

# *Vernieuwende partnerschappen*

*Bilderbergconferentie 2013*

V N 0 N C W

Omslagfoto: © European Space Agency

Deze foto werd gemaakt door de Europese satelliet Envisat op 21 maart 2009.

Deze uitgave is verschenen onder auspiciën van:  
Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen 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)

Eindredactie: Huib Klamer

Grafische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen

© 2012 VNO-NCW, Den Haag  
Titel: *Vernieuwende partnerschappen*

# Inhoudsopgave

**Voorwoord 5**

*Bernard Wientjes*

**De Zin in Samen 7**

*Jan-Willem van den Braak*

**Alles moet veranderen omdat alles hetzelfde moet blijven 37**

*(Ben Pauwlezing 27 september 2012)*

*Niek Jan van Kesteren*

**Over zelfgenoegzame harken en het inlevingsvermogen van partners 47**

*Jan Prij*

**Nieuwe partnerschappen in een multipolaire wereld 67**

*Winand Quaedvlieg*

**Bijlagen (VNO-NCW documenten): 86**

1. *Netwerken en activiteiten 2012-2013 inzake mvo en duurzaamheid*
2. *Overzicht publicaties en SER-standpunten (2007-2012)*
3. *Enkele persberichten (april-november 2012)*
4. *Programma 51e Bilderbergconferentie 1-2 februari 2013*



## Voorwoord

De laatste Bilderbergconferentie was de vijftigste sinds 1961. Ter gelegenheid daarvan brachten wij een jubileumboek uit onder de titel *Vitale verbinding*.

Die titel dekt geheel de lading van een halve eeuw bezinning in 'ons' Bilderberghotel in Oosterbeek. Verbinding met elkaar als ondernemers maar ook in verbinding staan met de hele samenleving. Vroeger vooral nationaal, nu steeds meer ook Europees en wereldwijd.

Alle redenen dus om met 'de Bilderberg' door te gaan, geen discussie mogelijk. Op 1-2 februari a.s. beleven we de 51<sup>ste</sup> editie daarvan.

Deze keer onder de titel *Vernieuwende partnerschappen*. Want zoveel is duidelijk in deze turbulente tijden: wij als ondernemers moeten en willen partnerschappen aangaan met oude én nieuwe partijen in de samenleving, zowel formeel als informeel. Die ontwikkeling is volop gaande, de oude polder wordt steeds meer een nieuwe polder. Partnerschappen die bijdragen aan een economisch, ecologisch en sociaal sterk Nederland, dat zijn plaats verdient in de multipolaire wereldorde van deze eeuw.

Graag bied ik U dan ook deze publicatie aan als onze bijdrage aan uw voorbereiding van de conferentie.

*Bernard Wientjes*  
voorzitter VNO-NCW

*Den Haag, december 2012*



# De Zin in Samen

*Jan-Willem van den Braak*

*De auteur (Tilburg, 1952) is sinds 1977 werkzaam voor VNO resp. VNO-NCW en sinds 1999 hoofd van de Stafgroep Levensbeschouwing & Ondernemen. Van 2000-2006 was hij tevens directeur Sociale Zaken en van 2006-2009 hoofd van het VNO-NCW-kantoor Brussel.*

*(Dit artikel werd afgesloten op 24 november 2012)*

# Inhoudsopgave

## Inleiding

*50 jaar geleden: behouden wereld*  
*Einde aan tien jaar turbulentie (2002-2012)?*  
*Vernieuwende partnerschappen*

1. Het mythische akkoord van het midden
2. Europa: federatie of partnerschap?
3. Nationale politiek: trek uit het midden? *primaat of partnerschap?*
4. MVO en duurzaamheid: nieuwe allianties na Rio
5. Einde van het poldermodel?

## Slotbeschouwing

*De stabiliteit van de instabiliteit*  
*De Zin in het Samen*

## Tenslotte

Publicaties auteur (2002-2012)



## *Alles is Hier*

*Als je een dichter bent, dan zie je duidelijk dat er een wolk drijft in dit vel papier. Zonder wolk is er geen regen; zonder regen kunnen de bomen niet groeien; en zonder bomen kunnen we geen papier maken. De wolk is nodig voor het bestaan van het papier. Als de wolk er niet is, kan dit vel papier er ook niet zijn.... Als we nog dieper in dit papier kijken, kunnen we er zonnenschijn in zien. Als de zon er niet zou zijn, kan het bos niet groeien.... En zo weten we dat er ook zonnenschijn in dit vel papier is. Als we nog langer kijken, kunnen we de houthakker zien die de boom velde en hem naar de fabriek bracht waar hij omgevormd werd tot papier. En we zien de tarwe. We weten dat de houthakker niet kan leven zonder zijn dagelijks brood en daarom is de tarwe die zijn brood werd, eveneens in dit vel papier. En ook zijn vader en zijn moeder zijn in dit papier.... Als we nog dieper kijken, zien we dat we er ook zelf in zijn. Dat is niet zo moeilijk in te zien: wanneer we naar een vel papier kijken, wordt het vel een deel van onze waarneming.... We kunnen dus zeggen dat alles hier is, in en met dit vel papier. Er is niets aan te wijzen dat niet hier is – tijd, ruimte, de aarde, de regen, de mineralen in de bodem, de zon, de wolk, de rivier, de warmte.... Dit vel papier bestaat omdat al het andere bestaat.*

*Thich Nhat Hanh (geb. 1926)*

# Inleiding

## 50 jaar geleden: behouden wereld

1962 was het eerste 'Bilderbergjaar'. Na de eerste conferentie in november 1961 volgde in november 1962 de tweede over 'Verantwoording en positiebepaling'. Ook toen al werd de permanente kernvraag pregnant verwoord.

En dat tegen een politiek-maatschappelijke achtergrond die waarlijk turbulent mocht worden genoemd.

In oktober 1962 ging de Koude Oorlog naar zijn climax met de Cubacrisis, een Derde Wereldoorlog werd een reële mogelijkheid - maar op het laatste moment afgewend. En in 1962 werd het na de Tweede Wereldoorlog op gang gekomen dekolonisatieproces wereldwijd goeddeels voltooid. Frankrijk verzoende zich met Duitsland - maar hield Engeland buiten de deur van de EEG.

Brazilië was nog een arm land ver weg, dat voor de tweede keer in successie wereldkampioen voetbal werd.

Nederland was nog steeds een hiërarchisch-verzuilde samenleving - maar op de drempel van een ongekende welvaartsexplosie én van de vrijheidsgolf van de jaren zestig.

Het eerste werd gesymboliseerd in de gestage verspreiding van televisie en wasmachine, het tweede in de opkomst van *The Beatles* met hun eerste hit *Love me do*. De kerkgang was al aan het teruglopen en er waren toenemend vragen over de kerkelijke dogma's waarmee het persoonlijk leven van de gelovigen gereguleerd werd. Zo werd op 11 oktober 1962 het Tweede Oecumenische Vaticaans Concilie geopend door Paus Johannes XXIII.

Oecumenisch als streven naar religieuze eenheid vanuit de letterlijke betekenis van 'bewoond huis' of 'behouden wereld'.

## Einde aan tien jaar turbulentie (2002-2012)?

Voor het jubileumboek ter gelegenheid van de laatste Bilderbergconferentie beschreef ik de sociaal-economische ontwikkelingen in 2011 onder de titel *Kroniek van een turbulent jaar*.

Die turbulentie begon eigenlijk al in 2002 met het inzakken van de wereldeconomie na de aanslag op de *Twin Towers* en nationaal met de Fortuynrevolutie.

De storm hield vervolgens tien jaren aan: met de kredietcrisis, een eurocrisis, een klimaatcrisis en in Nederland vijf kabinetten, waaronder in 2010 een wankel minderheids- annex gedoogkabinet en een geleidelijk in het slop rakende overleg-economie.

Zo keek iedereen uit naar 2012: als een jaar van misschien nog wel meer turbulentie, meer gebrek aan vertrouwen in politici en elkaar en dito meer onzekerheid over de toekomst.

Dat jaar is nu bijna voorbij.

Is de turbulentie inderdaad ook dit jaar doorgedaan of hebben we uitzicht op meer stabiliteit?

## Vernieuwende partnerschappen

Partnerschappen zijn natuurlijk niet iets nieuws. In het woord ‘samenleving’ zit het al, evenals in het synoniem ‘maatschappij’. En dat geldt niet alleen voor Nederland, maar ook voor het Europa van 27 en de Verenigde Naties van 194 landen. Geen wonder dus ook dat in de politiek het woord ‘samen’ zo vaak opduikt. Het zit al in de ideologische begrippen communisme, socialisme en communitarisme. Ook termen als bondgenootschap, statenbond/confederatie, alliantie, coalitie, publiek-private partnerschappen, conferentie, congres, bijeenkomst, gemeenschap, synergie en co-creatie verwijzen alle naar dat ‘samen’.

De vraag ‘waar het met de samenleving naartoe moet’ staat in de Bilderbergconferenties altijd weer centraal. Die vraag is uiteindelijk een vraag naar de wezenlijke betekenis, de zin van dat ‘samen’.

Ontegengesteld intensificeert zich de laatste jaren het bewustzijn dat alles samenhangt, in wezen een groot geheel is, onder de grote druk van de crises.

Uit dat bewustzijn van de samenhang vloeit dan als vanzelf voort dat partnerschappen meer dan ooit nodig zijn. Ook voor een organisatie als VNO-NCW.

Lobbyen is strikt genomen een eenzijdige activiteit, het uitdragen van een specifiek belang. Maar van oudsher geldt dat een goede lobby niet alleen iets wil halen maar ook brengen. In de crises van nu gaat het echter niet meer louter om uitruilen. Het gaat om algemene problemen, waarvan de oplossing dus ook een wederzijds, sterker: een algemeen belang is.

Dit vergt dus wat wel *inclusief denken* wordt genoemd: een vraagstuk ook altijd vanuit het standpunt van de ander benaderen en diens belang verdisconteren in het uiteindelijke resultaat.

Bij uitruilen horen onderhandelingen door partijen, bij het werken aan wezenlijk gemeenschappelijke problemen partnerschappen. In onze Nederlandse overlegcultuur waren we ons hiervan al langer min of meer bewust in het gebruik van de termen sociale partners, overleconomie en polderen.

Die partnerschapsnotie anno 2013 heeft betrekking op vele terreinen. In de sfeer van het bedrijfsleven gaat het de laatste jaren daarbij vooral om de overleconomie, Europa en MVO c.q. duurzame ontwikkeling.

## 1. Het mythische akkoord van het midden

### Inleiding

Op 24 november 1982 werd in de Stichting van de Arbeid een akkoord gesloten, dat al vlug bekend kwam te staan als ‘Akkoord van Wassenaar’, naar de woonplaats van toenmalig VNO-voorzitter Chris van Veen (1922-2009).

Het akkoord bleek in de jaren daarna cruciaal voor de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen, die in de jaren negentig uitmondde in wat het ‘poldermodel’ genoemd ging worden.

In die zin werkt het akkoord van al dertig jaar geleden nog steeds door. Nog steeds wordt er in discussies op teruggegrepen en buitenlanders blijven er nieuwsgierig naar, tot in Zuid-Korea en Oman toe. Begin dit jaar ging er nog een SER-delegatie naar dat laatste land om een en ander desgevraagd toe te lichten want ook daar overwoog men het ‘poldermodel’ in te voeren. En dat is nog niet zo eenvoudig.

## **Achtergrond van het akkoord**

Begin november 1982 trad het kabinet-Lubbers I aan, gevormd door CDA en VVD, die samen 81 zetels hadden veroverd. Er was een vol decennium achter de rug, waarin de economie en de overheidsfinanciën geleidelijk steeds verder verslechterden, terwijl de werkloosheid navenant steeg. Uiteindelijk waren de bedrijfswinsten bijna nul en liepen begrotingstekort en werkloosheid beide bijna in de dubbele cijfers.

Het kabinet-Den Uyl noch de kabinetten-Van Agt I en II hadden deze ontwikkeling kunnen keren bij gebreke aan consensus over de juiste crisisaanpak. In cao’s bleef het mechanisme van de automatische prijscompensatie (apc) gelden, voor de vakbeweging een verworven recht als geen ander. Uit arren moede werd mede daardoor keer op keer teruggegrepen op een loonmaatregel, zonder dat dit veel hielp. Ook sociale partners konden deze ban niet doorbreken, het laatste centraal akkoord dateerde van 1972 en een eenzijdige werkgeverspoging in 1976 om via strakke coördinatie in het cao-overleg te komen tot afschaffing van de ‘apc’ mislukte al binnen zes weken. De vakbeweging had de politiek-maatschappelijke wind mee, had een behoorlijke organisatiegraad (tegen 40%) en was daarmee een gevreesde tegenstander aan de cao-tafel. De leiders kwamen goeddeels nog uit de vooroorlogse tijd en hadden een natuurlijk gezag in hun achterban.

De vakbeweging eiste meer banen in de vorm van werkweekverkorting en arbeidsplaatsengaranties. Op die punten hielden werkgevers echter de poot strak, omdat men dat zag als wezenlijk onverenigbaar met een gezonde bedrijfsvoering. Wel werd een begin gemaakt met de vut om ouderen te ontlasten ten faveure van jongeren, die anders werkloos zouden worden.

Zo bleven de standpunten wederzijds onwrikbaar: de vakbeweging eiste en kreeg telkens de apc (en vaak nog wat ‘initieel’ erbovenop) maar geen atv, werkgevers wilden loonmatiging en enkel flexibele vormen van korter werken (deeltijdarbeid en flexibele vormen op basis van jaarlijkse arbeidsduur) maar kregen geen van beide. In 1979 mislukte opnieuw een centraal akkoord (het beruchte ‘bijna-akkoord’, omdat de FNV op het laatste moment afhaakte). Direct volgde weer een loonmaatregel enz. Sommige politici voelden zich helemaal niet zo slecht bij deze centralistische reflex, die teruggreep op het na-oorlogse tijdperk van de geleide loonpolitiek. En daarbovenop kwam dan nog het maakbaarheidsideaal van de jaren zeventig, dat wat betreft de inkomensvorming vertaald werd in torenhoge ambities over een ‘geïntegreerd, alle inkomenscategorieën omvattend inkomensbeleid’. Aan een Raamwet Inkomensvorming werd in die jaren driftig gewerkt op het ministerie van Sociale Zaken.

Zo bleef de onmacht aan de macht.

Sociale partners wisten vanaf op zijn laatst het bijna-akkoord van 1979 in hun hart dat het zo niet langer kon. Dat leidde in 1981 tot twee gedegen rapporten van de Stichting van de Arbeid over de arbeidsmarkt resp. de werkgelegenheid. Maar het bleef bij analyses, voor de conclusies was het nog steeds te vroeg.

Totdat het in november 1982 aangetreden kabinet sociale partners direct voor de keuze stelde: óf vrijwillige afspraken óf een ‘adempauze’, een eufemisme voor weer een loonmaatregel, die door sociale partners werd ervaren als een nekschot voor het stelsel van vrije loonvorming én hun invloed op het regeringsbeleid.

Onder die druk spraken Kok en Van Veen op 17 november in een persconferentie na afloop van het eerste tripartite overleg met het nieuwe kabinet publiekelijk uit dat zij gezamenlijk met hun collega’s in de Stichting van de Arbeid wilden overleggen. Voor de goede verstaander was duidelijk dat zij mentaal klaar waren om de al jaren onwrikbare standpunten los te laten. Van Veen zei later in interviews “op eigen gezag door de hoepel gesprongen te zijn”.

Daarmee was de ban gebroken. Een weg terug was er niet meer.

En het ging toen heel snel, het tempo moest hoog liggen, de druk extreem hoog zijn.

## Het akkoord

Op donderdag 18 november was er een eerste overleg in de Stichting van de Arbeid. Zoals altijd in de Raadszaal van het SER-gebouw. Werkgevers namen het initiatief met een eerste concept-tekst, waaraan het laatste etmaal intensief gesleuteld was op het VNO-kantoor aan de Prinses Beatrixlaan in Den Haag.

De ochtend daarna opnieuw overleg, waarbij nu een nieuwe werkgevers- én een werknemerstekst voorlagen. ’s Middags gingen Kok en van Veen in conclaaf in de woning van de laatste in Wassenaar. Daar werd het akkoord materieel gesloten. Aansluitend weer formeel overleg in het SER-gebouw, een werkgroepje werd ingesteld om tijdens een lange schorsing alle oneffenheden glad te strijken, rond middernacht was het ontwerp-akkoord rond.

Begin van de week daarna achterbanberaad. De informatie-achterstand bij sommigen was natuurlijk groot, sommigen bleven kritisch maar uiteindelijk was er instemming.

En zo kon op woensdag 24 november het akkoord ondertekend worden.

Een akkoord van krap anderhalve bladzijde met als simpele kern:

1. er zij voortaan vrij, decentraal cao-overleg
2. in dat overleg staat de apc ter discussie in verband met de noodzaak van loonmatiging
3. in samenhang met allerlei vormen van herverdeling van arbeid (verkortingsjaarlijkse of wekelijkse arbeidsduur, vut en deeltijdarbeid), maar per saldo kostenneutraal.

Het was dus een bipartite akkoord, zonder deelname van het kabinet. Partijen hielden hun eigen opvattingen over het door dat kabinet aangekondigde herstelbeleid met forse ombuigingen, bijvoorbeeld op de ambtenarensalarissen. De vakbeweging trok daartegen al een jaar later fel van leer met demonstraties.

Maar het kabinet hield vol, het *no-nonsense* tijdperk was begonnen.

## Directe doorwerking van het akkoord

De ‘adempauze’ ging na het akkoord uiteraard direct van tafel.

In 1983/1984 werden de lonen bijna overal vrijwillig bevroren en in ruil ontstond een patroon van arbeidsduurverkortingen in vele vormen, op weekbasis doorgaans zo’n 38 uur. Een ‘beheerste loonkostenontwikkeling’ bleef uitgangspunt en er werden in de tien jaar daarna op die basis specifieke akkoorden gesloten inzake bestrijding van jeugdwerkloosheid, langdurige werkloosheid en scholing, deeltijdarbeid, gedifferentieerde arbeidspatronen, verlofvormen, kinderopvang en minderhedenbeleid.

Het maakte een herstel van de marktsector mogelijk, hielp mee om de werkloosheid weer terug te dringen en ondersteunde daarmee de facto steeds meer het brede herstelbeleid van de kabinetten-Lubbers.

## Structurele, indirecte doorwerking van het akkoord

De wettelijke mogelijkheden voor een loonmaatregel werden sterk ingeperkt. Alle ideeën over een alomvattend inkomensbeleid met de overheid aan het stuur verdwenen als sneeuw voor de zon.

Zo is het uitgangspunt van decentrale contractsvrijheid in dertig jaar vanzelfsprekend en vrijwel onaantastbaar geworden.

Maar dit kon zich zo ontwikkelen, omdat sociale partners bleven handelen in de geest daarvan, ook toen het Stichtingsakkoord in de jaren negentig inhoudelijk voltooid was.

Sterker: in 1993 werd het uitgangspunt van een beheerste – ook wel ‘verantwoord’ genoemde – loonontwikkeling in het akkoord *De Nieuwe Koers* vertaald in een nullijnafpraak voor het jaar daarna en tevens verbonden met de noodzaak van maatwerk en zeggenschap op ondernemingsniveau. De verdere invulling daarvan kreeg succesvol gestalte in talrijke akkoorden in de periode tot 2004<sup>1</sup>, welke periode daardoor te boek kwam te staan als de hoogtijjaren van het poldermodel, zoals het vanaf toen ging heten.

## Het akkoord in historisch perspectief

De betekenis van het akkoord van 1982 is alles bijeen in het historische perspectief van de collectieve arbeidsverhoudingen markant te noemen.

Aan de basis van dat systeem stond de cao, nog tot in de jaren tachtig veelvuldig het ‘koninklijk strijdwapen’ van de vakbeweging genoemd. De eerste cao’s kwamen immers direct voort uit de klassenstrijd, de eerste landelijke cao werd afgesloten in 1914. Sindsdien werd het belang daarvan voor en door beide partijen meer en meer onderkend. Daartoe kwam in 1927 de Wet op de CAO tot stand en

---

1 Flexibiliteit en zekerheid (1996), Agenda 2002 (1997), verlofvormen (1997), ouderenbeleid (1997/2001), arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau (1997), resultaatafhankelijke beloningsvormen (1999), ziektekostenstelsel (2000), kinderopvang (2001), kwantitatieve loonmatigingsakkoorden (2002/2003), WAO (2002/2004) en ziekingeldaanvulling (2004).

tien jaar later werd als sluitstuk daarvan de Wet AVV (Algemeen Verbindend Verklaring van CAO's) van kracht, om daarmee onderbieding door ongeorganiseerde werkgevers tegen te gaan.

Zo ontstond er dus in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw een stelsel van collectieve, decentrale contractsvrijheid in zuivere vorm. Geen loonmaatregelen, geen wettelijk minimumloon en geen centraal overleg.

Daar kwam een einde aan door de oorlogsomstandigheden. Eerst een loonbevestiging op het niveau van 9 mei 1940 met een College van Rijksbemiddelaars, dat verhogingen moest goedkeuren, in oktober 1942 een nieuwe loonstop (terwijl de feitelijke bewegingen zich meer en meer aan het zicht onttrokken).

Vanaf 1945 werd in het verlengde hiervan een stelsel van geleide loonpolitiek opgebouwd met wederom een College van Rijksbemiddelaars als goedkeuringsinstantie. Tevens werd de Stichting van de Arbeid opgericht met als Grote Uitrusting: erkenning en invloed van de vakbeweging op centraal niveau, geen menging in ondernemerszaken. De adviesrol van de Stichting werd in 1950 overgenomen door de SER, in welk jaar ook een eerste Wet op de Ondernemingsraden werd ingevoerd.

Zo kon Nederland opgebouwd worden en werd in goede samenwerking het communisme buiten de deur gehouden.

Dat tijdperk van de geleide loonpolitiek ging in de jaren zestig scheuren vertonen, toen de wederopbouw voltooid was en de welvaart fors toenam. Maar met aanpassingen her en der hobbelde het verder totdat eind 1967 de Stichting dan toch formeel het primaat van de loonvorming opeiste namens haar leden.

Dat leidde tot de Wet op de Loonvorming van 1970 met een loonmaatregel enkel als *ultimum remedium*. Datzelfde jaar bleek sprake van forse onrust op alle fronten, inclusief een havenstaking met forse loonsverhogingen als resultaat en moest bijgevolg het primaat al in 1971 weer worden ingeleverd voor een loonmaatregel.

En zo ging het de jaren daarna door, zeker nadat eind 1973 de oliecrisis eroverheen kwam. Toen viel er eigenlijk geen welvaart meer te verdelen maar dat besef landde maar niet. De rest van het verhaal is al verteld.

Zo bezien is het Akkoord van Wassenaar letterlijk het slotakkoord van een lange periode van centraal geleide loonpolitiek, met een moeizame overgang vanaf 1970 en tegelijk de start van een stelsel van vrije loonvorming op decentraal niveau, zo mogelijk ingekaderd door richtinggevende centrale afspraken.

1927-1939:	vrije decentrale loonvorming (13 jaar)
1940-1969:	geleide loonpolitiek (30 jaar)
1970-1982:	overgangstijdperk met loonmaatregelen (13 jaar)
24-11-1982:	Akkoord van Wassenaar
1983-2012:	vrije decentrale loonvorming + richtinggevend centraal overleg (30 jaar)

## Conclusie

Het Akkoord staat daarmee als het Grote Keerpunt letterlijk in het midden van de ontwikkeling van ons moderne stelsel van arbeidsverhoudingen.

Het was een vernieuwend partnerschap *avant la lettre*. Het verzoende vastgezette tegenstellingen in een groter geheel, dat ver uitsteeg boven een technische middeling van deelbelangen.

De historische status van het Akkoord van Wassenaar is derhalve in alle opzichten terecht. Het zal ongetwijfeld het beroemdste akkoord uit de geschiedenis van de arbeidsverhoudingen blijven.

## 2. Europa: federatie of partnerschap?

*Zonder een paar nieuwe drijvende krachten, zonder een positieve mobilisatie van haar elites en volkeren zal de EU waarschijnlijk overleven als een origami-paleis van verdragen en instellingen, en geleidelijk aan belang inboeten, zoals het Heilige Roomse Rijk van vroeger. Toekomstige historici zullen dan de tijd rond 2005 identificeren als het hoogtepunt van de meest verstrekkende, constructieve en vreedzame poging om het continent te verenigen die de geschiedenis ooit gezien heeft.*

*Timothy Garton Ash<sup>2</sup>*

### De kortstondige droom van federale vrede (1952-1962)

Na de ultieme nachtmerrie van de Tweede Wereldoorlog ontstond als vanzelf de droom van een verenigd, federaal Europa.

Churchill had al in 1948 daarvoor gepleit - maar natuurlijk zonder zijn eigen land daarbij. Protagonist van een volledig verenigd Europa was Jean Monnet, die op 9 mei 1950 samen met de Franse minister van Buitenlandse zaken Schumann een Verklaring presenteerde met daarin de volgende passage: "De wereldvrede kan alleen worden beschermd door een krachtsontplooiing die evenredig is aan de gevaren die haar bedreigen. Door de gezamenlijke productie van de oorlogsindustrieën onder gezag te plaatsen van een nieuwe Hoge Autoriteit, wier beslissingen bindend zijn voor Frankrijk, Duitsland en de andere landen die zich aansluiten, legt dit voorstel de eerste concrete fundamenten voor een Europese federatie, die onontbeerlijk is voor het handhaven van de vrede."

---

2 Timothy Garton Ash. *De Europese crisis. Dringend gezocht: bedreiging*. In *De Groene Amsterdammer*, 11 oktober 2012.



Hierin staan de twee kernwoorden, die in samenhang im- of expliciet tot in de 21<sup>e</sup> eeuw de kern van het Europeadebat zouden vormen: federatie en vrede.

En die eerste jaren leek het er ook van te gaan komen, ondanks de Koude Oorlog. Op 10 augustus 1952 trad de Europese Gemeenschap van Kolen en Staal (EGKS) in werking met een Hoge Autoriteit als nucleus van een Europese regering.

Maar op 30 augustus 1954 verwierp het Franse parlement de plannen voor een Europese Defensie Gemeenschap. Zo was de droom eigenlijk alweer voorbij, ook al wilde bijvoorbeeld Nederland daar niet aan: in de verkiezingsprogramma's van 1956 pleitten de rooms-rode partners beide zonder reserve voor een Verenigde Staten van Europa.

Per 1 januari 1958 ging de EEG van start met dezelfde zes landen, die de EGKS hadden gevormd. Nu zonder het expliciete doel van een Europese Politieke Unie (EPU), maar (slechts) van een economische samenwerking door middel van het stelselmatig vrijmaken van de interne markt. De EPU moest daaruit dan maar t.z.t. volgen, zo was de troostende gedachte bij de voorstanders.

Maar dat ideaal liep in de vele jaren daarna steeds verder vast in het mijneveld van de machtspolitiek, die van Frankrijk voorop. In 1962 sloot het formeel Engeland uit en de verzoening van Frankrijk en West-Duitsland in datzelfde jaar stond zeker mede in het teken van het versterken van de positie van die landen. Kleine landen bedreven dan weer omgekeerde machtspolitiek: zij eisten een model met de Europese Commissie in de centrale rol om daarmee tegenwicht te bieden aan de Frans-Duitse as. Het plan-Fouchet uit 1962 dat contouren trok voor een EPU naar Franse snit werd weer door Nederland verworpen enz.

### **Jaren van modderen en achteruitgang (1963-1985)**

Zo stierf het federatieve ideaal een langzame dood. Frankrijk liep in 1965 zelfs kortstondig weg uit het reguliere overleg (lege stoel-politiek), omdat het zijn zin niet kreeg bij de landbouwpolitiek. En toen in de jaren zeventig met de oliecrises ook de sociaal-economische tekortkomingen van de lidstaten (in 1973 dan toch ook inclusief Engeland naast Denemarken en Ierland en in 1981 Griekenland) steeds meer aan het licht kwamen, bleek Europa te lijden aan forse 'eurosclerose'. Midden jaren tachtig was het eigenlijk bijna gedaan met de Europese gedachte. Niemand kon er meer warm voor lopen, economische successen bleven uit en het vredesmotief werd eerder aan de sterke NATO toegeschreven dan aan de zwakke EEG.

