

# Vitale verbinding

50 jaar Bilderbergconferentie(s) VNO-NCW



# Vitale verbinding

50 jaar Bilderbergconferentie(s) VNO-NCW

...

3

@ 2011 VNO-NCW, Den Haag

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 (dossier: levensbeschouwing en ondernemen)  
www.bilderbergconferentie.nl

Eindredactie: Huib Klamer

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

NUR 805  
ISBN 978 90 232 4953 5

Grafische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen

...

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	7
------------------	---

## Deel I

### **Op naar de 50<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie! Geschiedenis van een instituut**

<i>Jan-Willem van den Braak</i>	9
---------------------------------	---

## Deel II

### **Verslagen met foto's van Bilderbergconferenties uit:**

• De Werkgever (1961-1966-1971-1976-1981-1986-1991)	43
• FORUM (1996-2001-2006-2007-2008-2009-2010-2011)	

## Deel III

### **'Ach, er is zoveel'**

Reflecties van 25 deelnemers aan de Bilderbergconferentie toen en nu	67
----------------------------------------------------------------------	----

## Deel IV

### **'Je mag de vraag dus wel stellen: waartoe ben ik op aarde, maar je moet hem niet beantwoorden'**

De Bilderbergtraditie - een rondetafelgesprek in de Malietoren op 24 mei 2011

<i>Corien Lambregtse</i>	101
--------------------------	-----

## Deel V

### **Kroniek van een turbulent jaar (oktober 2010 - oktober 2011)**

<i>Jan-Willem van den Braak</i>	107
---------------------------------	-----

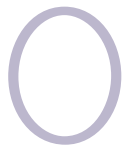
## Deel VI

<b>Programma 50e Bilderbergconferentie 3-4 februari 2012</b>	117
--------------------------------------------------------------	-----



Foto: Chris Schotanus/Essay Producties

# Voorwoord



p 15 november 1961 vond de allereerste Bilderbergconferentie plaats.

De komende op 3-4 februari 2012 zal dus in het teken van het gouden jubileum staan.

Daar is alle aanleiding toe. 'De Bilderberg' is springlevend, misschien wel meer dan ooit. Begonnen als jaarlijkse christelijke bezinningsconferentie van een rechtsvoorganger van het NCW, fungeert deze sinds 1997 als beraad van leden van VNO-NCW over de (internationale) maatschappelijke ontwikkelingen en m.n. de rol en verantwoordelijkheid van ondernemingen en ondernemers.

Daarbij is volop ruimte voor ieders levensbeschouwelijke achtergrond en inspiratie, zoals ook in 2005 expliciet is vastgelegd in onze statuten. En daaraan blijkt steeds meer behoefte. Daarom voorzie ik voor onze Bilderbergconferentie nog een lange toekomst.

In dit speciale congresboek zijn historie, reflecties en vooruitzichten ten aanzien van onze conferentie bijeengebracht. Als altijd onder verantwoordelijkheid van onze Staf Levensbeschouwing en Ondernemen maar daarnaast met inbreng van een aantal bekende Bilderberg-gangers.

Verder wordt in een korte beschouwing ingegaan op enige voor de conferentie relevante actuele ontwikkelingen.

Moge dit boek bijdragen aan de beleving van ons gezamenlijk verleden als VNO-NCW en vooral onze gezamenlijke toekomst!

Bernard Wientjes  
*voorzitter VNO-NCW*

Den Haag, oktober 2011

...







# Op naar de 50ste Bilderbergconferentie!

*Geschiedenis van een instituut*

**Jan-Willem van den Braak<sup>1</sup>**

## *Inhoudsopgave*

- Inleiding: Op naar de Bilderberg!
- Ontstaansgeschiedenis
- De protestantse oertijd (1961-1968)
- De jonge jaren: bedrijfsleven ter discussie (1969-1975)
- Bilderberg 1976: van conferentie naar project
- De moeizame jaren: verzakelijking (1977-1989)
- De nieuwe orde van de jaren negentig (1990-1996)
- Overgangsjaren (1997-2005)
- Globalisering: de ultieme fase (2006-2011)
- Bezinning toen en nu
- Slot: wat nu?
- Noten

...

9

## *Bijlagen*

1. Voorzitters organiserende werkgeversverenigingen 1961-heden
2. Inleiders conferenties 1961-2011
3. Conferentievoorzitters, voorgangers oecumenische dienst en aantal deelnemers 2001-2011
4. Schrijvers discussienota's/eindverslagen conferenties 1976-2011
5. Samenstelling staf Vereniging/Stichting NCW resp. Staf Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW (1997-heden)
6. Statutaire bezinningsbepalingen NCW, Vereniging/Stichting NCW resp. VNO-NCW
7. *Letter of intent* VNO-NCW-bestuur bij opheffing Stichting NCW d.d. 28 april 2005
8. Samenstelling Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen resp. Curatorium VNO-NCW
9. Uitslagen Tweede Kamerverkiezingen 1963-1972-1982-1994-2002-2010
10. Thematische indeling conferenties 1961-2011

## *Literatuur*

# Op naar de 50ste Bilderbergconferentie!

## Geschiedenis van een instituut

### Inleiding: Op naar de Bilderberg!

Op 15 november 1961 ving de allereerste Bilderbergconferentie aan, nu een halve eeuw geleden dus.

Rond de eeuwwisseling wist echter niemand meer wanneer de Bilderbergconferenties ooit begonnen waren.<sup>2</sup> Peter Klep, een van de medewerkers van de levensbeschouwelijke Vereniging NCW, is toen een en ander gaan uitzoeken, wat resulteerde in 2001 in een brochure over de geschiedenis van de conferentie onder de titel *Op naar de Bilderberg!* Het eerste exemplaar van de brochure werd tijdens de conferentie aangeboden aan oud-NCW-voorzitter Steef van Eijkelenburg. Zijn reactie was karakteristiek voor deze volbloed ondernemer: *“Hadden jullie niks beters te doen?”*

Desondanks is het erop gewaagd om een nieuwe beschouwing neer te leggen over de geschiedenis van dit merkwaardige fenomeen. Het gaat om een persoonlijke schets en selectie van gebeurtenissen zonder enige wetenschappelijke pretentie, gevat in het kader van de evolutie van de bezinningsfunctie van VNO-NCW en zijn christelijke rechtsvoorgangers. In plaats van talloze voetnoten is daarom volstaan met een literatuurlijst.

Bijlages verschaffen feitelijke informatie van diverse aard voor de liefhebbers. En deel II van dit boekje bevat verslagen met foto's van een aantal conferenties over de jaren heen in de toenmalige verbondsbladen, die de sfeer meer 'pakken' dan in een terugblik van nu mogelijk is.

### Ontstaansgeschiedenis

Zo ontstond de conferentie: met de typisch Nederlandse 20<sup>e</sup> eeuwse verzuiling in de politiek en maatschappelijke organisaties, van omroepen en ziekenhuizen tot sportverenigingen, vakbonden en werkgeversorganisaties. De belangrijkste zuilen waren die van het socialisme, het liberalisme en de christen-democratie, waarbij deze weer verder waren vertakt.

In de politiek waren er sinds de jaren twintig vier confessionele partijen: de katholieken, de anti-revolutionairen, de christelijk-historischen en de staatkundig-gereformeerden. Aan vakbewegingszijde bestonden er socialistische, communistische, katholieke en christelijke bonden. En in de werkgeverswereld waren er katholieke, protestantse en neutrale verbonden, welke laatste vooral met de liberale stroming werd geassocieerd. Langs die lijnen waren er ook nog eens middenstands- resp. boerenorganisaties.

Het protestantse werkgeversverbond heette officieel het Verbond van Protestants-Christelijke Werkgevers in Nederland (VPCW), sinds 1937 geleid door de charismatische ondernemer Adriaan Borst (1888), die al in 1922 bestuurslid was geworden.

Dat jaar 1937 is tevens relevant, omdat toen het Convent van Christelijk-Sociale Organisaties werd opgericht, bestaande uit de protestantse ondernemers- en werknemersorganisaties. Ieder jaar was er een Conventsconferentie, waarin men elkaar aansprak op de uitgangspunten van de gedeelde protestants-christelijke levensbeschouwing.

In 1941 werden de werkgeversorganisaties ontbonden door de bezetter. Informeel bleven sommige bestuurders echter bij elkaar komen om te spreken over actuele vraagstukken en over de vormgeving van de na-oorlogse toekomst. In confessionele kring werd daarbij uiteraard de relatie gelegd met de eigen geloofswortels. Bij de neutrale werkgeversbestuurders werden wel pleidooien gehoord om de verantwoordelijkheden voor het sociaal-economisch beleid bij hen te leggen en voor de bezinning aparte organisaties op te richten. Daar zagen de confessionele organisaties toen helemaal niets in.<sup>3</sup> (Deze optie zou een halve eeuw later weer op tafel komen...).

Ook na de oorlog bleef een 'Doorbraak' uit, net als in de politiek en vakbewegingsland. Wel kwam de Stichting van de Arbeid tot stand en in 1950 de SER, waardoor de 'sociale partners', zoals zij steeds vaker gingen heten, frequent gingen overleggen en meer invloed verwierven op het regeringsbeleid.

En dat in een wereld die vanaf het eind van de jaren veertig gevangen was in een Koude Oorlog tussen de twee grootmachten van toen.

Kapitalisme of communisme? Meer smaken leken er niet te zijn. Of toch?

In 1948 werd in Amsterdam de Wereldraad van Kerken opgericht, die zijn missie als volgt formuleerde:

**“Zowel de ideologie van het communisme als die van het 'laissez-faire' kapitalisme moet verworpen worden...Beide ideologieën zijn vals gebleken. Het alternatief is een 'verantwoordelijke maatschappij' waarin mensen in vrijheid hun geroepen zijn tot verantwoordelijkheid kunnen beleven....In een verantwoordelijke maatschappij zijn zij die politiek gezag of economische macht bezitten, voor de uitoefening daarvan verantwoording schuldig aan God en aan de mensen, wier welzijn daarvan afhangt.”**

Die zoektocht naar een 'verantwoordelijke maatschappij' was het uitgangspunt voor de christelijke maatschappelijke organisaties. Onder leiding van nog steeds Borst hield het VPCW in 1949 voor het eerst een speciale bezinningsconferentie hierover, en wel in Hotel Dreyeroord in Oosterbeek. Dat was blijkbaar zo'n succes dat dit de jaren daarna werd voortgezet in Hotel Ittman in Nunspeet.

In de jaarvergadering van 1955 onderlijnde Borst nog eens expliciet zijn positie op de schaal tussen individualisme en collectivisme:

**"Wij moeten er eigenlijk toe komen voorgoed af te rekenen met het negatieve uitgangspunt, dat het in het leven slechts zou gaan om het individu, in welke opvatting elke ontwikkeling, waarbij aan de zeggingsmacht van het individu beperkingen worden opgelegd, bij voorbaat wordt afgewezen. Indien iemand – dan moet zeker de christenwerkgever weet hebben van het bestaan van zowel gemeenschap als individu."**

### De protestantse oertijd (1961-1968)

1961: *De groeiende onderneming*

1962: *Verantwoording en positiebepaling*

1963: *Christelijk geloof en ondernemerspraktijk*

1964: *Loonpolitiek, sociaal-ethische kanttekeningen*

1965: *Vermogensaanwasdeling in het licht van de christelijke levensbeschouwing*

1966: *Samenwerking met de Rooms-Katholieken*

1967: *De ethiek van macht, gezag en eigendom in de economische verhoudingen*

1968: *Kerk en industrie*

Zo kwam langzamerhand de behoefte op om óók tijdens de algemene ledenvergaderingen in het najaar de nodige ruimte aan bezinning gegeven. Deze vonden vanaf 1961 plaats in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek, waarmee dit dus als het geboortejaar van de huidige conferentie kan gelden.

Er werd dat jaar op basis van twee hooggeleerde pre-adviezen gesproken over m.n. de financiering en de leiding van 'de groeiende onderneming', zoals het thema luidde.

In het tweewekelijkse VPCW-magazine *De Werkgever* van 30 november 1961 werd teruggekeken:

**"Deze editie van ons blad is voor een belangrijk deel gewijd aan de op 15 en 16 november jl. in De Bilderberg te Oosterbeek gehouden ledenvergadering van ons Verbond. De opzet van deze bijeenkomst week af van die, welke sedert jaren gebruikelijk was. Wat dit betreft droeg deze ledenvergadering het karakter van een experiment. Gezien de vele positieve reacties van de deelnemers een, niet alleen in dit opzicht maar in alle opzichten, geslaagd experiment."**

**Door de vergadering op twee aaneensluitende dagen te houden werd de gelegenheid tot persoonlijk contact geboden. Een mogelijkheid waarvan in ruime mate, zowel de eerste avond als de volgende dag, gebruik werd gemaakt. Banden van vriendschap werden gelegd of verstevigd....."**

**Zowel de grote belangstelling voor deze vergadering (wij waren zelfs genooddaakt vóór de vergadering de mogelijkheid tot deelneming stop te zetten) alsmede de geanimeerde sectiebesprekingen en forumdiscussie bewezen de actualiteit van de aan de orde gestelde onderwerpen... Bepaald een stimulans om op de ingeslagen weg voort te gaan."**

Herkenbaar...

Adriaan Borst trad terug als VPCW-voorzitter in 1962 na een termijn van 25 jaar, die door geen enkele werkgeversvoorzitter in Nederland vóór en na hem zelfs maar benaderd werd. Hij liet een bloeiend VPCW achter in die laatste jaren van duidelijk vastliggende maatschappelijke en kerkelijke verhoudingen – maar aan de vooravond van welhaast revolutionaire stormen, zoals zou blijken.

Voorshands gingen de Bilderbergconferenties echter nog even 'gewoon' door. In 1962 en 1963 boog men zich over de verantwoordelijkheid van de christen-ondernemer, zoals deze dat toen ook gewoon was te doen tijdens de zondagse kerkgang (maar daar in stilte).

De conferenties van 1964 en 1965 weerspiegelden de nieuwe vragen, die in relatie tot de plotseling versnellende welvaartstoename opkwamen: wat betekende deze voor de tot dan strak geleide loonpolitiek c.q. voor het aandeel van de arbeider in de door de onderneming gegenereerde groei? Vragen, die nog wel vaker zouden terugkomen.

De afzonderlijke bezinningsconferenties van het VPCW werden in 1966 beëindigd. Maar dat was dus geen probleem, omdat er nu dus tijdens de najaarsvergaderingen voldoende ruimte voor bezinning was.

1966: dat was het jaar dat de jongeren zich massaal gingen bezinnen op de naoorlogse samenleving waarin ze waren grootgebracht, op basis van de vooroorlogse waarden en normen. Samen met het *Wirtschaftswunder* veroorzaakte dat een roep om maatschappijhervorming met meer keuzevrijheid, minder Koude Oorlog en minder burgerlijke 'massaconsumptie'. Deze druk vond ook zijn vertaling in de politiek. In de Nacht van Schmelzer sneuvelde de 'oude politiek'; D66, Amsterdamse kabouters en PSP kregen de wind in de zeilen en de PvdA radicaliseerde in snel tempo onder leiding van de nieuwe oppositieleider Den Uyl.

De *eindelooze* jaren zestig<sup>4</sup>, waaraan nog steeds al dan niet nostalgisch wordt gerefereerd, begonnen in feite in dat jaar. Met de afbrokkeling van het kerkelijk gezag en het 'confessionele midden' zou het na 1966 hard gaan. De confessionelen konden daar vooralsnog weinig tegenover stellen behalve een aarzelend begin van samenwerking, waardoor ze bij de verkiezingen van 1967 wel de macht behielden, ondanks een zwaar verlies van m.n. de KVP (van 50 naar 43 zetels, heel veel voor die tijd).

Een vergelijkbare samenwerking kwam er in werkgeversland tussen het VPCW en zijn katholieke zuster, het Nederlands Katholiek Werkgeversverbond (NKWV). De conferentie van 1966 stond al officieel in het teken van de samenwerking met de katholieken.

Een jaar later kwamen beide organisaties tot een federatie, een betrekkelijk lichte vorm van samenwerking dus, die wat betreft de Bilderbergconferenties niet verder ging

dan dat de katholieke voorman Paul van Boven ook werd uitgenodigd en tijdens de conferentie als gast gebroederlijk naast VPCW-voorzitter Wemmers gezeten was.

Juist dat jaar overleed Borst. Volgens iedereen was hij een excellente vertegenwoordiger geweest van het christelijk-sociale denken, een 'principiële pragmaticus met een lange adem', zoals hij in de in voetnoot 3 genoemde levensbeschrijving gekarakteriseerd werd.

Met een legaat uit zijn nalatenschap werd het Adriaan Borstfonds gesticht. Uit de rente van het kapitaal werden initiatieven en publicaties gesteund die passen in de christelijk-sociale beweging.

Een portret van hem<sup>5</sup> versiert tot op dit moment een van de directiekamers in de Malietoren van VNO-NCW in Den Haag, als om de continuïteit van de ondernemersorganisaties te benadrukken.



VPCW-voorzitter Adriaan Borst

Op de conferentie van 1968 werd opnieuw de verhouding tot de kerken gewogen, natuurlijk in aanwezigheid van diverse geestelijken van diverse denominaties. Een scherp contrast met dat hoogtijjaar van de studentenopstanden. Maar de alsmaar aanzwellende maatschappijkritiek klonk wel door. Wemmers vroeg in zijn openingswoord aandacht voor 'de verscherpte situatie' met de vakbeweging en deelde mee dat er 'een deskundige op het gebied van de publiciteit' was aangesteld. Ten aanzien van de kerken was een van de conclusies dat deze kritisch mogen staan tegenover de industrie, met name "daar waar de mens in het geding is" maar tegelijk "zijn zij niet geroepen nieuwe structuren te ontwikkelen".<sup>6</sup>

Ondernemers begonnen in het defensief te raken....

Tot de prominente sprekers behoorde Jelle Zijlstra, die na de Nacht van Schmelzer minister-president van een interim-kabinet was geworden en aansluitend president van

De Nederlandsche Bank. Hij had een ongekend gezag in werkgemerskring en ver daarbuiten.

### De jonge jaren: bedrijfsleven ter discussie (1969-1975)

1969: -

1970: *De ethiek van het ondernemen*

1971: *Zuiver van hart en vuil van handen*

1972: *Besturen en verantwoordelijkheid*

1973: *Welvaart, verantwoordelijkheid en versobering*

1974: *Confessionele organisaties in deze tijd*

1975: *De thematiek van de inkomensverdeling*

De maatschappelijke ontwikkelingen gingen snel. De noodzaak van een volledige fusie tussen beide verbonden drong zich op en het hele jaar 1969 stond in het teken van de besprekingen daarover. Zelfs de Bilderbergconferentie werd daaraan opgeofferd, voor het eerst en laatst in de geschiedenis...

Een jaar later was het zover en ontstond het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW). Van Boven werd de eerste voorzitter.

Daarmee kon de Bilderbergconferentie opnieuw van start. Het leek nog even de laatste te worden, omdat volgens het verslag "De Bilderberg waarschijnlijk gaat sluiten". Maar daarvan kwam het gelukkig toch niet....

Dat jaar meldde zich voor het eerst als deelnemer een jong directielid van een onderneming uit Sint Oedenrode, die zich blijkbaar ook wilde bezinnen op de ethiek van het ondernemen. Zijn naam: Harry van de Kamp. Hij zou de veertig jaar daarna in diverse rollen geen enkele conferentie verzuimen, ongetwijfeld een absoluut 'Bilderbergrecord'.

De jaren daarna werden politiek de meest turbulente en voor ondernemers moeizaamste periode uit de tweede helft van de 20<sup>e</sup> eeuw. De polarisatie en de druk op maatschappelijke hervormingen stegen naar een hoogtepunt. Het kabinet-De Jong (1967-1971) en dat van Biesheuvel (1971-1972) hadden daarop al behoorlijk vergaand ingespeeld maar het leek allemaal niet genoeg.

KVP, AR en CHU leden zware nederlagen bij de Tweede Kamerverkiezingen: in 1963 hadden ze gezamenlijk nog een meerderheid (76), in 1967 gingen ze naar 69, in 1971 naar 58 en een jaar later volgde de *knock out* met nog slechts 48 zetels. In minder dan 10 jaar bijna 40% eraf: sommigen voorspelden het definitieve einde van de christelijke politiek, hand in hand met de leegloop van de kerken. De kabinetsformatie daarna, de langste en moeizaamste ooit in de parlementaire geschiedenis, leidde in mei 1973 tot het rode kabinet met het witte randje van Den Uyl. Het 'meest linkse kabinet ooit', dat met ongekend radicale voorstellen kwam op het terrein van inkomens, medezeggenschap, vermogensaanwas enz. enz.

En toen was er eind 1973 de eerste oliecrisis, het einde van decennialang aanhoudende welvaartsgroei. Het Bilderbergthema dat jaar ging heel passend over welvaart en versobering.

En het jaar daarna kwam men onverminderd bezorgd bijeen om te spreken over 'Confessionele organisaties in deze tijd'. Hoe moest het daarmee verder? Hadden ze nog wel



kans op overleven, ook al kwam langzaam het CDA van de grond? Deconfessionalisering en linkse politiek leken de wind ondanks de oliecrisis blijvend in de zeilen te hebben.

In 1975 sprak premier Den Uyl tijdens de najaarsledenvergadering van het NCW zijn ongebroken geloof en ambitie uit om de vrije ondernemingswijze productie verder te 'socialiseren'. De ondernemers waren ten diepste geschokt, een jaar later volgde een openbare bezorgde brief van tien topondernemers, een voor die tijd buitengewoon forse actie.

De progressieven in kabinet, parlement en samenleving wilden een radicale inkomensnivellering. Maximaal 1:5, zoals den Uyl wilde vastleggen. Rijk was vies, een toptarif van 72% wel het minste, de vermogensbelasting moest fors omhoog en er zou een vermogensaanwasdeling moeten komen. Over dit alles en nog veel meer verscheen een Interimnota Inkomensbeleid. VNO en NCW brachten dat jaar gezamenlijk een kritisch 'tegennota' uit onder de titel *Inkomensbeleid en overwinstdeling*.

Geen wonder dat ook de Bilderbergconferentie van dat jaar ging over de inkomensverdeling.

Maar in datzelfde jaar 1975 begonnen de grote verwachtingen van steeds meer welvaart, minder werken en meer democratie juist schipbreuk te leiden, na de vooraankondiging van de oliecrisis. Het werd het jaar van de eerste echte recessie – met een negatief groeicijfer – sinds de depressie van begin jaren dertig. De sociaal-economische toekomst werd voor het eerst sinds 1945 hoogst onzeker. De *einde-loze* jaren zestig waren definitief voorbij.

Maar welke rol moesten werkgevers in deze moeizame nieuwe tijd spelen? Werd nog wel naar hen geluisterd? Zo eindigde deze periode van de Bilderbergconferentie in 1975 in mineur.

