrood bijdraagt aan een duurzame, eerlijke wereld, dat is ronduit dramatisch.

Mooi, als er per gekocht brood twintig cent naar (ik verzin maar wat) een door de mensen zelf gerunde bakkerij in een vluchtelingenkamp net buiten Syrië gaat – maar ook dat heeft met betrokkenheid niets te maken. Integendeel. Het is domhouderij, of erger nog: dommakerij voor gevorderden. Moderne aflatenhandel. Betrokkenheid is niet te koop. Je hebt het hart niet per se op de goede plaats als je Facebookvriend wordt van de ecologische koffieteelt-community in Afrika, maar het te druk hebt om met de Poolse zwartklussers in je huis, of met de Marokkaanse werkster, eens uitgebreid koffie te drinken.

De wetenschappers, CEO's en politici die de urgentie voelen om de mensheid naar een nieuwe, gezonde, veilige en 'groene' wereldorde te leiden en daartoe per vliegtuig samenkomen in besloten meetings waar op luxe niet is bezuinigd, staan ver af van de massa's die men weliswaar neutraal aanduidt als 'kansarm' - terwijl het precies deze kansarmen zijn, die men onverschilligheid verwijt.

Zij houden, door hun ongezonde consumptiepatroon, de bio-industrie in stand. Zij zijn verantwoordelijk voor alle afval en gif- en CO<sub>2</sub>-uitstoot, zij lijden het vaakst aan obesitas en andere welvaartziektes, ze lezen geen krant maar schelden wel het hele internet vol en weigeren te 'participeren'. In plaats daarvan laten ze hun kinderen ontsporen of radicaliseren en als ze al van hun kiesrecht gebruik maken, is het om overal tegen te zijn, om geen deel te willen uitmaken van een constructief, toekomstgericht 'wij'. Kun je ze nog zo positief en persoonlijk benaderen: volgens hen is dat alleen maar schijnheilige aanstellerij. Heel jammer.

Vergeeten wordt dat de leden van de bevoorrechte, kansrijke klasse die zich zo ostentatief wél zorgen maakt om de toekomst, zelden contact hebben met de nieuwe onderklasse en er geen flauw benul van hebben hoe het is



om bijvoorbeeld een week lang te moeten rondkomen van een bedrag dat de gemiddelde bio-vriend in één middag bij *Marqt* en *Ecoplaza* uitgeeft. Natuurlijk, ze studeren, bezoeken debatavonden, bekijken documentaires en weten vaak beter wat er in een bepaalde crisisregio speelt dan de bewoners van die regio zelf – zij hebben het inzicht en het overzicht. Maar is dat de betrokkenheid die ze zo graag uitstralen en terugvinden in anderen, in diensten en producten?

### Menselijke warmte

Onlangs verkondigde de Britse prins Charles dat de Syrische vluchtelingencrisis voor een deel te wijten was aan het klimaatprobleem. Hoewel hij daarin zeker gelijk heeft, getuigde de uitspraak van een slechte timing en weinig tact: voor de talloze ex-gevangenen en de nabestaanden van slachtoffers van de veertigjarige Assad-dictatuur en voor degenen die het geweld van het regime en/of van IS recentelijk pas zijn ontvlucht, betekent zo'n uitspraak een bagatellisering van het leed dat hen direct door medemensen, en niet door droogte en woestijnvorming is aangedaan. Het kwam niet bij de prins op om dit ook nog eens expliciet te noemen. Pijnlijk. Een theorie kan nog zo wáár zijn, en nog zo urgent, wanneer iemand niet meer voelt dat hij in het uitdragen van zijn missie nogal onaangedaan voorbijgaat aan de dagelijkse ervaringen en de praktijk van de slachtoffers, kun je je in gemoede afvragen wie hier nu werkelijk hulp nodig heeft.

We kunnen verontwaardigd gniffelen om de misser van politicus Henk Krol, die Joost Zwagerman op Facebook feliciteerde met de woorden: 'Van harte Joost. De beste wensen. Maak van deze woensdag, ondanks alle ellende van het afgelopen weekend, (gedoeld werd op de aanslagen in Parijs, DvB) een leuke, feestelijke, onvergetelijke en vooral gezellige verjaardag,' terwijl Zwagerman twee maanden ervoor een einde aan zijn leven had gemaakt – maar ik vrees dat deze misser exemplarisch is voor wat ons nog te wachten staat wanneer de woorden (en de in woorden vervatte blijken van) persoonlijke betrokkenheid, eerlijkheid en vriendschap hun waarde meer en meer afdragen aan media en marketing en aldus van binnenuit worden uitgehold.