Het verhaal is bekend: na Monnet kwam weer een Fransman, nu Delors, met een vernieuwende impuls: Europa '92! Dan zou de interne markt eindelijk voltooid moeten zijn na vijfendertig jaar stug doormodderen en zouden daarna de baten in termen van welvaart en banen vanzelf zichtbaar worden.

## Hoogtijaren van verbreding en verdieping (1986-2004)

De landen herpakten zich, voerden hervormingen door, de economie herstelde. Delors kreeg gelijk, een economisch geïntegreerd, rijk Europa kwam in zicht. Geen Verenigde Staten, maar dan toch in ieder geval Verenigde Economieën van Europa.

Alleen Nederland en België deden als laatsten der federalisten in september 1991 nog een laatste poging om het oude ideaal te verwezenlijken maar werden openlijk afgestraft. Hun ontwerp-Verdrag werd door alle overige lidstaten volledig getorpedeerd.

Met het Verdrag van Maastricht een jaar later werd de Europese Monetaire Unie (EMU) bezegeld. Opnieuw met als troostrijke gedachte dat de EPU dan wel ooit zou volgen.

Zo herhaalde de geschiedenis zich nog een keer.

De jaren negentig werden een decennium van ongekennde bloei en vooruitgang. De interne markt opende zich verder en om tot een duurzame monetaire unie te komen werd een Stabiliteits- en Groeipact gesloten met toetsingscriteria en nalevingsprocedures. Daarnaast werden werkgelegenheid en milieu tot EU-aangelegenheden gepromoveerd. En tenslotte werd in drie slagen tussen 1986 en 2004 de EU uitgebreid tot vijftieng lande, waarmee de scheiding tussen West- en Oost-Europa definitief overwonnen werd.

Het was een doorslaand succes, zozeer dat de burgers het steeds minder begonnen te herkennen.

## Het definitieve einde van de federale droom (2005-2007)

In het geval van Europa was het vooral de toenemende regelbrij vanuit het anonieme Brussel, die de burger niet meer herkende en vervolgens begon af te wijzen, evenals de ongecontroleerde migratiestromen uit oostelijk Europa. Maar in het Europese Parlement werden deze regels steeds weer onderschreven, terwijl nationale parlementen ruim steun boden of zich volledig afzijdig hielden.

Zo ontstond steeds meer een tweespalt, waarop in Nederland enkel Bolkestein en Fortuyn wezen maar waarvoor ze weinig dank ondervonden van de politieke elites. Het woord eurofoob ontstond als nevensgeschikt aan xenofob of vrouwonvriendelijk. Zo eindigde deze ontwikkeling met de *crash* van de verworpen Grondwet in 2005. Veelzeggend was dat dit juist in Nederland en Frankrijk gebeurde, de twee landen die beide vanaf 1962 stoer de eigen droom hadden gekoesterd, de een van het federale ideaal, de ander van de Franse *grandeur*, eigenlijk de twee uitersten in het spectrum.

Zo herhaalde de geschiedenis zich ten derden male.

Dat leidde tot twee jaar van heroverweging: hoe nu verder? Het was de als altijd rustige en gedegen Angela Merkel die begreep waar de oplossing lag, in al zijn eenvoud: nu echt het federale ideaal begraven en tegelijk in een 'gewoon' Verdrag de verworvenheden op alle andere terreinen neerleggen in een adequate

staatkundige samenhang met ook meer bevoegdheden voor de lidstaten en hun parlementen. Dat was het Verdrag, dat zij tijdens haar voorzitterschap begin 2007 voorstelde en dat al begin 2009 in Lissabon unaniem aanvaard werd. Veel sneller dan gedacht, de meeste eurofielen hadden in hun zwartgalligheid een complete *standstill* van de EU tot minstens 2010 voorzien.

Zo ging het dus als wel vaker met federaties, zoals Joegoslavië en de Sowjet-Unie begin jaren negentig. De samenstellende delen moeten wel echt willen (zoals ook zal moeten blijken in bijvoorbeeld België en het Verenigd Koninkrijk).

### **De eurocrisis: Europa begint pas! (2007-2012)**

Zo kon Europa in 2007 dan toch echt beginnen, na de lange aanloop vanaf 1952. De realiteit van 'eenheid in diversiteit' is eindelijk ten volle geaccepteerd, er is een quasi-Grondwet met adequate bevoegdheidsverdeling en sindsdien is keer op keer gebleken wat we eigenlijk ook al langer wisten: de meeste Europese burgers willen helemaal niet af van Europa als economische en monetaire unie én als waarden-gemeenschap. De burger voelt intuïtief dat afscheid daarvan alleen maar groot onheil kan brengen. Geen Europese oorlogen waarschijnlijk (hoewel je nooit weet) maar wel forse welvaartsdaling en banenverlies.

Alle na-oorlogse Nederlandse kabinetten waren gewoon pro-Europees, alle in vrijwel dezelfde mate. Ook Balkenende IV en Rutte I, ondanks de schijn die ze soms tegen hadden of zelf opriepen door ander woordgebruik en een kritischer houding dan tot 2005 *usance* was. Nederland blijft als altijd dicht bij Duitsland, het sterkste en meest Europese land van de EU.

De eurocrisis heeft geen federale oplossing nodig, integendeel, maar wel gezonde banken, ook door Europees toezicht op banken en consequent gesanctioneerde naleving van financieel-economische afspraken. En intussen de zwakke broeders, die mede zo zwak konden worden omdat het daaraan schortte, onder scherpe voorwaarden helpen. Afspraken nakomen is belangrijker dan een nieuw Verdrag. En intussen doorgaan met Europees beleid op andere terreinen die zich daarvoor lenen, zoals milieu, veiligheid, interne markt, energie, handel enz.

Mijn stelling is dat paradoxalerwijze het Grote Afscheid van het decennialange federale ideaal net op tijd was om daardoor de eurocrisis te kunnen opvangen, stap voor stap. Als we die fundamentele discussie er nu ook nog steeds bij hadden, was de oplossing nog vele malen complexer geweest. Zelfs nu nog valt af en toe het woord Europese Politieke Unie (EPU) zonder dat iemand echter nog precies weet wat dat is resp. wat men ermee wil. Meestal is het een metafoor voor steeds nauwere samenwerking op vooral economisch en monetair terrein.

Zo ben ik ook terug bij het mooie citaat van Garton Ash aan het begin van deze beschouwing over Europa. Mooi, maar toch weer vertrekend uit het federale ideaal – en dus per definitie pessimistisch.

En binnenkort verwelkomt de EU Kroatië als achtentwintigste lid. De overige delen van voormalig Joegoslavië en Albanië zullen ongetwijfeld een keer volgen,

IJsland heeft zich al gemeld. Turkije en Oekraïne valt op langere termijn te bezien, een bijzondere samenwerkingsrelatie is toch wel het minste. Zo gaan ondanks alle scepsis en problemen verdieping én verbreding door. Dit Europa is niet minder visionair dan het federale ideaal.

Óf we de oplossing voor de eurocrisis ook vinden, is intussen nog niet beslist. We zijn in zekere zin dus net begonnen en meteen al kan het einde razendsnel intreden.

De crisis dwingt alle lidstaten te kiezen – nu al bijna drie jaar lang telkens opnieuw, in snel elkaar volgende stappen. De beslissende vraag is telkens dezelfde in al zijn eenvoud: willen we bij elkaar blijven of niet? Willen we echte partners zijn? De koers van Merkel is duidelijk, gesteund door datzelfde Nederland.

Als de euro valt, valt ten diepste de EU. De consequenties daarvan zijn niet te voorzien, het is een dichte deur, waarvan niemand weet wat daarachter in het duister zit. In ieder geval zal de economische schade enorm zijn maar nog meer de politiek-maatschappelijke en morele schade: de Zin in het samen zal verdwenen zijn. Daarvoor terugdeinzen is een gezonde reflex.

De Europese burgers hebben het via hun nationale parlementen of referenda zelf volledig in handen.

### **3. Nationale politiek: trek uit het midden? primaat of partnerschap?**

#### **Het partijstelsel**

De klassieke politieke stromingen kwamen voort uit de maatschappij van het einde van de 19e en het begin van de 20e eeuw, verdeeld op basis van klasse en religie (zuilen). Opmerkelijk is dat deze partijen, ondanks het goeddeels achterhaalde karakter van deze opdelingen, meestal voortbestaan tot op de dag van vandaag, soms onder een wat andere naam of in gefuseerde vorm.

Nieuwe partijen werden vele malen geprobeerd maar slaagden doorgaans slechts voor een beperkt aantal jaren, met uitzondering van D66 (maar dat was een voortzetting van de oudere vrijzinnig democratische stroming).

De vanaf 2002 opgekomen nieuwe vleugelpartijen zijn echter een verhaal apart.

#### **De verkiezingen van 2012**

In april 2012 viel al na ruim anderhalf jaar het minderheidskabinet van CDA en VVD, omdat de PVV zijn gedoogsteun introk, waarna verkiezingen werden uitgeschreven voor 12 september. Aan het begin van de verkiezingscampagnes publiceerde VNO-NCW samen met zijn zusterorganisaties een verkiezingsmanifest onder de wat dubbelzinnige titel *Nederland moet het weer gaan verdienen*.

Alom werd verwacht dat de SP fors zou winnen in een tweestrijd met de VVD en dat welk meerderheidskabinet dan ook waarschijnlijk uit vier partijen zou moeten bestaan.

In de korte campagne herstelde de PvdA zich onverwacht en bleek op de verkiezingsavond fors gewonnen te hebben, de VVD echter nog meer. Op grond van de uitslag konden zij samen een kabinet vormen. De SP groeide niet, de PVV verloor.

De kabinetsformatie verliep razendsnel: op 5 november stond het kabinet-Rutte II op de trappen van het bordes van Huis ten Bosch. Uit het regeerakkoord sprak een onverhuld vertoon van daadkracht. Op vele al jarenlang openstaande problemen (waaronder het bekende drieluik van wonen, arbeidsmarkt en zorg) werden doorbraken bereikt. En ook de weeffout van de ziektekostenpremie werd snel hersteld, zodat op 14 november het kabinet de parlementaire zegen kon krijgen.

### **Trek uit het midden?**

Sinds 2002 waren dit de vijfde verkiezingen en het zesde kabinet, het is vaak gelaakt. Dat had alles te maken met de verkruiemeling van paars, in gang gezet door babyboomer Fortuyn, die een einde maakte aan de jaren zestig-mix van multiculturele tolerantie én nieuwe taboes, door hem als ‘De Linkse Kerk’ aangeduid.

Sindsdien kwam telkens weer een lawine aan ongenoegen bij burgers aan het licht, soms gerechtvaardigd, even vaak irrationeel of onhebbelijk (hetgeen juist weer als een ‘bekroning’ van de jaren zestig gezien kan worden).

De vleugelpartijen groeiden op die golven fors. Bij velen ontstond de vrees dat door een ‘trek uit het midden’ stabiele verhoudingen en samenwerking zouden worden ondergraven.

Hoe staat het met die ‘trek uit het midden’?

Uit de navolgende tabel blijkt duidelijk dat ons politiek bestel na de oorlog twee grote schokken te verwerken kreeg:

- In de periode tot 1972 begon de structurele afkalving van de christelijke partijen (ondanks oplevingen daarna);
- De extreme partijen bonden tot 2002 minder dan 10% van het electoraat, sindsdien zo’n 20 à 25%.

In samenhang daarmee is het aandeel van ‘burgerlijk rechts’ gedaald tot 30 à 40%, hetzelfde percentage als van ‘burgerlijk links’ over de hele periode vanaf 1963. Het midden is dus zeker niet weg, sinds 2002 wel kleiner maar nog steeds zo’n 75% van het electoraat.

Ons politiek systeem lijkt, ondanks vele sombere bespiegelingen en dalende ledentallen van de partijen, onbedreigd. Ook de opkomst bij verkiezingen wijst in die richting. En in Nederland hoort daar coalitievorming bij. Het evenredige stelsel, dus veel partijen, zit daarbij diep ingebakken, zoals blijkt uit vele vergeefse pogingen om het evenredigheidskarakter althans te mitigeren.

Tabel: *verkiezingsuitslagen Tweede Kamer in aantallen zetels, 1963-2012*

	1963	1972	1982	1994	1998	2002	2003	2006	2010	2012
CDA <sup>1</sup>	76	48	45	34	29	43	44	41	21	13
VVD <sup>2</sup>	16	28	36	31	38	24	28	22	31	41
SGP+ChristenUnie <sup>3</sup>	4	6	6	7	8	6	5	8	7	8
<i>Totaal</i>	96	82	87	72	75	73	77	71	59	62
PvdA	43	43	47	37	45	23	42	33	30	38
D66	-	6	6	24	14	7	6	3	10	12
GroenLinks	-	0	-	5	11	10	8	7	10	4
<i>Totaal</i>	43	49	53	66	70	40	56	43	50	54
<i>Totaal 'midden'</i>	139	131	140	138	145	113	133	114	109	116
Boerenpartij + CD	3	3	1	3	-	-	-	-	-	-
CPN+PSP+PPR+EVP	8	16	9	-	-	-	-	-	-	-
LPF+LN+PVV	-	-	-	-	-	28	8	9	24	15
SP	-	-	-	2	5	9	9	25	15	15
Partij van de Dieren	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2
Ouderenpartijen	-	-	-	7	-	-	-	-	-	2
<i>Totaal 'extreem'</i>	11	19	10	12	5	37	17	36	41	34
<b>Totaal</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>

<sup>1</sup> in 1963 en 1972 KVP+ARP+CHU

<sup>2</sup> in 1972 plus 6 zetels voor DS '70

<sup>3</sup> tot en met 1998 GPV en RPF

De veronderstelde afstand tot de burger is ook meer schijn dan werkelijkheid. De burger heeft alleen meer (vrijblijvende) noten op zijn zang, tot uiting komend in telkens wisselend kiesgedrag.

De vleugelpartijen hebben zich sinds 2002 wel stevig ontwikkeld en maken de coalitievorming moeilijker, omdat zowel centrum-links als centrum-rechts nauwelijks meer een behoorlijke meerderheid kunnen halen. Dit jaar bleek een combinatie van (tenminste) PvdA en VVD de enige coalitiemogelijkheid. Dat werd door sommigen gezien als een 'herstel van het midden'. Strikt genomen was het midden dus nooit weg, ook de coalities vanaf 2003 bestonden enkel uit middenpartijen (zij het de laatste gedoogd door een vleugelpartij).

Anderzijds kan opgemerkt worden dat de huidige coalitie ook niet echt een coalitie van het midden is, omdat de middelsten van de middenpartijen ontbreken (CDA, D66 en CU, tezamen 30 zetels).

Of daarmee toch een evenwichtig 'kabinet van het midden' is geschapen, dat ook goed kan samenwerken met het maatschappelijk *middenveld*, zal moeten blijken en evenzeer of men de *middenklasse* zal weten te binden. Dat zal sterk medebepalend zijn voor de stabiliteit van de coalitie.

## Primaat van de politiek (?)

Vaak keert in discussies als summum van democratisch besef de notie terug dat de politiek het 'uiteindelijk voor het zeggen moet hebben': het primaat van de politiek.

Vanaf de jaren vijftig kende de politiek ruimhartig regelgevende en bestuurlijke bevoegdheden toe aan bijvoorbeeld produkt- en bedrijfsschappen en aan uitvoeringsorganisaties van de sociale zekerheid en de arbeidsvoorziening, waar sociale partners grotendeels de dienst uitmaakten. Dat heette ook wel corporatisme. Het rooms-rode partnerschap van toen werd als het ware uitgebreid naar de bredere samenleving.

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam hieraan al grotendeels een einde. De PBO gaat als sluitstuk van die ontwikkeling nu in 2014 definitief ter ziele conform het regeerakkoord-Rutte II.

Maar samenwerking is in de wereldsamenleving van vandaag belangrijker dan ooit, tussen politiek, bedrijfsleven, kennisinstellingen, vakbeweging, ngo's enz. In dat licht doet het concept van het 'primaat van de politiek' nogal gedateerd aan en gaat het in ieder geval volledig langs de echte vraagstukken van vandaag, waarvoor dus gelijkwaardige partnerschappen essentieel zijn.

De kabinetten sinds 2002 hebben in ieder geval, net als voorgaande kabinetten, samenwerking met het bedrijfsleven gezocht. Dat begon al met het Innovatieplatform en het intensieve centraal overleg met sociale partners (hoe moeizaam soms ook) van de eerste kabinetten-Balkenende en werd vanaf 2007 vervolgd met bijvoorbeeld het duurzaamheidsakkoord, het topsectorenbeleid en de groene groeideals. In die zin is er meer continuïteit dan soms gesuggereerd.

## 4. MVO en duurzaamheid: nieuwe allianties na Rio?

### MVO (2000-2007)

In de jaren zeventig ontstond de ideologische notie van de onderneming als vehikel voor maatschappijhervorming met royale medezeggenschap als lichtste en arbeiderszelfbestuur als meeste extreme variant. Den Uyl vond bijvoorbeeld dat de vraag 'gesocialiseerd' moest worden, het moest gaan om een 'vermaatschappelijking van de produktie', waarop de overheid dus logischerwijze streng toezicht moest uitoefenen, evenals op de inkomensvorming, zoals al eerder geschetst. Geen vrije ondernemingsgewijze produktie maar een centraal aangestuurde economie met de onderneming als productiecentrum in strakke kaders.

Pas toen in de jaren negentig de cruciale rol van de onderneming in een vrije markteconomie als bron van welvaart en banen definitief in brede kring aanvaard was, kwam er paradoxaal genoeg direct de ruimte om de maatschappelijke betekenis en bestaansvoorwaarden van ondernemingen diepgaander te analyseren.

Het concept van MVO en de *Triple P* (*People, Planet, Profit*) werd geboren en de SER werkte dit uit in een standaardzettend advies van eind 2000 onder de veel-

zeggende titel *De winst van waarden*. Daarmee werd formeel erkend dat de onderneming bestaat bij de gratie van niet louter economische maar in brede zin *maatschappelijke* waardencreatie.

Zo leverde juist het veel gekritiseerde 'neo-liberale tijdperk' als vrucht daarvan niet alleen een poldermodel maar ook een tamelijk revolutionaire zienswijze op het ondernemen als zodanig op.

### **Duurzame ontwikkeling en IMVO (2008-heden)**

En MVO werd vervolgens al snel Internationaal MVO (IMVO) naarmate de globalisering verder om zich heen greep. De SER codificeerde ook die ontwikkeling in de vorm van een Verklaring eind 2008, waarin alle partijen erkenden dat een internationaal opererend bedrijf zich uiteraard heeft te vergewissen van zijn omgang met mens en aarde in zijn vestiging aldaar maar - naar de mate van het mogelijke en redelijke - evenzeer in de keten van toeleveranciers (ketenverantwoordelijkheid). Die notie is inmiddels gemeengoed geworden, zoals blijkt uit de aangescherpte OESO-Richtlijn en het zogenaamde 'Ruggieframework' van de Verenigde Naties, beide medio 2011 vastgesteld. Mensenrechten en een goede omgang met het milieu zijn geen zaak van alleen overheden, maar ook van bedrijven.

De notie dat de mogelijkheden van de aarde ooit uitgeput raken, stamt al uit het rapport van de Club van Rome uit 1972, inmiddels veertig jaar geleden dus.

Het begrip duurzaamheid of duurzame ontwikkeling uit het rapport-Brundtland vierde in dit jaar zijn vijftienvintigjarig jubileum.

De vertaling daarvan in een wereldwijd appèl begon precies twintig jaar geleden in 1992 met de Rio-conferentie van de Verenigde Naties.

De uitwerking daarvan door de wereldwijde *civil society* in het *Earth Charter* kwam nu precies twaalfeneenhalf jaar geleden.

Vele jubilea tegelijk dit jaar dus.

Maar ook een lange aanloop voordat dan ongeveer zes jaar geleden wereldwijd echt het bewustzijn doorbrak dat het zo niet langer door kan gaan met milieuverwoesting, met de afname van de biodiversiteit en met de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Uit welbegrepen eigenbelang. Uit een groeiend besef dat aarde en mens wezenlijk verbonden zijn, dat de laatste niet zonder de eerste kan (omgekeerd wél).

De EU kwam al in 2007 met doelstellingen terzake. Toen begon pas echt de moeizame weg naar hervormingen in overeenstemming met dit inzicht. Die weg is nog lang niet gelopen, terwijl ook de tijd voor hervormingen een keer opdraait. En het moet daarbij ook nog wereldwijd, wegens de aard van de problematiek én omdat het speelveld voor bedrijven niet te ongelijk mag zijn om tot 'groene groei' te kunnen komen.

Het bedrijfsleven is inmiddels de weg gaan lopen, vaak meer voorop dan overheden. Duurzaamheid is een *businesscase* geworden wegens de cruciale innovatieaspecten én omdat de consument steeds meer hiernaar vraagt.

Duurzaamheid is ook een breed concept geworden. Het gaat om een economisch, ecologisch én sociaal sterke samenleving. Niet als drie gescheiden wensen die om



de voorrang strijden, maar om drie wezenlijke samenhangende elementen. In armoede is geen groene groei mogelijk, schending van arbeidsnormen verdraagt zich niet met het begrip duurzame inzetbaarheid.

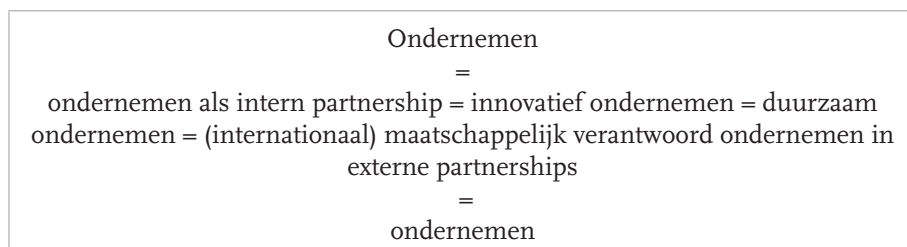
Duurzaamheid is de inhoudelijke vertaling van het concept MVO, zoals eerder MVO de vertaling werd van het uit de jaren tachtig stammende concept van bedrijfsethiek.

VNO-NCW legde deze integrale benadering vast in de publicatie *Onze gemeenschappelijke toekomst* op 21 maart 2012, de dag van het zilveren jubileum van het rapport-Brundtland.

Eerder dat jaar sprak Bernard Wientjes van een ‘paradigmawisseling’: ondernemen is onomkeerbaar duurzaam ondernemen geworden. Dat was op het Nieuwjaarscongres van MVO Nederland, één van de vele nieuwe ‘danspartners’ van VNO-NCW, zoals directeur Willem Lageweg van dit succesvolle kenniscentrum het noemde.

In de Europese visie wordt de onderneming veelal gekarakteriseerd als een langere termijn samenwerkingsverband van vele stakeholders (ondernemer/bestuur, commissarissen, ondernemingsraad etc.).<sup>3</sup>

Evenzo horen bij duurzaam ondernemen per definitie samenwerkingsverbanden met overheid, kennisinstellingen en ngo’s. Zij zijn als het ware de externe stakeholders. In die zin is de Triple P rijp voor uitbreiding met de vierde P van partnerships.



Er is nog een aspect: niet alleen in Europa maar nog meer wereldwijd is het onmogelijk om de maatschappelijke ordening en ontwikkeling alleen vanuit het politieke bestuur vorm te geven. De Verenigde Naties kunnen het niet alleen, er is geen Europese of wereldregering – en dat is waarschijnlijk maar goed ook. Dus de *global governance* vergt evenzeer de inzet vanuit een brede verantwoordelijkheid van bedrijfsleven, ngo’s, kennisinstellingen enz. Ook dat is een wezenlijke dimensie van IMVO: de erkenning van verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de wereldgemeenschap op basis van onderkenning door de politiek dat bedrijven dan hiervoor ruimte moet worden gegeven.

3 Zo ook de SER in een unaniem advies uit 2007 onder de veelzeggende titel *Evenwichtig ondernemingsbestuur*.

## Rio+20 conferentie

Eind juni jl. vond in Rio de Janeiro de *Conference on Sustainable Development* plaats met twee samenhangende centrale thema's: vergroening van de economie en armoedebestrijding. Een *high level* conferentie voor staatshoofden/regeringsleiders, zoals gebruikelijk bij de VN, maar voor het eerst met sterke betrokkenheid van en ontmoetingen met bedrijfsleven en ngo's.

In het slotdocument worden talrijke acties geformuleerd voor de komende jaren, waarvan als belangrijkste:

- het formuleren van *Sustainable Developments Goals* vanaf 2015 als opvolger van de *Millennium Development Goals*
- het verder ontwikkelen van *global reporting*
- het wereldwijd versterken van de samenwerking tussen bedrijfsleven en overheden.

Het is geen kunst om als gebruikelijk bij wereldconferenties sceptisch te zijn over dit resultaat, natuurlijk ontbreken heel concrete afspraken. Maar tegelijk wordt zichtbaarder dan ooit dat de weg van de toekomst voor de mensheid er een is die gezamenlijk gegaan moet worden, dat het in eigenlijke zin dus één weg is.

## Regeerakkoord

In het regeerakkoord van het nieuwe kabinet wordt de belangrijke rol van het bedrijfsleven ten aanzien van duurzaamheid en MVO opnieuw onderkend. Geen geforceerde wetgeving maar gezamenlijke beleidsontwikkeling en stimulering. Innovatieve partnerschappen, juist hier. Dat komt, zoals al opgemerkt, tot uiting in het verduurzamingsbeleid (groene groeideals), de industriepolitiek (topsectorenbeleid) en het steunen van het IMVO-project van de SER, dat dit jaar verlengd is tot eind 2015.

Fundamenteel is de koerswijziging die nu definitief tot stand is gebracht inzake ontwikkelingssamenwerking. Geen eenzijdige hulp door westerse overheden op basis van een heilige politieke norm (0,7% van het BNP) zonder veel controle op effectiviteit maar gezamenlijk werken aan economische versterking en *global public goods* met behulp van het bedrijfsleven. En evenzeer past daarin dat een Minister van buitenlandse handel én ontwikkelingssamenwerking hiervoor verantwoordelijk is.

Een opmerkelijk toeval (?) was dat de opkomst van het thema duurzame ontwikkeling annex IMVO vrijwel samenviel met de beginnende neergang van het klassieke poldermodel.

## 5. Einde van het poldermodel?

### De geleidelijke polderbreuk (2006-2011)

In de eerste paragraaf van dit essay is al beschreven hoe na het Akkoord van Wassenaar het poldermodel opkwam en in de periode 1993-2003 zijn hoogtij-jaren beleefde. Maar de rek begon er na de eeuwwisseling wel geleidelijk uit te gaan, omdat aan vakbewegingskant de marges voor compromissen geringer werden. De oorzaken hiervoor waren een geleidelijk afnemende organisatiegraad én representativiteit (oververtegenwoordiging van ouderen, niet-actieven en werkenden in de collectieve sector) alsmede een opkomende radicalisering van een deel van de achterban (simultaan aan opkomst SP en LPF).

Bij het overleg over het afschaffen van prepensioenfaciliteiten in 2004 knapte het elastiek. Een confrontatie met het kabinet (gesteund door VNO-NCW) volgde, waarna toch weer een akkoord tot stand kwam, dat zowel vakbeweging als kabinet naar zich toe trokken. Weliswaar volgden nog enkele akkoorden in 2005-2006 maar daarmee was de koek echt op. Het overleg over ontslagrecht mislukte volledig, later ook over een verhoging van de AOW-leeftijd en van het sinds decennia gebruikelijke MLT-advies van de SER werd na 2006 afgezien.<sup>4</sup>

Het pensioenakkoord van 2010 leidde bij de uitwerking daarvan in 2011 zelfs tot een totale verlamming bij de FNV, waarbij de FNV-voorzitter een motie van wantrouwen moest incasseren. Sindsdien ligt de overlegeconomie geheel stil, ook de kabinetscrisis van april jl. bracht daar geen verandering in. Het einde van de klas-sieke overlegeconomie werd nu in vele media voorzien.

### Keerpunt 2012?

De rest van het verhaal is bekend: in juni werd Ton Heerts benoemd als nieuwe voorzitter om de FNV annex de Nieuwe Vakbeweging i.o., waarvoor eerdere verkenneren een aantal uitgangspunten hadden geformuleerd.

In het najaar waren er wat zwaluwen.