## Bilderberg 1976: van conferentie naar project

1976: *Verantwoordelijkheden voor onderneming en ondernemer*

De Bilderbergconferentie was in zijn jonge jaren dus een relatief korte bezinningsbijeenkomst, aansluitend op de najaarsledenvergadering, met doorgaans twee sprekers en een forum. Van het geheel werd uitvoerig verslag gedaan in *De Werkgever*.

Er werd hoofdzakelijk gesproken door hoogleraren, soms op basis van eerder uitgebrachte pre-adviezen, en kerkelijke vertegenwoordigers. De ondernemers lieten zich vol respect kennis aanreiken door vertegenwoordigers van wetenschap en kerk met hun vanzelfsprekende autoriteit, zoals de professoren De Moor, Van Melsen, Steenkamp, Christiaanse, Bosman en bisschop Ernst.

Dat veranderde allemaal in 1976, dat mag gelden als het geboortjaar van de conferentie als (*discussie*)project, waarin de leden zelf aan het woord kwamen en waarin naar de stem van de leden werd geluisterd. Dat liep voortaan als volgt.

De keuze van het thema kwam tot stand in onderling beraad tussen directie en diverse stafleden van het bureau. Vervolgens werd een discussienota over het gekozen thema geschreven door het secretariaat. Zoals Peter Klep in zijn boekje over 40 jaar Bilderberg memoreerde:

**"In de zomermaanden piekerden we ons suf bij het schrijven van de probleemstelling. Het aanbrengen van het verdiepingselement om de identiteit van de organisatie tot uiting te brengen, was voorwaar niet eenvoudig. Maar het leidde altijd tot boeiende onderlinge discussies en oriënteringsactiviteiten (lezen, praten met derden). En als het klaar was stemde het bijna altijd tot voldoening, vooral vanwege het besef dat het stuk in tienduizendvoud het land in ging."**

En dan kwamen de leden aan het woord. Het NCW beschikte daarvoor over een infrastructuur van vijf regionale verenigingen, die nog afstamden van de oorspronkelijke 'standsverenigingen', die binnen het katholieke werkgeversverbond per bisdom waren opgericht. Het protestantse verbond kende een soortgelijke organisatie in de vorm van plaatselijke 'clubs'.

Deze regionale verenigingen fungeerden als bezinningsorganisatie voor ondernemers, die op persoonlijke titel lid waren (in 1975 in totaal ca 3500). Later gingen zij zich ook meer bezighouden met belangenbehartiging, maar de ruimte voor bezinning bleef bestaan en werd ook ingevuld. In plaatselijke kringen en studieclubs werden onderwerpen van deze aard aan de orde gesteld, waarbij ook wel stafleden van het NCW werden uitgenodigd om een inleiding te houden.

Zo moesten de auteurs en zo nodig collega's van hen ook de discussienota voor de Bilderberg in de regio komen toelichten. De resultaten werden door het NCW-secretariaat gebundeld en, voorzien van enkele conclusies, voorgelegd aan de deelnemers van de conferentie.



Voortaan werden de inleiders voor de conferentie ook geselecteerd uit andere kringen dan die van kerk en wetenschap, waaronder de eigen ondernemerskring, en was er veel meer ruimte voor onderlinge discussie in groepjes. Het format werd jaar na jaar beproefd en uiteindelijk min of meer standaard het volgende:

- vrijdagmiddag: enkele inleidingen van prominente sprekers uit m.n. de wereld van de wetenschap en van ondernemers, gevolgd door discussie met de inleiders,
- einde van de middag: parallelsessies van groepjes deelnemers die zich buigen over subthema's of aspecten van het conferentiethema,
- vrijdagavond: diner met na afloop napraten in lounge en in bar,
- zaterdagochtend vroeg: oecumenische dienst,
- wat later op de zaterdagochtend: inleiding van doorgaans een prominent politicus en aansluitend een slotforum.

Tijdens de conferentie was de eerste avond een cruciaal moment want dan moesten de bevindingen van de eerste dag verwerkt worden in stellingen of conclusies, die de basis vormden voor het vervolg op de volgende ochtend. Nog een keer Peter Klep:

“Het was geen eenvoudige klus, zeker niet voor degenen, die het idee hadden dat van dit werk het succes van de conferentie afhing. Vele malen werd tot diep in de nacht aan teksten gesleuteld. Die moesten dan nog weer worden uitgetypt voor de deelnemers. Het is voorgekomen dat in die nachten complete nieuwe brochures werden geschreven. Het was een inspannend maar ook gezellig karwei. Dit temeer omdat de best bevriende conferentiegangers wisten hoe wij zaten te ‘lijden’ en op geregelde tijden even langs kwamen om te informeren hoe de zaken ervoor stonden. Ook dit behoorde tot de rijke traditie van het NCW, die in het nieuwe bestel is voortgezet.”

En na de conferentie werd ten slotte een eindverslag met conclusies opgesteld, dat na goedkeuring door het bestuur als NCW-standpunt in brochurevorm werd gepubliceerd.

Ter voorbereiding van de conferentie 1976 schreven Peter Klep en Harry van de Kamp de discussienota *Ondernemen in verantwoordelijkheid*, die dus op de hierboven beschreven wijze in de ledenkring werd besproken. Het eindverslag van de conferentie van 1976 bevatte ook een aantal duidelijke stellingen/conclusies, die voortaan als richtinggevend voor het beleid golden, of bestuurders nu aanwezig waren geweest op de conferentie of niet. Conclusie 1 luidde bijvoorbeeld als volgt:

“Problemen van effectieve medezeggenschapsverhoudingen, kwaliteit van de arbeid, aanvaardbare inkomensverschillen, milieu en schaarste kan men niet langer beschouwen als randvoorwaarden, die de ondernemer in acht moet nemen wil hij verantwoord ondernemen...het is zijn taak en opdracht mee te werken aan de oplossing van deze problemen.”

In die zin was 1976 ook inhoudelijk een belangrijk jaar in de Bilderberggeschiedenis: het legde uitgebreid de maatschappelijke rol van de (christelijke) ondernemer en zijn onderneming vast: het concept ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ was geboren, een kwarteeuw voordat het meer en meer ook die naam zou gaan krijgen.

### De moeizame jaren: naar verzakelijking (1977-1989)

- 1977: *Arbeid, werkgelegenheid en vooruitgang*
- 1978: *Verdeling van verantwoordelijkheden in de overleg-economie*
- 1979: *Werkgelegenheid nu en straks*
- 1981: *Het spreken van de kerken in de samenleving*
- 1982: *Anders werken*
- 1983: *Onderneming? Present! Start van een systematisch omgevingsbeleid*
- 1984: *Naar volledige werkgelegenheid*
- 1985: *Arbeid, economie en technologie*
- 1986: *Bouwen aan onderwijs*
- 1987: *Kijken naar de toekomst*
- 1988: *Veranderende arbeidsverhoudingen*
- 1989: *Hoe schoon is de toekomst?*

Steeds duidelijker werd dat de economie en de overheidsfinanciën steeds meer uit het lood hingen en dat er fors moest worden bezuinigd om de werkgelegenheid te redden. In de periode na 1976 zou het daarom meer en meer over *werk* gaan. Van de acht conferenties van 1977-1985, de jaren dat massawerkloosheid het allesbeheersende maatschappelijke thema was, stond liefst vijf keer het woord ‘werk’ of ‘arbeid’ centraal.<sup>7</sup> Sommigen vreesden oprecht dat mede door de technologische vooruitgang het oude ideaal van volledige werkgelegenheid definitief achterhaald was.

Eén van de succesnummers in de geschiedenis van Bilderberg was het project ‘Anders Werken’ (1982). In de kern ging het om het vergroten van de verantwoordelijkheid van *werknemers* in hun directe werksituatie. Dit onderwerp had al de aandacht bij het voormalige VPCW, dat ter gelegenheid van zijn 50-jarig jubileum in 1968 het rapport *Verantwoordelijkheid in het werk* liet ver-



schijnen onder leiding van prof. H.J. van Zuthem. Het gaf de resultaten weer van experimenten in een aantal bedrijven, waar aan werknemers meer verantwoordelijkheid in hun dagelijks werk werd gegeven. De invalshoek was een ethische: de mens moet in zijn werk als verantwoordelijk wezen tot zijn recht kunnen komen. Daarvoor moet in de arbeidssituatie meer ruimte worden geschapen; een belangrijke factor vormde in dit verband de bevordering van werkoverleg. In de praktijk bleek echter dat de ethische invalshoek (de goede bedoeling) alléén niet voldoende was om tot succes te geraken. Een belangrijke voorwaarde was gelegen in de reorganisatie van de arbeidsorganisatie en andere patronen van leiderschap.

Om deze gedachte nader uit te werken werd het Bilderbergproject 1982 aan dit onderwerp gewijd. De voorbereiding geschiedde in nauwe samenwerking met prof. L.U. de Sitter, die op dit terrein inmiddels als de deskundige bij uitstek gold. Hij was de man van de 'integrale organisatievernieuwing'. De productieorganisatie als zodanig werd gezien als conditionerend voor de commerciële prestaties van de onderneming, maar tegelijkertijd ook voor de kwaliteit van de arbeid en de arbeidsverhoudingen. 'Anders Werken' stelde, hierbij aansluitend, de traditionele Tayloristische arbeidsdeling in productieorganisatie ter discussie. Deze zou moeten worden vervangen door organisatievormen die gekenmerkt worden door functieverrijking en (semi-) autonome teams.

Het NCW heeft zich in de jaren na deze Bilderberg ingespannen deze gedachte uit te dragen en werd door menig- een ook als voorloper op dit gebied beschouwd. 'Anders Werken' werd een gevleugelde uitdrukking.

Langzamerhand is dit alles bijna gemeengoed geworden als een natuurlijk antwoord op de flexibilisering en dynamisering van de markt, zowel de markt van producten als de arbeidsmarkt.

De conferentie van 1981 verdient apart vermelding, omdat het voor de laatste keer ging over de positie van en de verhouding tot de kerken. In de periode tot 1975 had dit al diverse malen op de agenda gestaan. Toen vanuit de overtuiging dat vanuit het kerkelijk geloof de ethische gedragslijnen voor ondernemers aangereikt werden en moesten worden. De kerk was de spirituele raadsman van de christelijke ondernemer. De Limburgse Werkgeversvereniging had ook een spirituele adviseur, zoals wel meer christelijke organisaties (en zoals katholieke scholen hun moderator hadden).

Maar de tijden waren veranderd. De kerk keerde zich soms expliciet tegen het vrije ondernemerschap en het kapitalisme. 1981 was het jaar van de eerste grote demonstratie tegen de kernraketten waar het Interkerkelijk Vredesberaad een grote rol bij speelde, er was de 8 mei-beweging enz. Zoals een deelnemer aan de conferentie zei: *"De uitgangspunten deugen wel, maar vanaf de preekstoel wordt de ondernemer toch vaak in de beklagdenbank gezet."*



Maar de kerken liepen intussen verder leeg en ze speelden een afnemende rol in het maatschappelijke debat. Voor steeds meer christelijke ondernemers vormden de kerken en de officiële christelijk-sociale leer niet langer hét ijkpunt voor hun handelen.

Met het kabinet-Den Uyl was intussen ook de inkomenspolitiek als afzonderlijk onderwerp van de agenda van de Bilderbergconferenties verdwenen. VNO en NCW rekenden in 1981 definitief af met het centralistische inkomenspolitieke gedachtegoed in hun uitgebreide *nota Inkomensbeleid in de jaren zeventig en tachtig; pleidooi voor een vrije, decentrale loonvorming*<sup>8</sup>. Daaruit bleek ook misschien wel voor het eerst dat de verschillen tussen VNO en NCW als het erop aan kwam in de hete praktijk minder groot waren dan het leek....

Met het Akkoord van Wassenaar van november 1982 werd een definitieve streep gezet onder het centralisme en de maakbaarheid van economie en samenleving. Voortaan ging het om eigen verantwoordelijkheid (en dus ook minder regels en sociale zekerheid), decentralisatie en marktwerking.

In 1986 werd Lubbers beloond voor zijn inspanningen met een klinkende verkiezingsoverwinning, waardoor hij de rest van het decennium zijn 'karwei kon afmaken' in een tweede kabinet van CDA en VVD. De economie begon overal in Europa langzaam weer aan te trekken, Europa kreeg met het project-Europa '92 van Delors eindelijk

de noodzakelijke impuls en in de Sowjet-Unie was er de *perestrojka*.

Er hing verandering ten goede in de lucht, het optimisme over de toekomst keerde terug....De Bilderbergthema's van 1986 en 1987 weerspiegelden ook deze ontwikkeling: met open oog kijken naar de toekomst met een inzet op onderwijs als structurele basis voor die toekomst.

De arbeidsverhoudingen werden met het oog hierop in 1988 opnieuw gewogen, net zoals in 1978. De verhoudingen waren in die tien jaar drastisch veranderd. In 1978 op weg naar het dieptepunt van de crisis in een gepolariseerd klimaat met ondernemers vaak vergeefs vechtend voor hun zaak; nú groei en banen, met ondernemerschap weer in aanzien en steeds betere verhoudingen met de vakbonden in een polder-in-wording.

Er sloop ook een nieuw thema aan: milieu. Gro Harlem Brundtland had in 1987 haar befaamde rapport *Our common future* uitgebracht, dat voor het eerst sinds het bijna vergeten rapport van de Club van Rome uit 1972 een forse impuls gaf aan het denken over milieubeleid.

Het ministerschap voor milieuvraagstukken werd nu voor het eerst echt belangrijk; er verscheen een eerste Nationaal Milieubeleidsplan en in januari 1989 sloten VNO-voorzitter Kees van Lede en zijn FNV-tegenvoeter Johan Stekelenburg onverwacht het eerste milieu-akkoord in de geschiedenis van de arbeidsverhoudingen, dat direct door alle centrale organisaties werd gevolgd. Opnieuw duidelijke aanwijzingen dat het met de maatschappelijke





meningsverschillen tussen beide organisaties in de praktijk wel meeviel....<sup>9</sup> Geen wonder dat de Bilderbergconferentie van diezelfde maand over het milieuvraagstuk ging. Voor het eerst sprak ook een minister-president op de conferentie: Ruud Lubbers.

Begin november van dat jaar begon hij aan zijn derde kabinet, nu samen met Wim Kok. Een week later viel de Berlijnse Muur. De wereld ging geleidelijk open....

### De nieuwe orde van de jaren negentig (1990-1996)

1990: *Zakenwereld – wereldzaken*

1991: *Twee gezichten op de arbeidsmarkt*

1992: *Tussen markt en macht*

1993: *Onze kleurrijke toekomst; allochtonen in het bedrijfsleven*

1994: *Markt en moraal; voorwaarden voor vooruitgang*

1995: *Naar een ondernemende samenleving*

1996: *De ondernemer als persoon*

Na de opening van 'de Muur' ging het snel. Eind 1990 waren de communistische regimes in alle Oost-Europese satellietstaten neergehaald door het volk en nog een jaar later was het ook gedaan met de Sowjet-Unie.

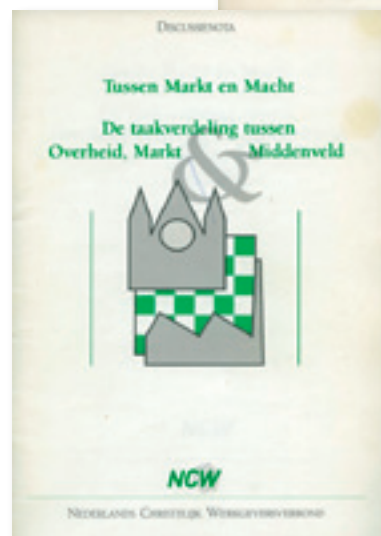
Het proces was vrijwel overal vreedzaam verlopen. Alleen in Joegoslavië begonnen in 1991 diverse oorlogen tussen de uiteenvallende deelrepublieken, die pas in 1995 beëindigd konden worden.

De Koude Oorlog was na ruim 40 jaar voorbij en het leek erop dat het kapitalisme gewonnen had. Het marktdenken kwam verder in aanzien en de politiek filosoof Fukuyama voorzag zelfs dat met deze overwinning van markt en liberale democratie ideologisch het einde van de geschiedenis was aangebroken.

De wereld die in die jaren begon te ontstaan, werd later door Paul Schnabel van het Sociaal Cultureel Planbureau wel gekarakteriseerd als die van de vijf I's: individualisering, informatisering, informalisering, internationalisering en intensivering.

Aan de vijf I's had nog wel een zesde kunnen worden toegevoegd, namelijk die van 'islam' oftewel de multiculturele samenleving. In die jaren was het vrijwel taboe om hierover anders dan in termen van zegeningen te spreken. De problematische kant werd echter steeds zichtbaarder en de nieuwe VVD-fractie leider Bolkestein was de eerste die het taboe doorbrak. Tegelijk gingen politieke en sociale partners zich extra inspannen om de werkgelegenheid onder allochtonen te verbeteren.<sup>10</sup>

Ook de overlegeconomie werd in dit klimaat van meer marktwerking en individualisering voor het eerst sinds de Tweede Wereldoorlog principieel ter discussie gesteld met Bolkestein ook hier als protagonist. Steeds meer werd deze gezien als stroperig en 'corporatistisch' – en dus een anomalie. In 1991 begon de klassieke overlegeconomie inderdaad te haperen.<sup>11</sup> Met het advies *Convergentie en Overlegeconomie* tekende de SER eind 1992 de contouren van een verzakelijkt overlegmodel, dat het centrale overleg handhaafde maar dan niet als top van de piramide, maar als afstemmingsinstitutie vanuit eigen verantwoordelijkheden van overheid, bedrijfstakken en ondernemingen.



Dat een dergelijk overleg als coördinatiemechanisme naast marktwerking en overheidsregulering wel degelijk belangrijk was, werd trouwens in bredere kring onderkend, ook in andere landen. Baanbrekend werd het boek *Kapitalisme contra kapitalisme* uit 1992 van de Franse katholieke ondernemer Michel Albert, die daarin op morele én economische gronden een lans brak voor het zogeheten Rijnlandse model (in tegenstelling tot het Angelsaksische model). Albert was daarbij sterk onder invloed geweest van de het jaar daarvoor verschenen encycliek *Centesimus Annus*, waarin de paus volledig afstand nam van het communisme, maar tegelijk twee vormen van marktordering onder-



scheidde. Albert werkte dit verder uit. Het onderscheid zou in de jaren negentig in vele nota's van politieke en maatschappelijke zijde terugkeren.

Dat jaar 1991 zette het NCW zich nog eens nadrukkelijk op de kaart als christelijk-sociale organisatie in een uitgebreide brochure, eveneens mede geïnspireerd door de genoemde pauselijke encycliek. *De Werkgever* wijdde er een uitvoerig commentaar aan<sup>12</sup>, evenals de discussienota voor de Bilderbergconferentie van dat jaar, en NCW-voorzitter Onno Ruding citeerde er in lezingen en artikelen veelvuldig uit.

Het vraagstuk van de optimale ordening van de kapitalistische samenleving begon die jaren te lopen. Daarbij viel vaak de term 'maatschappelijk middenveld' als het hart van de samenleving tussen overheid en individu in.

De encycliek was precies een eeuw na de encycliek *Rerum Novarum* verschenen, welke toen aanleiding had gegeven tot het Eerste Christelijk-Sociaal Congres, een landelijke bijeenkomst van prominenten uit alle christelijke organisaties en politiek.

Van 11-16 november 1991 werd op initiatief van o.a. het CNV, een Derde Christelijk-Sociaal Congres gehouden (het Tweede was in 1919 geweest), dat veel deelnemers trok. Het onderwerp was kenmerkend dat van *Bedreigde verantwoordelijkheid*: zou er nog wel plaats zijn voor het middenveld, tussen staat en individu in?

Bij de genoemde vijf of zes I-tendenzen paste dat de aanhang van VVD en D66 begon toe te nemen ten koste van de klassieke volkspartijen CDA en PvdA, die gezamenlijk op moeizame wijze het kabinet in stand hielden, zoals bleek uit de hervorming van de WAO in 1993, die Kok als PvdA-leider bijna de kop had gekost.

In de zomer van 1994 kwam een 'paars' kabinet van PvdA, VVD en D66 onder leiding van Wim Kok tot stand, welke kleur tot uitdrukking kwam in:

- de aanvang van een operatie, gericht op het verdwijnen van de sociale partners uit het bestuur van de uitvoering van de sociale zekerheid en de arbeidsvoorziening (uiteindelijk voltooid in 2000/2001)
- het verder seculariseren van wetgeving met een 'C-gehalte' (zondagsrust, homohuwelijk etc.)
- het verder doorvoeren van marktwerking en privatisering op diverse terreinen met de mededingingswet annex NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) als kroonjuweel.

Het tripartiete overleg werd onder dit kabinet hervat op basis van het nieuwe, door de SER aangereikte model van verzakelijking en ontvlechting van verantwoordelijkheden. Daarbij paste ook dat in 1995 de adviesplicht van de SER werd afgeschaft. Maar bij het 'flexdossier' kwam het kabinet er al onderling niet meer uit, wat begin 1996 leidde tot het Flexakkoord in de Stichting van de Arbeid en daarmee tot een verdere opleving van het polderoverleg.

De economie kwam intussen ook in steeds beter vaarwater. In de periode 1991-1994 was toch nog sprake geweest van een behoorlijke conjuncturele teruggang, ondanks alle veelbelovende vergezichten als gevolg van de val van het communisme. Maar daarna begon de economie weer aan te trekken, mede door de in genoemde periode betrapte loonmatiging.

Paars was dus paradoxaal genoeg juist mede zo succesvol door de medewerking van sociale partners. Dat poldermodel in wording leek ook verdacht veel op het Rijnlandse model. Maar een opleving van de christelijke politiek leek tegen het einde van de eerste paarse kabinetsperiode verder weg dan ooit.

De Bilderbergconferenties in die periode reflecteerden uiteraard opnieuw al deze ontwikkelingen.

De eerste in 1990 ging over de betekenis en vormgeving van ontwikkelingssamenwerking. Na de milieuconferentie van het voorafgaande jaar dus voor de tweede keer een Bilderbergconferentie met de wereld als referentiekader – als een prelude op wat in de nieuwe eeuw nog komen zou. In de discussienota werd bepleit om de private sector een grotere rol te laten spelen in de ontwikkelingssamenwerking. Het was daarmee zelfs zijn tijd behoorlijk ver vooruit want deze beleidslijn werd pas geëffectueerd door het kabinet-Rutte na een unaniem SER-advies ter zake in het najaar van 2011.

De drie conferenties in de periode 1992-1994 gingen over de zoektocht naar een nieuwe ordening van de samenleving, de rol van het middenveld resp. de consequenties van de multiculturele samenleving.