Als de wereld niet aan klimaatopwarming ten onder gaat, dan misschien wel aan de overmatige uitstoot van schijn-geborgenheid, schijn-veiligheid, schijn-eerlijkheid en schijn-intimiteit. Het koude, natuurwetenschappelijke, technologische denken is zeker in evenwicht te brengen door menselijke warmte te verspreiden. Op een ambachtelijke manier, als handwerk, 'in het echt' en werkelijk duurzaam, -dus niet incidenteel, bij een werkbezoekje - op straat, in winkels, in opvangcentra, in scholen, in zorginstellingen. Maar uitdrukkelijk niet door wildvreemden op verpakkingen, websites, op

symposia en in tijdschriften aan te spreken als vrienden en ze tutoyerenderwijs het idee te geven dat ze, alleen al door hun goede smaak, tot een gemoedelijk, moreel correct, exclusief 'wij' behoren. En dat ze daarmee dus eigenlijk al dat zo gebenedijde 'verschil hebben gemaakt' - zonder dat iemand kan zeggen om welk verschil het gaat. *Maar is dat erg? Wij kennen jou, jij hoort bij ons, en kijk, daar gaat het om.*

Mag ik de broeikas uit?

# Bijlagen

# Onze wereld uitgedaagd

## Welke rol speelt de ondernemer?

Nederland als stip op de wereldkaart, klein qua oppervlak. Tegelijkertijd een land dat alles in zich heeft voor een kansrijk bestaan. Een land waarin het goed leven is. Internationaal scoort Nederland hoog als welvarende samenleving. Het ondernemerschap en de handelsgeest zitten velen van ons in het bloed. Wij verdienen een groot deel van ons inkomen in en aan het buitenland. Dat biedt kansen maar brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. Om een bijdrage te leveren en het hoofd te bieden aan opgaven die op ons afkomen. Onze wereld wordt ertoe uitgedaagd.

147

- Om het hoofd te bieden aan wereldwijde opgaven. Denk aan het voedselvraagstuk, klimaat- en energieopgaven zoals eind 2015 vastgelegd in de universele Sustainable Development Goals<sup>1</sup>, een optimistische en uitdagende agenda. De geopolitiek die terug is, of wellicht nooit echt weggeweest is, een Islamitische staat die verwoestend te werk gaat en de toenemende druk op instituties als de EU, de NAVO en de VN, mede tegen de achtergrond van (nieuwe) opkomende economieën waar op andere wijze wordt samengewerkt;

\* Opgesteld door het secretariaat van VNO-NCW

1 De Algemene Vergadering van de Verenigde Naties nam eind september 2015 de '2030 Agenda' aan voor duurzame ontwikkeling: de Post-2015 Agenda (vaak genoemd 'Sustainable Development Goals' of 'Global Goals').

- Om het hoofd te bieden aan Europese opgaven. Hoe sterk staat het 'blok' Europa in de wereld? Wat betekent Europa anno 2016 voor ons? Nederland is het eerste half jaar van 2016 voorzitter van de EU, terwijl het draagvlak voor de EU kwetsbaar is. Denk aan het debat over Griekenland, de euro, de discussie over grote stromen vluchtelingen die Europa binnen stromen maar ook het verzet tegen handelsverdragen en de interne markt;
- Om het hoofd te bieden aan nationale en duurzaamheidsvraagstukken. Denk aan voldoende duurzame groei, een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen mee kan doen met voldoende werk voor iedereen, de uitdaging om te kunnen excelleren, een overlegmodel dat werkt en een samenleving die voldoende houvast biedt voor mensen hun geloof en vraag naar zingeving.