---

4 M.i. won het kabinet per saldo het prepensioenconflict van 2004. Weliswaar werd de afschaffing van de prepensioenfaciliteiten verzacht maar structureel was dit het definitieve einde van de al in de jaren zestig langzaam begonnen trend van 'korter werken' naar 'langer werken'. In 2004 ging het nog over wel of geen prepensioen vanaf 62 jaar, nu over een AOW-leeftijd van 67 jaar op korte en van 70 jaar op langere termijn. Voor de jongere generaties is dit nu al min of meer vanzelfsprekend. In die zin was het (pre)pensioenconflict de laatste stuip trekking van een deel van de babyboomgeneratie (1940-1955) die aan 'verworven rechten' wilde vasthouden. Voor de jaargangen vanaf 1948 gaat de AOW-leeftijd vanaf 2013 geleidelijk omhoog.

De bedoelde akkoorden in 2005-2006 hadden betrekking op beperking van de WW-duur (maart 2005), participatiemaatregelen (december 2005), ouderenbeleid resp. jongerenbeleid (januari 2006), duurzame inzetbaarheid (maart 2006) en arbeidsvoorwaarden bij grensoverschrijdend verkeer binnen de EU (juni 2006).

Demissionair minister Kamp kondigde aanpassingen aan in de berekeningssystematiek van pensioenreserves, die per saldo zouden leiden tot aanzienlijk minder kortingen op ingegane pensioenen dan eerder voorzien. Sociale partners trokken gezamenlijk op in een kritisch-positieve reactie.

Er werden twee adviezen van de SER vastgesteld, waarmee de informateurs hun voordeel konden doen. Een over versobering van langdurige zorg onder handhaving van marktwerking, een met een pleidooi voor een nationaal energie-akkoord. De FNV- en VNO-NCW-voorzitter kwamen bij de kabinetinformateurs aan tafel en in het regeerakkoord werd expliciet het belang van evenwichtige arbeidsverhoudingen en een gezamenlijke 'sociale agenda' beleden.

Hoe dit alles afloopt is op dit moment (24 november, precies dertig jaar na Wassenaar) niet te voorspellen. De situatie binnen de vakbeweging is nog steeds turbulent, terwijl in de komende regeerperiode hoe dan ook veel hervormd en bezuinigd zal moeten worden. In 2013 lijkt in ieder geval het *point of no return* aan te breken voor het geloof in en de geloofwaardigheid van de polder.

Zeven moeizame jaren liggen achter ons. Werkgevers bleven kiezen voor de overlegeconomie, soms bijna tegen beter weten in. De overlegcultuur is in het Nederlandse bedrijfsleven nog steeds sterk geworteld. Liever overleg, compromis en arbeidsrust dan onoverbrugbare meningsverschillen en strijd. Zoals een FNV-voorman ooit zei: "We hebben in Nederland de meest linkse werkgevers en de meest rechtse vakbeweging ter wereld en daarom werkt het."

## Exit poldermodel?

In het klassieke poldermodel was sprake van twee soorten sociale akkoorden:

- *Variant 1:* Brede akkoorden met samenhangende afspraken over een beheerste loonontwikkeling en andere issues (zoals Wassenaar 1982, GBK (Gemeenschappelijke Beleidskader) 1989, Nieuwe Koers 1993, Najaarsakkoord 2003). Deze variant lijkt inmiddels al met al uitgewerkt en in ieder geval niet meer hanteerbaar in de gedifferentieerde cao-werkelijkheid van vandaag. Je zou kunnen zeggen dat het decentralisatie-akkoord van de Nieuwe Koers van 1993 nu echt zijn beslag heeft gekregen.
- *Variant 2:* Specifieke akkoorden op een belangrijk arbeidsmarkt- of arbeidsrechtthema (zoals deeltijdarbeid 1991, flex en zekerheid 1996, vrouw en arbeid 1997, ziektekostenstelsel 2000, WAO 2002, ziekengeldaanvulling 2004). Deze variant lijkt na de successen uit de poldertijd langzamerhand uitgeput, de Grote Onderwerpen zijn vrijwel geregeld. De Grote Hobbels van ontslagrecht en AOW/aanvullend pensioen gaan nu dan toch naar een oplossing, waarbij nog zal blijken in hoeverre de polder invloed zal hebben op de definitieve vormgeving.

Zo ontwikkelt het poldermodel zich als vanzelf tot een meer informele structuur, waarbinnen de drie partijen, overheid en sociale partners, elkaar soms vinden en soms niet. 'Vinden' in de twee betekenissen van 'treffen' en 'tot overeenstemming komen'.

Bij de herziening van het overlegstelsel in 1992 werd nog standaard uitgegaan van een Voor- en Najaarsoverleg, ook als er geen substantiële agenda zou zijn, juist om daarmee de waarde van het overleg in zichzelf te beklemtonen.<sup>5</sup> Daar is dus vanaf 2007 zwaar de klad in gekomen. Het is nu wel duidelijk dat die formule uit 1992 niet meer past in deze tijd, waarin iedere partner zijn eigen rol definieert, evenals de partijen met wie hij zaken wil doen, telkens opnieuw. Geen partij kan meer op voorhand een vaste positie opeisen op grond van historie of louter omvang. Dat hangt uiteindelijk altijd af van de invloed die men heeft, het draagvlak dat men kan verschaffen en de kwaliteit die men levert. Flexibiliteit wordt van alle burgers, bedrijven maar ook van instituties gevraagd. Ook dat hoort bij ‘vernieuwende partnerschappen’.

Dat geldt uiteraard ook voor de SER. Aan zijn rol als toporgaan van de PBO komt in 2013 een einde, tegelijk met het verdwijnen van de PBO als zodanig. Maar ook materieel zal de SER zich verder moeten aanpassen aan de geschetste ontwikkeling. Adviesaanvragen zijn vanaf 1995 niet meer verplicht, na 2006 is er ook materieel een minder vanzelfsprekende betrokkenheid bij alle belangrijke onderwerpen. Nu soms wel partij in overleg, soms niet. Maar op cruciale momenten kan de SER ook in de toekomst richtinggevend blijken. Misschien juist wel op andere terreinen dan het klassieke sociaal-economische terrein van sociale partners, waaruit het in 1950 voortkwam. Bij dat laatste is er bovendien altijd de concurrentie van de Stichting van de Arbeid resp. het tripartite overleg van kabinet en Stichting. De laatste jaren vond de SER zijn kracht eerder in de nieuwe en belangrijke internationale thema's als globalisering, de rol van Europa, *corporate governance*, energiepolitiek, duurzaamheid en internationaal MVO.<sup>6</sup>

Onder de SER-adviezen lagen van oudsher vijf doelstellingen voor het sociaal-economische beleid, zoals geformuleerd in het eerste advies uit 1951. In 1992 werden deze tot drie teruggebracht: duurzame groei, maximale arbeidsparticipatie en redelijke inkomensverhoudingen.

Dit zijn inmiddels wel ieders doelstellingen, zoals ook blijkt uit het nieuwe regeerakkoord.

*Wat blijft?* is de vraag waar het nu eigenlijk echt om gaat in de globalisering en de daarmee samenhangende crises.

De klassieke Bilderbergvraag.

---

5 SER-advies *Convergentie en Overlegeconomie* (oktober 1992).

6 Bij het afscheid als Raadslid in juni 2008 poneerde ik in een mengeling van scherts en ernst dat de SER juist in dat jaar zijn derde en laatste fase inging, die geheel in het teken zou staan van de globalisering (na de eerste nationale fase van 48 jaar tot 1992 en de tweede Europese fase tot 2008). Op basis van rekenkundig korter wordende periodes zou de derde periode dan in 2013 eindigen, waarna er een niet meer lineair door te trekken ‘vierde staat’ zou ontstaan met één alomvattende, niet nader geformuleerde SER-doelstelling.

# Slotbeschouwing

## De stabiliteit van de instabiliteit

De afgelopen tien jaar kenden vijf nationale verkiezingen. Het werd in de campagne al gauw politiek correct om alle partijen daarover ernstig in gebreke te stellen, als zouden de burgers dat niet meer willen, het versplinterde land dit niet meer aankunnen enz. Het leek er bijna op alsof er tien jaar lang geen fatsoenlijk (langere termijn) beleid was gevoerd en dit nu eindelijk doorbroken zou gaan worden. Maar laten we nog even teruggaan. In de jaren negentig was er veel geld beschikbaar, het 'klotste tegen de plinten op'. De daaruit voortvloeiende constatering dat 'Nederland af is' leidde echter al vlug niet tot vreugde maar tot verveling, ook al was dit het resultaat van vijftien jaar lang stug werken aan herstel van de marktsector en budgettaire degelijkheid. Zo ontstond ook het verwijt van het ontbreken van 'visionair' beleid, nog in de hand gewerkt door de befaamde - en veel misbruikte - uitlating van Kok over het loslaten van de 'ideologische veren'. Fortuyn verwoordde dit ongenoegen meesterlijk, de gevolgen daarvan in 2002 zijn bekend.

Aan 'visie' toen geen gebrek meer. Het thema van waarden en normen kwam in de kabinetten-Balkende I en II hoog op de agenda en er werd hervormd zoals nooit tevoren sinds de dagen van het kabinet-Lubbers I. Echter, al na twee jaar was het veelgehoorde verwijt dat men teveel tegelijk wilde, dat 'de regie ontbrak' en dat er 'geen échte lange termijn visie' aan ten grondslag lag. Zo was Nederland in 2006 alweer 'hervormingsmoe', net als na anderhalf kabinet-Lubbers. Onder Balkenende IV en Rutte I kwam het alsmar niet tot hervormingen van het bekende drieluik van arbeidsmarkt-zorg-woningmarkt. Men beperkte zich vaak tot negatieve uitruilen ('ik dit niet, dan jij dat niet') maar dat leidde ook weer tot kritiek alom. In het huidige regeerakkoord dus de filosofie van de positieve uitruil: 'jij dit, ik dat'. Na aanvankelijke lof is nu al het gevaar gesignaleerd dat dit vroeg of laat tot een instabiel vechtkabinet zal leiden. We zullen zien.

We kunnen hoe dan ook vaststellen dat de periode vanaf 2002 per saldo toch het een en ander heeft opgeleverd.

De sociale hervormingen van de eerste kabinetten Balkenende krijgen nu hun vervolg c.q. afronding; vanaf 2007 werd een uniek duurzaamheidsbeleid samen met het bedrijfsleven ontwikkeld; werd ondanks de Grondwetscrisis van 2005 vastgehouden aan een pro-Europese koers, ook al kostte dat soms wat sceptische lippendienst; werd vanaf 2008 in essentie adequaat op de kredietcrisis gereageerd en vanaf 2010 een topsectorenbeleid ontwikkeld als waardige 21<sup>e</sup> eeuwse opvolger van het al lang voorbije industriebeleid.

Het nieuwe kabinet trekt de lijnen op al deze kernonderwerpen naadloos door. VNO-NCW sprak een 'gematigd positief' uit over het regeerakkoord. Hier geldt bovendien het intrigerende woord van Niek Jan van Kesteren (uitgesproken in zijn Ben Pauwlezing) dat "wij altijd het zittende kabinet steunen".

De conclusie moet misschien ook zijn dat het contrast van dit kabinet met de vorige kabinetten vanaf 2002 minder groot zal zijn dan men soms zelf suggereert, omdat onzekerheid en turbulentie horen bij de wereld anno 2013, dus ook bij Nederland.

De stabiliteit van de instabiliteit.

## De Zin in het Samen

De verzuchting dat het in de politiek aan visie ontbreekt is van alle tijden. Tegenwoordig heet het ook vaak de ‘punt aan de horizon’, die eerst gezet moet worden. De bijbelse uitdrukking dat ‘waar visie ontbreekt, het volk omkomt’ is bijna sleets geworden. Over de (relatieve) betekenis van visie is eerder al het een en ander gezegd. Ter (verdere) relativering kan daaraan toegevoegd worden dat een kabinet ook ten onder kan gaan aan een overdaad en overmaat aan ambitie om de maatschappij wezenlijk te hervormen. Grootse visies en bijbehorende beloftes slaan vaak al snel weer stuk op de maatschappelijke en economische realiteiten.

Het regeerakkoord heeft als motto ‘Bruggen slaan’. Het is daarmee een variant op het ‘samen’, waar de politiek per definitie de nadruk op legt in vele varianten en toonsoorten, in het regeerakkoord als een gedeeld “onverwoestbaar geloof in de toekomst (en) een rotsvast vertrouwen wat Nederlanders samen voor elkaar kunnen krijgen”. Een onderliggende visie ontbreekt echter daarbij, gewoon omdat die visies onderling te ver uit elkaar liggen.<sup>7</sup>

Onze welvaart is hoog, er is een cultuur van overleg in plaats van conflict, de arbeidsmoraal is goed, de produktiviteit is hoog, er ligt een stevige sociale bodem, de inkomensverschillen zijn beperkt, onze exportpositie sterk, de gemiddelde Nederlander behoorlijk tevreden (en voorstander van Europa) enz.

Zoals Felix Rottenberg (ooit dagvoorzitter van de Bilderbergconferentie) recent zei: “Nederland is voor zo’n zeventig procent gewoon af. Veel beter dan die zeventig procent gaan we het niet krijgen. Duurzaam beheer is belangrijker aan het worden dan beleid.”<sup>8</sup>

Het uitgangspunt van overheidsbeleid is daarmee steeds meer dat zolang kabinetsbeleid tot meer welvaart c.q. versterking van onze welvaartsbasis leidt, het voldoende gelegitimeerd is<sup>9</sup> (zo nodig met behulp van vooruitberekeningen van het CPB tot 2040). Dit met als onderliggende overtuiging, dat we steeds weer verder kunnen en moeten groeien in welvaart. Het vooruitgangsgeloof dat onze samenleving inderdaad heeft gebracht waar we nu staan. Inderdaad, de eerste sociaal-

7 Zoals expliciet door Samsom erkend bij zijn verdediging van het regeerakkoord in eigen kring. In feite een voortzetting in andere vorm van het veelal fel bekritiseerde *agreement to disagree* ten aanzien van de godsdienstpolitiek en diverse andere beleidsterreinen tussen de minderheidscoalitie van CDA/VVD en de gedoogpartner PVV.

8 *De Groene Amsterdammer*, 8 november 2012.

9 Gerard Drosterij noemt het een ‘technocratische pacificatie’, Marcel van Dam een ‘triomf van de technocratie’. In *De Volkskrant* van 6 resp. 22 november 2012.

economische doelstelling van de SER: duurzame groei om welvaart en werkgelegenheid te behouden of te vergroten.

Daarachter ligt ook de impliciete notie dat alleen bij voldoende groei de samenleving duurzaam bij elkaar gehouden kan worden. Precies dezelfde notie als *mutatis mutandis* geldt voor de overlegeconomie. De vraag hoe deze samenhang zich houdt bij een mogelijk langere periode van om en nabij nulgroei is daarmee een klemmende.

De kritiek op het nieuwe kabinet is soms nu al dat dit duurzame groeibeleid te weinig uit de verf komt. De vraag hoe we het consumentenvertrouwen en daarmee de groei terugkrijgen, is niet voor het eerst de opkomende vraag. En evenzeer de vraag over de verhouding tussen bezuinigen en stimuleren.

De SER baseert zijn advisering al sinds 1992 op het *brede* welvaartsbegrip, waarbij dus ook factoren als sociale vooruitgang (welzijn en sociale cohesie) en een goede kwaliteit van de leefomgeving worden meegenomen. Er worden op vele plekken steeds meer duurzaamheidsindicatoren ontwikkeld, er vinden discussies plaats over de mogelijkheden van *integrated reporting*<sup>10</sup> en daarachter is er de vraag hoe het BBP van de toekomst gedefinieerd zou moeten worden.

En dáárachter de vraag waar het allemaal echt om gaat bij alle inspanningen. De zingevingsvraag die nooit weg was, zeker niet op de Bilderbergconferenties.

Wat is de Zin van het Samen?

Van oudsher worden in dat verband concepten gebruikt als het *bonum commune* of het *common good*, die refereren aan de menselijke waardigheid. Met de slotzin van *Onze gemeenschappelijke toekomst* van VNO-NCW: "Het gemeenschappelijk doel is het bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving met als uitgangspunt de menselijke waardigheid. Dat is onze gemeenschappelijke toekomst."

Het 'grotere geheel' was ooit niet groter dan de familie en de stam. Later werd dat de stad of de natie. In dit tijdperk wordt steeds duidelijker dat alle onderdelen van de wereld - natuur, biodiversiteit, volkeren, naties, religies, culturen, ideeën - tezamen een eenheid vormen.

Globaal betekent letterlijk: 'alle relevante facetten en onderdelen omvattend' (Van Dale 1999). Ook een woord als 'solidariteit' met zijn soms partijpolitieke lading verwijst in zijn zuivere vorm enkel naar de eenheid: de wereld is 'solide', is een eenheid. Een eenheid in alle rijke diversiteit.

Steeds duidelijker wordt dat onze toekomst ervan afhankelijk is dat alle partijen verantwoordelijkheid nemen voor het 'grotere geheel'. Je zou kunnen zeggen dat dat inzicht pas (de enige) echte 'visie' is. De leiders van nu en straks verwijzen daarnaar.

---

<sup>10</sup> Dit roept de vraag op of ook het gebruik van 'sociaal kapitaal' kan worden gemeten en in geld kan worden uitgedrukt. Het relationele waardenkarakter daarvan maakt het moeilijk zo niet onmogelijk om daar een prijskaartje aan te hangen. Men kan zich zelfs afvragen of het kwantificeren van de *human factor* wel passend is.



Datgeen waarin en waaruit alle tijdelijke, pluriforme verschijnselen geboren worden, kan zelf niet anders dan een eenheid zijn. Handelen vanuit dat bewustzijn van de wezenlijke Eenheid, die we zelf belichamen, is daarmee het meest 'vernieuwende partnerschap' mogelijk.  
Een transformerend partnerschap.

## Tenslotte

### *Deze wonderwereld*

*Men zegt dat het Zuivere Land van Amitabha Boeddha lotusvijvers heeft en bomen van edelstenen, met goud geplaveide paden en hemelse vogels. Maar voor mij zijn stoffige paadjes en weiden en citroenbomen veel mooier. Als jonge monnik zei ik tegen mijn meester: "Als het Zuivere Land geen citroenbomen heeft, wil ik daar helemaal niet naartoe." Hij dacht waarschijnlijk dat ik tegendraads was en zei niets.*

*Later heb ik ingezien dat deze wereld en het Zuivere Land beide produkten zijn van de geest. Dat maakte me erg gelukkig. Ik wist dat wanneer je met bewuste aandacht loopt, je al in het Zuivere Land bent.*

### *Thich Nhat Hanh*

Vaak is gesignaleerd dat de babyboomgeneratie (1940-1955) langdurig, vanaf de fameuze omwentelingsjaren zestig, de maatschappelijke toon heeft gezet. Dat was tot op grote hoogte waar. In de jaren zeventig traden voor het eerst enkelen van hen toe tot een kabinet, in de decennia daarna waren ze dominant op velerlei terrein. Maar ook hun tijd is nu dan toch gekomen.

Zie het nieuwe kabinet, dat voornamelijk bestaat uit veertigers en begin vijftigers. De Verloren Generatie, geboren tussen 1955 en 1970 - maar dat 'verloren' valt dus wel mee.

En kijk rond in bedrijven en instellingen, overal stomen de dertigers op - waaronder meer vrouwen dan ooit.

Vorige maand is op veertig lichtjaren van ons verwijderd een diamanten planeet ontdekt, die zo snel ronddraait dat een jaar achttien uur duurt.

Die zullen we nooit kunnen bereiken, laat staan exploiteren.

Alles cirkelt rond in de leegte als leegte.

Er zijn geen objecten, alles speelt zich af in het ondeelbare Bewustzijn.

Leegte als rijkdom in de leegte.

Alles is tijdelijk, alle generaties verwaaien in de wind.  
Alles is een rondwandeling, een rondedans in en om het Zelf heen.  
Geen vooruitgang noch achteruitgang.  
Alles is verwijzing naar Dat waarin én waaruit alles plaatsvindt.  
Het komt niet goed, het is al goed.  
Een hele geruststelling.

## Publicaties auteur (2002-2012)

Drieluik:

- *Keerpunt '82; herinneringen aan het VNO en de crisistijd 1977-1982*. Assen: Van Gorcum (2002). 82 blz.
- *Dagboek van een poldercrisis; met een terugblik op twintig polderjaren 1986-2006*. Assen: Van Gorcum (2006). 183 blz.
- *Europa begint pas; enkele beschouwingen en herinneringen*. Assen: Van Gorcum (2009). 90 blz.

*Keerpunt '02? Over de toekomst van het centrale overleg*. In artikelenbundel *..en het overleg gaat voort*. Den Haag: Stichting van de Arbeid (2002).

*Opkomst, bloei en verval (?) van de polder*. In artikelenbundel *Een schuivend domein*. Den Haag: Stichting van de Arbeid (2005).

*Herinneringen aan Alexander Smit*. In tijdschrift *Inzicht*, november 2005.

*Verantwoordelijkheidsverdeling moet aanmoedigen tot investeren*. In *Baliemanifest*. Amsterdam: De Balie (2005).

*Perspectief op een participatiemaatschappij; op weg naar een duurzaam sociaal stelsel; met Guusje Dolsma & Huib Klamer*. Assen: Van Gorcum (2005). 109 blz.

*Veel verhalen, een werkelijkheid*. In tijdschrift *ZENS*, mei 2007.

*De kunst van het relativeren*. In Hart & Sonnenschein (red.) *Leiders van morgen; lessen voor morgen*". Kluwer (2008).

*Leiderschap is meesterschap*. In Brigitte van Baren (red.) *Sprankelende Stille*. Asoka (2008)

*Globalisering en solidariteit* (met Huib Klamer). In artikelenbundel *Verbindend bouwen*. Serie CHRISTELIJK-SOCIAAL DENKEN. Kok (2008).

*Het derde en laatste leven van de SER*. In *SER-bulletin*, augustus 2008.

*Verantwoordelijkheid en de bewustzijnsrevolutie*. In *Nieuwe verantwoordelijkheden*; Bilderbergconferentie 2011. VNO-NCW (2010).

*Is het christelijk-sociale denken (nog) relevant voor bedrijven?* In artikelenbundel *Schepping & Samenleving; een duurzame relatie*. Stichting Christelijk-Sociaal Congres (2011).

*Op naar de 50<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie! geschiedenis van een instituut*. In jubileumboek *Vitale verbinding*. VNO-NCW, januari 2012.

*Kroniek van een turbulent jaar (november 2010-oktober 2011)*. In jubileumboek *Vitale verbinding*. VNO-NCW, januari 2012.

*Op onze gemeenschappelijke toekomst; dansend op weg naar Rio*. In artikelenbundel *Perspectieven op MVO.NL; MVO in turbulente tijden*. Assen: Van Gorcum (2012)

*De Zin aan het werk*. In artikelenbundel *De ZIN aan het werk*. Wereldbeeld (2012).



# Alles moet veranderen omdat alles hetzelfde moet blijven

Eerste Ben Pauw-lezing, uitgesproken op 25 september 2012  
in Hotel Corona in Den Haag

*Niek Jan van Kesteren*

*De auteur (Katwijk, 1952) is sinds 1987 werkzaam voor  
NCW resp. VNO-NCW, sinds 1999 als algemeen direc-  
teur. Van 1991-1999 was hij directeur Sociale Zaken.*

Gisteren ben ik 60 jaar geworden en ik was 38 jaar toen ik directeur werd bij het NCW. Thans VNO-NCW. In die tijd, lang geleden dus, heb ik kennis gemaakt met Ben Pauw. Hij was toen pas voor zichzelf begonnen als lobbyist. Één van de eersten in Den Haag. Nu zijn er velen en is er zelfs een beroepsvereniging. Dan moet je op gaan passen.

Ben en ik hebben het altijd goed met elkaar kunnen vinden, omdat wij hetzelfde levensgevoel deelden. Een gevoel dat is gebaseerd op twee pijlers. De gedachte van 'ieder het zijne' en een goed ontwikkeld besef dat alles relatief is. Maar vooral 'ieder het zijne'. Een redelijke opstelling. Een andere goede bekende, Herman Wijffels, noemt dit 'inclusief denken'. Dat wil zeggen dat je een vraagstuk ook altijd vanuit het standpunt van de ander moet benaderen en diens belang tot gelding moet laten komen in het uiteindelijke resultaat.

Ben was volledig van dit besef doordrongen en het maakte hem succesvol in zijn werk. Dit besef is ook de sleutel tot succesvol lobbyen en onderhandelen in Den Haag en omgeving. Dat is anders dan in het bedrijfsleven, waar het succes ten koste van de ander totaler kan zijn zonder dat dat succes in de weg staat. Maar Ben was een meester in ons vak en daarom is het ook volkomen terecht dat vandaag gestart wordt met iets dat hopelijk een traditie gaat worden: de Ben Pauwlezing. Een saluut aan de aartsvader van de *public affairs* in Den Haag. Ik vind het een voorrecht de eerste aflevering te mogen verzorgen.

Ik heb van Frans van Drimmelen geen opdracht mee gekregen en ik ben geen wetenschapper dus ik zal u wat associatief meenemen in een verhaal dat vertelt hoe het was om de afgelopen 20 jaar in Den Haag te lobbyen vanuit de ondernemersoptiek. Dat is wat ik dagelijks doe. Ervoor zorgen dat het kabinet en de volksvertegenwoordiging doen wat in het belang is van ondernemend Nederland. Althans, dat te pogen.

Ik ben ooit bij het NCW gaan werken, omdat ik dacht dat de echte macht van Nederland daar lag. Het waren de hoogtijdagen van het CDA en van Ruud Lubbers en het NCW was daarmee nauw verbonden. Ik ben van huis uit journalist en heb staatsrecht gestudeerd, omdat ik altijd gefascineerd ben geweest door het mechanisme van de macht. Hoe werkt het en hoe kun je het gebruiken? En dan niet de buitenkant, maar de binnenkant. Niet datgene wat je ziet bepaalt wat er gebeurt, maar datgene wat je niet ziet.

U zult zich afvragen: klopte je veronderstelling dat de binnenkant van de macht bij het NCW lag? Het antwoord is: ja, maar ten dele. Ten eerste was het geen macht, maar invloed. Macht is executief en exclusief. Invloed is diffuus en uiteindelijk afhankelijk van de acceptatie door een ander. Ten tweede was de invloed van het NCW gekoppeld aan de macht van het CDA en dat was een beperkende factor ten aanzien van andere partijen en ten derde moest de invloed van het NCW gedeeld worden met die van het VNO en nog een aantal andere werkgeversorganisaties. Ik heb er dan ook van meet af aan voor geijverd dat die verdeeldheid tot een einde kwam. Als je invloed hebt, moet je die houden. En dus moet je je voortdurend aanpassen aan de veranderingen. Hier geldt het motto van het prachtige boek van di

Lampedusa over Sicilië in de 19<sup>e</sup> eeuw: *De Tijgerkat, Il Gattopardo*. Een boek waar alles in staat en dat als motto heeft: alles moet veranderen, omdat alles hetzelfde moet blijven. Wie wil blijven bestaan, moet veranderen. Wie invloed heeft, moet veranderen om die invloed te houden.

Het was halverwege de jaren 90 duidelijk dat de invloed van het CDA zou gaan tanen en dat een exclusief verbond tussen NCW en CDA op den duur zou leiden tot verlies aan positie van het NCW. Daarom heb ik van meet af aan geijverd voor een fusie met het VNO. Daardoor nam de afhankelijkheid van één partij af en werden de twee grootste ondernemingsorganisaties tot één geheel samengevoegd. Dit proces heeft zich tot op de dag van vandaag voortgezet. In de jaren negentig waren er nog zeven ondernemingsorganisaties en nu zijn er nog drie. VNO-NCW, MKB Nederland en LTO Nederland. Daarbij is het nog zo dat de eerste twee, VNO-NCW en MKB Nederland, in feite één organisatie vormen. Dat is de invloed van de ondernemingslobby zeker ten goede gekomen, omdat er met één mond gesproken wordt. Dat is een gouden regel in de lobby. Elkaar tegensprekende organisaties zijn een gemakkelijke prooi voor anderen en een ijzersterk excuus voor politici om hun eigen gang te gaan. *Divide et impera* moet altijd worden voorkomen. Voor anderen althans.