De conferentie van 1995 trok als het ware de consequenties: de samenleving zou in alle opzichten 'ondernemender'

moeten worden. Het speelde allemaal in op de draai die gaande was van een regelzuchtige en tot passiviteit leidende verzorgingsstaat naar een actieve samenleving, waarin burgers weer in vrijheid verantwoordelijkheid wilden nemen voor zichzelf en anderen. Geen puur kapitalisme dus maar een samenleving met 'gespreide verantwoordelijkheden', zoals het CDA dat omschreef.

Het jaar daarna ging het niet onlogisch om de vraag welke eigenschappen die ondernemer dan had resp. moest hebben om bij te dragen aan die ondernemende samenleving. Eigenlijk kwam hier voor het eerst de persoonlijke leiderschapsvraag aan de orde, zoals die in de volgende eeuw nog vaak zou terugkeren.

Het NCW stond er intussen helemaal niet slecht voor, er waren meer leden dan ooit.<sup>13</sup> De vraag was echter of de stevige positie van het NCW van begin jaren negentig structureel zou blijven én of het bedrijfsleven op termijn nog zou willen betalen voor twee centrale verenigingen, die uiteindelijk in de lobbypraktijk toch voor dezelfde belangen stonden.

Al eind jaren tachtig had het VNO eens een balletje opgegooid bij het NCW of niet te praten was over intensievere samenwerking, lees: het in elkaar schuiven van de verbonden. Het antwoord van het NCW was toen ondubbelzinnig geweest: neen. Twee organisaties zouden juist ten goede komen aan een effectieve lobby; competitie tussen twee

organisaties was goed voor de kwaliteit en speelde ook in op levensbeschouwelijke en politieke pluriformiteit.

In 1990 hadden vervolgens vijftien grote ondernemingen met een dubbeldidmaatschap een nieuwe poging gedaan. Er werd een commissie ingesteld maar al snel was opnieuw duidelijk geworden dat een fusie er niet in zat. Wel kwam er een Gezamenlijk Overleg (GO) van beide besturen, echter zonder bestuurlijke bevoegdheden.

Maar nog geen paar jaar later veranderde het sentiment in de achterban en de regio's: men wilde nu juist meer samenwerking. Eind 1993 nam het NCW het initiatief – in plaats van het VNO eerder, een cruciaal verschil – en toen kwam alles in een stroomversnelling, zelfs nog voordat het paarse kabinet zich aftekende.

Zo kwam er per 1 maart 1995 een overkoepelende Vereniging VNO-NCW, die nu wel zelfstandige lobbybevoegdheid kreeg. En ook de regionale verenigingen van beide organisaties werden snel in elkaar geschoven, evenals trouwens de christelijke en neutrale organisaties in de sfeer van landbouw resp. middenstand. Zo werd het aantal centrale ondernemingsorganisaties in één klap teruggebracht van zeven naar drie: VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland.

### Overgangsjaren (1997-2005)

- 1997: *Ondernemen is meer; over maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven*
- 1998: *Bedrijfscultuur, het hart van de zaak*
- 1999: *Een goede buur(t) is beter*
- 2000: *Alles heeft zijn tijd; over het managen van ambities in werk en privé sfeer*
- 2001: *Arbeidsverhoudingen op een keerpunt?*
- 2002: *De integere manager*
- 2003: *Een (on)gezonde afkeer van de politiek?*
- 2004: *Werken aan vertrouwen*
- 2005: *Op eigen kracht; van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij*

De bestuurlijke en regionale samenwerking tussen VNO en NCW was zo succesvol dat al snel besloten werd tot een volledige fusie per 1 januari 1997 met NCW-voorzitter Hans Blankert als eerste voorzitter.

Het zou in de jaren daarna een succes blijken. Zoals Niek Jan van Kesteren veel later terugblikkend zei: "De inhoud van het VNO werd vermengd met het vermogen van het NCW om de dingen een beetje informeel te ritseren".<sup>14</sup>

Eén vraag bleef: wat te doen met de (christelijke) bezinningskant van het NCW, die bij het VNO ontbrak?

Maar ook daarvoor werd een oplossing gevonden en wel in de vorm van een Vereniging NCW, opgericht door het nieuwe VNO-NCW samen met de regionale organisaties, die alle een bestuurszetel kregen in de nieuwe Vereniging. Statutair werd door VNO-NCW vastgelegd dat "bezinning op levensbeschouwelijk terrein integraal onderdeel uitmaakt van de belangenbehartiging". Dit onder vermelding in de statuten van de nieuwe Vereniging NCW dat het doel van deze vereniging was:





“om, uitgaande van een rijke traditie op levensbeschouwelijk gebied, en vertrekkend van uit de christelijke grondslag, bij te dragen aan een rechtvaardige sociaal-economische ordening. De vereniging biedt, op basis van gelijkwaardigheid in levensbeschouwelijk opzicht, ruimte aan allen die een inbreng willen leveren aan deze doelstelling.”

Subtiel werd aldus het specifiek christelijke element in de bezinning gerelativeerd. De Vereniging stond voortaan open voor bijdragen vanuit meerdere levensbeschouwingen. In die zin was er toch wel wat veranderd.

Harry van de Kamp vormde als directeur samen met drie ex-NCW-medewerkers de staf van de Vereniging, die

zorg moest dragen voor in de missie passende publicaties en bijeenkomsten, waaronder natuurlijk de Bilderbergconferenties.

Om de samenhang tussen de oprichters en de Vereniging te waarborgen, werd de VNO-NCW-voorzitter tevens voorzitter van het Verenigingsbestuur, dat per jaar ca vijf keer bijeenkwam. Naast het bestuur was er nog een onafhankelijke beraadsgroep van geestverwante wetenschappers en andere betrokkenen voor inhoudelijke adviezen.

De Vereniging NCW werd ook lid van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres (en vaardigde een bestuurslid af), die in 1997 werd opgericht om de vruchten van het in 1991 gehouden Derde Christelijk-Sociale Congres verder te dragen – wat vanaf 2000 geschiedde in de vorm van een jaarlijkse conferentie in de augustusmaand. In samenhang daarmee werd in 1998 het uit 1937 stammende Convent van christelijk-sociale organisaties formeel opgeheven.

En ten slotte werd de Vereniging NCW opvolger van het NCW in het bestuur van de wereldwijde christelijke ondernemersorganisatie UNIAPAC met zijn vierjaarlijkse wereldcongressen.<sup>15</sup> Voorzitter van UNIAPAC was in die jaren Onno Ruding, die tien jaar eerder NCW-voorzitter was geweest. Onder zijn leiding discussieerde ook UNIAPAC volop over zijn bestaansmogelijkheden als christelijke organisatie in de 21<sup>e</sup> eeuw.

Zo bleef na de fusie het specifiek christelijke bezinnings-element in stand, ook al was er wellicht enige spanning met het ‘opengaan’ van de Vereniging voor alle gezindten.

Dat open karakter bleek ook uit de ondertitel van de Vereniging: ‘Centrum voor Maatschappijbetrokken management VNO-NCW’.

De ondernemingsgewijze productie en marktwerking waren sinds de val van het communisme op zichzelf onomstreden maar, zo was steeds meer de vraag, hoorden daar ook niet toenemend nieuwe verantwoordelijkheden voor ondernemingen bij?

Zo ontstonden de thema’s voor de Bilderbergconferenties van 1997 en 1999 als vanzelf. De eerstgenoemde was in zekere zin de opvolger van die van 1976, waarin de maatschappelijke rol van de onderneming opnieuw gedefinieerd werd.

De conferentie van 1999 werd in dat licht meer praktisch ingevuld: het ging om *good practices* (ook een nieuwe term) van de goede rol die ondernemingen in hun buurt konden spelen.

Maar maatschappijbetrokkenheid was niet genoeg; het ging om echt verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke vraagstukken, zoals de staat, burgers en non-gouvernementele instellingen dat ook geacht werden te doen.

Zoals zo vaak in het verleden bij nieuwe vraagstukken, legde het kabinet deze vraag aan de SER voor met als resultaat eind 2000 het advies *De winst van waarden*, dat de standaard zou gaan zetten voor het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen. MVO wordt daarin omschreven als ondernemen op basis van de *Triple P* (*Profit, People, Planet*). MVO in die zin behoort tot c.q. is de essentie van het ondernemerschap in de 21<sup>e</sup> eeuw, dat (dus) ook per definitie veelvormig en vrijwillig is. Het is in die zin ‘bovenwettelijk’.

De Vereniging NCW bracht nog geen jaar later een praktische Handreiking MVO uit ten behoeve van alle leden van VNO-NCW.

Vanaf midden jaren negentig ging het intussen met de economie almaar bergopwaarts, zodanig dat tegen het einde van de eeuw sommigen begonnen te geloven in een Nieuwe Economie van eindeloze groei en dat in ieder geval Nederland min of meer 'af' leek – op één groot probleem na, namelijk de WAO. De ingreep van 1993 had nauwelijks geholpen, de instroom bleef maar toenemen...totdat op voorstel van sociale partners een onafhankelijke commissie hierover adviseerde en vervolgens de SER om advies werd gevraagd. Dat leidde in 2002 tot een unaniem advies, waarmee eindelijk de basis gelegd was voor een definitieve oplossing. En zo ook was er eind 2000 een unaniem advies over een herziening van het oude ziektefondsbestel, gericht op een sobere basisverzekering met aanvullings- en keuzemogelijkheden.

Toch kwam er rond de eeuwwisseling opnieuw wat druk op het poldermodel, dit keer juist omdat het vele jaren zó goed was gegaan dat de loonkosten telkens hoger uitvielen dan in concurrerende landen. Voor het eerst kwamen ook de topinkomens vol op de agenda, voor werkgevers een delicaat en lastig te hanteren onderwerp.

En er was het nieuwe thema van 'vrouw en arbeid', nu vrouwen massaal de arbeidsmarkt binnenstroomden. Wat betekende dit voor verlof, deeltijdarbeid, kinderopvang enz.? In de Bilderbergconferentie van 2000 was dit het thema,

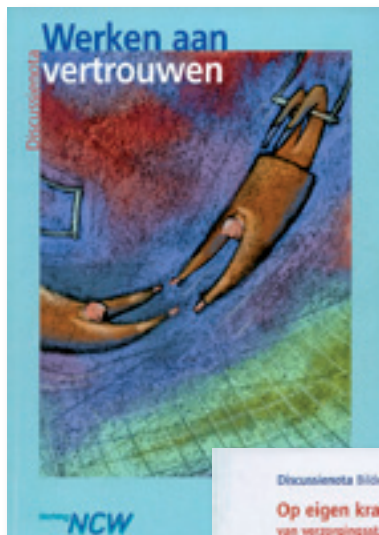


met Paul Rosenmöller van Groen Links en staatssecretaris Annelies Verstand van D66 als protagonisten. En het jaar daarna ging het over het wankel evenwicht in de polder als zodanig: hoe moesten we verder, al of niet met een grotere rol voor de Ondernemingsraad, zoals VNO-NCW-voorzitter Jacques Schraven had gesuggereerd in een interview?

De conferentie gaf geen echt antwoord, maar de conclusie leek toch dat ondernemers in het algemeen verder wilden met de vakbeweging en het beproefde centrale overleg, zeker toen de economie langzaam achteruit begon te gaan.<sup>16</sup>

En toen brak het jaar 2002 aan, het jaar dat Nederland helemaal niet af bleek. Met Fortuyn als katalysator stak onder burgers een orkaan van ontevredenheid op. Paarse politiek werd plotseling afgeschreven, de mensen wilden wat anders, haalden hun gram over de multiculturele samenleving, beklagden zich over het gebrek aan waarden en normen bij anderen enz.

Het verloop van dat jaar is bekend: de afbladdering van de paarse partijen, de moord op Fortuyn, de vorming van een kabinet van CDA, VVD en LPF onder Balkenende en de val van dat kabinet binnen enkele maanden, waarna begin 2003 een kabinet-Balkenende II ontstond van CDA, VVD en D66. Een kabinet dat inzette op forse hervormingen ten behoeve van economisch herstel en ideologisch op meer verantwoordelijkheden naar de samenleving en op 'herstel van waarden'. Vanaf die tijd werd dat als het



kernprobleem van de samenleving gezien: het gebrek aan *vertrouwen*. Burgers zouden zich niet meer herkennen in hun omgeving, in de politiek en ook niet in ondernemers. De Bilderbergconferenties van 2002-2004 vormde in dat licht een trilogie. Telkens ging het over de vraag hoe politiek én ondernemers het vertrouwen konden herstellen. En Minister Donner kwam in 2003 uitleggen dat wantrouwen als uitgangspunt zou leiden tot totale erosie van iedere democratische (compromis)politiek.

Die jaren leken wel een herhaling van de revolutie van de jaren zestig te zijn met hun allesoverheersende nadruk op wantrouwen tegenover iedere autoriteit – maar dan in omgekeerde zin richting herstel van zekerheid en waarden.

Ook de arbeidsverhoudingen begonnen hieronder te leiden. Langzaam maar zeker kwam het moment dichterbij dat de (vergrijzende) vakbondsachterban het vertrouwen in het poldermodel zou verliezen, naarmate het kabinet-Balkenende II stug doorging met zijn hervormingen. VNO-NCW had het kabinet in die hervormingsarbeid vanaf het begin in 2002 gesteund, als zo ongeveer de enige maatschappelijke organisatie.

Zo barstte eind 2004 het polderoverleg met een grote vakbondsdemonstratie op het Museumplein over de voorgenomen afschaffing van de prepensioenfaciliteiten. En ook al eindigde deze daarna met een compromis tussen kabinet en vakbeweging (dat overigens de kern van de voornemens,

namelijk langer werken, intact liet), het poldermodel zou daarna nooit meer functioneren zoals in de goede jaren.

Het Bilderbergthema 2005 *Van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij* stond volledig in het teken van de hervorming van de verzorgingsstaat, die het kabinet Balkenende II aan het ondernemen was op het brede terrein van de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt. De minister-president kwam zijn visie op doorwrochte wijze uiteenzetten in de vorm van vijf coördinaten voor een vernieuwde participatiemaatschappij.

Zo had deze conferentie opnieuw een duidelijke politieke en maatschappelijke lading (die ook tot uiting kwam in de uitreiking tijdens de conferentie van de jaarlijkse *VNO-NCW-Diversity Award* door juryvoorzitter André van Es). Het conferentiethema werd door drie auteurs van het VNO-NCW-bureau verder uitgewerkt in een boek onder de conferentietitel, dat in augustus bij Van Gorcum verscheen.

En in 2006 publiceerde de SER zijn vierjaarlijkse middel-lange termijndadvies met wederom deze titel voor een van de kernhoofdstukken over het nationaal te voeren beleid.

In feite legitimeerde de SER hiermee achteraf het beleid van het kabinet-Balkenende II en III, dat dan ook een gegeven werd voor het begin 2007 aantredende kabinet-Balkenende IV van CDA, PvdA en ChristenUnie.

De Verenigingsconstructie voor de 'bezinningspoot' van VNO-NCW bleek intussen in de praktijk nogal onduidelijk in relatie tot het gegeven dat VNO-NCW zelf ook een Vereniging is. Daarom werd de Vereniging NCW in 2002 omgezet in een Stichting, zonder dat er verder veel aan de inhoud veranderde.

De behoefte aan bezinning nam alleen maar toe en had er door het onomkeerbare thema van maatschappelijke verantwoord ondernemen nog een dimensie bij gekregen.

Zo werd al na een paar jaar steeds moeilijker uit te leggen dat en waarom bezinning 'uitbesteed' werd aan een aparte Stichting. De oorspronkelijke doelstelling van het veiligstellen van dit element was bereikt en verkeerde nu welhaast in zijn tegendeel: juist door dit apart te zetten werd de onterechte indruk gewekt dat het er 'toch niet helemaal bij hoorde'.

De voorzittersoverdracht van Jacques Schraven aan Bernard Wientjes per 31 mei 2005 was daarom het juiste moment om de definitieve integratie te voltrekken, zo vonden zowel het Stichtingsbestuur als het VNO-NCW-bestuur, dat de overdracht procedureel en inhoudelijk vastlegde in een *letter of intent* van 28 april 2005.

De staf van de Stichting NCW werd omgevormd tot een Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen binnen VNO-NCW, ondersteund door een Klankbordgroep van geïnteresseerde leden en enkele wetenschappers.<sup>17</sup>

En de maatschappelijke integratie van VNO-NCW kreeg verder gestalte door instelling van een Curatorium van ca twaalf onafhankelijke prominenten op diverse terreinen, dat VNO-NCW zou gaan adviseren over de maatschappelijke aspecten van het VNO-NCW-beleid. Voorzitter werd Ruud Lubbers.

Medio 2005 kwam de allerlaatste aflevering van *Het Verbond* uit, het 'bezinningskatern' in FORUM, natuurlijk met vooral aandacht voor de integratie van de Stichting

NCW in VNO-NCW. Jan-Willem van den Braak sloot als directeur van de Stichting NCW zijn 'In memoriam' als volgt af:

**"Geconstateerd kan worden dat met de integratie een tijdperk is afgesloten. Een van de NCW-bestuursleden zei in de laatste vergadering: 'De fusie tussen VNO en NCW uit 1997 is nu definitief voltooid'. Zo is het ook. Bezinning en maatschappelijke reflectie hebben hun plaats op de ondernemersagenda gekregen."**

Zo werd de Bilderbergconferentie van 2005 de laatste onder de vlag van de Stichting NCW, die per 1 september 2005 formeel werd opgeheven.

In de statuten van VNO-NCW werd opnieuw expliciet de samenhang tussen bezinning en belangenbehartiging geformuleerd – nu nog zonder enige specifieke verwijzing naar de christelijke levensbeschouwing:

**"Bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein maakt integraal onderdeel uit van de belangenbehartiging. Dit betreft mede bezinning over het vraagstuk van een rechtvaardige sociaal-economische ordening."**

Besloten werd ook dat VNO-NCW lid zou blijven van UNIAPAC en van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres.<sup>18</sup>

Om de definitieve overgang naar VNO-NCW te markeren werd de conferentie met een week verschoven van eind januari naar het begin van februari.

*De periode 2002-2005 was die van de artistieke evenementen op de vrijdagavond na het diner. Het begon met het tango-orkest Sexteto Canyengue onder leiding van Carel Kraayenhoff, die precies een week later landelijk bekend zou worden door zijn optreden bij het de huwelijksvoltrekking van de Kroonprins met Máxima. In de jaren daarna was het achtereenvolgens de beurt aan cabaretier Kees van der Zwaard, 'Europe's Lady of Jazz' sinds 1960 Rita Reys en tenslotte Laura Figy.*

### **De Bilderberg in de globalisering: de ultieme fase (2006-2011)**

- 2006: *Leiderschap is meesterschap*
- 2007: *Ondernemen in het Europa van morgen*
- 2008: *Duurzame globalisering; over het kwetsbare evenwicht van Profit, Prosperity, People en Planet*
- 2009: *Duurzaam succes; over ondernemen in de wereld-economie*
- 2010: *Duurzaam herstel*
- 2011: *Nieuwe verantwoordelijkheden*

Dat bezinning en maatschappelijke reflectie hun plaats op de ondernemersagenda hadden gekregen, bleek maar al te zeer uit de alsmear toenemende belangstelling voor de Bilderbergconferentie. Vanaf 2006 steeg het bezoekersaan-

tal tot tegen de 400; ruim voor het begin van de conferentie was deze telkens al volgeboekt.

Aan het succesvolle format van de conferentie werd nauwelijks gesleuteld en ook de oecumenische dienst op de zaterdagochtend bleef bestaan. Maar vanaf dat jaar veranderde er wel iets wezenlijks aan de thematiek. Dat had alles te maken met de zich fors doorzettende globalisering en de daarmee gepaard gaande onzekerheid bij delen van de bevolking en de politiek, die zich voegde bij de lawine aan onrust sinds 2002.

Van ondernemingen werd toenemend leiderschap gevraagd bij het aangeven van de maatschappelijke oplossingsrichtingen, nu dit in de politiek te weinig aanwezig was resp. de politiek niet meer eenzijdig de oplossing voor elk probleem kon leveren. Meer in het algemeen werd er op gewezen dat in een globaliserende context toenemend sprake zou zijn van een *global governance gap*, die alleen door het bedrijfsleven en non-gouvernementele organisaties (NGO's), gezamenlijk ook wel als *civil society* betiteld, zou kunnen en dus moeten worden opgevuld.

Wat een omkering van de jaren zeventig: tóen het bedrijfsleven als verdachte, die kort zou moeten worden gehouden door een sterke overheid en zich vooral niet met de maatschappij-inrichting moest bemoeien; nú een bedrijfsleven dat hierin voorop zou moeten lopen en overheden van draagvlak en kennis moest voorzien.

Kortom, het ging steeds meer om (het gebrek aan) leiderschap, zoals het thema van 2006 werd.





van een toenemende eurosceptis in de politiek en bij de burgers, zoals tot uiting kwam in het afwijzende referendum over een Europese Grondwet in 2005.

Twee jaar later bestond de Europese Unie precies 50 jaar, terwijl men nog bezig was een uitweg te zoeken voor de verworpen Grondwet. Tegelijk werd dat jaar duidelijk dat de krediet- én de klimaatcrisis om een Europese aanpak vroegen.

Zo was de tijd dan toch rijp geworden voor een 'Europese' Bilderbergconferentie onder de titel *Ondernemen in het Europa van morgen*.<sup>19</sup> En dit met voor het eerst in de Bilderberggeschiedenis een buitenlandse spreker: Antoine Seillière, de voorzitter van de Europese werkgeverskoepel BUSINESSEUROPE, al opgericht in het eerste bestaansjaar van de EEG.<sup>20</sup>

Die *Europese* conferentie vroeg natuurlijk om een vervolgconferentie in 2008 over *globalisering*, nu steeds duidelijker werd dat de Europese uitdagingen uiteindelijk in dat kader staan: de nationale en Europese agenda's raken steeds meer vervlochten met de (samenhangende) wereldproblemen op velerlei terrein. In juni van dat jaar verscheen een SERadvies over de consequenties van de onontkoombare globalisering. Kern daarvan was dat deze onvermijdelijk was maar bij een juiste beleidsmix wel degelijk tot positieve gevolgen voor Nederland zou kunnen leiden in termen van welvaart en werk. De Europese Unie kreeg daarmee een nog belangrijkere betekenis als noodzakelijk 'verlengstuk' van de lidstaten in het globaliseringsproces: Europa als binnenlands beleid.

De titel van dit omvangrijke standaardadvies op een keerpunt, vergelijkbaar met het Convergentieadvies uit 1992, was *Duurzame globalisering*: exact die van de Bilderbergconferentie van dat jaar.

In het advies werd ook ingegaan op de betekenis van MVO in internationaal verband. IMVO, Internationaal MVO, zou dat in de jaren daarna gaan heten. Gelet op het belang bracht de SER aansluitend nog een oproep aan het bedrijfsleven uit om bij zijn handelen acht te slaan op het normatieve IMVO-kader, voornamelijk bestaande uit de fundamentele arbeidsnormen van de ILO en de OESO-Richtlijnen voor multinationale ondernemingen.