Dé vraag bij al die opgaven is of onze (oude) manier van werken, van afspraken maken, van samenwerken en samenleven volgens de geijkte patronen zoals wij die gewend zijn, nog wel volstaat. Denk alleen al aan de bovenstaande indeling van vraagstukken volgens het klassieke patroon van de wereldwijde, Europese en nationale schaal. Overstijgen de opgaven waar wij voor staan niet die klassieke indeling? De steeds sneller ontwikkelende digitalisering, social media en nieuwe vormen van samenwerken (zoals partnerschappen tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden) laten onze geografische grenzen deels vervagen. De verstedelijking neemt wereldwijd toe. Wereldsteden en wereldburgers gaan op elkaar lijken en tegelijkertijd vergroten conflicten, economische en technologische ontwikkelingen de afstand tussen groepen in de samenleving. Delen van de samenleving ervaren een gevoel van verlies en zekerheid. Vraagt dat ook niet een andere manier van handelen, van inrichting en het nemen van verantwoordelijkheid?

Kortom: onze wereld uitgedaagd.

En daarmee wij allemaal. Welke rol speelt de ondernemer daarin? En welke randvoorwaarden zijn nodig?

Immers juist ondernemers kunnen het verschil maken. Zij bewijzen te kunnen 'opstaan' als het moeilijk wordt. Zij zijn gewend aan het nemen van risico's. Zij kennen de noodzaak om continue aan te passen, initiatief te nemen, te innoveren, nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en partnerschappen aan te gaan. Zij zijn het die veranderingen in gang kunnen zetten. Opgaven kunnen dan het hoofd worden geboden en wellicht ontstaan zo wereldwijde doorbraken. Gaat dat gebeuren?

## Onze wereld uitgedaagd op velerlei fronten

### *Groeiende wereldbevolking*

De vraag naar voedsel neemt toe vanwege een alsmaar groeiende wereldbevolking. Een bevolking die steeds vaker in steden woont en werkt. De hoeveelheid landbouwgrond zal niet toenemen, waarmee de roep om productiviteitsstijging en nieuwe technieken harder zal klinken. Zeker tegen de achtergrond van de schaarste aan (kritische) grondstoffen. Ook de vraag naar schoon (drink)water zal alleen maar stijgen. Onze wereld wordt uitgedaagd om in 2050 bijna negen miljard monden te voeden. Hoe gaan wij daarmee om?

### *Klimaat- en energie en 'Laudato Si'*

De verwachte temperatuurstijging stelt ons voor grote vragen op het gebied van klimaat- en energie. Waren het in de jaren zestig van de vorige eeuw hoofdzakelijk wetenschappers die aandacht vroegen voor het milieu<sup>2</sup>, nu staat een groep CEO's van multinationals op. Zij riepen onze wereldleiders op ambitieuze afspraken te maken tijdens de klimaatconferentie van de Verenigde Naties in Parijs. En de Paus schreef als geestelijk leider zijn tweede encycliek 'Laudato Si'. Hij roept op tot het nemen van verantwoordelijkheid voor het behoud van onze aarde. Onze wereld wordt uitgedaagd. Welke rol spelen wij? Hoe wordt samengewerkt aan nieuwe (inclusieve) concepten?

149

### *Post-2015 ontwikkelingsagenda; duurzame ontwikkeling*

Wereldleiders stelden in het kader van de Post-2015 ontwikkelingsagenda in New York een nieuwe mondiale agenda voor duurzame ontwikkeling vast; de 2030 Agenda. Een agenda met 17 duurzame ontwikkelingsdoelen waarbij partnerschappen met bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere partijen cruciaal zijn. Onze wereld wordt erdoor uitgedaagd. Dit biedt kansen voor het bedrijfsleven. In feite vormt de 2030 Agenda de wereldvraag voor de komende 15 jaar. De vraag is hoe daarop in te spelen? Welke rol kan Nederland daarin vervullen? Welke kansrijke partnerschappen ontstaan?

### *Opkomende markten en economieën*

Economisch worden veranderingen zichtbaar. Opkomende markten worden steeds belangrijker. Brazilië, Rusland, India en China, de zogenaamde BRIC-landen, waren de voorlopers. Als groep verliezen zij inmiddels glans. Vooral Brazilië en Rusland staan onder druk. Toch blijven de BRIC-landen interessant, alleen al vanwege hun omvang en welvaart. Daarnaast zijn er

2 O.a. Via de Club van Rome.

talrijke opkomende landen die de afgelopen jaren qua groei sterk presteren. Vooral Afrika lijkt aan een niet te stuiten opmars te zijn begonnen. Onze wereld wordt erdoor uitgedaagd. Tegelijkertijd lijkt één van onze grootste uitdagingen te liggen in de toegang tot kritische grondstoffen: de voorzieningszekerheid. Dat die allerminst vanzelfsprekend is, komt o.a. door de groeiende opkomende economieën als China.<sup>3</sup> Hoe spelen wij in op deze ontwikkeling? Welke partnerschappen gaan wij aan?