Even een tussenstop. Wellicht vraagt u zich af: was het wel zo evident dat het CDA aan invloed zou gaan verliezen? Later is er immers toch een reeks van kabinetten-Balkenende geweest die ouderwets de macht van het CDA symboliseerden? Het antwoord is 'Ja', want die kabinetten waren historisch gezien een incident. Het fundamentele probleem van het CDA is de ontkerkelijking en het daarmee gepaard gaande verlies van een vaste aanhang. Dat voert onafwendbaar tot een betrekkelijk klein zetelaantal. En het CDA is door zijn wezen genuanceerd en daarom niet geschikt om in een door de media gedomineerde electorale vechtmarkt tot grote hoogten te stijgen. Dit alles met één nuance: uitzonderlijk leiderschap en een zwakke periode van de concurrentie kan altijd voor een uitzondering zorgen. De opkomst van Balkenende was te danken aan het feit dat hij heeft geprofiteerd van de stormachtige entree van Pim Fortuyn. Hij was de enige die Fortuyn niet buiten sloot en daarom na de verschrikkelijke afstraffing van VVD en PvdA bij de verkiezingen en de tragische moord op Fortuyn kwam boven drijven. Een onvoorstelbare samenloop van omstandigheden zorgde voor deze *revival*. Overigens is de entree van Fortuyn en diens succes wel een waterscheiding in de politieke geschiedenis. Het was een populistische ontploffing onder omstandigheden die dat totaal niet rechtvaardigden. Rationeel althans. Het was nog nooit zo goed gegaan met Nederland als toen. Economisch gezien. Veel rijkdom, lage werkloosheid. En toch had Fortuyn het over de 'puinhopen van paars'. Het sloeg nergens op. Maar het volk kwam in opstand. *The Economist* had het over zestien miljoen verwerende kinderen. Maar ze kwamen wel in opstand tegen de elite, die het beste met ze voor had, maar wiens taal niet meer begrepen werd. Een elite die te traag veranderde en te laat in de gaten had dat de sfeer fataal veranderd was.

Ik ben bij Pim Fortuyn op bezoek geweest een paar dagen voor zijn dood. Samen met Jacques Schraven, de toenmalige voorzitter van het VNO-NCW. Ik kende For-

tuyn niet goed en hij was kritisch over VNO-NCW, dat hij beschouwde als een club van grote ondernemingen en managers en niet van echte ondernemers. En bovendien als een ongeneeslijk onderdeel van het poldermodel en de elite. Tegen deze weinig hoopgevende achtergrond werd het een bijzonder goed gesprek. We hebben eigenlijk al een heel stuk van de kabinetsformatie kunnen invullen. Zittend op de bank met de hondjes en de butler in de buurt. Het ging als een zonnetje. Maar tegelijkertijd hing er een sfeer van onheil. Ontastbaar. Onbenoembaar. Als in de Stille Kracht van Couperus. Fortuyn was rusteloos en ongerust. Ik dacht dat het kwam, omdat hij opzag tegen het regeren. En dat was waarschijnlijk ook zo. Drie dagen later werd hij vermoord.

Even terug naar de jaren daarvoor. Paars 1 was een glorie-tijd van het poldermodel. Vreemd, omdat het CDA, dat toch gezien werd als de hoeder van het overlegmodel, voor het eerst sinds 1917 niet meer in de regering zat en de VVD en D66 zich voor de formatie van het kabinet uiterst kritisch over de traditionele rol van vakbonden en werkgevers hadden uitgelaten. De adviesplicht van de SER was afgeschaft en de macht van de sociale partners moest ook verder worden gebroken. Het primaat van de politiek moest worden hersteld. Het leek dus een bedreiging van het overlegmodel, maar het draaide uit op een comeback.

Daar waren een paar oorzaken voor. Allereerst gaven de omstandigheden de kans om een nieuw verbond te smeden tussen de vakbonden en de werkgevers. De vakbonden voelden zich institutioneel bedreigd, omdat het kabinet het algemeen verbindend verklaren van cao's wilde opheffen en we hebben toen aan Lodewijk de Waal van de FNV beloofd dat wij hem onverkort zouden steunen in het behoud van het cao-systeem. Dat was een keuze vóór de vakbonden en tégen de heersende politieke opvatting. Die keuze is bepalend geweest voor het ontstaan van onderling vertrouwen en dat is weer bepalend geweest voor de verdere loop der dingen tijdens die periode.

Want wat gebeurde er? Binnen het kabinet konden de betrokken ministers, Melkert en Wijers, het niet eens worden over de flexibilisering van de arbeid. Bij herhaling werden ze het niet eens. Het begon politiek vervelend te worden. In arren moede schoof het kabinet de zaak door naar de Stichting van de Arbeid. Ik herinner mij nog goed het directieoverleg bij VNO-NCW hierover. Ik was iets te laat en de heersende stemming ging gevaarlijk in de richting van: niets overleg, laat het kabinet zijn eigen zaken maar opknappen. Gelukkig is dat omgedraaid. Er is overleg gevoerd. Er kwam een akkoord. Het flexakkoord. En ineens begon de poldermachine weer te draaien. De Waal en ik waren kind aan huis bij Ad Melkert. Het Nederlandse model werd wereldberoemd. Wim Kok mocht het bij Clinton in het Witte Huis komen uitleggen, bij de G7 en later kreeg de Stichting van de Arbeid nog de Bertelsmannprijs in Duitsland, waar men zijn vingers aflikte bij zoveel harmonie. In de jaren daarna reisden buitenlandse delegaties tot vervelens toe naar Den Haag om zich te laten uitleggen hoe het poldermodel werkte. Alles moet veranderen omdat alles hetzelfde moet blijven.



De effectiviteit van het overlegmodel heeft nog een paar jaar geduurd. Het belangrijkste succes was daarna de hervorming van de WAO. Het aantal arbeidsongeschikten was al jaren schrikbarend. Het leek wel of het land net een burgeroorlog achter de rug had. De politieke partijen waren verdeeld. De vakbonden en de werkgevers idem. Toen is er een kunststukje bedacht. Willem Vermeend was toen minister van Sociale Zaken en met hem is het idee ontwikkeld om een pacificatie-commissie te maken van representanten van alle grotere politieke partijen. Die commissie onder leiding van Piet Hein Donner heeft de weg geëffend voor een unaniem SER-advies dat de instroom in de WAO zou doen verminderen van 100.000 per jaar tot 25.000. Het kabinet-Balkenende II nam het voorstel over. En sindsdien hoor je nooit meer over de WAO.

Het was het laatste kunststukje. Ik herinner mij dat toen Aart Jan de Geus minister werd, hij bij mij op bezoek kwam. Ik zei toen tegen hem: er is één groot risico dat ons bedreigt en dat is dat de vakbonden verlamd worden door interne tegenstellingen. Een steeds groter deel van de leden accepteert niet meer dat via het overlegmodel de sociale regelingen versoberd worden. Dat dit gebeurt om de economie te laten groeien en daarmee de werkgelegenheid, is te complex om te begrijpen. Als dat gebeurt, zei ik toen, is het gedaan met het poldermodel. Dat dreigt. Het hangt erom.

De afgelopen jaren is er veel stilstand geweest. Er is nog een heroïsche poging gedaan tot een pensioenakkoord. Dat is er gekomen, maar ook weer niet. Het heeft geleid tot chaos bij de FNV en de ondergang van Agnes Jongerius, die absoluut een beter lot verdiende. Overigens hebben de recente ontwikkelingen rond de FNV en de pensioenleeftijd een heel cynisch kantje. Binnen de FNV hebben met name de door de SP gedomineerde stromingen zich met hand en tand verzet tegen het akkoord waarin de leeftijd werd verhoogd van 65 naar 67 jaar. Dat verzet leidde uiteindelijk tot de val van Agnes Jongerius. Vlak voor de verkiezingen werd bekend dat de SP de plannen voor verhoging van de pensioenleeftijd toch accepteerde omwille van de *Salonfähigkeit* voor een nieuw kabinet. Ik sprak Agnes daarna bij een afscheidsetentje en zij zei: "Eigenlijk ben ik dus voor niets gesneuveld." Denk aan de Tijgerkat, Il Gattopardo.

De vraag is: als alles moet veranderen omdat alles hetzelfde moet blijven, zijn de vakbonden dan te laat veranderd? Dat moet wel gegeven de moeilijkheden waarin zij verkeren. De vakbonden hebben de aansluiting gemist bij de ontwikkeling van individualisering. Mensen voelen zich geen onderdeel meer van grote collectieven en behoren ook niet meer tot een vaste stroming. Dé klassieke werknemers zijn er nog wel, maar er zijn minstens net zoveel zzp'ers, flexwerkers, deeltijdwerkers, Oost-Europese uitzendkrachten. De Nederlandse arbeidsmarkt is een bonte mengeling van contractvormen, die zich niet meer over één kam laat scheren. En dat is waar de vakbonden de boot gemist hebben. Er is een deel dat weet dat de wereld verandert en dat je dus mee moet veranderen als je wilt overleven. En er is een deel dat wil dat alles blijft zoals het is. En die twee delen die botsen op elkaar en dat leidt tot de situatie die we thans zien.

Dat is gevaarlijk. Nederland is namelijk wat het is door het sterk ontwikkelde gevoel voor samenwerking dat hier bestaat. Nederland heeft altijd coalitiekabinetten en dat dwingt tot samenwerking en het leidt per definitie tot een gematigde koers op sociaal-economisch gebied en dat is goed, want een economie is gebaat bij een bestendige ontwikkeling. Van die algemene samenwerkingsgedachte maakt het overleg tussen werkgevers en werknemers deel uit. Het zou schadelijk zijn als dit zou verdwijnen. Schadelijk, want, nogmaals, er is door deze manier van werken veel bereikt. Nederland is het rijkste land van Europa (na Luxemburg), we hebben een lage werkloosheid, een zeer egalitair belastingsysteem, onze zorg en ons onderwijs doen het naar internationale maatstaven goed en Nederlandse ondernemingen staan bovenaan in de zgn. duurzaamheidsindexen. We hebben dus veel te verliezen.

Laten we eens stilstaan bij de vraag wat er zou gebeuren als de vakbonden daadwerkelijk hun rol zouden gaan verliezen. Dat zij bijvoorbeeld geen afspraken meer zouden willen maken op het nationale niveau.

Dat zou betekenen dat er een einde zou komen aan een wezenlijk onderdeel van het Nederlandse bestel. Ik weet uit eigen ervaring dat de grote veranderingen die zich op sociaal-economisch terrein de afgelopen decennia hebben voltrokken vrijwel allemaal berusten op overeenstemming tussen de vakbonden en de ondernemingsorganisaties.

Dat is een lange reeks. Het begint natuurlijk met het Akkoord van Wassenaar dat een periode van polarisatie tussen 1966 en 1982 afsloot. Daarna is er overeenstemming bereikt over de flexibilisering van de arbeidstijden inclusief de introductie van deeltijdarbeid. Dat was eind jaren '80 en dit heeft de Nederlandse economie een sterke impuls gegeven, omdat de arbeidsparticipatie van vrouwen, die voordien laag was, daardoor enorm is gestegen. Nederland is kampioen deeltijdarbeid. Daarna volgde in 1993 de Nieuwe Koers, een akkoord waarin loonbeheersing in ruil voor vernieuwing van de arbeidsverhoudingen voorop stond en dat kwam op een moment dat het slecht ging met de economie. Later in dit decennium volgde het Flexakkoord dat de pacificatie op de arbeidsmarkt bracht en een pensioenakkoord dat geruisloos zorgde voor de overgang van het eindloonstelsel naar een middelloonstelsel. De belastingherziening van het 2<sup>e</sup> paarse kabinet is voorbereid door de SER, evenals het nieuwe stelsel van gezondheidszorg, dat thans nog functioneert. De herziening van de WAO berust op een akkoord tussen werknemers en werkgevers. De beperking van de WW-duur in 2005 en een in dat jaar gesloten akkoord over een nullijn markeren het einde van een imposante reeks van veranderingen.

Sindsdien staat het systeem stil. Na 2005 is er eigenlijk niets wezenlijks meer gebeurd op dit gebied. De oorzaak heb ik hiervoor aangegeven: de vakbondsleden wilden het veranderen van de bestaande regelingen ten behoeve van de economische groei en werkgelegenheid niet meer volgen. Dit gevoel werd versterkt en benut door de SP die steeds meer invloed verwierf binnen de FNV en grote delen in haar greep kreeg. Daarmee kreeg machtsvorming voorrang boven de inhoud.

Een factor die veel heeft bijgedragen aan het ongenoegen in de inkomensdiscussie, is wat de graaicultuur is gaan heten. In eerste aanleg richtte het ongenoegen zich op de grote ondernemingen vanwege de bestaande optie-praktijken. Dat leidde tot een roep om openbaarheid van inkomens. De gedachte was dat openbaarheid tot lagere salarissen zou leiden. Een gedachte die blijk geeft van een slecht inzicht in de menselijke natuur. Als je inkomens openbaar maakt, worden ze een statussymbool. Hoe meer je verdient, hoe belangrijker je bent. Ter illustratie geef ik u een voorbeeld uit het toenmalige bestuur van VNO-NCW. Een van de leden pleitte tégen openbaarheid van inkomens. Waarop een ander zei: “Als ik zo weinig verdiende als jij zou ik ook tegen openbaarheid zijn.”

Daarna is het wat rustiger geworden rond de beloningen in de bedrijven mede door de zelfregulering via de Code Tabaksblad. De schijnwerpers richten zich de laatste tijd meer op de semipublieke sector zoals woningcorporaties, zorginstellingen en scholen. Hoe het Jan Peter Balkenende ook verder zal vergaan, zijn naam zal blijven kleven aan de norm die geldt voor salarissen die betaald worden uit belastinggeld.

Terug nog naar de vakbonden en het overlegmodel. Het moment van de waarheid breekt aan. Men is met een grote zaak bezig. Blijft de vakbeweging als partner in het overleg of niet? Als dat niet zo is, dan wordt de basisruil van direct na de Tweede Wereldoorlog ongedaan gemaakt. De ruil was: de bonden krijgen invloed aan de top, via de SER en de Stichting van de Arbeid, maar niet op de werkvloer. Daarmee is arbeidsrust verzekerd en kan de economie groeien. Een perfect staaltje *Realpolitiek*. De Tijgerkat waardig zullen we maar zeggen. *Realpolitik* zou ook nu moeten gelden. Ik ben het eens met een commentaar in het Financiële Dagblad van vorige week. De enige juiste keuze voor de vakbonden is de keuze voor de weg die leidt naar meer invloed.

Valt de samenwerking om, dan ziet het er somber uit voor de hervormingsagenda op sociaal terrein. Politieke besluiten kunnen dan nauwelijks verder uitgewerkt worden omdat ze in de praktijk van het cao-overleg worden tegengewerkt of veranderd. We hebben een rijke reputatie op dat gebied. Het is in feite ook wat je ziet gebeuren met het Kunduz- of Lenteakkoord. Ik heb waardering voor de politici die dit hebben mogelijk gemaakt vanwege hun moed en visie op dat moment.

Er was een euforie rond dit akkoord. Daar is nu weinig van over. Het is versnipperd in de heilloze snijmachine van deelbelangen. En de ironie van de geschiedenis is dat de verliezer van toen, Diederik Samsom, eigenlijk de winnaar van de verkiezingen is geworden. Politiek is, zoals zoveel zaken, onrechtvaardig.

De les is dat maatschappelijke steun nodig is om sociaal-economisch beleid tot wasdom te brengen. Effectief besturen heeft nooit gekund louter vanuit Den Haag en zal dat ook nooit kunnen. Er is een bedding nodig van maatschappelijke organisaties die meewerken aan de uitvoering van politieke besluiten. Daarom doet VNO-NCW zijn best om de overlegeconomie in stand te houden. Daarom zoeken wij ook partners bij ngo's als het gaat om beleidsterreinen als milieu, energie, duurzaam ondernemen en infrastructuur. Dat is de beste manier om stabiliteit te brengen.

Dat geldt ook voor het nu te vormen kabinet. Men zegt dat het midden weer aan de macht is gekomen. Dat is nu niet zo. De verkiezingsuitslag is geen teken dat er plotseling stabiliteit is ontstaan. De uitslag is zoals hij is, omdat Samsom twee weken lang het goed heeft gedaan op TV en Roemer niet. Daardoor ontstond er een tweestrijd tussen Samsom en Rutte die heeft geleid tot wat er is gebeurd. Er is helemaal geen nieuw midden. Er zijn twee partijen die graag willen regeren. Dat is alles. Onderliggend is er niets veranderd. Alle verhalen over daadkracht ten spijt. Als er geen maatschappelijke inbedding is zullen de kiezers weer op drift raken en via de dynamiek van de opiniepeilingen en de media en via tussentijdse gemeenteraadsverkiezingen of zo de stabiliteit ondermijnen.

Wat betreft deze coalitie-onderhandelingen geldt overigens ook nog wel de oude wijsheid dat wie een alternatief heeft het sterkst staat. Op dit moment lijkt het of VVD en PvdA onafwendbaar moeten samenwerken. De kiezer zou het zo gewild hebben. Vreemde veronderstelling, want de verschillen tussen PvdA en VVD zijn sinds de dagen van Den Uyl en Wiegel niet meer zo groot geweest. Dat terzijde. Maar Diederik Samsom heeft een alternatief. Hij kan ook met SP, D66 en CDA regeren. Niemand neemt dat nu serieus. Maar alternatieven worden in deze omstandigheden nooit serieus genomen. In 1977 nam niemand het alternatief van CDA en VVD serieus. En kort geleden in 2010 geloofden PvdA en D66 niet dat het ooit wat zou worden met de onderhandelingen tussen VVD, CDA en de PVV. Ik heb dat altijd een gruwelijke onderschatting gevonden. Op het moment dat de gesprekken met de PVV begonnen, wist ik dat het zou slagen.

Ik wil in dit verband nader ingaan op de positie van VNO-NCW ten opzichte van het kabinet met als gedoogpartner de PVV. Er is ons enige hypocrisie verweten, omdat wij eerst Wilders zwaar bekritiseerd hadden vanwege zijn anti-islamstandpunten en tenslotte toch het kabinet met de PVV steunden.

Dat lijkt hypocriet; het is het niet. Wij waren in 2010 voor een kabinet van VVD-CDA-PvdA. Dat kwam er niet, omdat de PvdA dat niet wilde. Wat resteerde was de gedoogconstructie. Die hebben we gesteund, omdat het land geregeerd moet worden en wij een kabinet altijd steunen. Bovendien was het via deze weg bij het kabinet betrekken van Wilders ook de beste manier om hem op den duur weer te laten verliezen. Wie verantwoordelijkheid neemt voor het bestuur, raakt zijn onschuld kwijt en betaalt een rekening bij de verkiezingen. Dat is ook gebeurd.

De vraag is of de turbulentie die in de politieke wereld huishoudt en die de vakbonden in moeilijkheden heeft gebracht, zal voorbijgaan aan de ondernemingsclubs. Tot nu toe heeft die turbulentie nog geen invloed gehad. Misschien komt dat, omdat VNO-NCW en de anderen zich voortdurend aangepast hebben aan de omstandigheden. Ik noemde al de reeks van fusies tussen de organisaties. Maar ook de werkwijze is veranderd. De sociale component was vroeger de helft van het werk, ook qua menskracht. Nu is dat nog maar 20 procent. VNO-NCW en MKB-Nederland zijn op alle terreinen actief die relevant zijn voor de ondernemerslobby. En we proberen daarop vooruit te denken en zo de politieke besluitvorming van dienst te zijn met oplossingen. Vroeger was dat anders. Toen reageerden lobby-

clubs als VNO-NCW of MKB Nederland op voorstellen van anderen. Nu proberen we dat andersom te doen.

Los van het poldermodel hebben wij daarom toch veel zaken kunnen doen. De vennootschapsbelasting is verlaagd. Dat is ook gebeurd met de successierechten. Er is een duurzaamheidsakkoord gesloten met de regering waarin technologische ontwikkeling centraal staat en niet het bij wet afdwingen van veranderingen. De procedures rond infrastructuur werken zijn versoepeld. Er is een topsectorenbeleid waarin overheid, bedrijfsleven en onderwijs samenwerken om de export te bevorderen. Dit beleid is ook een impuls voor de innovatie van onze economie. Tenslotte is ons buitenlands beleid meer op de economie gericht dan vroeger.

We hebben er permanent naar gestreefd mee te doen in het politieke proces. Een lobbyclub moet niet iets komen vragen, maar een oplossing kunnen aanbieden. En dan geen eenzijdige oplossing, maar een oplossing waar ook anderen wat aan hebben. Een Ben Pauw-achtige oplossing om het zo te zeggen. Dan ben je onderdeel van het systeem en hoef je je zaken ook niet via de publiciteit te bevechten. Misschien is het u opgevallen, misschien ook niet. Maar wij steunen altijd het zittende kabinet. Kritiek houden wij liefst binnenskamers. Een dergelijke opstelling vraagt een natuurlijke neiging tot aanpassing. Ik houd mijn medewerkers altijd voor dat zij deskundig moeten zijn en communicatief vaardig, maar vooral dat zij moeten beschikken over de wendbaarheid van een zeehond.

Die wendbaarheid is een bestaansvoorwaarde voor een lobbyorganisatie als de onze. Ondernemers zijn geen lid omdat het moet. Iedereen kan vóór 1 september van enig jaar zijn lidmaatschap opzeggen en is dan van zijn verplichtingen af. Ondernemers behoren ook niet meer tot een zuil die hen brengt tot de morele verplichting om lid te zijn. Wij leven in net zo'n volatiele wereld als anderen en om te overleven is het nodig om het *unique selling point* te behouden: invloed. Je moet invloed hebben op de gang van zaken en mensen moeten geloven dat je invloed hebt. Imago is alles. De Prinsjesdagborrel van VNO-NCW en MKB Nederland is een typisch marketingproduct. Iedereen vindt dat 'ie er moet zijn'. We hebben op een gegeven moment gezegd: laten we voor de aardigheid eens wat dranghekken neerzetten. En ja hoor, een paar jaar later staan er rijen mensen te kijken naar andere mensen die op weg zijn naar een borrel. Illusiepolitiek van het zuiverste water. Niet datgene wat je ziet, bepaalt wat er gebeurt, maar datgene wat je niet ziet. Een citaat uit De Tijgerkat: "De werkelijkheid is een stroom waarop we slechts kunnen meedrijven als algen in de zee."

Alles moet veranderen, omdat alles hetzelfde moet blijven.

Ik weet zeker dat Ben het er van harte mee eens zou zijn geweest.



# Over zelfgenoegzame harken en het inlevingsvermogen van partners

*Jan Prij*

*De auteur (Hoogeveen, 1968) is econoom, filosoof en publicist. Van 2011-2012 was hij secretaris van de Stichting Management Studies. Daarvoor was hij o.a. werkzaam bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA en bij de Adviesdienst Verkeer en Vervoer.*

*Zie ook [www.janprij.nl](http://www.janprij.nl)*

# Inhoudsopgave

1. Wat partnerschap vraagt
2. Erkenning van wederzijdse afhankelijkheid
3. Pas op de plaats kunnen maken
4. Vertrouwen
5. Het vermogen je te verbinden
6. 'We are all partners now!' Of toch niet?
7. En dus? Ga je hok uit!

Literatuur

Publicaties auteur



## 1. Wat partnerschap vraagt

‘Vernieuwend Partnerschap’ is het thema van de Bilderbergconferentie van dit jaar. Het is een uitdagend thema dat een breuk vertegenwoordigt met een hiërarchisch en cynisch denken over economie en samenleving, waarbij alle zegen van boven komt, de machtigsten het voor het zeggen hebben en iedereen alleen maar op zijn eigenbelang let. Vanuit dit type denken ligt samenwerken in partnerschappen niet erg voor de hand. En inderdaad: is ‘partneren’ in de economische en politieke arena niet buitengewoon vreemd? Gaat het in de economie niet om een heftige concurrentiestrijd? Waar ondernemers samenwerken, daar moet het ergste gevreesd worden, daar zweren ze samen en wordt monopolie macht gesmeed, waarvoor uiteindelijk de consumenten de dure prijs zullen betalen. Samenwerken staat voor het verzamelen van monopolie macht en dat is in het klassieke en neoklassieke denken over de economie zo ongeveer het ergste wat er is. Niet samenwerken maar de *invisible hand* van de vrije concurrentiestrijd en het welbegrepen eigenbelang zullen ons welvaart een geluk brengen, zo stelde de klassieke econoom Adam Smith toch? Prijzen, voorkeuren en de stand van de techniek, deze drie zullen ons tot de *point of bliss* brengen, zo hebben zogenaamde neoklassieke economen ons daarna verzekerd.

En “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, zo stelde de Chicago-econoom Milton Friedman in een gerucht makend en invloedrijk artikel in de jaren vijftig.<sup>1</sup> Ook in Nederland moesten ondernemers van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid weinig hebben. Geen wonder dat in de jaren zeventig samenleving en bedrijfsleven dwars tegenover elkaar stonden. Ondernemers hielden zich niet bezig met softe zaken of met morele aangelegenheden. Dat was voor de dominees, moraalridders of voor geitenwollensokkentypes. Ethiek en economie waren twee strikt gescheiden werelden die weinig met elkaar te maken hebben, maar van dat beeld is weinig meer over: de tegenstelling tussen ethiek en economie verdampt steeds meer.<sup>2</sup>

En dan de politiek. Daar draait het toch vooral om een altijd en eeuwig durende machtsstrijd? We moeten toch niet net gaan doen alsof we elkaars vrienden zijn en gaan partneren? Hoe kunnen we de nieuwe internationale multipolaire wereldverhoudingen in dat licht verstaan? De nucleaire bedreigingen uit het Midden-Oosten? De binnenlandse politieke verhoudingen in de polder en de kabinetsformatie? We moeten toch niet met elkaar gaan *kaarten* om er samen uit te willen komen? Toch is het ‘bruggen slaan’ niet zonder reden het motto van het nieuwe kabinet.

De stelling van dit essay is dat het denken in termen van partnerschappen precies de kern van het menselijk samenleven samenvat dat op verschillende manieren in de economische, sociale en politieke domeinen gestalte krijgt. Het past in een

1 Milton Friedman (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*, *The New York Times Magazine*, 13 september.

2 VNO-NCW, MKB-Nederland (2012). *Onze gemeenschappelijke toekomst. Integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen*.p.14.

brede maatschappelijke beweging waarin het denken in termen van verticalen, zuilen, hiërarchieën en hokken op instorten staat. Het past in een maatschappelijke beweging waarin klassieke tegenstanders steeds minder diametraal tegenover elkaar staan als ‘wij’ en ‘zij’, maar waarin we langzamerhand ontdekken dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten en het op deze wereld samen met elkaar moeten doen. Het past bij een maatschappelijke beweging waarin we steeds minder *top-down* denken. ‘Hark’- en boomstructuren maken plaats voor pannenkoeken en het wereldwijde web: voor denken kortom in termen van netwerken, allianties en *partnerships*.

Dit essay is *geen* analyse van de verschillende soorten partnerschappen die er zijn, noch worden de resultaten van de verschillende partnerschappen in geuren en kleuren neergezet. Dit is *wel* is een essay (in de letterlijke betekenis van het woord *een probeersel*) dat de consequenties onderzoekt van het denken in termen van partnerschappen. Wanneer we de vooronderstellingen van het ‘partneren’ goed op ons laten inwerken, gaan we hetzelfde opeens anders zien en worden nieuwe handelingsmogelijkheden zichtbaar gemaakt. Precies vanwege dit vermogen om de werkelijkheid in een ander licht te zetten, is er niets zo praktisch als een goede theorie.

Het denken in partnerschappen berust op een aantal belangrijke vooronderstellingen:

1. *Ik ben mijzelf niet genoeg.* We zijn afhankelijk van anderen en leven in een wereld die we niet zelf gemaakt hebben. Zorg voor anderen ligt aan de basis van wat we het relationeel mensbeeld zijn gaan noemen. Deze zorg voor anderen is, ondanks de schijn van het tegendeel, ook cruciaal voor het functioneren van de vrije markteconomie, de politiek en het floreren van bedrijven (paragraaf 2).
2. *Het vermogen om pas op de plaats en ruimte voor een ander te kunnen maken.* Partners in de privésfeer, de basisvorm van partnerschap, weten dat: wanneer het er in hun relatie alleen maar om gaat hoe ik mijn eigen preferenties het best kan doorzetten of wie gelijk heeft, dan kan deze relatie uiteindelijk niet stand houden. Dit geldt, zal ik betogen, ook voor elke andere vorm van partnerschappen of *partnerships* (paragraaf 3).
3. *De ander heeft mij iets te zeggen.* De ontmoetingsruimte is niet *leeg*. Er kan daadwerkelijk iets nieuws tot stand komen. Vertrouwen is een betere basis om samen te werken dan wantrouwen (paragraaf 4).
4. *Het vermogen in te gaan op wat de ander zegt of wat de situatie vraagt;* geestdrift, het vermogen je te verbinden en te committeren (paragraaf 5).