En ook UNIAPAC ging MVO steeds meer als zijn belangrijkste strategische beleidsinvalshoek zien. In 2008 werd voor het eerst in lange tijd een beleidsnota uitgebracht hierover onder de titel *The profit of values*, niet toevallig de titel van het SERadvies uit 2000.

Duurzaamheid had sinds het Brundtlandrapport van 1987 vooral een 'groene' connotatie gehad. In 1992 kreeg het een nieuwe impuls door de UN-milieuconferentie van Rio de Janeiro en in 2002 opnieuw met een soortgelijke conferentie in Johannesburg.

Eind 2006 was er de onheilsfilm *An inconvenient truth* van Al Gore en al begin van het jaar daarna kwamen de EU-leiders met Europese doelstellingen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te brengen en het aandeel van duurzame energie op te voeren.

VNO-NCW speelde eind 2007 op deze grote uitdagingen in met een duurzaamheidsakkoord met het kabinet, dat nadien is uitgewerkt in vele sectorale akkoorden.

Met deze conferentie werd dus een deur opengezet naar de internationaal geworden context van de maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

In de jaren daarvoor was al diverse malen geopperd om de conferentie explicieter in die richting te trekken. Maar daar werd toch telkens van afgezien, omdat, zoals vaak gezegd werd, "Europa en de wereld wel belangrijk zijn maar te ver afstaan van de dagelijkse praktijk en beleving van de gemiddelde ondernemer en dus kun je er onvoldoende mee op de Bilderberg".

En dit terwijl in het VNO-NCW-beleid het levensbelang van een sterk en dus verder integrerend Europa steeds centraler stond, ook nu er sinds een aantal jaren sprake was



In november 2010 kwam een Protocol tot stand van VNO-NCW met de *International Union for the Conservation of Nature* (IUCN), dat uitmondde in de instelling van een Platform-Biodiversiteit.

En met het nieuwe kabinet-Rutte/Verhagen kwam recentelijk een *Green Deal* tot stand.

De term duurzaamheid wordt intussen steeds vaker in brede zin gebruikt als een notie die refereert aan de noodzaak van een internationaal duurzaam houdbare samenleving in termen van niet alleen milieu maar ook respect voor mensenrechten, arbeid(sverhoudingen), overheidsbudgetten, internationaal financieel verkeer, de inrichting van het bestuur (*governance*) enz.

Het Handvest van de Aarde (*Earth Charter*), dat in 2000 tot stand kwam legde deze relaties wellicht meer dan enig ander beleidsdocument. Het wordt wel gezien als het complement van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens uit 1948, waarbij de mens en de aarde als één levend geheel worden gezien.

Duurzaamheid is met dit alles ook meer en meer de hedendaagse vertaling van het begrip MVO aan het worden als een concept dat niet alleen het gedrag van ondernemers maar van de gehele samenleving betreft, inclusief de overheid. Een wereldwijd duurzaam (voort)bestaan van mens en aarde is zeker niet alleen een zaak van het bedrijfsleven, maar ook van de politiek, maatschappelijke organisaties en de burgers zelf.

Daarmee worden alle klassieke (belangen)tegenstellingen ingebed in dit grotere geheel en daarmee relatief. In de wereld van vandaag is de samenhang van alles – en daarmee de onderlinge afhankelijkheden – zodanig zichtbaar geworden dat alleen handelen vanuit dit inzicht uiteindelijk voor alle partijen tot voordeel strekt.

De algemene beleidsvisie van VNO-NCW sloot aan bij deze ontwikkelingen. In *Optimistisch*, het beleidsdocument ten behoeve van de verkiezingen van 2010, werden (I) MVO en duurzaamheid als centrale uitdagingen geschetst voor het beleid in dit decennium.

Een verdere uitwerking daarvan zal waarschijnlijk begin 2012 gepubliceerd worden, mede als inbreng voor de wereldwijde Rio+20-conferentie medio 2012.



De kredietcrisis openbaarde zich inmiddels voluit en ging over in een recessie. Daarmee was eigenlijk direct duidelijk dat ook de conferenties voorschans in het teken van de wereldproblemen zouden blijven staan en de noodzaak om hiervoor duurzame oplossingen te vinden.

Zo vormden de conferenties van 2008-2010 een trilogie met dit brede begrip duurzaamheid als verbindende schakel. In de conferentie van 2009 was er voor de tweede maal een buitenlandse spreker, nu ex-premier van België Guy Verhofstadt, die dat jaar tot leider van de liberale fractie in het Europees parlement zou worden gekozen. Een volbloed Europeaan, die zijn geloof in de noodzaak van een federaal Europa ook in de Bilderberg niet onder stoelen of banken stak.

In 2011 was de centrale vraag welke nieuwe verantwoordelijkheden globalisering en duurzaamheid opleveren voor ondernemers en ondernemingen. De spreker van de zaterdags ochtend was Mark Rutte, nog geen vier maanden minister-president van een minderheidskabinet van CDA en VVD. En dit nadat het jaar daarvoor zijn vice-premier Maxime Verhagen het woord had gevoerd als minister van Buitenlandse Zaken. Zo wordt het onderliggende thema van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemers en ondernemingen steeds meer verknoopt met de samenhangende crises in de globaliserende wereld in het nieuwe decennium: milieu, krediet, de Europese samenwerking, vergrijzing, water, grondstoffen enz.

### In de rand van de nacht

Bij wijze van experiment vond op de Bilderbergconferentie van 2011 op de vrijdag van 22.55-0.10 uur een informele sessie plaats voor ca 70 belangstellende deelnemers.

Rond de tafel voerde Harry Starren (directeur de Baak) een gesprek met vier vrouwen uit zakenleven en politiek over een aantal aspecten van het conferentiethema en de mogelijkheden voor een vervolg in 2012.

Hieruit kwam 'verbinding' voort als thema voor de Bilderbergconferentie 2012.

Er werden ook enige gedichten voorgelezen en enige Nederlandse chansons gezongen. Een column werd verzorgd door Peter Merry (directeur Centre for Human Intelligence).

## Bezinning, toen en nu

De Bilderbergconferentie ontstond uit de behoefte in ondernemerskring aan bezinning op de dagelijkse praktijk van het ondernemen, zo is in deze historische beschouwing gebleken. Waar gaat het uiteindelijk wezenlijk om? En wat zijn dus de waarden die bij dat handelen gehanteerd moeten worden?

In de eerste decennia van de conferentie, de jaren zestig en zeventig, sprak het vanzelf dat hierbij de kerk en alleen de kerk de ondernemer van de juiste voorschriften kon voorzien. De conferentie fungeerde in die zin toen ook als een soort kerkgang met dien verstande dat de 'gelovigen' hier ook in gesprek konden gaan over hetgeen voorgehouden werd. Dit uiteraard niet om de geloofswaarheden als zodanig te betwisten, maar om te bezien hoe deze zich verhieldden tot de ondernemerspraktijk.

Zo was er toen al sprake van een vorm van een bedrijfs-ethiek *avant la lettre*.

In de jaren tachtig werd voor de bezinning in meer algemene zin geput uit de christelijk-sociale leer, zoals in 1991 opnieuw neergelegd in de pauselijke encycliek *Centesimus Annus*. Maar enkele jaren daarna was er voor het eerst de erkenning dat ook ondernemers zich inmiddels lieten inspireren door velerlei geloofsbronnen.

Was in de Bilderbergnota 1992 nog een uitvoerige bijlage opgenomen over de implicaties van de encycliek, twee jaar later werd in een nog uitvoeriger bijlage ingegaan op 'de invloed van de eigen levensbeschouwing op moraal en ethiek', die als volgt werd afgesloten:

"De visie op de relatie tussen spiritualiteit en management vormt zeker nog een randverschijnsel maar heeft ook in Nederland een zekere aanhang gekregen, veelal – maar niet altijd – vanuit een oosterse oriëntatie. Als 'trend' is de denkrichting zeker belangrijk; spiritualiteit trekt vrij veel aandacht en publiciteit (...)."

"In het holisme wordt de werkelijkheid gezien als een geheel van onderling afhankelijke onderdelen – hierin lijkt het op de systeemtheorie – waarin tegenstellingen slechts schijn zijn. Tegenstellingen – tussen producent en consument, tussen werkgever en werknemers, tussen mens en milieu – vormen in diepere zin een eenheid en zijn niet meer dan onderscheiden aspecten van een groter, omspannend verband. Werken en ondernemen staan in dienst van het geheel. Deze visie impliceert een brede verantwoordelijkheid om mee te werken aan het welzijn van allen en alles. Het eigenbelang heeft een plaats maar is ondergeschikt aan het belang van het geheel. Geestelijke en materiële waarden sluiten elkaar niet uit maar vormen een noodzakelijke aanvulling (...)."

In de jaren tachtig maakte intussen het concept bedrijfs-ethiek in meer gesecculariseerde vorm opgang. In 1985 ontstond een eerste leerstoel bedrijfsethiek aan Nyenrode, bekleed door Henk van Luijk (1929-2010).<sup>21</sup>

In eerste instantie richtte Van Luijk zich op normering van het gedrag van individuele ondernemers en bedrijven. Maar in 1993 was er een ommekeer in de richting van doordenking van de institutionele structuren van het ondernemen.

In feite was dat een vooraankondiging van het MVO-concept dat in de nieuwe eeuw het concept bedrijfsethiek meer en meer zou verdringen. Na het SER-advies van 2000 werd dit snel gemeengoed en daarmee richtinggevend als normatief kader voor het ondernemershandelen – én dus a fortiori voor de bezinning op de Bilderbergconferenties. Sommigen in christelijke kring zagen daarin zelfs een 'secularisering van het christelijk-sociale gedachtegoed' (met als paradoxaal gevolg dat de specifiek christelijke organisaties juist daardoor sindsdien hun bestaansrecht gingen verliezen).<sup>22</sup>

Hoe dat ook zij, de normatieve MVO-context werd vanaf het midden van het afgelopen decennium bestendig in de globaliseringscontext, zoals die ongetwijfeld ook in het huidige decennium leidend zal blijven.

Bij dit (I)MVO-kader gaat het steeds duidelijker om een groeiend besef (bewustzijn) dat eigenbelang en algemeen belang niet meer tegenover elkaar staan: ook de onderneming in de wereld anno 2011 kan enkel overleven als de grote wereldvraagstukken worden aangepakt – met inzet van ondernemingen en alle andere partijen.

Het risico van het MVO-concept is intussen dat het verwordt tot louter een organisatietechniek, waaruit het besef van de achterliggende waardencontext verdwenen is. Er is inmiddels ook een hele 'adviesindustrie' op dit terrein. Bisschop A. van Luyn was een van de eersten die daarop wees. Op een symposium van de Vereniging NCW van 3 december 2001 zei hij o.a. het volgende:

"Zou het niet goed zijn de trits nog met een vierde 'P' aan te vullen, om de 'geestelijke dimensie' uit te drukken die voor authentieke humaniteit onmisbaar is, ook in het bedrijfsleven? In het Engels heb ik niet direct een P-woord gevonden maar vanuit het Grieks zouden 'pneuma' of 'psyche' geschikt zijn."<sup>23</sup>

Het concept van de *Vierde P* was geboren. Een concept dat tot uitdrukking brengt dat het uiteindelijk gaat om de menselijke waardigheid (Latijn: *dignitas*). Precies zoals in de katholieke leer al vanouds werd verwezen naar het *bonum commune*: de goede samenleving.

Een ander belangrijke notie uit de christelijke leer, die van compassie, werd in de conferentie van 2005 met passie verwoord door frater Wim Verschuren, die eind jaren negentig oprichter was van de Beweging van Barmhartigheid.<sup>24</sup> Compassie daarbij niet te verstaan als louter een houding en een gevoel, maar een werkwoord: mededogen als handelen vanuit het hart.

Hij refereerde daarbij ook aan Oosterse bewustzijnstradities, waarin mededogen gezien wordt als onze ware aard, als kenmerk van ons zijn: ten diepste *zijn* we mededogen.

De telkens terugkerende leiderschapsdiscussie had natuurlijk ook een meer geestelijke dimensie. De titel *Leiderschap is meesterschap* van de conferentie van 2006 verwees ook naar de noodzaak om leiding te geven vanuit een doorleefd inzicht in de diepere aard van mensen en problemen – en dus ook van de leider zelf. De leider moet eerst meester over zichzelf worden, dus zichzelf kennen in de diepere zin van het woord. Zoals al op de Griekse tempels stond: Ken Uzelf.

En predikant Abeltje Hoogenkamp benaderde in de dienst van de Bilderbergconferentie van 2010 leiderschap als volgt:

“Minister, dat betekent niets anders dan ‘dienaar’. En zoals een minister dienaar van de Kroon is, zo word ik als dominee geacht dienaar van het Woord te zijn. Dienaar. In dienst van. In relatie tot.

...In Bijbels perspectief zijn we allemaal op de één of andere manier minister, dienaar, in dienst genomen. Ja, ook ondernemers hebben een dienstverband! Wij zijn minister van een bank, bouwbedrijf of advocatenkantoor... Minister van onze collega's, maten en partners. En minister van onze secretaresse, klanten, onze werknemers.”

De spirituele dimensie werd in de discussienota voor de globaliseringsconferentie van 2008 uitvoeriger dan ooit verwoord in een slothoofdstuk over de aard van vooruitgang. Daarbij werd o.a. gerefereerd aan het werk van de Franse priester Teilhard de Chardin, die al eind jaren vijftig de evolutie beschreef als een proces van groeiende complexiteit en daarmee groeiend bewustzijn, waarbij dit laatste uiteindelijk zal leiden tot een omegapunt, alwaar een transformatie van menselijk naar mensheidsbewustzijn zal plaatsvinden. Anders gezegd: waar de evoluerende geest tot zijn eigen herkenning komt.

Dit denken is ook sterk verwant met stromingen in de (Oosterse) bewustzijnsfilosofie, die uitgaat van de realisatie van de Goddelijke Eenheid in al het bestaande.

Mede aan de hand daarvan besloot de nota:

“Zo bezien is nu sprake van een bewustzijnsrevolutie, waarin het globaliseringsproces zich weerspiegelt...Op een dieper niveau gaat het om een groeiend bewustzijnsproces van de (spirituele) eenheid achter de wereldwijde ontwikkelingen... En deze realisatie zal dan een globale verantwoordelijkheid kunnen genereren, die letterlijk vanzelfsprekend is, in die zin dat zij ‘spreekt van het Zelf’.”<sup>25</sup>

En in de conferentie van dat jaar werd de dienst geleid door Jef Boeckmans, een monnik in zowel de katholieke- als de Zen-traditie, die ook inging op diverse aspecten van de Zen-leer.

Ook in het al genoemde globaliseringsadvies van de SER uit 2008 werd iets gezegd, in voorzichtige termen, over de spirituele dimensie van MVO, een novum voor een dergelijk beleidsdocument.<sup>26</sup> Drie jaar later werd dat herhaald in een SER-rapportage van april 2011 over de toepassing van IMVO door het bedrijfsleven:<sup>27</sup>

“In de wereld van vandaag is de samenhang van alles – en daarmee de onderlinge afhankelijkheden – zodanig (zichtbaar) geworden dat alleen handelen vanuit dit inzicht uiteindelijk voor alle partijen tot voordeel strekt. En dat inzicht in het uiteindelijke gezamenlijke belang is ook cruciaal voor hedendaags leiderschap in politiek, bedrijfsleven en waar dan ook.”

“Het begrip duurzaamheid refereert daarmee ook... aan de onderliggende eenheid in al het bestaande (diversiteit) c.q. aan de in vele tradities bestaande noties van men-

selijke waardigheid en het ‘gemeenschappelijk goede’. Er wordt daarbij wel gesproken van de binnenkant van duurzaamheid of van de vierde P van Pneuma (bezieling, inspiratie) of Persona als verwijzing naar de geestelijke dimensie van de triple P.”

“Duurzame ontwikkeling is in deze benadering ook een verwijzing naar een proces van bewustzijnsontwikkeling in relatie tot de toenemende complexiteit op wereldniveau (globalisering)”.

In 2009 wijdde dominee Jurjen Beumer zijn dienst volledig aan de spirituele bekentenissen van de Zweed Dag Hammarskjöld, secretaris-generaal van de Verenigde Naties van 1953-1962. Aan het begin van de dienst werden enige zwart-witfilmbeelden van hem vertoond, inclusief nieuwsbeelden van het dodelijke vliegtuigongeluk in de jungle van de voormalige Belgische Kongo.

Na diens dood werden in zijn appartement in New York een groot aantal dagboek aantekeningen gevonden over zijn mystieke ervaringen, die nog steeds wereldwijd gelezen worden.

De discussienota voor de conferentie van dat jaar sloot af met een van deze ‘merkstenen’:<sup>28</sup>

*De seizoenen wisselen  
en het licht  
en het weer  
en het uur.  
Maar dit is hetzelfde land  
en ik begin de kaart te kennen  
en de windstreken.*

De conferenties van de laatste jaren zijn zeer beleidsgericht, maar als altijd in het perspectief van de maatschappelijke rol van ondernemingen.<sup>29</sup> Ontegenzeggelijk is deze steeds groter geworden, nu de (wereld)samenleving al lang niet meer vanuit dat ene punt van de centrale overheid geleid kan worden. Op de *civil society*, en daarbinnen het bedrijfsleven, komt het steeds meer aan – waarmee ook de verantwoordelijkheden van het bedrijfsleven steeds groter worden.

Dit vraagt op zijn beurt leiderschap vanuit het besef dat ieder onderdeel uitmaakt van een samenhang, die steeds meer ‘globaal’ is. Niet het individu of de staat, maar de gemeenschap als levend, bezielend verband.

Zoals in de begintijd van de conferentie de bezieling ‘extern’ werd aangereikt door gezaghebbende vertolkers van de christelijke leer op de conferentie, zo wordt nu bezieling geput uit iedere levensbeschouwelijke bron, die voor de deelnemers als levend geldt, conform ook de vernieuwde statuten van VNO-NCW.

### Slot: wat nu?

2012: *Ondernemers verbonden; 50 jaar Bilderbergconferentie(s)*

Een aantal jaren geleden sprak de dagvoorzitter bij de opening van de conferentie hardop zijn verbazing uit dat zoveel deelnemers hun ‘vrije zaterdagochtend’ blijkbaar graag opofferden voor een conferentie. Daarvan waren er

immers tegenwoordig toch zoveel. In zijn toon zat bijna iets van: *'Hebben jullie niets beters te doen?'*

De conferentie is nog steeds overboekt. Blijkbaar hebben zovelen inderdaad niets beters te doen. Het is een instituut geworden onder de roepnaam 'De Bilderberg'.

Wat gebleven is, is de speciale sfeer van de conferentie, die moeilijk benoembaar is. Voor Bilderbergangers is het geen verplichting maar een ontspannen samenzijn in een mengeling van inhoudelijke bezinning op het thema en het ontmoeten van relaties in vertrouwelijke sfeer.<sup>30</sup> Elders in dit boek wordt daar door een aantal Bilderbergangers vanuit hun beleving op ingegaan.

De Bilderberg staat sinds 2006 naar het lijkt onomkeerbaar in het teken van de grote en samenhangende wereldvraagstukken, waarin de spanning tussen duurzaamheid ten bate van de gehele samenleving en de planeet en anderzijds korte termijnbelangen tot uiting komt. Een spanning die ook volop in Europees verband speelt, waar het steeds scherper gaat om de keuze tussen duurzame economische verbinding en samenhang of 'eigen land eerst' onder de deftige term 'soevereiniteitsbehoud'.

De medio 2011 doorgebroken eurocrisis onderstreept opnieuw de noodzaak van een 'internationale Bilderberg'.

Ook de jubileumconferentie van 2012 staat in het teken van de Europese en wereldwijde uitdagingen. En dit temeer nu Herman van Rompuy, vaste voorzitter van de Europese Raad én informeel voorzitter van de eurogroep, een van de inleiders is.

In de laatste Bilderbergconferentie werd door sommige deelnemers gepleit om in de volgende conferentie 'binding' centraal te stellen. Ook dit concept is weer een van de vele manieren waarop uitgedrukt wordt dat het bij de bezinning gaat om het doorleefde 'grote geheel'.

De Bilderbergconferentie heeft vanaf het begin deze verwijzingsfunctie gehad, in telkens aan de tijd aangepaste vormen, naar dit 'grote geheel' waarvan het individu – en dus ook de individuele ondernemer – onlosmakelijk deel uitmaakt.

Er is dus niets nieuws onder de zon, ook niet op de Bilderbergconferenties. Steeds duidelijker wordt dat het uiteindelijk gaat om het eenheidsperspectief, waarin alles elkaar weerspiegelt, als in een spiegelpaleis.

En daarin vindt de nu 50-jarige tocht 'Op naar de Bilderberg' in zekere zin zijn voltooiing.

## Noten

1 Jan-Willem van den Braak is adviseur beleidsdirectie VNO-NCW en MKB-Nederland en hoofd Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW.

2 Er was en is bij sommigen wel verwarring met die andere Bilderbergconferentie 'van Prins Bernhard', waarin jaarlijks een met enige geheimzinnigheid omgeven select gezelschap van over de hele wereld spreekt over de grote vraagstukken. Initiatiefnemers voor deze conferenties waren inderdaad Prins Bernhard en enige relaties van hem. De eerste vond in 1954 plaats in Hotel de Bilderberg in Oosterbeek maar zwerfde daarna voorgoed uit over de hele wereld.

Hotel De Bilderberg werd geopend op 20 mei 1926. Zie voor de geschiedenis van het hotel: Pieter van der Kuil, *Een parel op de Veluwe* (Kontrastr, 2008, blz. 207-222).

3 Zie Jan Jacob van Dijk, *Adriaan Borst Pzn; principieel pragmaticus met een lange adem* (in: 'Geloof in eigen zaak', blz. 284).

4 Zoals het magnifieke boek uit 1995 van Hans Righart heet.

5 Portret uit 1943, geschilderd door J.W. Sluiter.

6 Citaten uit *De Werkgever* nr. 2 (1969), blz. 23.

7 De conferentie vond van 1961-1979 plaats in het late najaar. Daarna werd deze verschoven naar januari, waardoor in 1980 geen conferentie plaatsvond.

8 Als jong VNO-secretaris arbeidsvoorwaardenbeleid besteedde ik toen vele ingespannen uren en dagen aan het componeren van deze omvangrijke nota (zie ook *Keerpunt '82; herinneringen aan het VNO en de crisistijd*, Van Gorcum 2002). Het resulterende concept werd voorgelegd aan het NCW, dat na een aantal kanttekeningen en aanvullingen zijn logo op het boekje liet plaatsen. Sommigen bij het VNO spraken daar wat meesmuilend over maar zo was nu eenmaal de standaardtaakverdeling, die natuurlijk ook voor het VNO zo zijn voordelen had.