#### *Geopolitiek is terug*

Stabiele verhoudingen zijn niet langer een vanzelfsprekend. Hoewel de situatie in een land als de Oekraïne betoegeld lijkt, heeft het duidelijk gemaakt hoe kwetsbaar en broos 'grenzen' zijn. De druk op het ons vertrouwde multilaterale bestel groeit. Een bestel waarin een vaste groep landen samenwerkt en belangen verdedigt. Lange tijd droeg het bij aan stabiliteit, rust en vrede in de wereld. Maar biedt het multilaterale bestel nog voldoende houvast? Onze wereld wordt erdoor uitgedaagd. Denk aan het debat rond de EU, de NAVO en de VN. Weerspiegelt de VN nog de verhoudingen van vandaag en is het voldoende toegesneden op de agenda van morgen? Hoe daarop in te spelen vanuit lidstaten, de diplomatie en het bedrijfsleven? Wat betekent dit voor ons defensie- en veiligheidsbeleid? Welke rol vervult het bedrijfsleven in deze geopolitieke ontwikkelingen?

### Europees

#### *Europa onder druk*

Hoe sterk staat het 'blok' Europa in de wereld? 'Ons' Europa wordt wereldwijd uitgedaagd. Termen als de Grexit en Brexit komen veelvuldig aan de orde. Wat gaat een kritisch land als het Verenigd Koninkrijk doen de komende periode in Europa? En hoe om te gaan met de grote stromen vluchtelingen die Europa binnenstromen? Zijn wij in staat als 28 lidstaten in de EU een aantal vraagstukken op te lossen (o.a. buitenlandbeleid, het asiel- en immigratiebeleid, het sluiten van handelsverdragen en verbeteren van de interne markt)? Welke uitdagingen en kansen biedt een gemeenschappelijke muntunie? Welke rol speelt het bedrijfsleven?

#### *Wat betekent Europa voor ons?*

Is de oudere generatie niet met een heel ander gevoel over Europa opgegroeid dan de meeste jongeren? Hoe scherp staat hen nog het vrede- en veiligheidsideaal van Europa op het netvlies? Zien zij niet vooral een Europa dat in politieke, economische en financiële crisis verkeert? Waarin de kritische geluiden sterker naar voren komen dan het vertrouwen en geloof

<sup>3</sup> Rathenau Instituut, 'Grondstoffenhonger duurzaam stillen', voorjaar 2015.

in Europa als waardengemeenschap? Voelen jongeren zich nog comfortabel met de gedachte dat de EU al meer dan vijftig jaar bijdraagt aan vrede, stabiliteit en voorspoed? Onze wereld wordt erdoor uitgedaagd. Hoe willen wij als Nederland acteren?

#### *Profileren in een uniformerend Europa?*

De eerste helft van 2016 met Nederland als voorzitter van de EU biedt perspectief om eigen accenten te leggen. Om in te zetten op een stevig beleid als het gaat om energie, veiligheid, innovatie en de juiste voorwaarden te scheppen voor het stimuleren van een circulaire economie. Naast alle focus op vraagstukken op het Europese niveau, vraagt dit ook om het leggen van accenten vanuit het Nederlands perspectief; *Holland Branding*.

### Nationaal en de uitdagingen van duurzaamheid

#### *Naar duurzame groei*

Economisch gaat het beter. Na jaren van krimp is de voorspelling dat de Nederlandse economie dit en volgend jaar groeit met respectievelijk 2 en 2,4 procent.<sup>4</sup> Onder economische groei verstaan wij duurzame groei. De *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* heeft in zijn rapport *Vision 2050* aangegeven welke enorme groeimogelijkheden er liggen bij duurzaamheidsvraagstukken (denk aan energie, water, grondstoffenschaarste, leefbare steden en het verduurzamen van de gebouwde omgeving). Nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld als *cradle to cradle*, binnen een circulaire economie en *fair pricing*. De ideeën zijn er, nu nog de toepassingen en het opschalen ervan. Onze wereld wordt ertoe uitgedaagd.