Het denken in termen van ‘partnerschap’ betekent een mentaal afscheid van het denken in ‘zuilen’, vertikalen’ en ‘hiërarchische machtsstructuren’. Wanneer we ‘partneren’ denken we ‘horizontaal’ en in termen van een netwerk. Dan denken we in termen van gelijken die elkaar ontmoeten, zich verenigen rond een gemeenschappelijk doel en zo tot wederzijds voordeel komen.

Ik wil in dit essay het denken in termen van verticale, onpersoonlijke en ‘hark-achtige’ machtsstructuren (of substituten daarvan) contrasteren met de onderlinge verwevenheid en horizontaliteit die het denken in termen van netwerken<sup>3</sup> en partnerships vooronderstelt.

Het denken in termen van partnerschap betekent dat we ons niet neerleggen bij een fatalistisch of cynisch wereldbeeld. Volgens Oscar Wilde is een cynicus iemand die van “alles de prijs weet, maar van niets de waarde”. De econoom, de manager, de lobbyist, de politicus en de ondernemer zijn bij uitstek vertegenwoordigers van dit mensbeeld geworden.

Het zijn niet ijzeren natuurwetten of machtsstructuren die ons regeren, maar wij kunnen zelf, samen met anderen, aan de vormgeving van het goede leven bijdragen. Dat is waar het denken in termen van partnerschappen ons aan herinnert, en precies dat is, zo zal ik betogen, ook altijd al de harde kern van het werk van de econoom, de manager, de lobbyist, de politicus en de ondernemer geweest, in weerwil van de al te menselijke neiging om niet te gaan ‘partneren’ maar te gaan ‘harken’. De verleidingen van het harken komen in paragraaf 6 aan de orde. Paragraaf 7 is goed als een samenvatting van dit betoog te beschouwen.

## 2. Erkenning van wederzijdse afhankelijkheid

Er wordt in het bedrijfsleven tegenwoordig volop ‘gepartnerd’: 69% van de grote ondernemingen werkt samen met partners uit de niet-markt sector<sup>4</sup> en dan heb ik het nog niet eens over de verschillen vormen van allianties<sup>5</sup> en *co-makership* tussen bedrijven of over de partnerschappen binnen de politieke arena. Achter het ‘partneren’ schuilt allereerst de onderkenning dat we van anderen afhankelijk zijn om zelf tot bloei te kunnen komen.<sup>6</sup> Sterker nog: het partneren is van essentieel belang geworden om te kunnen overleven. Waar markten falen en hiërarchieën omvallen, vormen partnerschappen de nieuwe derde weg.

In de 21ste eeuw is de onderlinge verwevenheid groter dan ooit tevoren. Steeds duidelijker wordt dat we de wereldwijde problemen niet alléén kunnen aanpakken, maar dat we elkaar nodig hebben. We leven in een tijd van steeds snel-

---

3 Soms wordt de term netwerken juist heel onpersoonlijk geduid: we zijn de zeggenschap over het eigen leven goeddeels kwijt geraakt en onpersoonlijke netwerkachtige financiële machtsstructuren besturen ons (zie bijvoorbeeld *We hebben een machine gemaakt die door niemand beheerst wordt*, Warna Oosterbaan in gesprek met Manuel Castells, in: *NRC* d.d. 8 november 1997). Ik zal de term in deze zin niet gebruiken, en het vooral in samenhang met het begrip partnerschap bezien. Partneren veronderstelt juist een persoonlijke dimensie en het vermogen van ‘*capable beings*’ om zelf en samen met anderen vorm te geven aan de eigen toekomst.

4 Partnerships Resource Centre, 2011. p.5.

5 Ard-Pieter Man (2006). *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*.

6 Hierin schuilt het ‘agapeïsch motief’ van het partneren. Zie Govert Buijs (2012) *Publieke liefde. Agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing in tijden van crisis*.

lere transitie en steeds grotere uitdagingen. Banken vallen om. De euro staat op wankelen. De aarde dreigt onder de zwaarte van onze ecologische voetafdrukken te bezwijken. Niet alleen het communistische systeem (verbeeld door de val van de muur), maar ook het liberale marktsysteem wankelt op zijn grondvesten. Met de aanval op de *Twin Towers* in New York zijn de symbolische vertikalen van ons toch al danig op de proef gestelde vooruitgangsgeloof<sup>7</sup> neergehaald.

De filosofen Žižek en Sloterdijk verkondigen zelfs als apocalyptische profeten de definitieve ondergang van bestaande marktstructuren en hiërarchieën. We hoeven hun pessimisme niet te delen om toch te kunnen inzien dat de huidige manier van samenleven onhoudbaar is geworden. We zullen wereldwijd moeten gaan partneren om de problemen aan te kunnen. Ook dichterbij huis stellen ondernemers als Wijffels en Noordzij dat we op een breuklijn van verschillende tijden leven. Van 'differentiatie' en 'scheiding' op allerlei vlak komen wij in een cultuurperiode terecht waarin 'heelmaking' en 'integratie' de kernwoorden zijn. Volgens Noordzij bevinden wij ons daarbij in een overgangssituatie "tussen het afbrokkende oude en het zich al aandienende nieuwe; het oude niet meer, het nieuwe nog niet. ...Tegelijkertijd zitten we in deze overgangsfase allemaal letterlijk in hetzelfde schuitje... Door de zo sterk toenemende onderlinge verbondenheid en relaties en systemen op deze planeet, is de tijd voorbij dat we geen rekening hoeven te houden met de ander. In de 21ste eeuw wordt het woord eigenbelang steeds meer synoniem met ons aller belang."<sup>8</sup>

En Wijffels stelt: "We hebben te veel ontkoppeld. We moeten weer oog krijgen voor 'relationaliteit' dat is de essentie van de duurzame revolutie die mij en velen met mij voor ogen staat; een omslag van verbrokkeling en competitie naar samenhang; van consumptisme naar contributisme, van bronnen uitputten naar ze in stand houden. Een wereld waarin integratie de losgezongen specialisaties weer samenvoegt"<sup>9</sup>

In termen van dit essay is die omslag te duiden als een transitie van denken vanuit 'verticaliteit' naar 'horizontaal' denken en 'partneren'.

## **Van hiërarchie naar netwerk, van zelfgenoegzaamheid naar partnerschappen**

In de 20<sup>ste</sup> eeuw was de hiërarchie op allerlei vlakken de dominante organisatiestructuur. De aartsvader van het hiërarchische organisatiedenken, Friedrich Taylor, ontwierp in zijn *Principles of Scientific Management* uit 1911 een aantal algemene organisatieprincipes op basis waarvan het productieproces efficiënt kon worden ingericht. Hiertoe werden de taken van de arbeiders in kleine mootjes gehakt en precies geklokt hoeveel tijd er voor een bepaalde deeltaak nodig was. "*In the past the man has been first, in the future the system must be first*" is de be-

7 Zie de verschrikkingen van de Tweede Wereldoorlog die volgens sommige waarnemers tot zulke monsterlijke proporties konden uitgroeien dankzij de succesvolle moderne en op efficiëntie ingerichte 'opruimingstechnieken'. Zie Bauman (1998) *De moderne tijd en de Holocaust*.

8 Noordzij (2012). *Op weg naar nieuw leiderschap. Van superieure strategie naar integere cultuur*. p.3, p.4.

9 Wijffels (2012). *Formeren is vooruitzien. Duurzame hervorming in 21 stellingen*. p.13, p.15.

roemde uitspraak waarmee hij zijn boek begint. Volgens Taylor dienen managers wetenschappelijke regels op te stellen om hun organisatie te besturen en om de onwetenschappelijke en niet exacte vuistregels van de werklui te vervangen. Zijn systeem resulteerde uiteindelijk in de moderne hiërarchische fabrieksorganisatie waarin werknemers lopende band werk doen en zo industriële productie op grote schaal mogelijk maken.

Hoewel Taylor goed door had dat je mensen maar tot op zekere hoogte als machines kunt beschouwen<sup>10</sup>, hebben zijn denkbeelden tot op de dag van vandaag nog grote invloed in organisatieland. Ook de hedendaagse druk om het werk exact vast te leggen in protocollen en richtlijnen gaat terug op Taylor. De Tayloristische organisatie is niet weg, maar leeft voort in hedendaagse organisaties die volgens Peters en Pauw de gestalte van 'intensieve menshouderijen' hebben aangenomen. Anderen spreken van een 'audit society' waarin we controle op controle stapelen, omdat we het zelfstandig oordeel van professionals niet helemaal vertrouwen.<sup>11</sup>

### Problemen van de verticaliteit

Niettegenstaande deze tendens tot protocollisering, kent de hedendaagse organisatie weinig hiërarchie. Ze heeft een netwerkarakter waarin mensen zelfstandig horizontaal en projectgericht samenwerken. Alleen in een netwerkstructuur zijn de flexibiliteit en de innovatie mogelijk waar de markt om vraagt. Ook de ondernemingen zelf hebben steeds meer het karakter van wereldwijde netwerken gekregen, doordat processen zijn opgeknipt en functies uitbesteed. Zij gaan samenwerkingsverbanden aan met andere bedrijven-netwerken en stellen uitgebreide kwaliteitseisen aan te leveren producten en diensten. Alle schakels in het netwerk moeten naadloos op elkaar aansluiten, qua producteisen en qua leveringstijdstip.<sup>12</sup> Maar in tegenstelling tot de ouderwetse Tayloristische organisatiestructuur is in de nieuwe netwerkeconomie initiatief van onderop juist cruciaal als concurrentiefactor. Het plannen van bovenaf werkt niet meer. Ook willen we boeiend werk dat bijdraagt aan individuele zelfontplooiing en een betere wereld. We willen er warm van worden. We willen niet louter aangesproken worden op onze lagere driften en ons verstand, we willen bezielde raken.<sup>13</sup> We willen van waarde zijn en door anderen om de juiste reden van waarde bevonden worden. Waar zaken te strak geregeld zijn en de zeggenschap over de eigen professie wordt weggeorganiseerd, ontstaat protest of ruimte van onderop voor nieuwe initiatieven, zoals de organisatie van buurtzorg.<sup>14</sup>

10 Zo signaleerde hij in zijn magnum opus dat een exclusieve nadruk op vergroting van de productie door prestatiebeloning nadelig uit kan pakken voor de kwaliteit ervan. Taylor (1967). *The Principles of Scientific Management*. p.90.

11 Michael Power (1999). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.

12 VNO-NCW (2008). *Duurzaam succes. Ondernemen in de wereldeconomie van de 21<sup>ste</sup> eeuw*, p.67,p.69.

13 De oude Grieken noemden dit derde deel van de ziel *thymos*, naast de driftmatige *eros* en de verstandige *logos*. Peter Venmans (2011). *Het derde deel van de ziel. Over thymos*.

14 Zie uitgebreid in: Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (2009) *Beroepstrots. Een ongekende kracht*.

Nu markten zelf *footloose* zijn geworden, hoeven we van hemelse veilingmeesters geen redding meer te verwachten. Niet een *invisible hand* maar *visible handshakes* die erkenning en respect uitdrukken, geven economische transacties een menselijk gezicht.

### **Andere verticalen onder druk**

Niet alleen binnen organisaties, maar ook op meso- en macroniveau zijn hiërarchische machtsstructuren aan het afbrokkelen. Zo is het topzware hiërarchische gebouw van de arbeidsverhoudingen aan verbouwing toe:

“Het stelsel van arbeidsverhoudingen is niet langer van bovenaf maakbaar, met voetvolk dat slaafs uitvoert wat de elite boven heeft bedacht, het amfibische gebouw van de toekomst is continu in verbouwing. Iedereen werkt er aan mee. Het is een voortdurende renovatie van onderop.”<sup>15</sup>

Ook andere ‘verticalen’ staan op instorten zoals de zuilen en de traditionele top-down gezagsverhoudingen. Zelfs het beeld van de wereldvreemde wetenschapper die in zijn eentje in de ivoren toren aan het werk is, klopt niet. Ook bij wetenschap in actie wordt volop horizontaal gepartnerd.

Misschien is een van de problemen van de huidige vormgeving van Europese samenwerking, dat het nog heel hiërarchisch georganiseerd is. Landen denken nog sterk in termen van korte termijn eigenbelang en zijn niet sterk geoefend in het verder kijken dan de eigen neus lang is. Burgers zelf hebben het gevoel de zeggenschap over Europa te hebben verloren. Steunbetalingen aan de Zuid-Europese landen worden als een enorm probleem gezien, terwijl de voordelen van het gemeenschappelijk partnerschap in Europa ontegenzeggelijk veel groter zijn dan de nadelen.

Om de wereldproblemen het hoofd te bieden en er zoveel mogelijk van te kunnen profiteren kunnen individuele staten niet zonder internationale afspraken en regelgeving, niet zonder bovenstatelijke samenwerking, zoals de Europese Unie en de Afrikaanse Unie, de Wereldhandelsorganisatie en het IMF. Nu nationale staten steeds meer afhankelijk zijn - en worden - van een toenemende interdependente wereldsamenleving, dringt zich steeds meer de politieke noodzaak op om een politieke unie te vormen en om de democratische procedures over de grenzen van de natiestaat heen uit te breiden.

## **3. Pas op de plaats kunnen maken**

De tweede vooronderstelling van het partnerschap is het vermogen om pas op de plaats te maken en je in het belang van de ander te verplaatsen. Dat vermogen is niet alleen voor partners in de privé sfeer van belang, maar ook voor het partnerschap

---

15 Nauta (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidrelaties*.p.127.

in economische en politieke sferen. Wanneer we het samenwerken in partnerschappen als uitgangspunt nemen, is niet het goed kunnen inschatten van het eigenbelang en de strijd om macht de *drive* achter het economische en politieke leven, maar het vermogen dienstbaar te zijn aan de belangen van anderen.

### **Van de wereld van markt en strijd naar moraal**

Het ontbreekt de elite aan 'liefde voor het volk' betoogt Gabriël van den Brink in een recente uitgave van *Christen Democratische Verkenningen*.<sup>16</sup> Men meent dat het volk cynisch is geworden en alleen maar aan het eigenbelang denkt. Maar in feite heeft men de eigen liberale ideologie, waarin in termen van markt en strijd wordt gedacht, ten onrechte op het volk zelf geprojecteerd. De hedendaagse burger is helemaal niet cynisch en wil zich nog wel degelijk aan hogere idealen binden. Het hogere wordt niet meer verbonden met God, kerk of het instituut, maar neemt nieuwe horizontale gestalten aan, in de seculiere roeping die de vakman ervaart, in de roep van schoonmakers om 'respect', in de inzet voor het behoud van de natuur en de giften die burgers aan goede doelen geven. Door zich vrijwillig samen met anderen te committeren aan datgene wat hen na aan het hart ligt, door zich in te zetten voor een hoger doel dat mensen bindt op gemeenschappelijke belangen en idealen, wordt er in feite volop gepartnerd.<sup>17</sup> Het denken in termen van gelijkwaardige partners noemt Buijs niet zonder reden 'de historische expressie van de christelijke traditie'.<sup>18</sup> Niet via een hiërarchische machtsstructuur, maar via een andere vorm van samenleven van gelijkwaardige partners, de zogenoemde BBC-burgers die 'betrokken', 'betrouwbaar' en 'coöperatief' zijn en elkaar nodig hebben.

In navolging van de Franse filosoof Paul Ricoeur stelt hij dat mensen vaak wat voor een ander willen doen in het besef dat zij schatplichtig zijn aan wat zij op hun beurt gekregen hebben van anderen (met name talenten of maatschappelijke mogelijkheden). Deze 'economie van de overvloed' is de bron achter het menselijk verlangen om op basis van vrijwillige verbanden op tal van plekken bij te dragen aan 'het opbloeien van anderen binnen een gedeelde wereld'. Dat is waar het volgens Paulus in de christelijke liefde voor de naasten (*agapè* of *caritas*) om draait en die het christendom zijn ongekende en universele kracht meegaf.

---

16 Pieter Jan Dijkman en Jan Prij (2012) in gesprek met Gabriël van den Brink: Het ontbreekt de politieke elite aan liefde voor het volk, *Christen Democratische Verkenningen*, herfst 2012, pp.71-79.

17 Volgens denkers van allerlei snit zoals Gianni Vattimo, Alain Badiou en Hannah Arendt wordt hiermee bij uitstek recht gedaan aan de intenties van christendom. Een cruciale uitspraak van Jezus volgens Vattimo is "Geen slaaf maar vriend noem ik jullie" en gelijkheid voor God is volgens Badiou de belangrijkste Paulinische erfenis van het christendom. Hannah Arendt voegt daar nog het vermogen aan toe om met beloften elkaar aan een onzekere toekomst te binden en het vermogen om te vergeven. Ook in het Oude Testament partnerd God overigens al volop door een verbond te sluiten met zijn volk en samen met Mozes in een tent te gaan zitten.

18 Govert Buijs (2012). Toekomst voor christelijk geïnspireerde politiek, *Christen Democratische Verkenningen*, herfst 2012.

Vanuit deze ‘agapeïsche flow’ zijn maatschappelijke organisaties ontstaan die zich inzetten voor zieken en hulpbehoevenden. Zo is de stad en uiteindelijk de rechtsstaat ontstaan, vanuit de ervaring dat alleen recht de kracht van botte macht kan temmen en een oorlog van ‘allen tegen allen’ kan voorkomen. Pas met de vorming en de uitbouw van de verzorgingsstaat is de neiging ontstaan om maatschappelijke organisaties om te werken tot grotere bureaucratische structuren onder staats-toezicht. De crisis van de maatschappelijke organisaties is voor een deel te verklaren doordat men is afgedreven van de oorspronkelijke roeping van de organisatie en een oneigenlijke taal van markt en macht is gaan spreken.

## De vrije markt als vorm van partneren

Zelfs de economische orde functioneert niet goed en raakt in ernstige crisis als we niet meer het vermogen hebben ‘to sympathy’, het vermogen om ons in het eigenbelang en behoeften van anderen te verplaatsen, aldus Adam Smith, de aartsvader van de moderne economie. Helaas is zijn belangrijkste les op tragische wijze maar al te vaak vergeten en totaal misverstaan. Neem nu de meest en vaak maar half geciteerde en uit de context gerukte zin uit de *Wealth of Nations*:<sup>19</sup> “It is not from the benevolence of the butcher, the brewer or the baker, that we except our diner, but from their regard of their own self interest.” Smith houdt hier geen pleidooi om op ons eigenbelang te letten, zoals vaak gedacht wordt. Het vervolg van de passage is cruciaal om te begrijpen waar het hier over gaat: “We address ourselves, not to their humanity, but to their self-love, and never talk to them of our own necessities but of their advantages.”

Volgens Smith moet ik in het handelsverkeer niet alleen maar gericht zijn op mijn eigenbelang, zoals het beeld van de calculerende ‘homo economicus’ suggereert. Het gaat er juist om dat niemand in het echte leven iets gedaan krijgt, als je niet allereerst verplaatst in de situatie van de ander, in het eigenbelang van de ander. Ofwel: “zonder *mutual sympathy* is geen enkel marktverkeer mogelijk: een goede marktkoopman praat niet over zijn eigen belangen, maar doet een appel op de belangen van een ander die hij door *sympathy* kennen kan.”<sup>20</sup>

Maar in het abstracte theoretische modelmatige plaatje dat van hem gemaakt is, is hij een zelfgenoegzame persoon geworden die tot geen enkel inlevingsvermogen in staat is, terwijl dat nu juist de crux is waar het in het in vitale economie om draait.<sup>21</sup>

19 Zie uitgebreid in: Buijs (2011), pp.24-27 aan wie ik deze gedachtegang ontleen.

20 Buijs (2011), p.18.

21 Zie ook de kritiek op ‘homo economicus’ als een ‘*rational fool*’ (Sen, 1977). Hij is als een man zonder eigenschappen: iemand zonder morele betrokkenheid en emotie, die niet tot zinvolle communicatie en het maken van meerdimensionale afwegingen in staat is, zaken die in het werkelijke economische leven essentieel zijn (Van Staveren, 1999).



## Politiek: van antagonistische machtsstrijd naar het maken van verbindingen

Politiek wordt vaak in termen van een machtsstrijd en een vriend-vijand tegenstelling begrepen. Deze sterk hiërarchische, top-down opvatting van politiek als machtsstrijd, strijd om behoud van het 'naakte leven'<sup>22</sup> gaat terug op invloedrijke denkers als Thomas Hobbes en Carl Schmitt. Hierin is de soeverein de absolute baas en zijn burgers onderdanige figuren. Maar in een democratische politieke orde gaat het er ook om dat politici tegenstellingen overbruggen zonder geweld te gebruiken en dat men van vijanden gelijkwaardige tegenspelers maakt, met wie men hartgrondig van mening kan verschillen.

Democratie wordt mogelijk gemaakt door 'waiting power', het vermogen om te wachten, even pas op de plaats te kunnen maken voor een ander, al is het alleen maar op je beurt voor de interruptiemicrofoon<sup>23</sup> (iets wat zich overigens moeilijk verdraagt met de huidige opdringerigheid van de media en met populistische dikdoenerij). Het vooronderstelt het vermogen om te inspireren en het vermogen om de kleine verhalen van mensen met grotere dragende idealen te verbinden, een kunst die vooral Amerikaanse politici goed beheersen.

Minstens zo belangrijk is dat deze onderdanige opvatting van politiek de rol van burgers als uiteindelijke dragers van de politieke orde te weinig serieus neemt. In een andere invloedrijke opvatting over de kern van het politieke komt de politiek niet van bovenaf, als tekentafelontwerp of als koopkrachtpuntenwolken, maar ontstaat deze van onderop. Het vermogen om als vrije burgers samen vorm te geven aan gemeenschappelijke idealen staat daarbij centraal. Politiek draait dan vooral om de erkenning dat burgers zelf het recht en het verlangen hebben hun leven op een goede wijze vorm te kunnen geven.<sup>24</sup>

## 4. Vertrouwen

Succesvol partneren vooronderstelt een cultuur van vertrouwen. Wanneer partners elkaar fundamenteel wantrouwen, zijn partnerschappen gedoemd te mislukken. Ook economische transacties zijn uiteindelijk op vertrouwen gebaseerd. Hoe wankel dat vertrouwen kan zijn en hoe groot de gevolgen van beschaamd vertrouwen kunnen zijn, hebben onder meer de bankencrisis en de eurocrisis duidelijk gemaakt. Het is niet slechts ter versiering dat het randschrift van de dollar is getooid met het opschrift 'In God We Trust', zo merkte een Amerikaanse econoom ooit op.<sup>25</sup>

22 Zie Giorgio Agamben (2002). *Homo Sacer, de soevereine macht en het naakte leven*.

23 Zie in Sloterdijk (2005) in: *Making Things Public. Atmospheres of Democracy*.p.944.

24 Deze partnerachtige opvatting van politiek gaat terug op denkers als Aristoteles, Hannah Arendt en Paul Ricoeur. Zie over deze ten onrechte als 'soft' weggezette opvatting van politiek, uitgebreid in: Jan Prij (2011). 'Theedrinken als kern van het politieke', in *Filosofie & Praktijk*, jaargang 32, nr. 2, zomer 2011, pp. 19-32.

25 Phillip Mirowski (1990). *Learning the Meaning of a Dollar: Conservation Principles and the Social Theory of Value in Economic Theory*. In *Social Research*, vol. 57, nr. 3, p. 714.

Wanneer we partners gaan we er van uit dat in de samenwerking iets nieuws kan ontstaan, wat geen van de partners van tevoren bedacht heeft. Door elkaar als kundige en verantwoordelijke gelijken tegemoet te treden, worden er al doende nieuwe ideeën geboren. Maar elke vernieuwing heeft het karakter van een wonder dat niet dwingend door advies van betrokkenen kan worden afgedwongen. Het vraagt dus lef van de betrokkenen om de samenwerking aan te gaan, omdat het partners ook mis kan lopen. Het Rijnlandse denken, de *case* rond duurzaamheid en de grondhouding van optimisme en hoop maken iets meer duidelijk over deze cruciale vooronderstelling van het partnerschap.

## Rijnland versus het Angelsaksische model

Het Rijnlandse model heeft een belangrijke grond in het ideaal van de burgerlijke samenleving, waarbij de ander als metgezel, als partner, wordt gezien. Niet de baas mag het zeggen, vanuit de top-down structuur, maar diegene die kennis van zaken heeft. De structuur van de organisatie is netwerkachtig en niet hiërarchisch georganiseerd. Er is geen Amerikaanse leiderschapscultuur waar leiders met goddelijke eigenschappen à la Stephen Covey, de dienst uitmaken.<sup>26</sup>

Rijnlands werken betekent in de woorden van Hans Versnel, medeauteur van “Stop de Amerikanen! Ten minste tien goede redenen om gewoon Europees te blijven”, werken vanuit ‘moed’.<sup>27</sup> Dat betekent: vertrouwen geven, ruimte bieden, fouten toestaan, groei stimuleren en positief proactief gedrag vertonen. Volgens hem is werken vanuit ‘angst’ typisch Angelsaksisch. Dat betekent: geen vertrouwen geven, beperkingen opleggen, fouten afstraffen en groei beperken. Binnen het Rijnlandse model is de onderneming een werkgemeenschap ten behoeve van alle stakeholders. Binnen het Angelsaksische is de onderneming een *money making machine* voor de aandeelhouders.<sup>28</sup> Bij die laatste vorm gelden de regels van de hark en niet het werken vanuit principes binnen het netwerk. Het systeem is hiërarchisch met boven- en ondergeschikten. Van gelijkwaardigheid, zoals die binnen de onderlinge verwevenheid van de netwerkenstructuur geldt, is hier geen sprake.

## Duurzaam ondernemen waarmaken: een kwestie van strategisch partnerschap

“Niemand kan succesvol zijn in een wereld die faalt”, aldus de uitspraak van Feike Sijbesma, bestuursvoorzitter van DSM, op de vraag waarom zijn onderneming zich vol inzet op duurzaam ondernemen. Kernachtiger kan de *businesscase* voor duurzaam ondernemen niet worden uitgedrukt. Ondernemingen kunnen alleen

26 Zie zijn succes-hit: *The 7 habits of Highly Effective People*.

27 Ontleend aan: Ally Smid (2012). Als in een bedrijf de angst regeert. Interview met Hans Versnel in *Trouw*, 6 oktober 2012.

28 Bij de derde vorm die we in China tegenkomen, is de onderneming uitvoerings- en inkomensorgaan van de staat, zie in: Peters en Weggeman (2009). *Het Rijnlandboekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*.

overleven als ze individueel en gezamenlijk met andere stakeholders de verantwoordelijkheid nemen voor het adresseren van grote maatschappelijke uitdagingen. “Omdat het loont, omdat het hoort en omdat het moet.”<sup>29</sup> Strategische partnerschappen zijn daarbij mede bepalend voor succes. Ook de case voor duurzaam ondernemen geeft eens te meer het veranderende speelveld aan. Van top-down door de overheid gestuurd duurzaamheidsbeleid, naar door bedrijven geïnitieerde duurzame innovaties. Niet afwachten, maar samen gewoon doen is daarbij het leidende motto. Het is mogelijk om stap voor stap duurzaam ondernemen waar te maken, wat je uitgangspositie ook is. Sterker nog: duurzaam ondernemen, in samenspraak met de partners binnen en buiten de organisatie, blijkt een belangrijke bron voor innovatie en strategische vernieuwing te zijn. Het succes is daarbij niet door regels geleid, maar gedreven door vele partners met de gezamenlijke wil om tot maatschappelijk verantwoorde resultaten te komen, waar je met recht trots op kunt zijn.

### Optimisme als basis

‘Partneren is niet voor bange mensen’, zo zou je - met een variant op de bekende uitspraak van minister Polak over democratie - de basishouding van de partneraar kunnen karakteriseren.<sup>30</sup> Optimisme is daarbij een cruciale eigenschap. Niet een optimisme dat naïef is, maar ook oog heeft voor bedreigingen, zwaktes en donkere kanten van de soms al te aardse werkelijkheid, en daarin juist kansen ziet om te kunnen excelleren in duurzame veranderingen die iedereen ten goede komen. ‘Iedereen aan het werk’ is niet voor niets een van de uitgangspunten van zo’n optimistische visie. Want alleen wanneer mensen kansen krijgen om als partners aan de samenleving bij te dragen, kunnen ze werkelijk tot bloei komen. Kil saneren past daar niet bij. Veel regelzucht ook niet. Wel het vertrouwen dat Nederlandse ondernemingen een grote bijdrage kunnen en willen leveren aan het oplossen van de uitdagingen van de toekomst.<sup>31</sup> Als innovatieve partneraar in de ‘gouden driehoek’ tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen en als sociale partner in de polder die helaas wat dun bevolkt lijkt te raken. Want alleen via creatieve botsingen met partners kunnen oplossingen tot stand komen die niemand van tevoren bedacht heeft. Nog steeds wordt het ‘wonder’ van het Akkoord van Wassenaar als het exportproduct van het Nederlandse poldermodel beschouwd, al kunnen we ons wel met recht afvragen of de sturingsmacht van de centrale organisaties nog wel groot genoeg is.<sup>32</sup>

29 Uitspraak van Henk van Luijk, peetvader van de Nederlandse bedrijfsethiek. Zie over het belang van partnerschappen bij duurzaam ondernemen: Rob van Tilburg e.a. (2012) in: *Duurzaam Ondernemen waarmaken. Het bedrijfskundig perspectief*.