9 VNO had trouwens al sinds 1968 een Bureau Milieuhygiëne en Ruimtelijke Ordening (BMRO), waarvan de directeur q.q. zitting had in de directie.

10 In de Stichting van de Arbeid werd in 1990 een meerjarig akkoord gesloten en het kwam tot een initiatiefwet van VVD/Groen Links/D66 die bedrijven verplichtte de bij hun werkzame allochtonen als zodanig te registreren. Die regeling bleek overigens in meerdere opzichten bezwaarlijk, werd in 1996 vervangen door een andere en tenslotte in 2003 weer afgeschaft.

11 Aanleiding was het lastenbeleid van het kabinet-Lubbers/Kok. VNO en NCW achtten dit in strijd met het bij de aanvang van dit kabinet gesloten tripartiete gemeenschappelijk beleidskader (GBK). Zij kondigden in maart 1991 om die reden aan geen tripartiet overleg meer te willen voeren op basis van dat GBK.

12 Afl levering van 16 mei 1991. Het betreffende commentaar van Peter Klep is ook opgenomen als bijlage van zijn boekje over 40 jaar Bilderberg.

13 In 1970 61 brancheleden en 120 ondernemingsleden, in 1990 95 resp. 290. Het aantal persoonlijke leden steeg in die periode van 3000 naar 5500.

14 In: *Ten dienste van Jan Ballemans; Sip Nieuwsma: beleidssecretaris 1972-2011* (VNO-NCW 2011), blz. 24.

15 UNIAPAC (*Union International des Associations Patronales Catholiques*) werd in 1931 opgericht door de katholieke werkgeversverenigingen uit Nederland, België en Frankrijk met die uit Italië, Tsjechoslowakije en Duitsland als waarnemers. In 1962 werd deze formeel opengesteld voor protestante ondernemersverenigingen. Thans heeft UNIAPAC ruim 30 leden uit m.n. Europa en Zuid-Amerika. Op 2 december 2011 zal in het kader van het 80-jarig bestaan een conferentie over de toekomst van

Europa als waardengemeenschap plaatsvinden in Den Haag, georganiseerd door VNO-NCW samen met UNIAPAC Europa.

16 Zo kwamen er in 2002 en 2003 zelfs hele strakke, kwantitatieve centrale loonafspraken tot stand.

17 De Stafgroep organiseert, net als haar voorgangers, naast de Bilderbergconferentie ook symposia en retraites, deels in samenwerking met andere partijen. Drie of vier keer per jaar vindt in de Malietoren een lunchbijeenkomst plaats voor relaties met een of meer inleiders over specifieke MVO-thema's onder de titel *Broodje B* (eerder *Broodje C* geheten). De *B* staat voor *Bezinning*.

18 Het nog resterende kapitaal van het eind jaren zestig ingestelde Adriaan Borstfonds werd overgedragen aan de Stichting CSC, die met behulp daarvan de jaarlijkse Adriaan Borstprijs instelde voor een persoon die zich heeft onderscheiden vanuit de christelijk-sociale invalshoek. De CSC-conferentie van augustus 2011 stond in het teken van het 20-jarig jubileum sinds de 'heroprichting' in 1991. De kernvraag ook daar was welke waarde het christelijk-sociale denken heeft in de 21<sup>e</sup> eeuw.

19 Wel had de Vereniging NCW in 1999 een aparte bezinningsconferentie gewijd aan Europa onder de titel *Ondernemen in een bezield Europa*.

20 Rechtsvoorgangers van VNO-NCW zijn vanaf het begin in 1958 lid van UNICE geweest (de naam werd per 20 januari 2007 gewijzigd in BUSINESSEUROPE). Sinds 1991 heeft VNO een eigen kantoor in Brussel; na de fusie werd het van VNO-NCW en vanaf 2010 van VNO-NCW en MKB-Nederland.

21 De eerste reactie van het VNO op deze nieuwe tak van wetenschap was enigszins sceptisch, maar al gauw werd een stagiaire aangetrokken om dit nieuwe veld in kaart te brengen.

22 Zie hiervoor: Harry van de Kamp en Niek Jan van Kesteren, *25 jaar de ontzuiling voorbij. Een retro(per)spectief van twee participerende observanten*. (in: 'Geïnspireerde organisaties, cahier 7 over de geschiedenis van de christelijk-sociale beweging', Aksant/CNV 2007), blz. 40.

23 Zie verslag van dit symposium onder de titel *Waar ligt het Noorden in de globale economie* (Stichting NCW 2002), blz. 18.

24 Hij is ook mede-oprichter van het centrum voor spirituele verdieping ZININWERK, gevestigd in een voormalig klooster van de fraters van Tilburg in Vught. Andere initiatiefnemer voor dit in 2000 gestarte centrum was de communicatie-ondernemer Leendert Bikker, die toen voorzitter van Jong Management en bestuurslid van VNO-NCW was. In 2006 werd hem de Adriaan Borstprijs toegekend.

25 Discussienota *Duurzame globalisering* (VNO-NCW 2007), blz. 80. Het bekendste boek van Teilhard was *Le phénomène humain* (1959). In Nederlandse vertaling: *Het verschijnsel mens* (Aula 1960). Inmiddels is sprake van een vloedgolf van literatuur op dit terrein.

26 Advies *Duurzame globalisering* (SER 08/06), blz. 201.

27 *Tweede voortgangsrapportage IMVO*, SER-rapport april 2011, blz. 152.

28 Discussienota *Duurzame globalisering* (VNO-NCW 2007), blz. 81.

29 Dat de bezinning op Bilderbergconferenties steeds sterk verweven is met de beleidsontwikkeling blijkt ook uit het feit dat de betekenis van de conferenties werd gememoreerd in zowel het globaliseringsadvies van de SER uit 2008 (blz. 285) als de SER-rapportage over de toepassing van IMVO in het bedrijfsleven van april 2011 (blz. 29).

30 Anno 2011 heet dat deftig de *Chatham House Rule*: naar buiten geen quotes van wat anderen gezegd hebben, ook niet door de journalisten die worden uitgenodigd. Uiteraard staat het inleiders vrij om hun inleidingen zelf te publiceren, zoals ook wel gebeurt.

## Bijlage 1:

### Voorzitters organiserende werkgeversverenigingen 1961-heden

#### Vereniging van Protestants-Christelijke werkgevers in Nederland VPCW (1961-1969)

- rechtsopvolger in 1937 van Vereniging van Christelijke  
Werkgevers en Groothandelaren (1918)

Adriaan Borst	1961-1962 (voorzitter 1937-1941 en vanaf 1945)
Hendrik Wemmers	1962-1969

#### Nederlands Christelijk Werkgeversverbond NCW (1970-1996)

- fusie van VPCW en Nederlands Katholiek Werkgevers  
Verbond (1915)

Paul van Boven	1970-1975
Jan de Wit	1975-1979
Steef van Eijkelenburg	1979-1988
Koos Andriessen	1988-1989
Onno Ruding	1990-1992
Rien Timmer (wnd.)	1989-1990; 1992
Hans Blankert	1992-1996

#### Vereniging NCW/Stichting NCW (1997-2005)

- opgericht in 1997 door de Vereniging VNO-NCW

30	Hans Blankert	1997-1999
	Jacques Schraven	1999-2005

#### Vereniging VNO-NCW

- fusie in 1997 van VNO (1968) en NCW (1970)

Bernard Wientjes	2005- heden
------------------	-------------

## Bijlage 2:

### Inleiders Bilderbergconferenties 1961-2011

1961 <i>De groeiende onderneming</i> Prof. W. de Roos Prof. P. van Stempvoort	1973 <i>Welvaart, verantwoordelijkheid en versobering</i> Mgr. H. Ernst Ds. Albert van den Heuvel (Wereldraad van Kerken) Prof. H. Bosman
1962 <i>Verantwoording en positiebepaling</i> M. Holtrop (president DNB) Prof. P. van Stempvoort G. Kuiper F. Sprey	1974 <i>Confessionele organisaties in deze tijd</i> Prof. P. Steenkamp Prof. J. Christiaanse
1963 <i>Christelijk geloof en ondernemerspraktijk</i> Ds. J. Ozinga A. Borst J. de Vries	1975 <i>De thematiek van de inkomensverdeling</i> Prof. H. Bosman Prof. A. Vermaat
1964 <i>Loonpolitiek, sociaal-ethische kanttekeningen</i> L. Zielhuis J. Bavinck	1976 <i>Verantwoordelijkheden voor onderneming en ondernemer</i> Prof. Wil Albeda J.M. van Susante Bernard Pruijt
1965 <i>Vermogensaanwasdeling in het licht van de christelijke levensbeschouwing</i> Prof. A. Troost	1977 <i>Arbeid, werkgelegenheid en vooruitgang</i> Prof. Bob Goudzwaard Prof. Th. Scholten
1966 <i>Samenwerking met de Rooms-Katholieken</i> Prof. G. van Niftrik	1978 <i>Verdeling van verantwoordelijkheden in de overleconomie</i> Jan Lanser (voorzitter CNV) A. Overwater Anne van der Meer (NCW) Peter Klep (NCW)
1967 <i>De ethiek van macht, gezag en eigendom in de economische verhoudingen</i> Prof. A. Troost	1979 <i>Werkgelegenheid nu en straks</i> Prof. Hans Weitenberg Ds. P. Meijer H. van der Meulen (voorzitter CNV) Wim ter Hart (voorzitter FME)
1968 <i>Kerk en industrie</i> J. Zijlstra (president DNB) Ds. A. Terlouw W. Schoenmaker (Hoogovens)	1981 <i>Het spreken van de kerken in de samenleving</i> Mgr. J. Möller Prof. W. Berkhof P. Mol
1970 <i>De ethiek van ondernemen</i> Prof. R. de Moor A. Aalders	1982 <i>Anders Werken</i> Prof. L. de Sitter Jons van Elderen (directeur Brabantia) Cees Bakker (lid RvB Centraal Beheer) W. Adema (lid RvB Thyssen-Bornemisza) M. van der Zee (directeur Moes) Harry Fuchs (directeur Léo Schellens)
1971 <i>Zuiver van hart en vuil van handen</i> Prof. G. van Niftrik Ds. F. Sampers	
1972 <i>Besturen en verantwoordelijkheid</i> Prof. H. Lambers Prof. A. van Melsen	

---

1983 *Onderneming?.....Present!*

R. Wijkstra  
E. Heerma  
Prof. W. de Roos  
G. Vonkeman  
H. Bennen  
W. Oosterbosch

---

1984 *Naar volledige werkgelegenheid?*

Frans van den Brand (Philips)  
H. de Korver  
Prof. Wil Albeda

---

1985 *Arbeid, economie, technologie*

Prof. C.A. van Peursen  
A.W. Zijlker  
Th.J. van Zwieten  
Hans Velu (NMB-Bank)

---

1986 *Bouwen aan onderwijs*

Max Geldens (McKinsey)  
Wim ter Hart (FME)  
Wim Deetman (minister van O&W)

---

1987 *Kijken naar de toekomst*

Prof. Wim van Voorden  
Richard de Lange (Philips Nederland)  
Prof. Nico Douben (WRR)  
Pieter Anton van Gennip  
Elco Brinkman (minister WVC)

---

1988 *Veranderende arbeidsverhoudingen*

Evert Rongen (DSM Limburg)  
Prof. Wim van Voorden  
Henk Hofstede (voorzitter CNV)  
Prof. S.E. de Jong (Van Spaendonck)  
Jan de Koning (minister Sociale Zaken)

---

1989 *Hoe schoon is de toekomst?*

Prof. Gerrit Manenschijn  
A. van den Biggelaar (Stichting Natuur en Milieu)  
A.C.M. Menken (Menken-Van Grieken)  
Jons van Elderen (Brabantia)  
Ruud Lubbers (minister-president)

---

1990 *Zakenwereld – Wereldzaken*

Prof. L.B.M. Mennes (FMO)  
Prof. D.J. Wolfson (rector ISS)  
K.B. van Dam (Rumpstad)  
Huub van de Coolwijk (DAF)  
Koos Andriessen (minister van Economische Zaken)

---

1991 *Twee gezichten op de arbeidsmarkt*

Prof. Hans Adriaansens (lid WRR)  
R. van den Berg (Arbeidsvoorziening)  
Hans Blankert (FME)  
Peter van Dun (Ahold)  
Henk van Stiphout (OSA)  
Hans Borstlap (ministerie van SZW)

---

1992 *Tussen markt en macht*

Prof. H.J. de Ru  
Boele Staal (CdK Utrecht)  
Elco Brinkman (fractieleider CDA)  
Frits Bolkestein (fractieleider VVD)  
Gerrit Brokx (burgemeester Tilburg)  
Evert Rongen (DSM Limburg)

---

1993 *Onze kleurrijke toekomst; allochtonen in het Nederlandse bedrijfsleven*

Prof. P.H.J.M. Camps  
M.E. Atesh (Ricoh)  
Rob Lubbers (Hollandia)  
Prof. Han Entzinger  
Ernst Hirsch Ballin (minister van Justitie)

---

1994 *Markt en moraal; voorwaarden voor vooruitgang*

Wil Derkse (Radboudstichting)  
Rinus Platschorre (TBI)  
Prof. Etienne Vermeersch  
Cees Bakker

---

1995 *Naar een ondernemende samenleving*

Herman Wijffels (Rabobank)  
Prof. D.C. Boshuisen (PL Automotive)  
H.B.M. Bemboom (Ponypark Slagharen)  
Jet Creemers (PLANpraktijk)  
Enneüs Heerma (fractieleider CDA)

---

1996 *De ondernemer als persoon*

Prof. Hans van Londen  
Jhr. P.A.C. Beelaerts van Blokland (CdK Utrecht)  
Paul Nouwen (ANWB)  
Eduard Kimman s.j.  
Hans Velu (NMB Bank)

---

1997 *Ondernemen is meer; over maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven*

Prof. Annemieke Roobeek  
J. Slechte (Shell Nederland)  
Prof. Anton Zijderveld  
Leendert Bikker (Bikker Communicatie)

---

1998 *Bedrijfscultuur; het hart van de zaak*

Prof. Geert Hofstede  
Hans Zwarts (Randstad)  
Peter Swinkels (directeur Bavaria)

---

1999 *Een goede buur(t) is beter...; over nieuwe lokale partners en het omgevingsbeleid van ondernemingen*

Prof. Kees Schuyt (WRR)  
J.N.A. van Caldenborgh (vz. KvK Rotterdam)  
R.H.E. Savelberg (algemeen directeur McDonald's Nederland)  
Rogier van Boxtel (minister grote steden- en migratie-beleid)

---



---

2000 *Alles heeft zijn tijd*

Prof. Henk Tieleman  
Paul Rosenmöller (fractieleider Groen Links)  
Annelies Verstand (staatssecretaris SZW)

---

2001 *Arbeidsverhoudingen op een keerpunt?*

Willem de Ridder (directeur SMO)  
Richard de Lange (voorzitter hoofddirectie Philips Nederland)  
Doekle Terpstra (voorzitter CNV)  
Willem Vermeend (minister SZW)

---

2002 *De integere manager*

Jacques Troch (CEO Grolsch)  
Prof. Theo van Willigenburg  
Désanne van Brederode (schrijfster)  
Jan Peter Balkenende (fractieleider CDA)

---

2003 *Een (on)gezonde afkeer van de politiek?*

Herman Wijffels (voorzitter SER)  
Arie Kraaijeveld (voorzitter FME-CWM)  
Frank de Grave (lid Tweede Kamer VVD)  
Piet Hein Donner (minister van Justitie)

---

2004 *Werken aan vertrouwen*

Prof. Wim van Dinten  
Peter Elverding (voorzitter raad van bestuur DSM)  
Peter Swinkels (algemeen directeur Bavaria)  
Gerrit Zalm (vice-premier en minister van Financiën)

---

2005 *Op eigen kracht, van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij*

Prof. Hans Adriaansens  
Cees van Woudenberg (lid raad van bestuur KLM)  
Prof. Casper van Ewijk (directeur CPB)  
Jan-Peter Balkenende (minister-president)

---

2006 *Leiderschap is meesterschap*

Prof. Wim van de Donk (voorzitter WRR)  
Fred Bakker (hoofdredacteur Het Financieele Dagblad)  
Ben Verwaayen (CEO British Telecom)  
Neelie Kroes (Europees Commissaris Mededinging)

---

2007 *Ondernemen in het Europa van morgen*

Frits Bolkestein  
Ernest-Antoine Seillière (president  
BUSINESSEUROPE)  
Prof. Paul Scheffer  
Ruud Lubbers (voorzitter Curatorium VNO-NCW)

---

2008 *Duurzame globalisering*

Prof. Jacques Pelkmans  
Ad Verbrugge  
Hans Wijers (CEO AKZO Nobel)  
Wouter Bos (vice-premier en minister van Financiën)

---

---

2009 *Duurzaam succes*

Prof. Coen Teulings (directeur CPB)  
Feike Sybesma (CEO DSM)  
Cees Veerman (voormalig minister van Landbouw,  
Natuur en Voedselkwaliteit)  
Guy Verhofstadt (voormalig premier België)

---

2010 *Duurzaam herstel*

Prof. Rick van der Ploeg  
Henk Rottinghuis (CEO PON)  
Rob Riemen (Nexus Instituut)  
Maxime Verhagen (minister van Buitenlandse Zaken)

---

2011 *Nieuwe verantwoordelijkheden*

Prof. Harry Garretsen  
Prof. Klaas van Egmond  
Dick Boer (CEO Koninklijke Ahold)  
Mark Rutte (minister-president)

---

## Bijlage 3:

### Conferentievoorzitters, voorgangers oecumenische dienst en aantal deelnemers 2000-2011

jaar	conferentievoorzitter	voorganger oecumenische dienst	aantal deelnemers
2000	Harry Starren	Ds. Cor Schaap	305
2001	Hans Hillen	Hein Pieper	245
2002	Kees Spaan	Ds. Ad Alblas	247
2003	Felix Rottenberg	Hein Pieper	274
2004	Paul Rosenmöller	Ds. Bas Plaisier	311
2005	Harry Starren	Wim Verschuren	323
2006	Peter van Ingen	Louis Berger	383
2007	Peter van Ingen	Antoine Bodar	393
2008	Ben Knapen	Jef Boeckmans	404
2009	Peter van Ingen	Ds. Jurjen Beumer	396
2010	Peter van Ingen	Ds. Abeltje Hoogenkamp	387
2011	Jeroen Smit	Ds. Ad van Nieuwpoort	356

## Bijlage 4:

### Schrijvers discussienota's voor conferenties 1976-2011

*In de periode 1961-1975 werd geen speciale discussienota uitgebracht. Wel soms wetenschappelijke pre-adviezen, die (o.a.) in 1970 in een aparte publicatie gebundeld werden.*

*In de jaren 1977, 1978, 1981 en 1984 werd volstaan met een thematische beschouwing in het NCW-blad De Werkgever.*

Harry van de Kamp en Peter Klep	1976, 1982
Harry van de Kamp	1979
Peter Klep	1983, 1985, 2000
Bob Koning	1986
Thieu Kortten	1989
Winand Quaedvlieg	1990
Bram Rutgers van der Loeff	1992, 1999
Huib Klamer	1987-1988, 1991, 1993-1998, 2001-2007, 2009
Huib Klamer en Corien Lambregtse	2010*
Huib Klamer en Jan-Willem van den Braak	2008, 2011

\* Deze nota bestond uit zeven interviews en een beschouwing naar aanleiding daarvan door Corien Lambregtse en Huib Klamer, alsmede een essay van prof. Lans Bovenberg.

## Bijlage 5:

### Samenstelling staf Vereniging/Stichting NCW (1997-2005) resp. Staf Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW (2005-)

Harry van de Kamp (1997-2000) (van 1984-1996 directeur Verbondszaken NCW)  
Jan-Willem van den Braak (1999-)  
Peter Klep (1997-2001)  
Bram Rutgers van der Loeff (1997-2008)  
Huib Klamer (1997-)

## Bijlage 6:

### Statutaire bezinningsbepalingen NCW, Vereniging/Stichting NCW resp. VNO-NCW

#### NCW (1970-1996)

Het NCW heeft tot doel om vanuit een christelijke visie op mens en maatschappij

- de belangen te behartigen van het bedrijfsleven in het algemeen en van de leden in het bijzonder;
- bij te dragen tot een rechtvaardige sociaal-economische orde, waarbij aan de voortbrenging door de particuliere onderneming een centrale plaats wordt toegekend.

#### VNO-NCW (1997-2005)

Bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein maakt integraal onderdeel uit van de belangenbehartiging. De Vereniging VNO-NCW zal haar medewerking verlenen aan een goed functioneren van de Vereniging NCW/Stichting NCW, waartoe zij ook in het bestuur van de vereniging/stichting vertegenwoordigd zal zijn.

#### Vereniging NCW/Stichting NCW (1997-2002-2005)

- 2.1 De stichting (tot 2002: vereniging) heeft ten doel om, uitgaande van een rijke traditie op levensbeschouwelijk gebied, en vertrekkend van uit de christelijke grondslag, bij te dragen aan een rechtvaardige sociaal-economische ordening. De stichting biedt, op basis van gelijkwaardigheid in levensbeschouwelijk opzicht, ruimte aan allen die een inbreng willen leveren aan deze doelstelling
- 2.2 De stichting zal fungeren als ideeënbeweging met betrekking tot ontwikkelingen, die van invloed zijn op de maatschappelijke betrokkenheid en de ethiek van ondernemers en ondernemingen.
- 2.3 De stichting vervult met betrekking tot bezinningsactiviteiten en levensbeschouwelijke activiteiten een facilitaire functie met name voor geïnteresseerden in het ledenbestand van de Vereniging VNO-NCW en de leden van de Regionale Verenigingen en Jong Management.
- 2.4 De stichting is nauw gelieerd met de Vereniging VNO-NCW die oprichtster is van de stichting en die in haar

statuten heeft verankerd dat bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein integraal deel uitmaakt van de belangenbehartiging en dat de Vereniging VNO-NCW haar medewerking zal verlenen aan een goed functioneren van de stichting, waartoe zij ook in het bestuur van de stichting vertegenwoordigd zal zijn.

- 2.5 Er van uitgaande dat maatschappelijke betrokkenheid en ethiek van directe betekenis zijn voor de praktijk van het ondernemershandelen en dat hiervoor gedachtevorming, studie en bezinning nodig zijn, tracht de stichting haar doel te bereiken door:

- te participeren in het debat over de inrichting van de samenleving in het algemeen en sociaal-economische ordening in het bijzonder, vanuit het perspectief van waarden en normen;
- het onderhouden van contacten en het streven naar samenwerking met andere organisaties en instelling die eveneens een bewuste relatie leggen tussen geloof/levensbeschouwing en maatschappelijk functioneren;
- haar opvattingen te vertalen naar concrete onderwerpen en haar mening ter zake uit te dragen in woord en geschrift;
- het bevorderen van de gedachtevorming in eigen kring door het organiseren van gesprekken, cursussen, conferenties, en bezinningsbijeenkomsten, waar de spiritualiteit van de ondernemer als persoon centraal staat;
- waar mogelijk en zinvol samen te werken met de Stichting de Baak Management Centrum VNO-NCW en de Stichting Maatschappij en Onderneming SMO;
- alle andere middelen, die aan het doel van de stichting dienstig zijn.