151

#### *Uitdagen om te excelleren?*

Voor het eerst na jaren van bezuinigen en het verhogen van de lasten, is lastenverlichting in beeld. Desondanks, 'zorgt' de overheid nog steeds op tal van terreinen voor ons. Denk aan de zorg, het onderwijs en het pensioen. Dat wordt collectief betaald en zet het netto besteedbare inkomen van mensen onder druk. De mogelijkheid om eigen keuzes te maken, wordt er door beperkt. Je kunt je afvragen of mensen hierdoor wel voldoende worden uitgedaagd om te excelleren, 'alles uit zichzelf' te halen en de lat hoog te leggen. Kan dat ook anders? Wat betekent dat dan voor onze sociale zekerheid? En hoe past het onderwijs daar dan bij? Welke aanpassingen vraagt dat? Moet voor de toekomstige groei van onze economie niet veel meer aandacht zijn voor vorming van jongeren (*soft skills*) binnen onze

4 Centraal Planbureau, Macro Economische Verkenning 2016, 15 september 2015.



opleidingen? En kan programmeren niet beter een vast onderdeel worden van het onderwijs?

#### *Naar een inclusieve arbeidsmarkt*

De lat hoog leggen, betekent ook verantwoordelijkheid nemen voor mensen die minder makkelijk mee kunnen doen. Voldoende aandacht voor de *P* van *People* is een must. Werknemers zijn het belangrijkste kapitaal van bedrijven en organisaties. Hoe blijven zij betrokken, duurzaam inzetbaar en hoe behouden wij de 'menselijke maat' in soms grootschalige organisaties en bedrijven?

Een stevig debat over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is gaande. CAO-vorming verloopt niet soepel en zet de verhoudingen tussen werkgevers en werknemers onder druk. Tegelijkertijd is het afsluiten van cao's ook hét voorbeeld van het op consensus gerichte poldermodel, waar ons land om wordt geroemd. Goede afspraken tussen werkgevers en werknemers voorkomen concurrentie op loon en dragen bij aan rust op de arbeidsmarkt. Maar hoe verhoudt het zich tot de steeds verdergaande flexibilisering en het alsnog toenemende aantal Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP'er)?

152

Arbeidsmarktregio's ontstaan, waar vraag en aanbod elkaar vinden. De overheid heeft met de decentralisatie van het beleid op het gebied van participatie en een deel van de zorg nadrukkelijk gekozen voor die regionale aanpak. Gemeenten zijn aan zet, evenals het bedrijfsleven. De afspraak is om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen via het 100.000 banen project. Ook door al deze ontwikkelingen wordt ons land uitgedaagd. Om alles op alles te zetten de opgaven waar wij voor staan het hoofd te bieden. Wat is daarin de rol van de ondernemer?

#### *Verdwijnen onze banen?*

Is er op termijn nog wel voldoende werk voor iedereen? Die vraag houdt veel mensen bezig. Het Rathenau instituut heeft het onderzocht in de studie '*Werken aan de robotsamenleving*'. 'Verregaande automatisering en de introductie van robotstofzuigers, zelfscankassa's of online tools waarmee je zelf juridische contracten kunt opstellen, voedt de vraag of er nog voldoende werk blijft. Maar is dat terecht? De één ziet kansen met nieuwe mogelijkheden voor meer comfort, gezondheid en economische groei. De ander maakt zich zorgen over de vraag of 'slimme technologie' banen gaat vervangen'. Ons land wordt erdoor uitgedaagd. 'Hoe gaan wij als samenleving met deze IT-revolutie om? Hoe verandert de organisatie van productie- en arbeidsprocessen? Denk aan de opkomst van platformen als

Uber of Airbnb, die met relatief weinig arbeid en kapitaal zijn uitgegroeid tot economische spelers van betekenis’.

#### *De middenklasse*

Baanpolarisatie<sup>5</sup> betekent werkgelegenheid die ‘in het midden’ afneemt. Laagopgeleiden vervullen tegenwoordig vaker servicefuncties die moeilijk te automatiseren zijn. Hierdoor hebben ICT-ontwikkelingen weinig effect op de werkgelegenheid van die groep. Het werk van hoogopgeleiden is vaak complex en abstract en kent niet veel routinetaken, waardoor het ook moeilijk te automatiseren is. Maar juist middelbaar opgeleiden vervullen vaak functies die een hoge mate van routine kennen, waardoor ze bij uitstek geschikt zijn voor automatisering. Al deze ontwikkelingen maken dat ons land erdoor wordt uitgedaagd. Welk antwoord vinden wij op de ‘middenklasse’ discussie?