30 “De democratie is niet een staatsvorm voor bange mensen, niet voor mensen die voor elke politieke beweging of elke politieke verandering angstig zijn. Wij mogen niet de orde en rust bij voorbaat stellen boven de vrijheid van het woord en de vrijheid van meningsuiting.” Handelingen Tweede Kamer, 22 mei 1968.

31 Zie bijvoorbeeld VNO-NCW (2010). *Optimistisch. Over duurzame groei en werkgelegenheid*.

32 Zie Jan Willem van den Braak (2002). *Keerpunt '82*. p.58

## 5. Het vermogen je te verbinden

De vierde en laatste onderscheiden vooronderstelling van het partneren (naast de structurele erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid, het empathisch vermogen om je in de situatie van een ander te verplaatsen, de cultuur van het vertrouwen) is de persoonlijke lef en het vermogen om je te committeren door middel van afspraken en beloften aan een hoger doel, dat groter is dan jezelf.

### Van regels en plichten (hokjesdenken) naar commitment

Het vermogen om je op een geloofwaardige manier te verbinden aan een beeld van een gezamenlijke toekomst, is waar het uiteindelijk om draait, niet alleen in de politiek, maar in toenemende mate óók in het bedrijfsleven. Ondernemingen zijn precies in deze zin in toenemende mate politieke spelers geworden, zij zijn de mede vormgevers van het *bonum commune*, het goede leven in de gemeenschap geworden. Waar klassiek gesproken het goede leven alleen gestalte kon krijgen in de *polis*, is dat nu ook via werken in de onderneming mogelijk geworden. Naast de scheidslijn tussen ethiek en economie, vervagen ook de klassieke verticale scheidlijnen tussen het politieke, het sociale en het privédoel steeds meer in de hedendaagse netwerksamenleving. Niet voor niets zouden ‘*Practice what you preach*’ en integer dienend leiderschap wel eens leidende motto’s voor de 21<sup>ste</sup> eeuw kunnen worden. Handelen uit één stuk is daarbij de basis. We kunnen alleen maar geloofwaardig handelen, als we zelf ergens in geloven. Als we ons met heel ons hart kunnen toevertrouwen aan de interesses en passies die onze oprechte aandacht hebben. Wanneer we ‘*wholeheartedly*’ onze aandacht aan die zaken besteden waar onze zorg naar uitgaat.<sup>33</sup> Alleen zó kunnen we bouwen aan een toekomst die de moeite waard is.

### Hermes als spiegelbeeld

Rond het vermogen je te verbinden en de valkuilen die zich in de vertaalslagen van ideaal naar werkelijkheid kunnen voordoen, kunnen we veel leren van de Griekse God Hermes. Hermes was een veelzijdig god met eerbare en twijfelachtige eigenschappen. Als zoon van Zeus is hij met name bekend als boodschapper van de goden voor de mensen. Door zijn constant heen en weer pendelen tussen hemel en aarde, van de berg Olympus naar de wereld van de stervelingen en weer terug, werd hij ook de beschermheer van de reizigers en de god van het verkeer en de handel. Hij schopte het op basis van zijn atletische en jonge uiterlijk ook nog tot patroon van atleten en sport. Op basis van zijn verraderlijkheid en lis-

33 Deze term is van de filosoof Harry G. Frankfurt (2004) in *The Reasons of Love* die in het vermogen om je met hart en ziel te geven aan datgene waar je om geeft, de kern van de liefde voor jezelf, het leven en de wereld ziet. Vgl. ook de *amor fati* - het kunnen omarmen van je lot en bestemming - bij Nietzsche.

tigheid werd hij echter ook als de beschermer van de dieven beschouwd. Ook zijn welbespraaktheid en communicatietalent leverden Hermes goddelijke verering op. En dit zijn nog maar enkele van de vele 'eerbewijzen' en titels die hem zijn toegedicht. Hermes was boodschapper van de goden én een verrader. Hij was beschermer van de handelaren én van de dieven. Deze ongemakkelijke combinatie van goed en kwaad biedt ook een verrassend licht op de rol van moderne ondernemers in de samenleving. Idealiter is het blijkbaar mogelijk om in iemand die goddelijke boodschappen probeert te vertalen in aardse termen, ook een prototype van handelaren en ondernemers te zien. Ondernemerschap draait blijkbaar in eerste instantie *niet* om veel geld verdienen maar om het omzetten van een ideaal in eerlijke business, om het verbinden van ziel en zakelijkheid. Dat is het kloppende hart dat de economie gezond, vitaal en veerkrachtig houdt. Enthousiaste ondernemers die stapje voor stapje er in slagen om duurzaam ondernemen waar te maken, zijn de hedendaagse vertalers van goddelijke boodschappen voor de inwoners van een overbelaste aarde.

Maar anderzijds was Hermes ook een bedrieger die met list en bedrog mensen en andere goden om de tuin leidde om er zelf beter van te worden. Dat is precies de valkuil van een opportunistisch en op zichzelf gericht ondernemerschap dat niet meer voor ogen heeft dat het vooral ten dienste van anderen aan het werk zou moeten zijn. Zo'n onderneming kan aan trots ten onder gaan en anderen in zijn val meeslepen, zoals de recente bankencrisis in Europa heeft laat zien.

## 6. 'We are all partners now!' Of toch niet?

Is dit verhaal al met al niet te optimistisch? Zijn de tekenen van de tijd goed verstaan?

Waar is het besef van de zonde gebleven? Waar de schaduwzijden van de Verlichting? Staat de hiërarchie wel op zijn laatste benen en zijn we inderdaad allemaal volop aan het partneren geslagen? Voor de goede orde: we leven, zoals Noordzij opmerkte in een overgangstijd van het 'al wel' en het 'nog niet.' De verleidingen van top-down structuren, machtsblokken en de verdeel- en heerspolitiek van de hokjesgeest zullen blijven bestaan. De hardnekkigheid van het 'harken', het denken in verticalen, muren en scheidslijnen wordt duidelijk aan de hand van de tegendelen van de eigenschappen die het kunnen partneren vooronderstellen.

Tegenover de erkenning van de structurele, netwerkachtige afhankelijkheden van ons bestaan, staan zelfgenoegzaamheid, eigengereidheid, jezelf de wet stellen en het zonnekoning gedrag, het denken in termen van hiërarchie en macht, waarin jij alleen de baas bent.

Tegenover de drive en het vermogen om pas op de plaats te maken staan egoïsme, 'het dikke ik'<sup>34</sup> en 'blinde' trots<sup>35</sup>, het jezelf breed maken en de verleidingen van 'gulzig' bestuur<sup>36</sup>.

Tegenover de cultuur van het vertrouwen, staan: het wantrouwen en de achterdocht; de neiging om alles van bovenaf dicht te willen regelen en controle op controle te stapelen, omdat er geen fouten gemaakt mogen worden. Wanneer dat laatste gebeurt wordt de mogelijkheid van fundamentele vernieuwing de pas afgesneden.

Tegenover het vermogen om zich te willen verbinden aan een doel dat groter is dan zichzelf, staat opportunistisch gedrag, van de 'firma list en bedrog'. De geestdrift van een dienend leider die *out-of-the box* kan denken, maakt plaats voor de beklemmende hokjesgeest en de verdeel- en heerspolitiek van een autoritair leider. Tegenover de lange termijn doelen staan de korte termijn *deadlines*, de tucht van kwartaalcijfers en de stroom aan dagelijkse nieuwsberichten. Tegenover een onzekere toekomst en de hoop op beter, staat de cynische zekerheid van het bestaande. Maar wat voor gisteren goed was, is dat voor morgen niet meer. Waar markten en hiërarchieën falen, kan alleen door te partneren goed worden ingespeeld op de uitdagingen van een veranderende wereld.

Helemaal perfect zal het nooit worden, we leven ten slotte niet in het paradijs en wonen niet op de Olympus. Maar zonder die pogingen van het partneren en samen optrekken, verstomt het gesprek. Dan verdwijnt de bezieling en dooft het licht. Dan leven we als robots langs elkaar heen, of erger nog: dan slaan we elkaar de hersens in.

## 7. En dus? Ga je hok uit!<sup>37</sup>

Denken in termen van partnerschappen werpt een verrassend nieuw licht op de aard van de economie, de politiek en het menselijk samenleven in het algemeen. Machtsaanspraken en markttransacties kunnen alleen maar effectief zijn (en de hele samenleving ten goede komen) als het vermogen tot partneren is voorondersteld. Een manager, een economie, een innovatief ondernemer (en zelfs een geheel staatsbestel) kunnen uiteindelijk alleen maar functioneren als zij hun dienende, 'partnerende' taak richting de samenleving niet vergeten en midden in de samenleving staan. In de klassieke oudheid stond de markt niet voor niets in het centrum van de stad. Wanneer markten totaal *footloose* raken en de band met de reële economie geheel lijkt doorgesneden, dringen de verleidingen van zelfgenoegzaam harkgedrag, de graaicultuur, de blinde trots en de hijgerige hokjesgeest van de korte termijn focus op resultaat en rendement, zich onvermijdelijk weer op.

34 Zie Kunneman (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme.*

35 Zie Jeroen Smit (2008). *De prooi. Blinde trots breekt ABN-AMRO.*

36 Zie Tommel (2009). *Gulzig bestuur.*

37 Ontleend aan Jeff Gaspersz (2006). *Je hok uit! 30 praktische adviezen voor een creatiever team.*

We hebben in dit essay laten zien welke belangrijke vooronderstellingen het denken in termen van partnerschappen heeft blootgelegd over het menselijk samenleven. Allereerst de onderlinge afhankelijkheid waarop de samenleving rust. Deze afhankelijkheid en interdependenties ontkennen is net doen alsof de wereldproblemen kunnen worden opgelost door hekken te plaatsen, grenzen te sluiten en muren op te richten.

We hebben voorts gezien hoe het belangrijke vermogen om pas op de plaats voor anderen te maken, de smeerolie van het economisch en politieke bedrijf is en hoe dit vermogen in de huidige mediatijd permanent onder druk staat.

Ook zagen we hoe we met de erkenning van de mens als *capable human being* de kern te pakken hebben, waar het in het functioneren van de niet hiërarchische netwerken van de kenniseconomie omdraait. Door mensen op hun eergevoel, hun beroepstrots en passie aan te spreken en niet alleen op hun primaire behoeften en belangen wordt innovatief en vernieuwend ondernemerschap geboren. Door mensen als doofstomme productiemiddelen in te zetten wordt beroepszeer geboren en de menselijke waardigheid aangetast.<sup>38</sup> Dat alles vereist persoonlijke deugden en vormen van authentiek leiderschap waarbij ‘loslaten’ en ‘vertrouwen kunnen schenken’ en kunnen ‘verbinden en inspireren’ centraal staan. Waarden die bij uitstek binnen het Rijnlandse model gekoesterd en gecultiveerd worden. Ondernemingen worden er als netwerk, gemeenschappen van gelijke partners gezien en niet - zoals in het Angelsaksische model - als hiërarchische harkstructuren, waarbij het binnenhalen van zoveel mogelijk geld centraal staat.

We hebben in het geestdriftig vermogen om je te kunnen committeren aan iets ‘groter dan jezelf’ de innovatieve grondslag ontdekt van het partneren.

We hebben ook enige valkuilen benoemd en geconstateerd dat het denken in termen van hokjes, verticale en autoritaire machtsstructuren altijd wel zijn verleidingen zal behouden.

Maar belangrijker nog: u bent als Bilderbergbezoeker al jarenlang volop met partneren bezig. Met ruimte voor gezamenlijke bezinning. Zelfs als dat misschien een beetje tegen de eigen activistische natuur in gaat.

Typerend is dat ooit een volbloed ondernemer naar aanleiding van een eerste geschiedschrijving van de Bilderbergconferenties (in 2001) zei: “Hadden jullie niks beters te doen?”<sup>39</sup> Maar als we de vrije ruimte van de bezinning en het debat niet blijven zoeken dan gaan we uiteindelijk als automaten en robots door het leven. Dan doen we misschien de dingen wel goed, maar niet de goede dingen. Alleen wanneer we de vraag naar ‘het nut van nut’ nog kunnen stellen, kunnen we samen met anderen zinvolle bijdragen leveren aan de toekomst, aan een goede bedrijfsvoering en aan een betere wereld omdat het twee kanten van dezelfde medaille zijn. Ondernemers die in deze traditie staan, zijn utopisch en realistisch tegelijk. De hoop op een betere wereld voor onze kinderen is de echte drijfveer voor innovatief ondernemerschap. Ondernemers leven dagelijks in het spanningsveld

---

38 Zie Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (2005). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt.*

39 VNO-NCW (2012). *Vitale verbinding. 50 jaar Bilderbergconferentie(s).* p.10.

tussen hemel en aarde. En weten als het goed is, productief te maken wat hen na aan het hart ligt. Ondernemers maken van problemen kansen en geven zich met hart en ziel. Zij zijn realistisch en weten daardoor bruggen te slaan tussen zakelijkheid en idealen. Zij denken al volop in termen van partnerschappen, iets van anderen opsteken en er *en passant* samen beter van worden. Zij willen leven in een land van open grenzen. Een land van optimisme en hoop. En iets aan de wereld bijdragen omdat de wereld veel aan hun succes heeft bijgedragen. Dat is de steven wenden naar integratie in plaats van desintegratie, dat is de oogkleppen afdoen. Dat is handelen en risico nemen. Dat is het werken vanuit een intrinsieke motivatie, 'er helemaal voor gaan'. Dat is het eigen hok uitkomen en denken in termen van vruchtbare coalities en partnerschappen omdat alleen zó mensen kunnen opbloeien en problemen goed kunnen worden aangepakt. Omdat alleen zó vooruitgang kan worden geboekt en voordeel kan worden behaald. Omdat alleen zó zonder al te veel harkerige bemoeizucht van boven 'Nederland het weer kan verdienen'<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> VNO-NCW, MKB, LTO Nederland (2012). *Nederland moet het weer gaan verdienen. Duurzame groei door ondernemerschap.*



## Literatuur

- Agamben, Giorgio (2002). *Homo Sacer, de soevereine macht en het naakte leven*. Amsterdam: Boom.
- Arendt, Hannah (1958). *The Human Condition Chicago*: The University of Chicago Press.
- Bauman, Zygmunt (1998). *De moderne tijd en de Holocaust*. Amsterdam: Boom
- Brink, Gabriël van den, Thijs Jansen en Dorien Pessers (2005). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom.
- Buijs, Govert (2012). Toekomst voor christelijk geïnspireerde politiek. In: Dijkman, Pieter Jan, Erik Borgman en Paul van Geest (red) (2012) *Dood of wederopstanding? Over het christelijke in de Nederlandse politiek*. Amsterdam: Boom. pp. 175-185.
- Buijs, Govert (2012). *Publieke liefde. Agapè als bron voor maatschappelijke vernieuwing in tijden van crisis*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Badiou, Alain (2003). *Saint Paul. The Foundation of Universalism*. California: Stanford University Press.
- Braak, Jan-Willem van den (2002). *Keerpunt' 82. Enkele herinneringen aan het VNO en de crisistijd 1977-82*. Assen: Van Gorcum.
- Brennan, Geoffrey & Philip Pettit (2004). *The Economy of Esteem*. New York, Oxford: University Press.
- Covey, Stephen R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- Dijkman, Pieter Jan en Jan Prij (2012). In gesprek met Gabriël van den Brink: Het ontbreekt de politieke elite aan liefde voor het volk. In: *Christen Democratische Verkenningen*, herfst 2012. pp.71-79.
- Friedman, Milton (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 september.
- Frankfurt Harry G (2006). *The Reasons of Love*. Princeton en Oxford: Princeton University Press.
- Gaspersz, Jeff (2006). *Je hok uit! 30 praktische adviezen voor een creatiever team*. Pearson Education Benelux.
- Jansen, Thijs, Gabriël van den Brink en Jos Kole (2009) *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom.
- Kunneman, Harry (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: Humanistic University Press.
- Man, Ard-Pieter (2006). *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*. Stichting Management Studies. Assen: Van Gorcum.
- Mirowski, Phillip (1990). Learning the Meaning of a Dollar: Conservation Principles and the Social Theory of Value in Economic Theory. In: *Social Research*, vol. 57, nr. 3, pp.689-717.
- Nauta, Aukje (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Noordzij, Karel (2012). *Op weg naar nieuw leiderschap. Van superieure strategie naar integere cultuur*. Assen: Van Gorcum.
- Oosterbaan, Warna (1997). We hebben een machine gemaakt die door niemand beheerst wordt. In gesprek met Manuel Castells, in: *NRC*, dd 8 november 1997.
- Peters, Jaap en Judith Pouw (2005). *Intensieve Menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Peters Jaap en Mathieu Weggeman (2009). *Het Rijnlandboekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Power, Michael (1999). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, Amartya (1977). Rational fools: A Critique of the Behavioural Foundation of Economic Theory. In: *Philosophy and Public Affairs* 6 (4). pp.317-344.
- Smid, Ally (2012). Als in een bedrijf de angst regeert. Interview met Hans Versnel in *Trouw*, 6 oktober 2012.
- Smit, Jeroen (2008). *De prooi. Blinde trots breekt ABN-AMRO*. Amsterdam: Prometheus.
- Sloterdijk, Peter (2005). Atmospheric Politics. In: *Making Things Public. Atmospheres of Democracy*. Bruno Latour en Peter Weibel. The MIT Press: Cambridge.

- bridge, Massachusetts/Londen, Engeland. pp. 944-951.
- Sloterdijk, Peter (2011). *Je moet je leven veranderen*. Amsterdam: Boom.
- The Partnerships Resource Centre (2011). *The State of Partnerships Report 2010*. Rotterdam, Studio MijnDesign.
- Staveren, Irene van (1999). *Caring for economics. An Aristotelian Perspective*. Delft: Eburon.
- Taylor, Friedrich (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York/Londen: Norton & Company.
- Tilburg, Rob van, Rob van Tulder, Mara Francken en Andrea da Rosa. *Duurzaam Ondernemen. Het bedrijfskundig Perspectief*. Assen: Van Gorcum, 2012.
- Tommel, Willem (2009). *Gulzig bestuur*. Den Haag: Lemma.
- Vattimo, Gianni (1998). *Ik geloof dat ik geloof*. Amsterdam: Boom
- Venmans, Peter (2011). *Het derde deel van de ziel. Over thymos*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas.
- VNO-NCW (2008). *Duurzaam succes. Ondernemen in de wereldeconomie van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Discussienota Bilderbergconferentie 2009*. Den Haag: VNO-NCW.
- VNO-NCW, MKB-Nederland, ITO-Nederland (2010). *Optimistisch. Over duurzame groei en werkgelegenheid*.
- VNO-NCW (2012). *Vitale verbinding. 50 jaar Bilderbergconferentie(s)* VNO-NCW. Assen: Van Gorcum.
- VNO-NCW, MKB-Nederland, ITO-Nederland (2012). *Nederland moet het weer gaan verdienen. Duurzame groei door ondernemerschap*.
- VNO-NCW, MKB-Nederland (2012). *Onze gemeenschappelijke toekomst. Integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum.
- Wijffels, Herman (2012). *Formeren is vooruitzien. Duurzame hervorming in 21 stellingen*. Utrecht: Veen, Bosch & Keuning.
- Žižek, Slavoj (2011). *Living in the end Times*. New York: Verso.

## Publicaties auteur

- met Frits van Engeldorp Gastelaars (1997). *Onderneming, Mens en Samenleving: sociale wetenschappen in bedrijfskundig perspectief*. Utrecht: LEMMA.
  - met Arjo Klamer en Lambert van der Laan (1997). *De illusie van volledige werkgelegenheid*. Assen: Van Gorcum.
- Enkele recente publicaties:
- Sloterdijk: *Onheilsprofeet tegen wil en dank*. Boekbespreking van 'Je moet je leven veranderen'. In: *Christen Democratische Verkenningen*, lente 2012, pp.146-149.
  - *Confessionele partijen maken God te klein*, in *Zicht*, 2011-4, december 2011, pp. 15-21.
  - *Theedrinken als kern van het politieke*, in *Filosofie & Praktijk*, jaargang 32, nr. 2, zomer 2011, pp. 19-32.
- Zie verder op [www.janprij.nl](http://www.janprij.nl)

# Nieuwe partnerschappen in een multipolaire wereld

*Winand Quaedvlieg*

*De auteur (Heerlen, 1959) is sinds 1988 als secretaris Internationale Economische Zaken werkzaam bij NCW resp. VNO-NCW. Hij is tevens docent International Trade Policy bij de Masters of European Union Studies aan de Universiteit Leiden, voorzitter van de Europa-werkgroep van het CDA en lid van de Commissie Europese Integratie van de Adviesraad Internationale Vraagstukken.*

# Inhoudsopgave

1. 1989 – 2012: Trends tijdens een achtbaanrit

2. Het einde van ‘the end of history’

3. Een glimp van de toekomst?

4. Nieuwe internationale partnerschappen

4.1 *Nieuwe partners voor het bedrijfsleven*

4.2 *Nieuwe partners voor Nederland*

5. Tot slot: ambassades en *Holland branding*

Recente publicaties auteur

## 1. 1989 – 2012: Trends tijdens een achtbaanrit

In de krappe kwart eeuw van 1989 tot heden deden zich wereldwijd belangrijke politieke en maatschappelijke ontwikkelingen voor. De economie en tal van maatschappelijke trends kenden uitgesproken pieken en dalen. Dat roept het beeld op van een wervelende achtbaanrit. Een aantal gezichtsbepalende kenmerken van de afgelopen periode lijkt zich nu te wijzigen en stelt ons voor nieuwe uitdagingen. Dat roept de vraag op welke nieuwe internationale partnerschappen ons het best in staat stellen in te spelen op een multipolaire wereld.

Met de ineenstorting van het politieke en economische systeem van het communisme in 1989 brak een nieuw tijdperk aan. In zijn overbekende boek *'The end of history and the last man'* sprak Francis Fukuyama van een onbeschroomde overwinning van economisch en politiek liberalisme als eindpunt van de ideologische evolutie van de mensheid. Het was de Triomf van het Westen. In combinatie met de neoconservatieve revolutie van Reagan en Thatcher in de jaren tachtig leidde de val van de muur tot sterke nieuwe politieke en maatschappelijke trends. Hoewel deze internationaal heel verschillend werden ingevuld, waren er ook sterke overeenkomsten.

### Deregulering en globalisering

Een eerste trend was het langs de weg van deregulering terugtrekken van de staat in het maatschappelijk en economisch leven. De ontwikkeling van de markt kreeg alle ruimte. Er werd een overheidsbeleid ingezet van vergaande liberalisering van de economie, op zowel nationaal als internationaal niveau. Simultaan was er in de maatschappij sprake van stormachtige innovatie op de terreinen van technologie, communicatie en transport. Deze combinatie leidde tot de globalisering, een ongekende vervlechting van de internationale economie. Een grote stijging van de economische groei en de welvaart was het gevolg.

### Pragmatisme en populisme

Het hoogtij van het geloof in de markt ging gepaard met de ontideologisering van traditionele politieke stromingen, verdere deconfessionalisering en een sterke accentuering van pragmatisme. Dat was een tweede trend. In de Nederlandse politiek gebeurde dit het meest markant bij het 'afschudden van de ideologische veren' door PvdA leider Wim Kok in 1995. De grote welvaart versterkte het materialisme. In reactie daarop lanceert Jan Peter Balkenende in 2002 - wellicht was de tijd nog niet rijp - het idee voor een debat over normen en waarden. Een aantal jaren later verlangen burgers en media in reactie op de toenemende verveling over de pragmatische en de weinig gedifferentieerde politiek van politici juist weer extreme profilering en populisme. Deze tendens profiteert van veranderingen in het medialandschap, waar commercialisering leidt tot meer aanbod en diversificatie, maar ook tot oppervlakkigheid en *'infotainment'*. Slogans, *one liners* en provocaties

scoren, nuances niet. Populistische partijen richten zich op de nieuw ontdekte onderklasse van laaggeschoolden die zich afgeschreven voelen door de globalisering. Maar ook polarisatie en middelpuntvliedende krachten bereiken weer een verzadigingsmoment, en de traditionele politieke middenpartijen gaan opnieuw op zoek naar zichzelf.

### **Fragmentering en ongelijkheid**

Een derde trend is de toenemende fragmentering van de maatschappij. De grote welvaart opent de deuren voor meer individualisme. De informatiemaatschappij stelt burgers in staat zelf hun weg te zoeken, ook via sociale media. Traditionele maatschappelijke verbanden verslappen, levenslang lidmaatschap van verenigingen is niet meer vanzelfsprekend. *'What's in it for me'* wordt een centrale afweging. De traditionele volkspartijen, die alle groepen en klassen samenbrengen onder één dak en begrip voor elkaars belangen bevorderen, slinken; vakbonden verpieteren; het culturele en ontwikkelings-middenveld worden gekort. Thatcher's *"There's no such thing as society"* lijkt de toon te zetten. Ook binnen bedrijven is sprake van toenemende fragmentering. Conglomeraten verdwijnen en er komt steeds meer focus op *corebusiness*. De *'great unbundling'* leidt tot steeds verdere specialisatie en het geografisch spreiden van taken. Fragmentering is er ook doordat het accent op *shareholder value* in plaats van op *stakeholder value* de band van bedrijven met hun omgeving losser maakt. Terwijl de ongelijkheid tussen landen sterk afneemt door de globalisering, neemt de sociale ongelijkheid binnen landen toe; de middenklasse komt onder druk te staan.

### **Unilateralisme en multipolariteit**

Internationaal was globalisering de overheersende economische trend. Een steeds verdere integratie van nieuwe landen in de wereldeconomie zette door. Aanvankelijk kwam de drijvende kracht daarvoor uit de VS en de EU: buitenlandse investeringen kwamen daar vandaan en liberalisering was deel van de 'permanente westenwind in het denken'. De weerstand tegen dit eenrichtingsverkeer was één van de drijfveren voor de anti-globaliseringsbeweging. Het economische eenrichtingsverkeer vond een pendant in de geopolitiek waar het unilateralisme van de VS de toon zette. Als enig overgebleven supermacht meende de VS geen partners of bondgenoten meer nodig te hebben. Concurrenten van betekenis waren niet te bekennen, niet in de politiek en niet in de economie. Met de opkomst van grote nieuwe spelers - China, India, Brazilië en andere - begint dat te veranderen. Het wordt duidelijk dat de toekomst multipolair zal zijn.

### **Successen en excessen**

De hier aangestipte veranderingen droegen enerzijds bij aan grote positieve effecten: een hoge vlucht in de welvaart, waar zeer velen van geprofiteerd hebben, niet alleen een bovenklasse; forse sprongen in innovatie en technologische voor-

uitgang en de totstandkoming van de informatiemaatschappij; de bevrijding van wereldwijd een miljard mensen van extreme armoede. Maar ze leidden ook op een aantal punten tot aantasting van de fundamenten van economie en samenleving. De ongekenkende welvaart was gebaseerd op te hoge kredietverschaffing. Het maatschappelijk cement was verzwakt. De ontwikkelingen gaven ook aanleiding tot vele vormen van *overmoed*. Het blinde vertrouwen in de markt leidde tot onverantwoorde deregulering. Het idee van de dip-loze economie suste mensen in slaap en de gevaren van aandelenhausses en huizenbubbles werden onderschat. Topsalarissen schoten omhoog naar niveaus die weinig maatschappelijk draagvlak meer hadden. In de geopolitiek leidde het tot unilateralisme en onbezonnen oorlogen.

## 2. Het einde van ‘the end of history’

De gebeurtenissen tussen 1989 en 2012 doen geleidelijk meer vragen rijzen bij het concept van *‘the end of history’*.