#### VNO-NCW (vanaf 2006)

Bezinning op basis van een rijke traditie op levensbeschouwelijk terrein maakt integraal onderdeel uit van de belangenbehartiging. Dit betreft mede bezinning over het vraagstuk van een rechtvaardige sociaal-economische ordening.

## Bijlage 7:

### Letter of intent bestuur VNO-NCW inzake de integratie van de Stichting NCW (28 april 2005)

Den Haag, 28 april 2005

Het Bestuur van de Vereniging VNO-NCW (verder te noemen: het bestuur) heeft op 28 april 2005 het op 7 april 2005 door het Bestuur van de Stichting NCW genomen besluit tot ontbinding van de Stichting NCW goedgekeurd conform artikel 13 lid 1 van de statuten van de Stichting.

In dat verband heeft het bestuur tevens een wijziging van artikel 2 van de VNO-NCW-statuten inzake het doel van de Vereniging vastgesteld, waarmee expliciet tot uitdrukking wordt gebracht dat bezinning, o.a. over het vraagstuk van een rechtvaardige sociaal-economische ordening, op basis van een rijke levensbeschouwelijke traditie, integraal onderdeel van de belangenbehartiging van de leden vormt. VNO-NCW zal daartoe ook participeren in het debat over de inrichting van de samenleving in het algemeen en de sociaal-economische ordening in het bijzonder, mede vanuit het perspectief van waarden en normen.

In dit verband zal binnen VNO-NCW ook een aparte Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen worden ingesteld, die valt onder de directe verantwoordelijkheid van een directeur. Ten aanzien van de Stafgroep wordt het volgende vastgesteld:

- \* De Stafgroep zal de ontwikkelingen, die van invloed zijn op de maatschappelijke betrokkenheid en de ethiek van ondernemers en ondernemingen, volgen, analyseren, vertalen naar concrete onderwerpen en hierover zo nodig hierover beleidsvoorstellen en nota's voorbereiden;
- \* De Stafgroep zal belast worden met de inhoudelijke en organisatorische voorbereiding van de jaarlijkse Bilderbergconferentie alsmede van andere bezinningsbijeenkomsten, deels ook in samenwerking met de regionale verenigingen, Jong Management en andere organisaties (bijvoorbeeld Managementcentrum De Baak, CNV, ZININWERK, VKMO);
- \* De Stafgroep zal ook belast worden met het onderhouden en bevorderen van goede (bestuurlijke) relaties met organisaties, die een verband leggen tussen levensbeschouwing en maatschappelijk functioneren, waaronder het christelijk-sociale netwerk (m.n. Stichting Christelijk-Sociaal Congres en UNIAPAC) en de kerken;
- \* De Stafgroep zal bijgestaan worden door een Klankbordgroep met vertegenwoordigers van de regionale verenigingen, Jong Management alsmede eventueel andere geïnteresseerden uit de ledenkring van VNO-NCW;

De Stafgroep zal jaarlijks een activiteitenprogramma en een jaarverslag vaststellen, dat voorgelegd zal worden aan het Bestuur;

Aan de bezinningsdoelstelling resp. de activiteiten van de Stafgroep zal periodiek (4 à 5 maal per jaar) apart aandacht worden besteed in Forum.

Het bestuur onderkent tevens het belang om over de maatschappelijke positionering van VNO-NCW alsmede het VNO-NCW-beleid periodiek vertrouwelijk van gedachten te wisselen met een klankbord van gezaghebbende en onafhankelijke buitenstaanders.

Daartoe wordt een Curatorium ingesteld, met een eigen voorzitter, van ca tien personen waarvan tenminste enkele met een ondernemersachtergrond. Dit zal enkele malen per jaar bijeenkomen met de voorzitter van het bestuur en de directie van VNO-NCW. Het Curatorium kan ook ongevraagd adviseren.

De Curatoriumleden worden benoemd door het bestuur voor een periode van vier jaar en zijn herbenoembaar.

Namens het bestuur van de Vereniging VNO-NCW,

Mr. J.H. Schraven  
Voorzitter

## Bijlage 8:

### Samenstelling Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen resp. Curatorium VNO-NCW (ultimo 2011)

#### *Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen*

Louwe Dijkema (voorzitter)  
Colette Alma-Zeestraten  
Cock Aquarius  
Brigitte van Baren  
Marleen Barth  
Kees Blokland  
Huibrecht Bos  
prof. Wil Derkse  
Henk-Willem van Dorp  
Aart van der Gaag  
prof. Teun Hardjono  
prof. Eduard Kimman  
Tineke Lambooy  
prof. George Molenkamp  
Philip den Ouden  
Esther Raats-Coster  
Harry Starren  
Jan Versteegh  
Hans van der Vleuten  
Jef Wintermans

secretariaat:  
Huib Klamer  
Jan-Willem van den Braak

#### *Curatorium*

Ruud Lubbers (voorzitter)  
Hans Borstlap  
Wim van de Donk  
Lizzy Doorewaard  
Peter Elverding  
Tjark de Lange  
bisschop Ad van Luyn  
Trude Maas  
Kees Storm  
Erica Terpstra  
Anton Westerlaken  
Hans Wiegel

secretariaat:  
Guusje Dolsma  
Jan-Willem van den Braak

## Bijlage 9:

### Uitslagen Tweede Kamerverkiezingen 1963-2010 (totaal 150 zetels)

	1963	1972	1982	1994	2002	2010
KVP/AR/CHU	76	48	-	-	-	-
CDA	-	-	45	34	43	21
kleine christelijke partijen	4	6	7	7	6	7
PvdA	43	43	47	37	23	30
VVD	16	22	36	31	24	31
D66		6	5	24	7	10
CPN/PSP/PPR	8	16	8	-	-	-
Groen Links	-	-	-	5	10	10
SP	-	-	-	2	9	15
LPF/PVV	-	-	-	-	26	24
Overig	3	9	1	10	2	2

## Bijlage 10:

### Thematische indeling conferenties 1961-2011

#### Kerk en religie (1963-1981)

- 1963: Christelijk geloof en ondernemerspraktijk
- 1966: Samenwerking met de Rooms-Katholieken
- 1968: Kerk en bedrijfsleven
- 1974: Confessionele organisaties in deze tijd
- 1981: Het spreken van de kerken in de samenleving

#### Inkomenspolitiek (1964-1975)

- 1964: Loonpolitiek, sociaal-ethische kanttekeningen
- 1965: Vermogensaanwasdeling in het licht van de christelijke levensbeschouwing
- 1973: Welvaart, verantwoordelijkheid en versoering
- 1975: De thematiek van de inkomensverdeling

#### Arbeid (1977-1993)

- 1977: Arbeid, werkgelegenheid en vooruitgang
- 1979: Werkgelegenheid nu en straks
- 1982: Anders werken
- 1984: Naar volledige werkgelegenheid
- 1986: Bouwen aan onderwijs
- 1985: Arbeid, economie en technologie
- 1991: Twee gezichten op de arbeidsmarkt
- 1993: Onze kleurrijke toekomst; allochtonen in het bedrijfsleven

#### Arbeidsverhoudingen en de overleg-economie (1978-2001)

- 1978: Verdeling van verantwoordelijkheden in de overleg-economie
- 1988: Veranderende arbeidsverhoudingen
- 2001: Arbeidsverhoudingen op een keerpunt?

#### Inrichting van en verantwoordelijkheden in de nationale samenleving (1976-2005)

- 1976: Verantwoordelijkheden voor onderneming en ondernemer
- 1983: Onderneming? Present! Start van een systematisch omgevingsbeleid
- 1987: Kijken naar de toekomst
- 1992: Tussen markt en macht
- 1994: Markt en moraal; voorwaarden voor vooruitgang
- 1995: Naar een ondernemende samenleving
- 1997: Ondernemen is meer; over maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven
- 1999: Een goede buur(t) is beter
- 2003: Een (on)gezonde afkeer van de politiek?
- 2005: Op eigen kracht; van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij

#### Bedrijfsethiek en -cultuur (1961-2004)

- 1961: De groeiende onderneming
- 1962: Verantwoording en positiebepaling
- 1967: De ethiek van macht, gezag en eigendom in de economische verhoudingen
- 1970: De ethiek van het ondernemen
- 1971: Zuiver van hart en vuil van handen
- 1972: Besturen en verantwoordelijkheid
- 1996: De ondernemer als persoon
- 1998: Bedrijfscultuur, het hart van de zaak
- 2000: Alles heeft zijn tijd; over het managen van ambities in werk en privésfeer
- 2002: De integere manager
- 2004: Werken aan vertrouwen

#### Verantwoordelijkheden in de globalisering (1989- )

- 1989: Hoe schoon is de toekomst?
- 1990: Zakenwereld – wereldzaken
- 2006: Leiderschap is meesterschap
- 2007: Ondernemen in het Europa van morgen
- 2008: Duurzame globalisering; over het kwetsbare evenwicht van *Profit, Prosperity, People* en *Planet*
- 2009: Duurzaam succes; over ondernemen in de wereld-economie
- 2010: Duurzaam herstel
- 2011: Nieuwe verantwoordelijkheden

## I. Geschiedenis (Bilderbergconferentie) NCW resp. VNO-NCW

Zie ook [www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl) resp. [www.bilderbergconferentie.nl](http://www.bilderbergconferentie.nl)

- *100 jaar christelijk sociale beweging; de Conventsconferentie 1991* (NCW; CNV, NCOV, KNBTB, CBTB 1991)  
*Het NCW als Christelijk-Sociale Organisatie* (NCW 1991)
- *NCW 1997-2002; van Vereniging naar Stichting* (Stichting NCW 2002)
- *Ten dienste van Jan Ballemans; Sip Nieuwsma: beleidssecretaris 1972-2011* (VNO-NCW 2011)

Jan-Willem van den Braak, *Zingeving en globalisering; een geschiedenis van de Bilderbergconferentie (1961-2010)* (in: Nota Bilderbergconferentie 2010, VNO-NCW 2009)

Jan Bruggeman en Aart Camijn, *Ondernemersverbonden; 100 jaar centrale ondernemingsorganisaties* (Inmerc 1999)

Harry van de Kamp en Niek Jan van Kesteren, *25 jaar de ontzuiling voorbij. Een retro(per)spectief van twee participerende observanten. Met een naschrift van R.F.M. Lubbers* (in: 'Geïnspireerde organisaties, cahier 7 over de geschiedenis van de christelijk-sociale beweging'; Aksant/CNV 2007)

Peter Klep, *Op naar de Bilderberg!* (Vereniging NCW 2001)

Paul Werkman en Rolf van der Woude, *Geloof in eigen zaak; markante protestantse werkgevers in 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw* (Verloren 2006); o.a.:

- Jan Jacob van Dijk, *Adriaan Borst Pzn (1888-1967); principieel pragmaticus met een lange adem*
- G.C.P. Linssen, *Hendrik Hermanus Wemmers (1897-1983); bruggenbouwer tussen protestanten en katholieken*
- P.E. Werkman, *Catrinus Timmer (1926); het vleesgeworden harmoniemodel*

## II. Vereniging/Stichting NCW (1997-2005)

Jaarverslagen en Bilderbergnota's 1997-2005

*Het Verbond* (katern in VNO-NCW-blad FORUM, zesmaal per jaar) 1997-2005

- Peter Klep, *Filosofie en management* (in: 'Managementwijzer Filosofie en management' (met De Baak 1999))
- *Ondernemen in een bezield Europa* (1999)
- *De integere organisatie, het nut van een bedrijfscode* (met KPMG, 1999)
- Bram Rutgers van der Loeff (red.), *Managementwijzer MVO* (met de Baak 2000)

- *Duurzaam ondernemen in een wereldeconomie* (2000)
- *Waar is het Noorden in de globale economie? over de waarden die richting geven aan het proces van globalisering en de rol van de markteconomie* (2001)
- *Maatschappelijk ondernemen, een handreiking* (met AWWN 2001)
- *De bedrijfscode, aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit* (met Ethicon 2003)
- Huib Klamer en Hein Pieper (red.), *Spiritualiteit in managen en besturen, een vruchtbare verbinding?* (met VKMO; Damon 2003)
- Kerstboekjes met interviews met ondernemers e.a. (Meinema) *Binnenkamers* (2000)  
*Leermeesters* (2001)  
*Visioenen* (2002)  
*Geëngageerd* (2003)  
*Compassie* (2004)

## III. VNO-NCW (vanaf 2006)

- *Nederland kan winnen! Ondernemersvisie 2006-2010* (2006)
- *Een Europa dat werkt! Visie bij het 50-jarig bestaan van de Europese Unie* (2007)
- *Europa kan winnen! 55 adviezen van ondernemend Nederland voor 2009-2014* (2009)
- *Optimistisch; over duurzame groei en werkgelegenheid; een ondernemersvisie op de kansen van Nederland* (2010)
- *Intentieverklaring tot instelling van een Platform Biodiversiteit (met IUCN; 2010)*
- *Onze gemeenschappelijke toekomst* (2012; in voorbereiding)

*Kabinet met VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO Nederland*

- *Duurzaamheidsakkoord* (2007)
- *Groene Groei Deal (ook met MVO Nederland, Stichting Natuur & Milieu)* (2011)

## IV. Stafdeling Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW (2005-heden)

Jaarverslagen 2006-2010

Bilderbergnota's 2006-2011

*Inspiratie* (Kerstboekje 2005)

*Leiderschap* (Kerstboekje 2006)

Jan-Willem van den Braak,

- *Leiderschap is meesterschap* (in: Brigitte van Baaren, 'Sprankelende stilte; bron van vernieuwend leiderschap'; Asoka 2008)
- *Europa begint pas* (Van Gorcum 2009)



Guusje Dolsma, Huib Klamer en Jan-Willem van den Braak, *Van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij* (naar aanleiding van Bilderbergconferentie 2005; Van Gorcum 2005)

Huib Klamer,

- *Breng spirit in je leven; momenten voor reflectie* (verzameling teksten) (Meinema 2003)
- *Religie en economie* (in: 'Handboek Religie in Nederland'; Meinema 2007)
- *Ethiek is steeds meer verankerd in het bedrijfsleven* (in: Petra Pronk: 'Hart voor de zaak, De spiritualiteit van het dagelijks werk'; Ten Have 2007)
- *Moraal onlosmakelijk verbonden met economie en ondernemen* in: Jan Jacob van Dijk e.a., 'Daarom doen we het zo, over publieke moraal'; Ten Have 2009)

Huib Klamer en Frank Bosman (red.): *De ene regel is de andere niet, vijf spirituele grootmeesters over werk en leiderschap* (Ten Have 2009)

Huib Klamer en Jan-Willem van den Braak, *Globalisering en solidariteit* (in: Jan Jacob van Dijk, 'Verbindend bouwen; over solidariteit en verzorgingsstaat'; Kok 2008; p.119-142)

Huib Klamer en Rinus Platschorre, *De onderneming is een 'common good'; de maatschappelijke betrokkenheid van de onderneming* (in: Noordegraaf en Van Workum (red.), 'MVO, een nieuwe fase in het kapitalisme'; Kok 2000)

Huib Klamer en Teun Hardjono (red.), *Breng spirit in je werk! handreikingen om geïnspireerd te werken* (Meinema 2005)

## V. Stichting Christelijk Sociaal Congres

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

Stichting 1991, *Bedreigde verantwoordelijkheid; basisdocument ten behoeve van het Christelijk-Sociaal Congres, 11-16 november 1991* (CNV 1991)

Wim Eikelboom en Jan-Willem van den Braak (red.), *Schepping & Samenleving; 20 jaar na het Derde Christelijk-sociale Congres* (SBI 2011); met o.a.:

- Jan-Willem van den Braak, *Is het christelijk-sociale denken (nog) relevant voor bedrijven?*
- Piet Hazenbosch, *'...dat deze perzik naar meer smaakt'; over de christelijk-sociale congressen*

## VI. SER

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

- advies *Convergentie en overlegeconomie* (1992)
- advies *De winst van waarden* (2000)
- Verklaring *50 jaar Europa* (2007)
- advies *Evenwichtig ondernemingsbestuur* (2008)
- advies *Duurzame globalisering* (2008)
- *Verklaring inzake internationaal maatschappelijk ondernemen* (2008)
- advies *Europa 2020* (2009)
- *Waarde winnen, ook in de keten; eerste voortgangsrapportage IMVO* (2009)

- advies *Meer werken aan duurzame groei* (2010)
- *Tweede voortgangsrapportage IMVO* (2011)
- advies *Ontwikkeling door duurzaam ondernemen* (2011)
- advies *Verschuivende economische machtsverhoudingen* (2012, in voorbereiding)

## VII. Internationale werkgeversverbanden

BUSINESSEUROPE, *EU CSR Policy: a business vision* (24 juni 2011)

Global Compact Network Netherlands, *Business and Human Rights Initiative; How to do business with respect for human rights; a guidance tool for companies* (2010)

International Organisation of Employers (IOE), *The role of business in society* (2005)

UNIAPAC,

- *Sustainability, equity and solidarity; a report based on the XXIst World Congress of Uniapac, May 2002* (Vereniging NCW 2002)
- *The profit of values* (UNIAPAC 2008)

World Business Council for Sustainable Development, *Vision 2050; the new agenda for business* (2010)

World Economic Forum, *Redefining the future of growth; the new Sustainability Champions* (2011)

## VIII. Inleiders Bilderbergconferenties 2005-2012

Hans Achterhuis, *De utopie van de vrije markt* (Lemniscaat 2010)

Jan Peter Balkenende,

- *Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder?* (oratie Erasmus Universiteit Rotterdam 2011)
- *Vijf coördinaten van een nieuwe participatiemaatschappij* (rede Bilderbergconferentie 2005; in: 'Het woord is aan de minister-president; acht jaar premierschap in vijftig speeches'; Ministerie van Algemene Zaken 2010)

Jurjen Beumer, *De langste reis is de reis naar binnen; het politiek-mystieke leven van Dag Hammarskjöld* (Ten Have 2007)

Frits Bolkestein,

- *De kern van Europa* (VDE-lezing 2010) (VDE Amsterdam 2011)
- *De goede vreemdeling* (H.J. Schoo-lezing) (Elsevier 2011)
- *De intellectuele verleiding; gevaarlijke ideeën in de politiek* (Bert Bakker 2011)

Antoine Bodar,

- *In zwakheid krachtig* (2004)
- *Ik droom mij Europa* (Balans 2007)

Klaas van Egmond, *Een vorm van beschaving* (Christoffor 2010)

Femke Halsema,

- *Geluk! Voorbij de hyperconsumptie, haast en hufterigheid* (2008)
- *Zoeken naar vrijheid* (2010)

Ruud Lubbers,

- *Nog steeds vol Godsvertrouwen* (interview in: Kerstboekje 'Inspiratie; ondernemers over levensbeschouwing en ondernemen'; VNO-NCW 2005)
- *De betere wereld van Ruud Lubbers* (interview in: Forum 29-11-2007)
- Carolina lo Galbo (red.), *De vrees voorbij; een hartenkreet* (De Bezige Bij 2007)
- *The Earth Charter: Inspiration for global governance* (in: 'Inspiration for global governance'; Kluwer 2008)
- *De tegenstellingen voorbij* (interview in: Hoefman en Schuijt (red.), 'Leiderschap voor een mooiere wereld; moed, verbinding en vertrouwen'; ZINschrift 5; Asoka 2009)

Mgr. Ad van Luyn,

- *De markt en het algemeen welzijn* (in: 'Geroepen en verantwoordelijk'; Kok 2003)
- *Kiezen in de crisis; morele heroriëntatie als opgave* (lezing Prinsjesdagontbijt 2009; opgenomen in de lezingenbundel 'Autonoom en heteronoom'; Kok 2011)

Jacques Pelkmans, *European integration; methods and economic integration* (Pearsons 2006)

Rob Riemen, *Adel van de geest; een vergeten ideaal* (2009)

Herman van Rompuy,

- *De binnenkant op een kier. Avonden zonder politiek*, Lannoo 2000
- *Op zoek naar wijsheid*, Davidsfonds 2007

Paul Scheffer, *Het land van aankomst* (De Bezige Bij 2007)

Jeroen Smit,

- *Het drama Ahold* (Balans 2005)
- *De prooi* (Prometheus 2008)

Harry Starren en Toine van de Kerkhof, *De 21 geboden van modern leiderschap* (Business Contact 2006)

Coen Teulings en Caspar van Ewijk, *De grote recessie; het CPB over de kredietcrisis* (Balans 2010)

Ad Verbruggen, *Tijd van onbehagen; filosofische essays over een cultuur op drift* (SUN 2004)

Guy Verhofstadt, *Een New Age of Empires* (Bezige Bij 2009)

Maxime Verhagen, *De missie van rentmeesterschap* (lezing jaarconferentie Stichting Christelijk Sociaal Congres augustus 2011) (zie website ministerie EL&I)

Wim Verschuren, *Een parel van stof ontdaan* (interview in: Hoefman en Schuijt (red.), 'Passie voor compassie'; ZINschrift 2; Asoka 2005)

# II

## Verlagen met foto's van Bilderbergconferenties uit:

- De Werkgever\* (1961-1966-1971-1976-1981-1986-1991)
- FORUM (1996-2001-2006-2007-2008-2009-2010-2011)

...

43

---

\* Blad van het VPCW resp. NCW

Deze conferentie laat  
onze adem rusten  
we proeven de woorden  
vergeten de kantoren

ons gelijk pauzeert  
we horen de echo  
van onze kinderen  
zonder zekerheid

in het bos waken  
de dieren het is  
koud ver weg  
wachten agenda's

*Kees Blokland  
(geschreven tijdens het diner van de Bilderbergconferentie 2009)*



**REDACTIE:**

Mr. G. C. van Dam  
(hoofdredacteur)  
Drs. H. H. de Klerk.  
Drs. A. J. van der Meer,  
Drs. D. E. Cnossen,  
Drs. A. W. W. van den Bos,  
(redactie-secretaris)

**ADRES REDACTIE:**

Alexanderstraat 8, Den Haag  
telefoon 182370\*

Verschijnt eenmaal in de  
14 dagen

★

30 november 1961 - No. 24

**Inhoud:**

Meditatie. Gij of een ander?	649
Ondernemers over de groeiende onderneming . . . . .	650
Een opmerkelijke zaak. Overeenstemming over matiging in de loonvorming . . . . .	651
Ledenvergadering te Oosterbeek. Openingswoord door de voorzitter, de heer A. Borst Pzn. . . . .	654
J. Roorda† . . . . .	655
De groeiende volkshuishouding door Prof. Dr. F. de Roos	656
Studieconferenties . . . . .	658
Technisch Filicentrum . . . . .	658
Vergaderingen . . . . .	658
De leiding van het groeiende bedrijf. Toelichting op het preadvies van Prof. Dr. H. Thierry . . . . .	659
De financiering van de groeiende onderneming. Toelichting op het preadvies door Prof. Dr. C. Renooy	662
De discussie over de preadviezen . . . . .	664
Steun voor de Europese Beweging? . . . . .	669
Agenda. . . . .	669
De werkgelegenheid in oktober . . . . .	670
Personalía . . . . .	671
Sociaal-Economische mededelingen . . . . .	671

★

**ADRES ADMINISTRATIE:**

Drukkerij-Uitgeverij  
A. J. Oranje  
Van Boetzelaerlaan 81,  
's-Gravenhage  
Telefoon: 551566. Giro: 83530.  
Abonnementsprijs voor niet-leden f 7,50 per jaar.  
Losse nummers f 0,75  
Advertentieprijs wordt op aanvraag toegezonden.