#### *Het gebeurt in de stad*

De stad wordt steeds meer dé plaats waar het allemaal gebeurt, waar innovatie plaatsvindt, bedrijven zich willen vestigen en mensen willen wonen.<sup>6</sup> Ons land wordt erdoor uitgedaagd. Waar in vorige decennia nog vooral aandacht was voor de zorgen in steden, is er nu een verschuiving in aandacht naar de kansen die steden bieden. Meer vanuit een visie op de stad als economische motor. Wat betekent dat voor het ondernemerschap?

153

---

5 Sociaal Cultureel Planbureau, ‘De onderkant van de arbeidsmarkt 2025’.

6 Sociaal Cultureel Planbureau, essay ‘niet van de straat’, de lokale samenleving in globaliserende, groeiende steden’, juli 2015.

## Bijlage 2: Programma

Conferentievoorzitter: Marcia Luyten, raadgever en moderator

### Vrijdag 5 februari 2016

vanaf 12.30 uur *ontvangst* met lunch

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

13.15 uur *inleiding*  
**Ron Mobed**, CEO Elsevier (onderdeel van RELX Group)

*gesproken column*  
**Sheila Sitalsing**, journalist en columnist

*inleiding*  
**Louise Fresco**, voorzitter van de Raad van Bestuur van Wageningen UR en hoogleraar van Wageningen University

15.15 uur *pauze*

15.45 uur *inleiding*  
**Rem Koolhaas**, architect en oprichter van *Office for Metropolitan Architecture* (OMA)  
**Ben Knapen**, tot voor kort lid van de directie van de Europese Investeringsbank (EIB) en thans voor het CDA lid van de Senaat

17.10 uur *einde plenaire gedeelte; naar de parallelsessies*

17.15 uur *parallelsessies*

18.45 uur *aperitief*

19.30 – 22.00 uur *diner*

## Zaterdag 6 februari 2016

vanaf 07.30 uur *ontbijt*

09.00 uur *Oecumenische dienst* onder leiding van **Bisschop Gerard de Korte** van het Bisdom Groningen-Leeuwarden en Theoloog des Vaderlands

10.00 uur *heropening* door conferentievoorzitter

10.10 uur *inleiding*  
**Frans Timmermans**, eerste Vicepresident van de Europese Commissie

11.15 uur *pauze*

11.45 uur *forumdiscussie*  
**Ab van der Touw**, voorzitter Raad van Bestuur van Siemens Nederland N.V., Chief Executive Officer  
**Generaal Tom Middendorp**, Commandant der Strijdkrachten  
**Farah Karimi**, algemeen directeur Oxfam Novib

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

aansluitend *afsluitende lunch*

155

## *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 50<sup>ste</sup> 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?

# ONZE WERELD UITGEDAAGD

*Welke rol speelt de ondernemer?*

De steeds sneller wordende wereld van digitalisering en social media laat onze geografische grenzen deels vervagen. Veranderingen gaan snel. De verstedelijking neemt wereldwijd toe. Wereldsteden en wereldburgers gaan steeds meer op elkaar lijken en tegelijkertijd vergroten geografische spanningen, economische- en technologische ontwikkelingen de afstand tussen groepen in de samenleving. Ook in ons land. Met forse consequenties. De nieuwe opgaven die zich aandienen zijn groot. Zowel mondiaal en Europees, als voor Nederland. Een land dat juist internationaal goed scoort als welvarende samenleving en een kansrijke uitgangspositie heeft. Dat brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. Vragen deze ontwikkelingen om een andere manier van handelen en (samen)werken?

We willen tijdens de Bilderbergconferentie samen reflecteren op het thema 'Onze wereld uitgedaagd'. Welke rol speelt de ondernemer? Volstaan onze manieren van werken, van afspraken maken en van samenleven volgens de geijkte patronen nog?

In dit boekje geven wetenschappers, ondernemers, schrijvers, politici en vernieuwers hun zienswijze. De bijdragen zijn zeer uiteenlopend en bieden verschillende perspectieven. Ondernemers kunnen het verschil maken door nieuwe vormen van samenwerking aan te gaan, kennis en kunde te delen en bij te dragen aan duurzame groei en meer inclusief denken.

V N O N C W

**BILDERBERGCONFERENTIE 2016**