### Antiglobalisering en localisering

De inwerkingtreding van de nieuw opgerichte Wereldhandelsorganisatie (WTO) begin 1995 vormde het zenith van het globaliseringsdenken. Maar de trend was toen al aan het kantelen. In 1996 mislukken de onderhandelingen over een multilateraal investeringsakkoord MAI, dat een wereldwijd regime voor investeringsliberalisering en -bescherming tot stand had moeten brengen. In 1998 ontwaarden demonstraties bij de Ministeriële Conferentie van de WTO in Genève in vernieling en plundering van het winkelcentrum. Een jaar later, in Seattle, is de anti-globaliseringsbeweging vol op stoom. Zij is een breed amalgaam van ontevreden groepen op sociaal, ontwikkelings- en milieuterrein en zet sociale cohesie en waarden opnieuw op de agenda. Achteraf bezien blijkt dat toen reeds de vinger werd gelegd op een aantal zere plekken die later tot de crisis hebben geleid. Geleidelijk aan ontwikkelt een deel van de beweging zich van anti-globalisering via *‘alter-mondialisatie’* en *‘making globalisation work’* naar de integrale duurzaamheidsbenadering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, MVO, een term die voor het eerst opkomt in 1999. Een jaar later komt de SER met het richtinggevende advies *‘De Winst van Waarden’*.

De twijfels over de globalisering leiden ook tot een brede *‘localiseringsbeweging’*, niet alleen in Nederland, maar Europabreed, en zelfs wereldwijd. Het zoeken naar vastigheid en geborgenheid als reactie op alle schaalvergroting en onzekerheid leidt tot een heroriëntatie op lokale gemeenschappen en cultuur, dialecten en streekproducten, en regionale autonomie. Het leidt ook tot een wijdverbreid anti-Europagevoel, in Nederland en Frankrijk in 2005 culminerend in het afwijzen in een referendum van het nieuwe Europese constitutionele verdrag.

## Aardschokken

In 1997 wordt Azië geconfronteerd met de financiële crisis en in 1998 volgt de roebelcrisis in Rusland. Vooral in Azië is sprake van heel ingrijpende bezuinigingen, voorgeschreven door het IMF. Op dat moment is er in het Westen nog weinig begrip voor de sociale implicaties daarvan. Dat dergelijke maatregelen ooit op het eigen politieke bord zouden kunnen komen te liggen, bevindt zich nog buiten de denkhorizon.

In 2000 wordt Vladimir Poetin tot president van Rusland gekozen. Tot dan toe werd Rusland in de EU veelal nog gezien als een overmaatse versie van de andere Midden- en Oost-Europese landen. Het zou met enige vertraging ook wel zijn aansluiting bij de EU vinden, al of niet in de vorm van lidmaatschap. Poetin wordt het voordeel van de twijfel gegund en oud-kanselier Schröder ziet in hem een 'loepzuivere democraat'. Geleidelijk aan, naarmate de stijgende energieprijzen het land meer armslag geven, gaat Rusland zowel economisch als politiek een heel eigen koers varen.

De aanslagen van 11 september 2001 vormen een belangrijk psychologisch keerpunt. Zij schokken het vertrouwen in de economie en de aandelenkoersen krijgen een eerste tik. De regering Bush kiest voor een 'war on terror', gebaseerd op een vage definitie van terrorisme, verweven met racistische en religieuze dimensies; de daarop volgende ongerechtvaardigde unilaterale oorlog tegen Irak leidde tot een brede delegitimering van de VS.<sup>1</sup> Het afzetten tegen de islam als geheel bemoeilijkt het slaan van bruggen naar gematigde stromingen in de islamitische wereld en maakt van de botsing der beschavingen een *self fulfilling prophecy*.

Twee maanden na 9/11 wordt China lid van de WTO. De algemene verwachting is dat het land zich nu snel richting markteconomie zal ontwikkelen. De economische groei in China gaat pijlsnel. Elke twee jaar moeten de in het Westen gemaakte projecties en analyses scherp naar boven worden bijgesteld. En China laat ook geen twijfel bestaan over zijn ambitie om snel in de ereliga van de wereldeconomie mee te doen. Niet 'made in China', maar 'invented in China' is het doel. Daarbij wordt echter, tegen de westerse verwachting in, vastgehouden aan een model van strakke staatssturing zonder democratisering. Ook India en andere grote opkomende markten betreden het wereldtoneel. De contouren van de multipolaire wereld beginnen zich af te tekenen. Globalisering blijkt een tweerichtingsverkeer te worden, met scherpe concurrentie op de wereldmarkt vanuit de opkomende markten, en met niet alleen de markt als coördinatiemechanisme voor economisch handelen. Ook de geopolitiek speelt een nieuwe rol.

In 2002 wordt de euro ingevoerd in het dagelijks betalingsverkeer en in 2004 treden tien nieuwe lidstaten toe tot de EU. Daarmee wordt een vijftienjarig proces

---

<sup>1</sup> Zbigniew Brzezinski (2012). *Strategic vision; America and the crisis of global power*.



van aanpassing van de EU aan de wereld van na 1989 succesvol afgerond. Met de toetreding heeft de EU een geopolitieke kans benut om massa te verwerven en is een half continent dat economisch en maatschappelijk aan de grond zat, gestabiliseerd en richting gegeven.

## Onzekerheid en crisis

Een goede seismograaf voor deze ontwikkelingen en veranderingen zijn de Shell scenario's.<sup>2</sup> Eind van de jaren negentig stonden deze scenario's, geheel in lijn met *'the end of history'*, onder het banier van TINA, *'There Is No Alternative'*, voor markt en democratie. Vrijheid, het individu, *'Just do it'* vormden het credo. De grote bedrijfsschandalen in de VS (Worldcom, Enron), het falen van de overheid bij de Californische stroomuitval en natuurlijk 9/11 zijn schokken die een ander klimaat meebrengen. Er is onrust over de veiligheidssituatie en het vertrouwen in de economie heeft een knauw gekregen. Een klein zinnetje in de scenario's van 2005 pakt de trend: *'The state is back'*.

Onderwijl worden ook de contouren van de grote gezamenlijke uitdagingen die het voortbestaan van de mensheid bedreigen, steeds duidelijker: schaarste van water, voedsel, energie en grondstoffen, pandemieën, klimaatverandering. Maar er is nog vaak sprake van ontkenning van deze *'inconvenient truth'*.

In 2007 begint het serieus te rommelen in de wereldeconomie en in 2008 duikt zij vol de crisis in. Pas geleidelijk dringt breder het besef door dat deze crisis anders is dan anders en langer zal gaan duren. Een volledige generatie in het Westen heeft tot dan toe ook alleen maar expansie meegemaakt. Met de economische crisis in het Westen, en de kennelijke politieke onmacht zowel in de VS als in de EU om die daadkrachtig aan te pakken, weet het Chinese model van sterke democratische overheidssturing van een nauwelijks te temmen economische groei hernieuwde aantrekkingskracht te krijgen elders in de wereld.

Maar het is nog te vroeg om het Westen af te schrijven. Terwijl de VS worstelt met onbeheersbare overheidstekorten en een destructieve politieke polarisatie verschijnt aan de horizon de mogelijkheid van een Amerika dat op energiegebied zelfvoorzienend, ja zelfs exporteur is.<sup>3</sup> En terwijl de EU moeizaam en stap voor stap toewerkt naar een oplossing van de eurocrisis, houdt de hoofdeconoom voor Europa en Eurazië van de Wereldbank een lofrede op de Europese economie en het Europese economische model.<sup>4</sup>

---

2 Peter Cornelius e.a. *Three decades of Shell scenario planning*, California management review, no 48, Fall 2005, p.92 – 109.

3 Lunchlezing van Fatih Birol, Chief Economist van het Internationaal Energie Agentschap, Ministerie van Buitenlandse Zaken, 21 juni 2012.

4 Indermit Gill. *Europa is niet in verval: vijf mythen*, NRC Handelsblad 17 november 2012.

### 3. Een glimp van de toekomst?

In het voorgaande is in vogelvlucht geschetst hoe een aantal ontwikkelingen sinds 1989 uiteindelijk uitmondde in de economische crisis. Met het uitbreken van de crisis is een fase afgesloten en is de tijd rijp voor nieuwe ideeën. “*We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them*”, was het citaat van Einstein waarmee Philippe de Buck in November afscheid nam als secretaris-generaal van BUSINESSEUROPE.

Een aantal veranderingen lijkt zich nu aan te dienen:

- marktdenken maakt plaats voor een herbezinning op de samenleving en de overheid;
- democratie is niet meer vanzelfsprekend het enige politieke model voor de hele wereld;
- de onbetwiste westerse suprematie is definitief voorbij;
- de sociale onrust neemt toe door de crisis; nieuwe debatten over ongelijkheid en herverdeling dienen zich aan;
- de tijdgeest van internationalisme van na de Tweede Wereldoorlog loopt op zijn einde<sup>5</sup>;
- internationale samenwerking bij grote internationale vraagstukken als klimaat, schaarste, pandemieën, immigratiedruk en (cyber)veiligheid is onvermijdelijk;
- instabiliteit neemt toe; er is zekerheid van onzekerheid.

### 4. Nieuwe internationale partnerschappen

In het voorgaande zagen we dat in de afgelopen periode het maatschappelijk cement binnen de samenleving afbrokkelde en dat in de internationale gemeenschap het aantal spelers toenam. Dat maakt de wereld moeilijker beheersbaar. De economische crisis en de andere grote internationale uitdagingen vergen evenwel meer dan ooit samenwerking, synergie en partnerschap. De vraag is dan ook welke nieuwe partnerschappen perspectief bieden om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Daarbij kan zowel gekeken worden naar partnerschappen voor het bedrijfsleven als naar partnerschappen voor Nederland. Het thema ‘nieuwe partnerschappen vanuit internationaal perspectief’ is in meerdere opzichten grenzeloos. In het navolgende is dan ook niet naar volledigheid gestreefd.

#### *Waardencodex essentieel*

Een partnerschap vooronderstelt dat er iets is, belangen of waarden, dat partners ondanks hun verschillen toch onder één noemer samenbrengt. Binnen samen-

---

<sup>5</sup> Paul Kennedy. *Things fall apart*, Financial Times 28 september 2012.

levingen is daarvoor het bestaan van een breed gedragen publieke moraal nodig. Ook de internationale gemeenschap behoeft zo'n kader, ook al wordt daar vaak cynisch over gedaan. De waardencodex van de EU, zoals neergelegd in het Verdrag van Lissabon, biedt daartoe een baken.

#### 4.1 Nieuwe partners voor het bedrijfsleven

##### *Stakeholders en MVO*

In het afgelopen decennium is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gestaag opgekomen. De integrale benaderingen van MVO en duurzaamheid vloeien steeds meer in elkaar over. In januari 2012 stelde VNO-NCW voorzitter Wientjes een paradigmawisseling bij het bedrijfsleven vast: duurzaamheid is *mainstream* geworden en onderdeel van het *businessmodel*. MVO heeft ook een belangrijke internationale component. Internationale organisaties als VN, OESO en EU bepalen verregaand het beleidskader voor Nederland op dit vlak. Het jaar 2011 was in dit opzicht een mijlpaal: met de vaststelling van zowel de door John Ruggie geformuleerde VN *Guiding Principles* voor Mensenrechten en Bedrijfsleven, als de nieuwe OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen werden twee baanbrekende referentiedocumenten tot stand gebracht.<sup>6</sup> Beide instrumenten zijn in een intensieve dialoog met stakeholders tot stand gekomen. Ook bij het implementatieproces dat nu loopt, zal een partnerschap tussen bedrijfsleven, internationale organisaties en andere stakeholders nodig zijn. Dat geldt zeker ook op EU niveau, waar vooral het Europees Parlement uitgesproken en niet altijd realistische ideeën over MVO heeft. Het bedrijfsleven moet daarbij durven accentueren wat zijn eigen specifieke rol in de samenleving is, naast de overheid en andere maatschappelijke groepen: namelijk het creëren van toegevoegde waarde als basis voor economische groei.

##### *Een sterke maar beperkte staat*

Francis Fukuyama stelde onlangs dat het wantrouwen tegen de staat hier en daar langzamerhand absurde vormen heeft aangenomen. Het onderscheid tussen een beperkte staat en een zwakke staat wordt niet meer gemaakt. Hij stelt daar de politiek van president Theodore Roosevelt tegenover, die geloofde dat geen privaat belang machtiger zou mogen zijn dan de Amerikaanse staat en de noodzaak bepleitte van een sterke hoewel beperkte staat. De staat zou hernieuwd kunnen worden gezien als een partner, een facilitator, in plaats van als een bedreiging van de markt en economische groei. Dat impliceert wel dat de overheid moet hervormen: terwijl private bedrijven enorme veranderingen ondergingen in de laatste decennia, is de overheid qua bureaucratie en hiërarchie in grote lijnen onveranderd gebleven.<sup>7</sup>

6 UN Guiding Principles on Business and Human Rights, [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org) en OECD Guidelines for Multinational Enterprises, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

7 Fukuyama, Francis. *The right must learn to love the state again*, Financial Times 20 juli 2012.

### *Partners in de 'diplomatieke economie'*

Een evident veld waar een nieuw partnerschap tussen bedrijfsleven en de overheid vruchten kan afwerpen, is de diplomatie. In Nederland is de afgelopen jaren een succesvolle koerswijziging gemaakt naar meer economische diplomatie, ter bevordering van internationale handel en investeringen in tijden van crisis. De wereldeconomie kent echter nog een andere trend: de herintroductie van de geopolitiek. In de jaren negentig en de eerste jaren van deze eeuw werd de globalisering door velen gezien als een puur economisch gebeuren. Vanuit het Westen gezien was dat ook niet verwonderlijk. Immers in de begintijd was globalisering nog een eenrichtingverkeer en viel de economische dimensie samen met onze geopolitieke visie. Er was weinig weerwoord uit andere delen van de wereld. Met de opkomst van andere grote spelers is dat echter anders komen te liggen. Er zijn duidelijke politieke tegenstellingen, die zich momenteel bijvoorbeeld markant manifesteren op het gebied van het zekerstellen van grondstoffenvoorraden en grondstoffenaanvoerlijnen. Het Chinese buitenlandse beleid wordt daardoor in belangrijke mate bepaald.<sup>8</sup> Het is dus niet meer alleen de markt die belangrijke economische beslissingen bepaalt. In dat licht wordt niet alleen de diplomatie steeds economischer, maar ook de economie steeds diplomatieker. Een 'diplomatieke economie' vraagt een nauwer partnerschap tussen bedrijven en overheid en een opener oog van het bedrijfsleven voor de geopolitieke aspecten die een rol spelen in de hedendaagse economie.<sup>9</sup>

## **4.2 Nieuwe partners voor Nederland**

De Nederlandse politieke speelruimte wordt in belangrijke mate buiten Nederland bepaald. In een wereld van multipolariteit en grote internationale uitdagingen kan Nederland daarom niet zonder partners.

### **a. De EU**

#### *De EU als eerste en evidente partner*

De bredere kaders van het Nederlandse beleid - of het nu gaat om veiligheid, monetaire besluitvorming, economisch beleid, interne markt, landbouw, mededinging, milieu of handel - worden tegenwoordig op Europees niveau bepaald. Daarbij heeft Nederland een wezenlijke invloed via de 'communautaire methode': de specifieke besluitvormingsprocedures van de EU die een evenwicht nastreven tussen breder Europees belang en nationaal belang van de lidstaten. Daarnaast is Europa een bron van welvaart en groei voor Nederlandse bedrijven, bijvoorbeeld doordat het schaalvergroting, export en investeringen stimuleert. 'Nederland leeft van Europa', zoals de campagne van VNO-NCW bij de verkiezingen in september

8 Zie bv. *De zee: speeltuin van supermachten*, Rapport van het Hague Centre for Strategic Studies, mei 2012.

9 Hierover ook: Julian Lindley-French. *Weg defensie, weg bondgenoten, weg invloed*, NRC Handelsblad 24 november 2012.

jl. benadrukte. Het behoeft dus geen betoog hoe belangrijk de EU als partner voor Nederland is.

#### *'Global relevance' voor de EU*

Europa wordt omgeven door een wereld van verschuivende economische machtsverhoudingen en toenemende uitdagingen en onzekerheid. En rond Europa ligt een ring van instabiliteit die loopt van Rusland over het Midden-Oosten naar Noord-Afrika. Het is daarom zaak dat Europa niet alleen intern een *'ever closer Union'* wordt, zoals de aartsvaders van de integratie bepleitten. Zij moet ook extern een *'ever stronger Union'* zijn<sup>10</sup>. Economisch is de EU een leidende speler in de wereld. Zij heeft een collectief BNP, een bevolking en een internationale handel die groter zijn dan die van de VS. Maar de EU heeft geen *'global systemic relevance'*, omdat zij maar een beperkt spectrum van taken vervult op het internationale toneel. Met name op het gebied van veiligheidspolitiek telt zij niet mee. Zij is daarom als partner voor derde landen minder aantrekkelijk en dus kan zij ook minder gemakkelijk dwarsverbanden leggen tussen politiek beleid en internationaal economisch beleid. Nederland zou dus moeten werken aan verdere versterking van de Europese partner.

#### *Europese gemeenschappelijkheid: geen bagatel*

Voor externe kracht is ook interne cohesie nodig. Die wordt niet alleen door structuren en gedeelde belangen bepaald, maar ook door een gevoel van lotsverbondenheid bij de burgers. Op dit moment is het nogal modieus om die Europese gemeenschappelijkheid te bagatelliseren. Er zou niets noemenswaardigs zijn dat Esten, Nederlanders, Grieken, Portugezen en al die andere Europese burgers met elkaar verbindt. Wie echter vanuit Azië, de VS of Afrika naar de EU kijkt ziet weldegelijk allerlei gemeenschappelijkheden in Europa, in waarden, in cultuur en geschiedenis, in inrichting van de maatschappij. En mocht de invloed van staatsgestuurde ondemocratische systemen in Rusland, China, het Midden-Oosten of andere gebieden verder toenemen, dan zal alleen maar duidelijker worden hoe groot de weelde is om in Europa in een gemeenschappelijke zone van echte vrijheid - in persoonlijk leven, politiek, ondernemerschap en pers - te leven, geschraagd door de gemeenschappelijke waardencodex van de EU. Om dat besef bij de Europese burger te versterken is wel nodig dat de lidstaten samen met de Europese Unie een beleid voert om herkenbaar te maken wat Europeanen als Europeanen met elkaar verbindt en wat de gedeelde elementen zijn van de grensoverschrijdende cultuur. Een blijvend solide partnerschap met de EU vraagt de ontwikkeling van dit besef.

---

10 Montesquieu-lezing staatssecretaris Ben Knapen, 3 september 2012.

## b. Partnerschappen binnen de EU

Niet alleen de EU als geheel is een partner voor Nederland. Binnen de EU kunnen ook speciale partnerschapsbanden met belangrijke lidstaten gevormd worden.

### *Duitsland*

Wat dat betreft staat Duitsland qua belang bovenaan. In een *brainstorm* bij VNO-NCW met een aantal denktanks over globalisering werd begin dit jaar de blijvende verankering van Duitsland in Europa als grootste uitdaging voor de EU beschouwd. Het echte risico voor de zuidelijke Europese landen is niet dat Duitsland hen wil overheersen in Europa, maar dat Duitsland zich terugtrekt uit Europa.<sup>11</sup> Er tekent zich in Europa echter een grote confrontatie af tussen de publieke opinie in Duitsland en die in de zuidelijke lidstaten. Duitsland wil nog wel een keer over de brug komen om de crisis te betalen mits het waterdichte garanties krijgt dat dit de laatste keer zal zijn. Het Zuiden moet dus structureel hervormen, maar de publieke opinie lijkt daartoe niet bereid. Nederland kan een partner van Duitsland zijn om het Zuiden te overtuigen.

### *Polen*

Een ander land dat in de EU als partner potentieel heeft is Polen. In de oude EU-lidstaten worden de nieuwe EU-lidstaten nog steeds een beetje gezien als tweederangs lidstaten. Het gemak waarmee Nederland het Polenmeldpunt liet gebeuren illustreert dat. Maar Polen zit met 40 miljoen inwoners en een flinke economische groei in een andere liga. Zeker onder premier Donald Tusk is de as Warschau – Berlijn bezig een nieuwe motor in de EU te worden.<sup>12</sup> En de Poolse minister van buitenlandse Zaken voert in het Verenigd Koninkrijk campagne voor de EU. Polen is ook nog eens een grote handelspartner van Nederland. Redenen te over om met een andere bril naar een partnerschap met dat land te kijken.

## c. Partnerschappen via de EU met derde landen

In het kader van de vraag naar een nieuw partnerschap met de EU is ook relevant welke nieuwe partnerschappen Nederland *via* de EU met derde landen kan aangaan.

### *Turkije*

In november bracht premier Rutte met een economische missie een officieel bezoek aan Turkije. Tijdens de missie presenteerde Turkije zich blakend van zelfvertrouwen als een krachtige opkomende economie met een verwachte langjarige gemiddelde groei van 4% en ambitieuze innovatiedoelstellingen. In de toetredingsonderhandelingen met de EU ziet Turkije zich niet als een bedelaar die genadebrood komt eten uit de hand van de EU, maar als een krachtige partner die een

<sup>11</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, hoofdredactioneel commentaar, 15 november 2012.

<sup>12</sup> *Pologne – Allemagne – les nouveaux complices*, Le Monde, 18 november 2012.

injectie aan de Europese economie kan geven. De lidmaatschapsonderhandelingen met Turkije moeten dan ook worden voortgezet.<sup>13</sup> Tegelijkertijd moet de realiteit onder ogen worden gezien: Turkije vaart intern een steeds autocratischer koers en zowel in Turkije als in de EU bestaat weerstand tegen een lidmaatschap. Dat zal daarom een kwestie van lange adem zijn. In de tussentijd kunnen de relaties echter niet stil blijven staan. Daarom moeten toenadering en versterking van structuren ook plaatsvinden buiten het directe kader van de toetredingsonderhandelingen.

### *Rusland*

De relaties met Rusland zijn belast met een verleden van confrontatie en forse verschillen van inzicht over de inrichting van politiek en economie. Tegelijkertijd zijn constructieve relaties tussen de EU en Rusland van groot wederzijds belang. Rusland kan alleen met een open relatie met de rest van de wereld moderniseren en de EU kan Rusland op veel terreinen tot voorbeeld strekken voor hervormingen. En voor de EU is de energierelatie met Rusland van vitaal belang. De Russische wil tot verandering blijkt uit het lidmaatschap van de WTO en toenadering tot de OESO. De EU moet daar in zijn benadering van Rusland bij aanhaken en een partnerschap met lange termijn visie uitwerken.

### *Balkan*

Op de Balkan bevindt Griekenland zich in een diepe economische en sociale crisis, hebben Bulgarije en Roemenië grote moeite om mee te kunnen met de EU en hebben de Westelijke Balkanlanden moeite politiek richting te kiezen. Zo kan deze regio zich ontwikkelen tot een aaneengesloten zone van instabiliteit, met alle risico's van dien voor de EU. Bovendien komt een markt van meer dan 50 miljoen mensen onvoldoende tot ontwikkeling. De EU heeft een rol van historisch belang gespeeld bij de hervormingen in Midden- en Oost-Europa door het lidmaatschap op de horizon te zetten en gezamenlijk een traject daarheen te bepalen. De EU zou daarom zijn kortzichtige uitbreidingsmoeheid moeten overwinnen en uitbreiding met de Westelijke Balkanlanden weer bovenaan de agenda moeten zetten.<sup>14</sup>

### *VS*

De EU en de VS spreken al jaren over een akkoord tot verregaande economische integratie. Met de opkomst van de multipolaire wereld groeit de Amerikaanse interesse daarvoor: met een economie van minder dan een half miljard mensen kan de VS op den duur moeilijk concurreren met giganten als China en India. Als de EU en de VS hun economieën verregaand integreren biedt dat een heel ander perspectief. De Transatlantische handels- en investeringsrelatie is nog altijd verreweg de grootste in de wereldeconomie. En de systemen en waarden sluiten op elkaar aan. Integratie van de EU en de VS creëert een derde markt van een miljard mensen in de wereld, naast China en India. De toekomstige positie van de VS in

<sup>13</sup> Dick Benschop. *Sluit Turkije en de Balkan aan bij de EU*, NRC Handelsblad 21 november 2012.

<sup>14</sup> Idem.

de multipolaire wereld is nog niet voorspelbaar. Maar de exploitatie van nieuwe energiebronnen biedt de VS enorme mogelijkheden. Nederland moet daarom de EU steunen om een economisch partnerschap met de VS te realiseren. Daarbij moet nu reeds vooruit worden gedacht. Als de EU bijvoorbeeld zijn banken doelgericht verkleint, terwijl banken in de VS vrij kunnen groeien, nemen over tien jaar Amerikaanse banken de hele sector over.

### *China*

Zijn er perspectieven voor een partnerschap tussen de EU en China? Voor het antwoord op die vraag is van belang hoeveel gemeenschappelijkheid er is tussen de partners. China laat steeds meer zien dat het een eigen koers wil varen. Daarin combineert het bijvoorbeeld staatskapitalisme en een liberale markt. Dat stelt de huidige wereldmarkt voor uitdagingen. Zo worstelt de OESO met de vraag hoe staatsondernemingen passen in het internationale mededingingssysteem. China stelt de EU voor een dilemma. Het belang van meer economische integratie is groot. Maar China voert ook een agressief buitenlands economisch beleid waarin geopolitieke overwegingen centraal staan om grondstoffenposities veilig te stellen en technologie te vergaren. Dit vergt van de EU een moeilijke balans tussen engagement en confrontatie. Een vraag is bijvoorbeeld of Chinese buitenlandse investeringen getoetst moeten worden op hun mogelijke strategische achtergrond en impact. China zal niet geleidelijk aan westers worden, zoals hier lange tijd als vanzelfsprekend werd aangenomen. Eerder zal China door zijn grote gewicht zijn stempel op het wereldbestel gaan drukken.<sup>15</sup> Maar er zijn ook gedeelde belangen. China weet dat het van de EU kan leren bij de aanpak van sociale problemen en milieuproblemen, en bij het opzetten van effectieve internationale samenwerkingsstructuren. De EU moet daarom zijn presentie in Azië versterken.<sup>16</sup>

### *Overige landen*

De wereld staat niet stil. Voortdurend staan nieuwe generaties landen op die hun entree maken in de wereldeconomie. Nederland moet dus steeds klaar staan om nieuwe kansen voor partnerschappen te benutten. Zeker ook omdat onze economie en export het moeten hebben van niet-traditionele markten. In Afrika vertoont een aantal landen nu bijvoorbeeld een hoge stabiele groei. Nederland gaf veel van deze landen decennialang substantiële ontwikkelingshulp. In het kader van partnerschappen kan ook bezien worden hoe daarop gekapitaliseerd kan worden.

## **d. Nederland in de EU**

### *Meer effectiviteit, meer draagvlak*

In de afgelopen jaren heeft Nederland veel energie gestoken in de institutionele vormgeving van de EU en de vraag met welke taken zij belast zou moeten worden.

<sup>15</sup> Martin Jacques (2012). *When China rules the world*, Penguin.

<sup>16</sup> Interview met Australische minister van Buitenlandse Zaken Kevin Rudd, Zeit Online, 27 januari 2012.



Veel minder aandacht kreeg de vraag hoe Nederland zo effectief mogelijk kan opereren in de EU. Besluitvorming in de EU is een schaakbord met veel dimensies. En allerlei Nederlandse actoren spelen daarbij een rol: de Tweede Kamer, de ambtenarij, bewindspersonen, het middenveld. De laatste jaren is een aantal initiatieven genomen om de betrokkenheid bij Brusselse processen te versterken. De Tweede Kamer pakte dat bijvoorbeeld goed aan. Toch bestaat de indruk dat er nog een wereld te winnen valt.<sup>17</sup> De inbreng zou beter geregisseerd en geprioriteerd kunnen worden. En de afstemming tussen de diverse betrokken geledingen in Nederland, met name ook tussen middenveld en overheid, kan worden versterkt. Dat is niet alleen belangrijk voor de uiteindelijke inhoud van de Brusselse besluiten. Het speelt ook een wezenlijke rol bij de versterking van het draagvlak voor Europa bij de Nederlandse burger. Burgers die zich betrokken voelen bij de besluitvorming in de EU via hun representatieve organisaties en die zien dat Nederland in Brussel zaken voor elkaar krijgt, zullen zich meer met de EU kunnen identificeren. Nederland moet daarom in samenhang bekijken hoe de totale inbreng in Brussel versterkt kan worden.