650

## Ondernemers over de groeiende onderneming

Deze editie van ons blad is voor een belangrijk deel gewijd aan de op 15 en 16 november j.l. in „De Bilderberg” te Oosterbeek gehouden ledenvergadering van ons Verbond.

De opzet van deze bijeenkomst week af van die, welke sedert jaren gebruikelijk was. Wat dit betreft droeg deze ledenvergadering het karakter van een experiment. Gezien de vele positieve reacties van de deelnemers een, niet alleen in dit opzicht maar in alle opzichten, geslaagd experiment.

Door de vergadering op twee aaneensluitende dagen te houden werd, meer dan op andere ledenvergaderingen, de gelegenheid tot persoonlijk contact geboden. Een mogelijkheid waarvan in ruime mate, zowel de eerste avond als de daaropvolgende dag, gebruik werd gemaakt. Banden van vriendschap werden gelegd of verstevigd.

Naast ontspanning ook inspanning; de referaten van de jaarvergadering alsmede de beide preadviezen gaven daartoe in ruime mate impulsen. „De groeiende onderneming” stond te Oosterbeek in het middelpunt der belangstelling. Prof. De Roos en Prof. Van Stempvoort hadden op de jaarvergadering van ons Verbond dit vraagstuk reeds in meer algemene zin belicht; op deze ledenvergadering werd vooral de leiding en de financiering van het groeiende bedrijf beklemtoond.

Zowel de grote belangstelling voor deze vergadering (wij waren zelfs genoodzaakt vóór de vergadering de mogelijkheid tot deelneming stop te zetten) alsmede de geanimeerde sectiebesprekingen en forumdiscussie bewezen de actualiteit van de aan de orde gestelde onderwerpen.

Leiding en financiering zijn — dat bleek uit de besprekingen — vooral in de groeiende onderneming, belangrijke vraagstukken. Hoewel zeker alle vragen en problemen niet beantwoord zijn — het gebodene was daartoe bovendien te omvangrijk — bleek het goed om met elkaar te spreken over de verantwoordelijkheid die elke ondernemer ook op dit gebied draagt.

In zijn openingswoord wees de voorzitter reeds op dit aspect en vestigde er daarbij tevens — in het kader van de huidige loon- en prijspolitiek — de aandacht op, dat onze verantwoordelijkheid zich ook buiten de grenzen van onze ondernemingen uitstrekt.

Het geheel overziende menen wij, dat deze ledenvergadering zowel wat betreft de opzet als wat betreft het gebodene, geslaagd mag worden genoemd. Bepaald een stimulans om op de ingeslagen weg voort te gaan.

PROF. Dr. F. DE ROOS

## De groeiende volkshuishouding

### Groefactoren.

Het ging in het referaat van Prof. De Roos om de groeiende volkshuishouding, waaronder dan wordt verstaan een volkshuishouding waarin het reële inkomen per hoofd, van periode tot periode, een stijging ondergaat, en dat gedurende een lange periode. In de eerste plaats rijst dan de vraag, door welke factoren een dergelijk groei-proces wordt veroorzaakt. Deze factoren zijn: de toeneming van de kapitaalgoederenvoorraad, de toeneming van de beroepsbevolking en de technische ontwikkeling, waardoor het dus mogelijk is op kostenbesparende wijze produkten voort te brengen. De invloed van deze drie factoren kan men op grond van de kennis die wij op het ogenblik hebben, ongeveer zo stellen, dat als het bezit aan kapitaalgoederen in een volkshuishouding toeneemt met 1%, dit met zich brengt, alle overige omstandigheden constant blijvend, een stijging van de produktie van  $\frac{1}{4}$  %.

Als de beroepsbevolking vermeerderd met rond 1%, dan betekent dat voor de volkshuishouding in haar geheel — dit kan van onderneming tot onderneming en van bedrijfstak tot bedrijfstak wel verschillen — dat de produktie toeneemt met rond  $\frac{3}{4}$  %. Als arbeid en kapitaal in dezelfde mate toenemen, dan vermeerderd dientengevolge de produktie ook in dezelfde mate. De belangrijkste factor voor de groei in onze westerse volkshuishouding is echter, dit is al gedurende een periode van meer dan 80 jaar geconstateerd, de technische ontwikkeling.

De vraag kan rijzen of men deze technische ontwikkeling in een zo exact percentage kan weergeven, daar het toch gaat om onberekembare en wisselvallige dingen. Toch kan deze vraag bevestigend worden beantwoord. Het gaat hier in de eerste plaats om de uitvindingen, die weliswaar

op onregelmatige tijdstippen plaatsvinden, maar die op regelmatige tijdstippen worden toegepast. De toepassing van uitvindingen is in onze produktieprocessen een min of meer regelmatig procédé. Maar bovendien doet die technische ontwikkeling zich in belangrijke mate voor in de bedrijven zelf, doordat men allerhande dingen vindt die op zich zelf kostenbesparend zijn, maar de naam van uitvinding nauwelijks kunnen dragen. Beter transportmethoden, betere distributiemethoden, een verhoogde technische kennis, wat minder breuk, enz. Factoren die op het eerste gezicht onbelangrijk zijn, maar die met elkaar toch zeer veel uitmaken. Die technische ontwikkeling betekent voor 'n volkshuishouding als de onze, dat alleen uit dien hoofde de produktie over wat langere periode gemeten, met gemiddeld  $1\frac{1}{2}$  à  $2\frac{1}{2}$  % per jaar zal stijgen. Nu is de situatie op het ogenblik in de westerlijke wereld ten aanzien van die drie groefactoren bepaald niet ongunstig. De kapitaalgoederenvoorraad groeit snel, de beroepsbevolking stijgt en de technische ontwikkeling die in het nabije verleden zeer belangrijk heeft bijgedragen tot de stijging van de produktie, zal dit ook in de toekomst doen, daar het zich niet laat aanzien dat aan die ontwikkeling een eind komt. Enerzijds niet, omdat ook thans nog tal van kostenbesparende uitvindingen geschieden, maar bovendien zijn er nog allerhande mogelijkheden voor toepassing van welbekende procédés, die op het ogenblik om kostenredenen of om andere overwegingen nog niet in toepassing zijn gebracht.



*Gezamenlijke lunch*

## De Najaarsledenvergadering

Op maandag 21 en dinsdag 22 november jl. heeft de voor het Verbond gebruikelijke najaarsledenvergadering in „De Bilderberg” te Oosterbeek plaats gevonden.

Na ontvangst van de deelnemers en het daarop volgende gemeenschappelijke diner, opende de voorzitter, de heer H. H. Wemmers, om 19.30 uur de vergadering.

In de openingsrede ging de voorzitter in op de problematiek, waarvoor het Verbond zich op dat moment zag gesteld en wel met name de loon- en prijspolitiek. De situatie analyserend kwam hij tot een standpuntbepaling, welke naar zijn mening van de zijde van het Verbond zou moeten worden ingenomen bij de opstelling van het halfjaarlijkse rapport van de Sociaal-Economische Raad.

Hierna werd het woord verleend aan Prof. Dr. J. H. Christiaanse, hoogleraar aan de Nederlandse Economische Hogeschool te Rotterdam en fiscaal adviseur van het Verbond. Prof. Christiaanse leidde het onderwerp in:

„Overheidsfinanciën, belastingen en de toekomst van de onderneming”. Voor de inhoud van deze inleiding moge naar elders in deze editie van „De Werkgever” worden verwezen.

Hetgeen door Prof. Christiaanse is naar voren gebracht gaf aanleiding tot een levendige discussie.

### Vergadering dinsdagmorgen.

In de vergadering van dinsdagmorgen werd aan de orde gesteld: Samenwerking met het Nederlands Katholiek Werkgeversverbond.

De behandeling van de voorstellen betreffende genoemde samenwerking werd voorafgegaan door een inleiding van Prof. Dr. G. C. van Niftrik, hoogleraar aan de Gemeentelijke Universiteit te Amsterdam (zie voor de inhoud elders in deze editie).

Uit de discussie, welke op de inleiding volgde en welke mede werd gevoerd naar aanleiding van de aan de leden schriftelijk ter kennis gebrachte voorstellen omtrent de samenwerking, mocht de voorzitter concluderen, dat de verga-



## zuiver van hart en vuil van handen

*Wanneer zal mijn hoofd nabij hem zijn?*

"*Zuiver van hart en vuil van handen*" was het thema van de besloten ledenvergadering van het N.C.W. op vrijdagmorgen 3 december op De Bilderberg te Oosterbeek. "Rijk en onvervangbaar" zo vertoekte voorzitter Van Boven de gevoelens van de 90 deelnemers na de inleidingen van prof. G. C. van Niftrik uit Amsterdam en hoofdaalmoezenier F. J. W. A. Sampers uit Maastricht. Prof. Van Niftrik heeft zijn inleiding hier in een "meditatie" samengevat. Een samenvatting van de inleiding van de heer Sampers staat op pagina 723.

De titel boven deze meditatie wil iets zeggen over de verhouding van ons christelijk geloof en ons handelen van elke dag. Het zou namelijk kunnen zijn, dat wij op de wijze van Bismarck de bijbel op ons nachtkastje hebben liggen, terwijl wij overdag een rücksichtslose politiek bedrijven. Er moet toch een zekere overeenstemming zijn tussen hetgeen wij met ons hart voor God en in de kerk belijden en hetgeen wij met onze handen doen.

Die overeenstemming zal wel niet volledig zijn; daarvan zijn wij ons bewust. Maar de discrepantie moet ook niet al te groot worden; dan maken wij het geloof tot een aanfluiting.

Wanneer is een mens zuiver van hart? 'Hart' betekent in het bijbels spraakgebruik de hele mens. "Mijn zoon, geef mij uw hart" (Spr. 23:26); dat betekent: geef uzelf en helemaal! Ons werd gevraagd God lief te hebben met geheel ons hart, en dat is dan vanzelfsprekend ook met geheel onze ziel en met geheel onze kracht (Deut. 6:5).

Als iemand iets ter harte gaat, is hij er met zijn hele existentie mee bezig. Als iemand een verstopt hart heeft zoals de Farao van Egypte, dan is zulk een mens niet open voor God en voor de naaste. Die openheid van de mens naar twee richtingen (verticaal en horizontaal) spreekt niet vanzelf. Wij hebben niet van nature een rein, zuiver, open hart. Vandaar dat de bijbel zegt, dat ons hart besneden moet worden.

*Prof. Van Niftrik (rechts) in gesprek met voorzitter Van Boven en vice-voorzitter Pruijt.*



### Open voor God en naaste

Met deze bijbelse opmerkingen hoop ik mijn onderwerp: de zuiverheid van het hart! uit de sfeer van moralisme en puritanisme te hebben gehaald. Als ik u zou vragen: hebt u een zuiver hart?, dan bedoel ik niet te loeren in de donkere hoeken van uw binnenste om daar allerlei ongerechtigheden te ontdekken, maar dan zou ik bedoelen te vragen: staat uw hart open voor God en voor de naaste? In deze volgorde, die onomkeerbaar is. Het tweede gebod om de naaste lief te hebben is wel gelijk aan het eerste en het is óók waar, dat de liefde tot God moet blijken in en door de liefde tot de naaste —, nochtans blijft het eerste gebod het eerste. Dat is voor onze tijd zeer belangrijk. Er is een geweldige haast om met de handen aan het werk te tigen. Geen woorden, maar daden! Geen dogmatiek, maar ethiek! Geen leer, maar leven! Wij zijn ervan overtuigd, dat de liefde tot de naaste spoedig verdwijnen zal of verbleken tot een algemene welwillende menselijkheid, wanneer die liefde niet gevoed, geïnspireerd, gedreven wordt door de liefde tot God.

### De goden zijn dood

De zuiverheid van hart is allereerst en allermeeft een godsdienstige zaak. Wij worden in onze tijd teruggeworpen op het wezenlijk godsdienstige. De soms vreselijke godengestalten van primitieve tijden zijn al lang dood. Ook de schone Olympische goden en godinnen zijn dood. Nu is ook de God van de bijbel, de God van jodendom en christendom dood. Heeft het nog enige zin te blijven spreken over zuiverheid van hart, openheid voor God? Als alle goden dood zijn, als ook Jezus Christus vergeten is, dan blijft alleen nog over de hardheid van het moderne leven. Als alle goden dood zijn en Jezus Christus de geest heeft gegeven op het asfalt van een moderne industriestad, is het verstandigst om te doen wat allen doen: met de nodige sluwheid zoveel mogelijk naar zich toe te halen en van het leven te genieten, want morgen sterven wij. Pluk de dag! Knijp het leven uit als een citroen! Haal er uit wat er in zit!

### Religie méér nodig

In zulk een wereld kan de liefde tot de medemens alleen maar blijven bestaan, wanneer zij gevoed wordt door de liefde tot God. Dat is de bron. De rivier van de medemenselijkheid verzandt spoedig en droogt spoedig uit.



# 'bilderberg'-bezinning op nieuwe ncw-koers

'Problemen van effectieve zeggenschapsverhoudingen, zinvolle arbeid, aanvaardbare inkomensverschillen, milieu en schaarste zijn niet louter randvoorwaarden voor het rendabel produceren. Het zijn zaken die de ondernemer mede in zijn verantwoordelijkheid dient te betrekken. Het is zijn taak en opdracht mee te werken aan de oplossing van deze problemen.'

Dit was de kerngedachte van de besloten NCW-ledenvergadering van 11 en 12 november in hotel 'De Bilderberg' te Oosterbeek.

Deze tweedaagse conferentie vormde de afsluiting van een discussieproject onder de leden van het

NCW, dat met de publikatie van de nota 'Ondernemen in verantwoordelijkheid' in september 1975 in gang werd gezet.

Bij het begin van de conferentie riep voorzitter ir. J. de Wit de deelnemers op tot grote activiteit in de samenleving. 'Wij hebben als christenen de plicht maatschappelijk actief te zijn. Ieder moet op zijn plaats trachten de samenleving vorm te geven in christelijke zin'.

De eerste dag bespraken de 150 deelnemers in de discussiegroepen een aantal stellingen dat de neerslag vormde van de besprekingen van de nota in de kringen en studieclubs van NCW's regionale vereni-

gingen en Jong Management.

De dag daarop vond een forumdiscussie plaats met als inleiders prof. dr. W. Albeda, drs. J. M. van Susante en NCW-vice-voorzitter dr. B. Pruijt, onder voorzitterschap van ir. J. de Wit. De intensieve gedachtenwisseling met de deelnemers leidde tot een aantal conclusies, die het NCW als uitgangspunt wil nemen voor het toekomstige beleid.

*Een gedeelte van de zaal tijdens de forumdiscussie, waaraan door veel aanwezigen enthousiast werd deelgenomen.*



# Ondernemers uit de beklagdenbank

beslaagde bilderberg-conferentie ncw

Het is duidelijk dat we er niet op kunnen rekenen mee te mogen onderhandelen bij het vaststellen van de komende vastenbrief. Ik hoop toch wel op de bisschoppen als zij hun vertekening onder dat stuk laten zetten eerst eens goed laten terugdenken aan wat hier de twee dagen besproken is.

Deze woorden besloot voorzitter S. van Eijkelenburg te besluiten ledenvergadering van het NCW, die jaarlijks wordt gehouden in Hotel De Bilderberg, maar luide het thema: 'Het spreken van de kerken in en met de samenleving'. De belangstelling voor deze conferentie is groot. Ruim 180 NCW-leden waren op Oosterbeek gekomen om in een dialoog met vertegenwoordigers van de kerken te praten over wat men met 'contactoormissies' zou kunnen noemen, tussen kerken en gelovigen voor wie hun levensbeschouwing in loze krete is bij het ondernemen. Voelen veel ondernemers in landen zich al miskend door de onverherderlijke schrijvers, of het nu de landbrief van het katholieke episcopaat is, dan wel de nota van de Heremite Synode over de arbeidssituatie spraken van de Nederlandse Raad (kerken, tijdens de forumdiscussies), zoals leider theoloog P. Mol, wilde het woord verwijt niet gebruiken maar weer er toch op dat de kerken groot deel van hun loyale gelovigen er kou zetten door eenzijdig maatschappij-critische visies in hun herder-schrijven te voorwerken.

Kerken richten zich steeds vaker tot ondernemers en ondernemers, aldus heer Mol. Het kan daarbij gaan om het investeren in landen met verschillende regimes, over het optreden (multinationals in ontwikkelingslanden) maar ook over de positie van de Bremer en de kwaliteit van de arbeid bij kleine ondernemingen. Daarbij doen meteen al twee vragen voor: wat is het gezag van de kerkelijke overmoeten of kunnen die uitkomen, hoe concreet kan men

De eenzijdigheid in kerkelijke uitspraken, zo stelde de heer Mol, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat het steeds gaat over het thema: 'Hoe behandelt de onderneming en haar leiding het individu?' Zelden of nooit komt de vraag aan de orde 'Wat voor verplichtingen heeft het individu tegenover de onderneming?' Tegen de achtergrond van dit laatste zouden thema's als ziekteverzuim, dalende produktiviteit, ongeïnteresseerdheid in het werk toch ook eens bekeken moeten worden.

Door het zich vrijwel onvoorwaardelijk solidair verklaren met de zwakkeren in de samenleving, plaatsen de kerken de werkgevers bijna automatisch in de beklagdenbank. De heer Mol verbond hieraan de vraag of de kerken niet veeleer een brugfunctie zouden moeten vervullen. Instemmend gemompel in de zaal loonde aan dat de heer Mol 'recht voor zijn raap' de gevoelens had vertoekt.

### Grote aandacht

Bischof Möller van het bisdom Groningen, de tweede inleider begon er mee zijn vroege uit te spreken over de onverwacht grote aandacht die de kerkelijke stukken van het afgelopen jaar hadden ondervonden. Met name het NCW heeft aan de Vastenbrief veel aandacht besteed, constateerde hij. Zelfs deze Bilderberg-bijeenkomst was daar zijn zinsens een rechtstreeks gevolg van. Kernpunt is, aldus de bisschop, welk gezag men moet toekennen aan dergelijke herderlijke epistels. Hij wees erop dat het kerkelijk spreken ten aanzien van sociaal-economische vraagstukken de laatste tijd wat relativerender is geworden. Men begint te beseffen dat sociaal-economische situaties wisselen en dat zij gecompliceerd zijn. Op veel terreinen van economie is de kerk niet meer dan een leek.

Zo'n Vastenbrief, aldus de bisschop moet ook meer worden gezien als een aanzet tot discussie. De brief is vooral pastoraal bedoeld met de mogelijkheid om over de leuten van gedachten te verschillen. Waar gaat de Vastenbrief precies tegen in? Er zijn meer kerkelijke stukken, bijvoorbeeld over vrede, de wapenrusting en consumptiemaatschappij. Deze veronen een onderlinge samenhang, zij signaleren tendensen, die vanuit het oogpunt van menselijke waardigheid aanleiding tot zorg geven. Het kerkelijk spreken gaat dus niet over ondernemingen en het richt zich ook niet tot bepaalde personen of groepen. Maar er is ook veel goeds in de maatschappij. De Vastenbrief beoogt beslist niet de ondernemers aan te klagen.

### De schuld van alles

Wie men een maatschappij verbeteren dan moet men kijken naar de lijdenden. Die aandacht moet dan ook niet gezien worden als van politieke betekenis maar als evangelisch. De bisschop zei zich er wel zeer van bewust te zijn dat wanneer men zeshonderd man moet ontslaan voor beide partijen pijnlijks is. Zo zei hij, de ondernemer krijgt - niet altijd terecht - de schuld van alles. De Vastenbrief wil zeggen dat de mens 'eindig en beperkt is' een zondigheid die op de mensheid als geheel ligt zonder dat je de zondaar als zodanig kunt aanwijzen. Als christen moet je voortdurend weten dat op aarde het heil niet is te bereiken, maar dat mag geen argument zijn om niets te doen.

Volgens de bisschop is de kritiek die men uit de brief kan lezen op de vrije markteconomie niet als zodanig bedoeld. In wezen staat de kerk indifferent ten aanzien van de markteconomie of planeconomie. Beide economieën hebben overeenkomstige problemen. Ten aanzien van de Derde Wereld, het milieu, de energieproblemen zal men in beide economieën interne verbeteringen moeten aanbrengen. Overstappen op een ander systeem is op zich geen verbetering. De keuze tussen de economieën is niet aan de kerk, althans niet aan de rooms-katholieke kerk, zo zei bisschop Möller. Bisschoppen vanuit het Oostblok vertelaren dat men godsdienstvrijheid wel wil maar niet noodzakelijk terugwil naar het westerse kapitalisme. Hij deed een dringend beroep om tot een grotere communicatie binnen de kerk te komen. 'We weten als kerkleiding niet meer precies wat de gelovigen denken'. Zo'n dertig jaar geleden lagen de communicatie-lijnen duidelijker zo voegde hij er aan toe.

### Vragenlijst

Professor Berkhof, voorzitter van de Nederlandse Raad van Kerken, die vervolgens het woord kreeg bouwde zijn inleiding op aan de hand van de aan de leden toegesuurde vragenlijst. Een vragenlijst die voornamelijk ten doel had de discussie over geïndividueerdheid van het gezag van de kerk in concrete gevallen op gang te brengen. De bijbel kent op sociaal-economisch gebied twee grote lijnen van spreken, aldus professor Berkhof. Daar is eerst de profetische lijn. In het oude testament van de profeten Amos en Jesaja tot aan de bergrude uit het nieuwe testament. Daarnaast heeft de kerk een adviserende taak, dient zij wijsheid uit te stralen. En dat is terug te vinden in het oud-testamentische spreukenboek tot aan de Corinthin-brieven van Paulus. Paulus maakt aldus professor Berkhof een duidelijk onderscheid in zijn brieven omtrent het gezag van zijn woorden. Enerzijds zegt hij soms 'dit zeg ik, maar ik denk wel in de Geest van de Heer te spreken'.