#### *Focus op het Europees Parlement*

Een speciaal aspect van deze vraag is de rol die het Europees Parlement als partner van Nederland kan spelen.<sup>18</sup> Met de inwerkingtreding van het Verdrag van Lissabon heeft het Europees Parlement vergaande bevoegdheden gekregen. Het is medewetgever op vrijwel alle terreinen van EU beleid en staat wat dat betreft nu op gelijke voet met de Raad. Door het EP ingediende amendementen op de Commissievoorstellen hebben vaak doorslaggevende invloed op de uiteindelijke strekking van de regelgeving. Dergelijke amendementen kunnen de belangen van het bedrijfsleven aanzienlijk versterken, maar daar evenzeer dwars tegenin gaan.<sup>19</sup> Er zijn via de Tweede Kamer, de Permanente Vertegenwoordiging van Nederland in Brussel, ambtelijke contacten en lobby uit het middenveld reële beïnvloedingsmogelijkheden voor de besluitvorming in het EP, zeker als een afgestemde benadering plaatsvindt. Maar dit staat nog niet voldoende op het Nederlandse netvlies. Het EP wordt nog onvoldoende gezien als integraal deel van ons democratische systeem. Een veelzeggend detail in dit opzicht is dat bij het hoogfeest van de Nederlandse parlementaire democratie, Prinsjesdag, slechts 10 van de 26 Nederlandse Europarlementariërs werden uitgenodigd voor de sessie in de Ridderzaal. Meer focus op deze partner is nodig.

17 Zie bv het rapport 'Nederland en de Europese regelgeving' van de Themagroep Wet- en regelgeving Europese Unie van de Vereniging Oud Medewerkers Rijkswaterstaat, 2011, [www.vorrws.nl](http://www.vorrws.nl).

18 Zie ook AIV advies *Nederland en het Europees Parlement: investeren in nieuwe verhoudingen*, november 2012, [www.aiv-advies.nl](http://www.aiv-advies.nl).

19 Een voorbeeld van het eerste is de behandeling van de nieuwe verordening inzake het internationale investeringsbeleid van de EU; een voorbeeld van het tweede is de behandeling van MVO regelgevingsvoorstellen.

## 5. Tot slot: ambassades en Holland branding

In het voorgaande stonden we stil bij een aantal trends en tegentrends uit de afgelopen twee decennia. We zagen hoe het ‘*end of history*’ denken uit 1989 langzaam veranderde onder invloed van de opkomst van nieuwe wereldspelers. Inmiddels dient zich een aantal veranderingen aan in het internationale veld. Daarom werd hier stilgestaan bij mogelijke nieuwe partnerschappen op internationaal terrein. Het bedrijfsleven zou met een nieuwe blik kunnen kijken naar stakeholders in het internationale MVO debat en naar de rol van de overheid in de ‘diplomatieke economie’. Nederland zelf dient te werken aan partnerschappen met de EU en een aantal lidstaten, en via de EU met een aantal derde landen. Voorts moet Nederland werken aan een effectieve en afgestemde inbreng in Brussel en aan meer focus op het Europese Parlement.

Bij de verdere vormgeving van de partnerschappen moet Nederland twee zaken in het oog houden.

Ten eerste is het niet verstandig om in een tijd waarin het uitwerken van nieuwe partnerschappen en internationale relaties zo hoog op de agenda staat, het ambassadenetwerk in te krimpen.

Ten tweede moet Nederland in het buitenland een consistent imago neerzetten. Een doordachte *Holland branding* is daartoe vereist. Golden we in de jaren negentig nog wereldwijd als gidsland voor partnerschappen, poldermodel en economisch succes, een decennium later dreigen xenofobe politieke incidenten ons blazozen te bezoedelen. De innovatieve en duurzaamheidsgerichte uitstraling van het topsectorenbeleid biedt echter goede mogelijkheden om dat weer te corrigeren. Nederland niet als partner van klompen, molens en tulpen, maar van high tech, design en duurzaamheid.

## Recente publicaties auteur

*Zonder geloof in zichzelf wordt de EU het museum van de wereld*, Christen Democratische Verkenningen, zomer 2009.

met Sjef van Dooremalen. *Nederlandse economische diplomatie heeft overkoepelende visie nodig*, Internationale Spectator, februari 2010.

*Internationalisering vergt een actief en zorgvuldig nationaal imago beleid*, Faces 11.3, mei 2010.

*Herziening van de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen*, Internationale Spectator, september 2011.

*An insider's perspective on the OECD Guidelines*, Ethical Corporation, oktober 2011.

*The 2011 OECD Guidelines for Multinational Enterprises; an introduction for Business*, brochure van BDA en VNO-NCW, december 2011.

*Politieke elite moet burgers overtuigen van gemeenschappelijk Europa; boekbespreking van Jürgen Habermas' essay 'Over de constitutie van Europa'*, Christen Democratische Verkenningen, zomer 2012.

# ‘Ondernemers moeten hun nek uitsteken’

**Vitale Verbindingen.** Dat was het centrale thema tijdens de 50ste Bilderbergconferentie van vno-ncw dit weekend in Oosterbeek. Die worden steeds belangrijker. Herman van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad: ‘Eén land heeft de hele eurozone gedestabiliseerd. En de eurozone destabiliseert de wereldeconomie. Zo onderling verbonden is ons lot.’

De wereld verandert in rap tempo. Vrijwel alle bestaande verhoudingen veranderen. Dus wordt het aangaan en onderhouden van vitale verbindingen met onze omgeving noodzakelijk om te overleven. Daar waren alle sprekers tijdens de jaarlijkse Bilderbergconferentie, met als thema *vitale verbinding* het over eens. Want alleen zullen we niet overleven. ‘Als burgers via internet een regime in Egypte ten val kunnen brengen, dan kunnen zij ook een onverantwoordelijk bedrijf in nanoseconden ter verantwoording roepen’, zei Paul Polman, ceo van Unilever. De relatie met consumenten en de eigen morele verantwoordelijkheid van ondernemingen zal belangrijker worden, aldus de topman. Volgens Polman ligt een mooie wereld binnen handbereik, al laten cijfers nu zien hoe wij de wereld langzaam om zeep helpen. Eind januari richtte hij met zeven andere Nederlandse multinationals de Dutch Sustainable Growth Coalition op. Zij delen kennis over het opzetten van duurzame groeiestrategieën. Want waarom die kennis voor jezelf houden? Ondernemers moeten volgens Polman hun nek uitsteken, mee discussiëren en het initiatief nemen. ‘Er liggen kansen, zeker nu de politiek ze laat liggen.’ vno-ncw-voorzitter Bernard Wientjes benadrukte het belang van één Europa, nu elders ter wereld nieuwe machtsblokken ontstaan. ‘Europa dreigt achterop te raken als ze de krachten niet bundelt.’ Daar sloot de voorzitter van de Europese Raad, Herman van Rompuy, op aan. Volgens Van Rompuy is er geen land in Europa dat nog alleen zijn eigen belangen kan verdedigen. We zijn volgens hem al meer verbonden dan we denken. ‘Eén land met 10 miljoen inwoners heeft de hele eurozone gedestabiliseerd. En de eurozone destabiliseert de wereldeconomie. Zo onderling verbonden is ons lot.’

Foto's: Chris Schotanus

Kijk ook naar de ForumVideo over de Bilderbergconferentie op [www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl) en bezoek [www.bilderbergconferentie.nl](http://www.bilderbergconferentie.nl)



Oud-premier Jan Peter Balkenende en oud-minister Maria van der Hoeven, tegenwoordig directeur van het Internationaal Energie Agentschap in Parijs



Het Westen en Oosten kennen totaal verschillende opvattingen. ‘Verbind deze werelden,’ bepleitte columnist Naema Tahir: ‘Neem het beste van elkaar over’.



Ook minister Jan Kees de Jager van Financiën schoof 's avonds aan bij het diner



Door sneeuwval en files arriveert Herman van Rompuy ruim een uur later dan gepland op de Bilderbergconferentie. Bij -15 graden wordt hij verwelkomd door vno-ncw-voorzitter Bernard Wientjes (links) en algemeen directeur Niek Jan van Kesteren



V.l.n.r. Oud-minister Maria van der Hoeven, oud-premier Jan Peter Balkenende, FNV-voorzitter Agnes Jongerius, oud-premier Ruud Lubbers en staatssecretaris Marlies Veldhuijzen van Zanten van Volksgezondheid



Paul Polman, ceo van Unilever: 'Het is in niemands belang de wereld te verpesten'



Oud-premiers Ruud Lubbers, Wim Kok en Jan Peter Balkenende maken zich zorgen over het populisme. 'Ondernemers hebben ook een rol en moeten niet achterover leunen'



Volgens Herman van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad, moeten we positief blijven over Europa. 'Ons lot is nauw verbonden'

# BIJLAGEN

1. Netwerken en activiteiten 2012-2013 inzake mvo/duurzaamheid
2. Publicaties en standpunten (2007-2012)
3. Enkele persberichten (april-november 2012)
4. Programma Bilderbergconferentie 1-2 februari 2013



VNO-NCW presenteerde tijdens de verkiezingscampagne de brochure 'Nederland leeft van Europa' met feiten en gegevens over het cruciale economische belang van een sterk Europa.

In de periode van 1-11 september werden frequent televisie- en radiospotjes uitgezonden bij de regionale omroepen en BNR met tien ondernemers die twee tips gaven: 'Geef ondernemers de ruimte' en 'Kies voor Europa'. En gedurende de verkiezingsweken sierde een opschrift de gevel van de Malietoren (het VNO-NCW gebouw).

## Bijlage 1

# Nieuwe partnerschappen en activiteiten 2012-2013 in sfeer mvo/duurzaamheid (niet-limitatief)

### Partnerschappen

- lid Programmaraad *MVO Nederland* sinds 2005
- secretariaat *Nederlands Netwerk van Global Compact* sinds 2007
- lid SER-Commissie IMVO sinds 2008
- deelname aan *Dutch Employers Cooperation Program*, in 2006 opgezet samen met het ministerie van Buitenlandse Zaken, MKB Nederland en LTO Nederland, gericht op ondersteuning van werkgeversorganisaties in de armste landen
- jaarlijks overleg met *MVO Platform* en onder deze koepel vallende ngo's
- jaarlijks overleg met *Raad van Kerken*
- op het 'groene' terrein contacten met o.a. *Stichting Natuur&Milieu*, *International Union for the Conservation of Nature (IUCN)* en ondernemersorganisatie *De Groene Zaak*
- op juridisch terrein in relatie tot IMVO contacten met o.a. *World Legal Forum (WLF)* en *Hague Institute for Internalisation of Law (HiiL)* in Den Haag
- op het terrein van corruptiebestrijding met *Transparency International* (afdeling Nederland)
- op het terrein van internationale migratie met *The Hague Process for refugees and migration (THP)*
- op het terrein van ontwikkelingssamenwerking met *PARTOS* (koepel van ruim 100 ngo's in deze sfeer)
- op het terrein van zingeving en duurzaamheid met o.a. *Stichting NatuurCollege*, *Centre for Human Intelligence* en *Bureau InnerSense*
- op verduurzamingsterrein in brede zin is er contact en overleg met o.a: *Initiatief Duurzame Handel*, *Nederlands Centrum voor Duurzame ontwikkeling (NCDO)*, *Worldconnectors*, *World Foresight Forum*

### Activiteiten 2012-2013

- implementatie advies Duurzaam inkopen (in juni 2011 uitgebracht samen met De Groene Zaak en MVO Nederland)
- implementatie Groene Groei Deal (in oktober 2011 afgesloten met kabinet, MVO Nederland en Stichting Natuur&Milieu)
- verdere ontwikkeling van in oktober 2011 gestarte website 'Groene Groei' voor ontsluiting decentrale groene initiatieven ([www.OndernemendGroen.nl](http://www.OndernemendGroen.nl))
- activiteiten Platform Biodiversiteit Ecosystemen en Economie (eind 2010 opgericht samen met IUCN).
- implementatie SER-advies Ontwikkelingssamenwerking d.d. september 2011 over rol bedrijfsleven

- gezamenlijk congres met MVO Nederland over duurzaamheid (12 januari 2012) met VNO-NCW-voorzitter als spreker
- publicatie visiedocument over internationale arbeidsmigratie samen met The Hague Process for Migration and Refugees (februari 2012)
- overleg met Raad van Kerken over sociale cohesie en duurzaamheid (maart 2012)
- publicatie visiedocument ‘Onze gemeenschappelijke toekomst’ (maart 2012) + twee stakeholderbijeenkomsten daarover in Malietoren (juni 2012)
- ontwikkelen van input voor de zogenaamde Rio+20-conferentie (20-22 juni 2012) en mede-organisatie aan internationale pre-conferentie in Amsterdam (11-12 april 2012)
- gezamenlijk congres met Global Compact Netherlands over duurzaamheid (24 april 2012) met VNO-NCW-voorzitter als spreker
- SER-eindevaluatie IMVO-Verklaring (juni 2012) + nieuw rapport (december 2012) + nieuw rapport medio 2013
- overleg/lobby, ook via BUSINESSEUROPE, over voorstellen Europese Commissie inzake CSR en transparantie
- overleg en lobby in verband van BUSINESSEUROPE over CSR-nota Europese Commissie (oktober 2011) + nadere publicatievoorstellen in 2013
- vele implementatie-activiteiten inzake medio 2011 vastgestelde OECD-guidelines annex Ruggieframework inzake mensenrechten
- VNO-NCW-voorzitter spreker op Nationaal Sustainability congres (20 november 2012) resp. Congres International Supplymanagement (29 november 2012)
- medeorganisator bijeenkomsten over Earth Charter (mei/september/december 2012)
- publicatie brochure met ICC en overheid over bestrijding corruptie (juni 2012)
- deelname aan het Dutch Sustainable Growth Initiative van aantal Nederlandse multinationals (lancering januari 2012; eerste publicatie september 2012)
- supporting partner WLF-congres 6/7 december
- idem bijeenkomst op Nyenrode met Japanse ceo en Zenmeester over spirituele dimensie in werk (22 oktober 2012)
- conferentie Stichting Management Studies VNO-NCW over duurzaamheid (september 2012)
- Bilderbergconferenties VNO-NCW 2012 en 2013 over ‘nieuwe partnerschappen’
- lunchbijeenkomsten met relaties in Malietoren (Broodje B) over mvo/duurzaamheid (4x per jaar)
- partner bij internationaal congres *World Water Day* 21/22 maart 2013 in Den Haag



## Bijlage 2

### Publicaties en standpunten (2007-2012)

#### Publicaties

- Een Europa dat werkt; visie ter gelegenheid van het 50-jarig bestaan van de EU (2007)
- Europa kan winnen! 55 adviezen van ondernemend Nederland voor 2009-2014 (2009)
- Optimistisch; over duurzame groei en werkgelegenheid (2010)
- Brochure Resultaten 2011; verslag van de ondernemerslobby (februari 2012)
- Onze gemeenschappelijke toekomst; een integrale visie op duurzame ontwikkeling en MVO (maart 2012) (Engelse samenvatting onder titel *A common future*)
- Nederland leeft van Europa (augustus 2012)
- Nederland moet het weer gaan verdienen; over duurzame groei en ondernemerschap (augustus 2012)
- Jaarverslag 2012 Stafgroep Levensbeschouwing & Ondernemen (december 2012)

#### Bilderbergnota's

- Ondernemen in het Europa van morgen (2007)
- Duurzame globalisering (2008)
- Duurzaam succes; over ondernemen in de wereldeconomie (2009)
- Duurzaam herstel (2010)
- Nieuwe verantwoordelijkheden (2011)
- Vitale verbinding (2012)

#### Standpunten in SER-verband

- Verklaring bij 50-jarig bestaan EU (2007)
- advies Evenwichtig ondernemingsbestuur (2007)
- advies Duurzame globalisering (2008)
- Verklaring IMVO (2008)
- 1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage IMVO (2009)
- advies Europa 2020 (2009)
- advies Meer werken aan duurzame groei (2010)
- advies Biobased economy (2010)
- advies Ontwikkeling door duurzaam ondernemen (2011)
- 2<sup>e</sup> Voortgangsrapportage IMVO (2011)
- advies Verschuivende economische machtsverhoudingen (juni 2012)
- eindrapport IMVO (juni 2012)

- leidraad Herziene OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (juni 2012)
- briefadvies Naar een energieakkoord voor duurzame groei (oktober 2012)
- 3<sup>e</sup> Voortgangsrapportage IMVO rapportage 2<sup>e</sup> helft 2012 + werkplan 2013 (december 2012)

### **Overig**

- Duurzaamheidsakkoord met kabinet-Balkenende IV (2007)
- Groene Groei Deal met kabinet-Rutte I, MVO Nederland en Stichting Natuur&Milieu (2011)
- Platform Biodiversiteit en Bedrijfsleven (VNO-NCW lid), *Werkprogramma 2012-2015* (2011)
- Dutch Sustainable Growth Coalition (VNO-NCW-voorzitter lid), *Towards sustainable growth business models* (september 2012)

## Bijlage 3

### Enkele persberichten (april - november 2012)

#### **‘Ondernemers: landsbelang centraal’ (23 april)**

Ondernemingsorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland vinden dat de politieke partijen over hun eigen schaduw heen moeten stappen en moeten samenwerken. De vraag wanneer verkiezingen moeten worden gehouden is ondergeschikt aan het landsbelang, dat nu voorop moet staan. Er moet een begroting komen waarmee Nederland in 2013 op een overheidstekort van drie procent uitkomt. Verlaging van de Nederlandse kredietwaardigheid die dreigt bij uitblijven van een dergelijk pakket vergroot de problemen alleen maar verder. De reputatie van Nederland als financieel degelijk land staat op het spel. De ondernemingsorganisaties pleiten verder in ieder geval voor structurele maatregelen op het gebied van de woningmarkt en de pensioenen. Daartoe moet de pensioenwetgeving die nu bij de Eerste Kamer ligt snel worden afgerond

#### **Tweede Kamer-verkiezingen (13 september)**

VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland zijn content met de uitslag van de verkiezingen. “Nederland heeft gekozen voor het midden”, aldus de ondernemingsorganisaties. “Voor het eerst in lange tijd is het populisme op de terugweg.” Volgens de ondernemingsorganisaties is de uitslag daarmee ook een keuze voor een pro-Europees beleid.

##### *Stabiele coalitie*

Ook constateren VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland dat er een stabiele coalitie mogelijk is. “Dat is goed voor Nederlandse ondernemers en voor onze internationale positie, waar onze economie zo sterk van afhankelijk is.”

#### **‘Ondernemers hopen dat FNV-beraad weg effent voor overleg’ (9 oktober)**

VNO-NCW is verheugd over de uitkomst van het tweedaagse beraad van FNV/ de nieuwe vakbeweging en de bij haar aangesloten bonden. “Wij hopen dat deze stappen de weg effenen om weer gezamenlijk te gaan praten over de aanpak van de crisis en over hoe we groei en werkgelegenheid kunnen terugbrengen in Nederland”, aldus de ondernemingsorganisatie.

##### *Herkenbare sectoren*

De FNV was maandag 8 en dinsdag 9 oktober bijeen in Rotterdam om te besluiten over een nieuwe structuur. De grote bonden, FNV Bondgenoten en AbvaKabo FNV, splitsen zich op in herkenbare sectoren, zo is besloten. Deze sectoren, onder wie ook zzp'ers, ouderen en werklozen, krijgen een eigen bestuur. Die besturen

gaan met de werkgevers en de overheid onderhandelen over landelijke kwesties als de pensioenen, het industriebeleid en het onderwijs.

#### *Ledenparlement*

Het hoogste democratisch orgaan van de vakbeweging wordt het ledenparlement. Dat komt deze maand voor het eerst bijeen. Ook komt er een algemeen bestuur, dat zal bestaan uit een voorzitter en zestien bestuursleden. Zeven leden, inclusief de voorzitter, vormen het dagelijks bestuur.

#### *Nog twee jaar*

Volgens Ton Heerts, die Agnes Jongerius na haar aftreden afgelopen zomer opvolgde, heeft de FNV 'een scherpe bocht genomen' en zit ze nu weer op de rechte weg. Overigens nemen de zeventien aangesloten bonden nog ruim twee jaar de tijd om een volledig nieuwe organisatie op te zetten. De voorzitters van de bonden zijn dat vandaag overeengekomen.

### **'Duurzame economie moet kern worden van regeerakkoord' (10 oktober)**

De deelnemers aan de Dutch Sustainable Growth Coalition (Unilever, AkzoNobel, Heineken, Philips, FrieslandCampina, Shell, KLM, DSM, VNO-NCW en Ernst & Young) roepen Mark Rutte en Diederik Samsom op om in het regeerakkoord werk te maken van duurzame economische groei. "Naar wij hopen en verwachten, vormen afspraken die leiden tot snelle terugkeer op het pad van substantiële duurzame economische groei de kern van het regeerakkoord dat u thans aan het voorbereiden bent. Het is belangrijk om daarbij voor ogen te houden dat ondernemingen en ondernemers een sleutelrol kunnen vervullen in het realiseren van duurzame groei", zo schrijven zij in een brief aan de informateurs.

#### *Sustainability valley*

De ceo's van acht grote multinationals stellen maximaal te willen bijdragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. Ook willen zij Nederland op de kaart zetten als één van de sustainability valleys in de wereld. Daarvoor vragen zij van het nieuw te vormen kabinet een consistent beleid op het gebied van onder meer milieu, energie, klimaat en voedsel. Per doelstelling moet de overheid vasthouden aan één instrument dat de concurrentie niet verstoort. "Voorkom stapeling en voortdurende verandering van beleids- en overheidsinstrumenten die op hetzelfde doel gericht zijn."

#### *Biobased economy*

Ook moet het kabinet de Green Deal-aanpak en het topsectorenbeleid continueren en waar nodig verder uitbouwen. Duurzaamheid moet een plek krijgen in curricula en onderzoeksprogramma's van universiteiten, hoger en middelbaar onderwijs, zodat bewustwording rondom duurzaamheid en duurzaam ondernemerschap wordt gestimuleerd. De politiek moet zich inzetten voor de biobased economy, onder meer door een actieve lobby in Brussel te voeren gericht op het

stimuleren van meer innovatie in de Europese agrosector en een nultarief invoerrechten voor duurzaam geproduceerde landbouwgewassen.

### **‘Ondernemingsorganisaties gematigd positief over regeerakkoord’ (29 oktober)**

De ondernemingsorganisaties van Nederland zijn gematigd positief over het conceptregeerakkoord van VVD en PvdA, dat vandaag naar buiten is gekomen. VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland steunen de voortvarendheid waarmee structurele ingrepen in langsepende dossiers als woningmarkt, zorg, arbeidsmarkt en bestuurlijke herindeling worden aangepakt. Voorts zijn zij tevreden dat de overheidsfinanciën op orde worden gebracht.

De ondernemingsorganisaties zijn ook content met het voortzetten van het topsectorenbeleid. Dit beleid, door het voorgaande kabinet ingezet, moet de motor zijn voor voortgaande economische groei. Het exportbeleid is van groot belang voor de topsectoren. Het benoemen van een aparte minister voor buitenlandse handel bij EL&I zou aan het topsectorenbeleid een extra impuls hebben gegeven.

Het Europees beleid spreekt in algemene zin tot de verbeelding, maar bij de definitieve vaststelling van de Europese begroting roepen zij het kabinet op rekening te houden met de belangen van de agrofoodsector.

VNO-NCW, MKB Nederland en LTO Nederland menen dat het nieuwe kabinet de pijn zo evenwichtig mogelijk verdeelt. Ook de lasten voor ondernemers zullen via verhoging van de WW-premie en van de assurantiebelasting stijgen. De nivellerende maatregelen op het gebied van de zorg treffen echter vooral de midden-groepen en zullen een nadelig economisch effect hebben. Dat geldt ook voor de beperking van de fiscale ondersteuning van de pensioenopbouw.

Waar de ondernemingsorganisaties zich niet mee kunnen verenigen is de voorgestelde quoterings op het gebied van de arbeidsmarkt. Zij beschouwen dit voorstel als principieel verkeerd en in de praktijk onwerkbaar. De ondernemingsorganisaties zouden op dit vlak liever afspraken maken in de Stichting van de Arbeid. Zij zullen dan ook de mogelijkheden die het regeerakkoord biedt om in overleg met de vakbonden het akkoord tussen VVD en PvdA van een alternatief te voorzien of nader uit te werken gaarne benutten. Het gaat hier met name om arbeidsmarkt, de WW-systematiek en de PBO.

### **‘Wientjes waarschuwt kabinet over discussie EU-begroting’ (15 november)**

De discussie over Europa is een discussie over je eigen boterham, stelt Bernard Wientjes, voorzitter van VNO-NCW. Het kabinet is ‘penny wise pound foolish’ als zij alleen blijft inzetten op het verkleinen van de EU-begroting. In gesprek met

de NOS benadrukt hij dat ons land nog altijd meer aan Europa verdient dan het Nederlanders kost.

#### *100 miljard bezuinigen*

De EU-begroting voor de komende 7 jaar wordt volgende week vastgesteld in Brussel. Nederland wil 100 miljard bezuinigen op deze begroting. Bernard Wientjes begrijpt deze houding wel. “Ik vind de discussie over de groei van de begroting een legitieme discussie. Zeker als je in Nederland zelf 16 miljard moet bezuinigen en deze begroting wel groeit,” zegt hij. Toch vindt hij het niet verstandig: “We verdienen 180 miljard aan de Europese Unie. En het kost ons 1 procent van ons nationaal product, zo’n 6 miljard euro.”

#### *Welvaart en welzijn*

Ondernemers zijn gebaat bij Europa en een goede Europese begroting. In gesprek met Chris Ostendorf van de NOS verwijst Wientjes naar de brochure ‘Nederland leeft van Europa’, die de ondernemingsorganisatie in de verkiezingstijd presenteerde. “Europa gaat over onze welvaart en welzijn, niet meer zoals vroeger over ideële vergezichten. Onze export naar Griekenland is 2,5 miljard euro. Dat is meer dan naar Japan. Dus wees voorzichtig”, waarschuwt de voorzitter van VNO-NCW. Tegen het kabinet zegt hij: “We verdienen zo veel aan Europa. Beperk je niet te veel op de kosten, want de inkomsten zijn groter.”

## Bijlage 4

### Programma 51<sup>e</sup> Bilderbergconferentie 1-2 februari 2013

Dagvoorzitter: *Jeroen Smit*, schrijver, onderzoeksjournalist en hoogleraar journalistiek Rijksuniversiteit Groningen

#### vrijdag 1 februari

12.30 inlooplunch

13.30 welkomstwoord en inleiding *Bernard Wientjes*, voorzitter VNO-NCW

13.40 inleidingen

- *Peter Hartman*, president-directeur Koninklijke Luchtvaartmaatschappij KLM
- *Paul Schnabel*, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau en universiteits-hoogleraar Universiteit Utrecht
- *Rob de Wijk*, directeur The Hague Centre for Strategic Studies en hoogleraar Internationale Relaties Universiteit Leiden

15.00 pauze

15.30 column *Ralien Bekkers*, Jongerenvertegenwoordiger Duurzame Ontwikkeling naar de VN

15.35 forumdiscussie

- *Sybrand van Haersma Buma*, voorzitter Tweede Kamerfractie CDA
- *Ineke Dezentjé Hamming*, voorzitter FME-CWM
- *Kitty van der Heijden*, ambassadeur Duurzame Ontwikkeling en directeur Directie Klimaat, Milieu, Energie en Water Ministerie van Buitenlandse Zaken
- *Anne-Marie Rakhorst*, directeur-eigenaar Search Ingenieursbureau, Zaken-vrouw van het jaar 2000

16.30 einde plenaire gedeelte

16.45 parallelsessies *Vernieuwende partnerschappen*

18.15 aperitief

19.00 diner

## **zaterdag 2 februari**

7.30 ontbijt

9.00 oecumenische dienst onder leiding van *Jacobine Geel*, theologe, tv-presentatrice en moderator

10.00 heropening conferentie

10.15 inleiding *Diederik Samsom*, voorzitter Tweede Kamerfractie Partij van de Arbeid

11.00 pauze

11.30 forumdiscussie

- *Désirée van Gorp*, hoogleraar International Business Strategy Business Universiteit Nyenrode
- *Ton Heerts*, voorzitter FNV/de nieuwe vakbeweging i.o.
- *Marc Hendrikse*, ceo NTS-Group en lid Topteam High Tech Systemen en Materialen
- *Diederik Samsom*
- *Hans Wijers*, voorzitter Vereniging Natuurmonumenten

12.30 slotwoord *Bernard Wientjes*

aansluitend lunch