### Persoonlijk getint

Zo kan ook het kerkelijk spreken worden onderverdeeld in rechtsbrekende uitspraken die Berdyensin betreft en anderzijds Herderlijke schrijvers die persoonlijk getint zijn maar wel vanuit de



Eén van de vele NCW-leden die uiting gaven aan hun onvrede met de herderlijke schrijvers. 'De uitgangspunten deugen wel, maar vanaf de preekstoel wordt de ondernemer toch vaak in de beklagdenbank gezet'.

Geest van de Heer worden opgesteld. De vraag of er onderscheid bestaat tussen geestelijk en wereldlijk spreken, kon professor Berkhof eigenlijk niet beantwoorden. De profeten zo zei hij spraken immers geestelijk over nationale, militairisme en sociale verhoudingen in feite wereldlijke zaken. Geen enkel terrein is het exclusieve gebied van één groep binnen de samenleving. Ook niet het exclusieve gebied van een kerk. De taak van de kerk is wel om te buigen en bij te sturen in de richting van het Koninkrijk Gods. Hoe concreet de kerk daarbij mag zijn is niet in zijn algemeenheid te stellen. In El Salvador zal de kerk duidelijk 'hult' moeten roepen, 'de profetische loer is dan geboden'. Maar aldus professor Berkhof, hier in eigen land geldt een 'Ermissen', een voortdurend afwegen. Men kan wel profetisch hart roepen tegen de kernwapens maar dat woord 'hart' is op een gegeven moment overgebruikt. Dan moet men wel een concreet alternatief hebben aan te bieden. Ook sociaal-economisch geldt dat punt. Welvaart op zich is in de bijbel niet slecht. Het belooft land immers 'vloei-de over van melk en honing'. Maar men moet wel kunnen delen. De bergrude kan daarbij worden aangevoerd als de theorie van 'de economie van het genoege'. Sterk waarschuwde professor Berkhof er tegen het eigen gelijk tot een ideologie te laten verworden, waarop men dan gaat freeheelen zonder dat men de mens nog ziet.

### Schijnbare tegenstelling

Hij bracht voorts enige duidelijkheid aan in de schijnbare tegenstelling tussen gezindheidsethiek en verantwoordelijkheidsethiek. Bij gezindheid denkt men aan het geloof sec, bij verantwoordelijkheid aan de werken. Gezindheid zou dan meer emotioneel zijn, maar dat is verward, aldus professor Berkhof. Je naastie liefhebben is geen 'liefvinden', maar voor hem klieven met de daad, ook al vind je hem niet aardig. Professor Berkhof ging ook nog in op de paradox van 'de christelijke belangenorganisatie'. Natuurlijk zit hier een probleem, in wezen is het een tegenstrijdigheid: opkomen voor je eigen belangen en christelijk handelen. 'Maar toch', aldus professor Berkhof denk ik vaak, 'dat is onze enige hoop. Wanneer ik op tv de heer Van Eijkelenburg van het NCW samen met de heer Van der Meulen van het CNV broederlijk bijeen zie dan denk ik, zo moet het! De professor loonde ook begrip voor irritatie bij de lezers van de diverse herderlijke schrijvers wanneer men op het woord 'armen' stuit. Natuurlijk, zo zei hij, Karl Barth zegt: 'Christus is de partijganger van de armen, maar zei professor Berkhof ik word wel eens schichtig over het woord armen. Het is soms een goedkope sjablonen, een sjablonen van romantische onprecisie. Bij Christus is de arme vooral zondaar. 'Rijken' worden door de hele Bijbel heen positief genoemd, van Abraham tot Jozef van Arimathea. De kerk is dan ook niet van de 'armen' maar het moet een kerk zijn waarbinnen de rijken opkomen voor de armen. Professor Berkhof voegde hier nog aan toe ('dat is een stokpaardje van me): Jezus

heeft nooit zelf iets voor de armen als zodanig gedaan. Hij heeft geen vakkend begrip en geen brood verdeeld. De wonderbaarlijke broodvermenigvuldiging uit het evangelie was eerder het oplossen van een organisatorisch probleem, ontstaan door de grote opkomst bij de toespraak van Christus.

### Forumdiscussie

Onder voorzitterschap van professor dr. Th. M. Schooten werd reeds aan het einde van de eerste dag aan een forumdiscussie begonnen. En de hyperende tenor van de vraagstelling was al direct het grote verschil tussen wat de kerk als gezagsgroep via haar herderlijk schrijven naar buiten brengt en hoe deze boodschap concreet in de gemeente dan wel in de parochie op de kansel wordt vertaald. Anders samengevat: de verticaal geïmprenerde boodschap wordt wel erg horizontaal en ideologisch nogal ter linker zijde geïntendeerd, over het voorlicht gebracht door de mensen in het veld. Professor Berkhof erkende volmondig dat deze situatie zich in ons land voordoeft. 'Predikanten zeggen soms op de preekstoel wat ze beter aan de bonnetafel kunnen zeggen'. Maar zo zei hij ook zo maar aan! Dring aan op een gesprek na afloop van de dienst waarin het eigen standpunt naar voren kan worden gebracht. In de Verenigde Staten is dat allang usance.

Na aperitief en diner werd het grote gezelschap opgedeelde in diverse praatgroepen die tot ver in de avond over de inleidingen met elkaar discussieerden.

### Gegrieftheid

De tweede conferentiedag werd geopend met een oecumenische dienst onder leiding van aalmoezenier Sanders, waarna als laatste gast spreker dr. R. van Kessel, docent theologie en ethiek aan de Katholieke Theologische Hogeschool van Utrecht samtrad. Zoals al gemeld zie hij geschrokken te zijn van de gegrieftheid die hij had bevestigd onder aanwezig. 'Het stemt tot nadenken als een dergelijke belangrijke groep zich zodanig miskend voelt'. Niettemin probeerde de heer Van Kessel zijn gehoor duidelijk te maken dat zowel de katholieke als de protestantse meningen van kerkelijke zijde in het verleden lagen van wat er in de wereld aan de gang is. Dat men zo gegriefd is, aldus dr. Van Kessel, komt kennelijk voort uit het feit dat men als NCW lid zeer dicht bij de kerk betrokken is. En dat men een sterke eigen verantwoordelijkheidsethiek kent. Daarbij staat men dan wat vreemd tegenover het feit dat de kerk überhaupt meer aan maatschappij-critische theologie doet dan men zo'n twintig jaar geleden gewend was. De vraag rijst dan als de kerk spreekt: 'mag dat zo maar en wat voor gezag heeft dat? Voorop staat echter dat men bij het lezen van nota's en brieven van kerkelijke zijde niet zozeer

W-bestuurslid drs. J. A. Bakker beet het spits af in de forumdiscussie die geleid werd door prof. dr. Th. M. Schooten (in het len op de rug gezien).



## BILDERBERG-CONFERENTIE 1986

Bewindslieden, politici, werkgevers, werknemers en onderwijsveld raken er steeds meer van overtuigd, dat de kloof tussen onderwijs en arbeid kleiner moet worden. Een goede afstemming tussen scholing en opleiding op de behoeften van het bedrijfsleven is een belangrijke voorwaarde voor verdere economische groei. En daarmee dus voor groei van werkgelegenheid, voor terugdringing van de collectieve uitgaven en voor vermindering van de belasting- en premiedruk.

Ondernemers en onderwijsveld zullen zich meer met elkaar bezig moeten gaan houden, is de conclusie van de Bilderberg-conferentie 1986 'Bouwen aan onderwijs is bouwen aan de toekomst' die op 31 januari en 1 februari jl. in Oosterbeek werd gehouden.



Foto: J. Fokkema, Peter Driest B.V.

DR. M. GELDENS VERGELIJKT ONS LAND MET BUITENLAND

## TEKORT AAN HOGER OPGELEIDEN ENORME GELDVERSPIJLING

**Enorm kostbaar en onrendabel. Tot deze conclusie over ons hogere beroepsonderwijs en ons universitair onderwijssysteem en de baten ervan voor de samenleving kwam dr. Max Geldens, één der twee inleiders tijdens de openingszitting van de NCW-Bilderbergconferentie te Oosterbeek.**

In een door veel getallen, grafieken en percentages onderbouwd betoog kwam de topman, van het organisatie-adviesbureau McKinsey & Company, tot de gevolgtrekking dat ons onderwijs zelfs het duurste is in Europa. En het rendement ervan het laagste. Dit komt omdat slechts gemiddeld 45% een studie voltooit. En nog eens minder dan de helft daarvan (44%) komt in een functie terecht waarvoor zij zijn opgeleid. Tot tweemaal toe doet zich dus rendementsverlies voor. Hij heeft berekend dat de gemiddelde kosten per afgestudeerde zo'n f 162.000,- bedragen.

Het duurst is de universitaire opleiding voor wiskunde en natuurwetenschappen:

f 548.000,-. De inleiding van dr. Geldens had als titel meegekregen 'De Europese economie in het jaar 2000 en het gevraagde arbeidspotentieel'. Aan de hand van talrijke dia's toonde hij dat zich sinds 1860, vanaf welk jaar de beroepsbevolking zich steeds heeft uitgebreid, forse verschuivingen in het arbeidsproces hebben voorgedaan.

Een groot percentage van het aantal werknemers zit nu in de zogenaamde denkwerksector. Deze trend zal zich tot het jaar 2000 voortzetten. Dan zal die sector vermoedelijk meer dan 50% bedragen. Het voortgezet onderwijs zal daarom in toenemende mate de basis van onze welvaart vormen.

De landbouwsector is na 1860 na een zekere uitbreiding qua beroepsbevolking geleidelijk aan minder geworden. De industrie kende een zelfde ontwikkeling. De sector handwerkdiensten vertoont een gestage toename. Ondanks de gigantische werkloosheid kennen we in 1985 een grotere beroepsbevolking dan nog tien jaar geleden het geval was. Een zelfde beeld tonen ook de Verenigde Staten. In de dienstensector is in het jaar 2000 in Nederland waarschijnlijk een 65% van de beroepsbevolking werkzaam; in de Verenigde Staten is dat nu al 70%. Meer dan 40% van de beschikbare arbeidsplaatsen in ons land vereist thans enige vorm van tertiair onderwijs.

Ons onderwijsbestel voldoet overigens niet aan die vraag. De vraag naar tertiair geschoolden bedraagt per honderd zo'n 42, terwijl de instroom naar dit onderwijs een 25 bedraagt, waarvan er in de loop van de studie tien afvallen. Het tekort bedraagt dus ▶

**BILDERBERG-CONFERENTIE**

NCW-VOORZITTER RUDING OP BILDERBERG-CONFERENTIE:

# 'Verantwoordelijkheid en solidariteit uit balans'

**'De solidariteit is over haar grenzen heen', zei NCW-voorzitter dr. H.O.C.R. Ruding bij de opening van de Bilderberg-conferentie. De besloten conferentie die werd gehouden op 25 en 26 januari was dit maal gewijd aan de situatie op de arbeidsmarkt.**

Met de NCW-nota De twee gezichten op de arbeidsmarkt waren de deelnemers aan de Bilderberg-conferentie geïnformeerd over het functioneren van de arbeidsmarkt. Tijdens de conferentie brachten diverse deskundigen - elk vanuit hun eigen achtergrond - tal van visies op en ervaringen met de arbeidsmarkt ter sprake. In kleiner verband werd gediscussieerd over mogelijke oplossingen voor de problemen die zich op de arbeidsmarkt voordoen. De NCW-voorzitter had aan het begin van de conferentie de ruim 300 deelnemers met enkele uitdagende opmerkingen tot die discussie aangezet. Volgens Ruding is de aandacht voor solidariteit te ver doorgeschoten en moet een nieuwe balans worden gevonden tussen rechten en plichten, individuele verantwoordelijkheid en solidariteit.

Om de in verhouding met andere Europese landen lage participatiegraad aan te pakken, stelde Ruding vier thema's ter discussie. De vervroegde uitstreding (VUT) is niet langer in stand te houden. Een te waardevol en te groot deel van de beroepsbevolking valt daardoor uit. Ook in de beloningsverhoudingen moeten veranderingen worden aangebracht. Zo vindt de NCW-voorzitter het 'niet goed' dat het minimumloon gekoppeld is aan het sociale minimum. De thema's drie en vier behandelde Ruding - gezien het nauwe verband dat daartussen bestaat - gezamenlijk: de Ziektewet en de arbeidsongeschiktheidswet WAO. Volgens hem is het onvermijdelijk dat er financiële prikkels komen, die tot gevolg hebben dat van beide arrangementen minder gebruik wordt gemaakt. 'Die aanpak zal niet door alle werkgevers in dank worden afgenomen, maar we moeten de handschoen openen. De sociale en financiële problemen die hiermee samenhangen, moeten we onder ogen zien', aldus Ruding. □



Monseigneur dr. J.A. de Kok van het bisdom Utrecht (rechts)



Spreekers geven aanleiding tot gepeins



▲ Even kijken wie er dit jaar allemaal zijn...

◀ Drs. J.C. Blankert, voorzitter van de Vereniging FME, houdt -als een van de weinigen- zijn spreektijd nauwgezet in de gaten

Tekst: P.B. van der Boor  
Foto's: 't Sticht

# FORUM nieuws

## Bilderbergconferentie: 'Spirituele ondernemers zijn geen halve zachten'



Ruim driehonderd aanwezigen discussieerden tijdens de Bilderberg-conferentie over het thema 'de ondernemer als persoon'

**W**at motiveert de ondernemer? Door welke waarden laat hij zich leiden? Deze vragen stonden centraal tijdens de op 26 en 27 januari gehouden Bilderberg-conferentie. Werd voorheen een onderwerp gekozen van sociaal-economische aard, dit jaar stond op de conferentie, die jaarlijks wordt georganiseerd door het NCW, het thema *de ondernemer als persoon* centraal.

"Ik ga drie dagen per week naar mijn werk, de andere tijd ben ik moeder van twee kinderen."

Een mooier voorbeeld van het conferentiethema kon de 35-jarige Annick van der Lof niet geven. Samen met haar man runt ze F Airlines BV, een kleine luchtvaartmaatschappij annex vliegschool. In een sterk persoonlijk getint verhaal vertelde ze over haar passie voor het ondernemerschap. Het ondernemen was voor haar een onweerstaanbare uitdaging, niet in de laatste plaats omdat ze leesblind is. "Die achterstand heeft me in alles bijzonder gemotiveerd. Maar ik gebruikte die



Annick van der Lof: "Ik ga drie dagen per week naar mijn werk, de andere tijd ben ik moeder van twee kinderen"

ook om de vliegschool naar mijn eigen inzichten vorm te geven. Ik weet immers wat een pesthekel ik zelf had aan school."

Toch mag je je nooit verschuilen achter het ondernemerschap - hoe leuk dat ook moge zijn, zo hield Annick van der Lof de aanwezigen voor. Het is in haar ogen niet het enige wat speelt in haar drukbezette leven. "Zodra

ik thuis ben en mijn kinderen zie, glijdt alles van me af en ben ik op dat moment in de eerste plaats moeder."

Haar woorden klonken door in de betogen van andere sprekers op de Bilderberg-conferentie, zoals de hoogleraar Strategisch Management Hans van London, de Utrechtse Commissaris van de Koningin Beelaerts van Blokland en de voormalige directeur van Fuji Photo Film BV in Nederland, Joop van Lier. Veel nadruk werd door hen gelegd op de spirituele en de sociale kant van ondernemers. Zo ook door Paul Nouwen, de hoofddirecteur van de ANWB, die een ondernemer beschreef als iemand die beseft dat er meer is tussen hemel en aarde en "voordurend zijn menselijke grenzen verkennt."

### Halve zachte

Uit de aandacht voor die menselijke eigenschappen mocht volgens hem niet worden afgeleid dat een entrepreneur die zich ook bezig houdt met spirituele zaken een halve zachte is. "Integendeel, zakelijke hardheid is nodig in de bedrijfsvoering." De kunst is echter, zo was de overtuiging van de ANWB-directeur, om daarbij menselijkheid en begrip niet uit het oog te verliezen.

Eduard Kimman, pater Jezueit en hoogleraar bedrijfsethiek aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en aan de Rijksuniversiteit Limburg, ging ook uitvoerig in op de persoonlijke kant van de ondernemer. Hij vertaalde een aantal uitgangspunten van zijn kloostergemeenschap naar 'de orde van ondernemers': zorg voor innerlijke discipline, leer voortdurend van de eigen fouten en leef vanuit het besef dat er meer is dan louter materieel gewin. Hoewel verheugd over de aandacht voor 'de ondernemer als persoon' riep hij de aanwezigen op zich niet te verliezen in theoretisch gepraat over zaken als de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemers. "We hebben nog steeds niet het probleem van de hoge werkloosheid opgelost en dat is een ethisch schandaal. Hierdoor blijven goedwillende mensen aan de kant. In die situatie mogen ondernemers nooit berusten."



Een onderonsje tussen de inleiders Nouwen en Beelaerts van Blokland

## De 40<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie

# De nieuwe werkgever staat klaar



Jacques Schnaven (midden), voorzitter vno-ncw, congresvoorzitter Hans Hillen (links) en minister Willem Vermeend praten nog even na over het zaterdagochtenddebat



De belangstelling voor het congres is groot. De zaal zit helemaal vol



Peter Klep (rechts) is de auteur van het boekje 'Op naar de Bilderberg', geschreven ter gelegenheid van de 40<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie. Hij overhandigt het eerste exemplaar aan Steef van Eijkelenburg, oud-voorzitter ncv

Op de traditionele Bilderbergconferentie van de Vereniging ncv is dit jaar in een ontspannen sfeer stevig nagedacht over de veranderende arbeidsverhoudingen. De nieuwe werknemer wil flexibeler werktijden en verlofregelingen, de nieuwe werkgever gaat mee met zijn tijd.

Minister Willem Vermeend, Doekle Terpstra van het ncv, Wim de Ridder van de Stichting Maatschappij en Onderneming en Richard de Lange, voorzitter hoofddirectie van Philips Nederland, gaven vanuit hun perspectief een visie op modern werkgever- en werknemerschap. Onder leiding van conferentievoorzitter Hans Hillen (CDA-Kamerlid) discussieerden twee panels over de invulling daarvan in de dagelijkse praktijk.

Of er echt sprake is van een keerpunt of niet, voor alle conferentiegangers stond wel vast dat de verhoudingen op de werkvloer op dit moment aan het veranderen zijn. Dat heeft gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden en ook voor de medezeggenschap binnen het bedrijf. Want veel bedrijven zijn zo internationaal

en complex geworden dat het ondenkbaar is geworden dat de ondernemingsraad meebeslist over de toekomst van het bedrijf. De wet op de Ondernemingsraden loopt tegen haar grenzen aan. Het gaat erom de betrokkenheid tussen werknemers en de onderneming nieuwe vorm te geven.

Door alle opmerkingen en verhalen heen klonk duidelijk één boodschap door: werkgevers en werknemers zijn best in staat samen vorm te geven aan de nieuwe arbeidsverhoudingen. De overheid heeft daarbij slechts een bescheiden rol, en zou zich dat ook moeten realiseren.

In verschillende workshops discussieerden de deelnemers over de cao en de ondernemingsraad van de toekomst, over nieuwe beloningsvormen, de combinatie van werk en zorg en over de vraag waarom je eigenlijk werkt. In de wandelingen en tijdens het diner werden de discussies informeel doorgezet. Want de Bilderbergconferentie is vooral ook een gelegenheid om de banden aan te halen.



Bijpraten, doorpraten, gezellig wat drinken

## VERENIGING

Foto's: Chris Schotanus



Gespreksleider Peter van Ingen zoekt leiderschap in de zaal



Opzwepend flamenco-intermezzo tijdens het diner



Drie sprekers houden een voorbespreking: WRR-voorzitter Wim van de Donk, FD-hoofdredacteur Fred Bakker en CDA-fractie leider Maxime Verhagen



IVG-topman Alexander Rinnooy Kan (midden) werkt zich in als SER-voorzitter met Agnes Jongenius (RvV) en René Poos (CvV)



Jan Willem van den Broek, directeur sociale zaken bij VNO-NCW, informeert naar de mogelijkheid van flamenco-lessen



Er mag gelachen worden op de Bilderbergconferentie. Hier door ministers Sybilla Dekker en Karla Peijs



Stemmig intermezzo tussen twee sprekers in



CDA-partij-overleg met bier: Maxime Verhagen en Ruud Lubbers

## Bilderbergconferentie over leiderschap: 'Veel potentieel blijft onbenut'

Iedereen heeft het tegenwoordig over leiderschap, en dat was dan ook het thema van de jaarlijkse Bilderbergconferentie van VNO-NCW op 3 en 4 februari in Oosterbeek. Een aantal sprekers vond het te makkelijk om alleen naar de leiders aan de top te kijken. "Leiderschap begint bij jezelf."

Op zijn eerste - en meteen 'uitverkochte' - Bilderbergconferentie definieerde VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes leiderschap als ondernemerschap. "Een ondernemer zet een visie neer en weet zijn werknemers daarin mee te nemen. Die zeuren dan niet over de arbeidstijden, maar werken samen met hun baas naar het doel toe."

Verschillende sprekers waren kritisch over de roep vanuit het volk om sterk leiderschap. "Het is het refrein van de klaagzang van deze tijd", zei Wim van de Donk, voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Met de roep om leiderschap geven burgers volgens hem slechts aan dat zij zelf de weg kwijt zijn. Alhoewel Van de Donk moest erkennen dat de leiders van tegenwoordig meer managen en beheren dan vertrouwen en een visie bieden.

ING-topman en aankomend s&P-voorzitter Alexander Rinnooy Kan kaatste de bal eveneens terug naar de burger. "Leiderschap, het nemen van verantwoordelijkheid, begint bij jezelf. Het is fout om te denken dat leiders mensen zijn met minstens 100.000 volgelingen."

Tijdens de afsluitende forumdiscussie op zaterdag werd leiderschap onder meer gekoppeld aan de noodzaak om vrouwen en allochtonen meer bij het arbeidsproces te betrekken. Minister De Geus van Sociale Zaken en Werkgelegenheid merkte op dat de helft van het potentieel aan leiderschap - de vrouwen - onbenut blijft. Eurocommissaris voor de mededinging Neelie Kroes wees er in dat verband op dat 51 procent van de Europese bevolking straks ouder is dan 65 jaar. Dat betekent dat de arbeidsinzet van de rest - dus ook van vrouwen - moet komen. Volgens

Rinnooy Kan zit het met de instroom van vrouwen wel goed, als hij binnen ING kijkt. Het probleem zit bij de doorstroming naar de top: na tien jaar zijn de meeste vrouwen weer vertrokken, ondanks de inspanningen van ING om ze binnenboord te houden. "Ik wil dolgraag weten wat ik zou moeten doen om ze te houden", aldus Rinnooy Kan. De noodzaak om allochtonen, en dan vooral de jongeren, erbij te betrekken, werd onder meer door Ruud Lubbers, voorzitter van het curatorium van

VNO-NCW, en FNV-voorzitter Agnes Jongerius onderstreept. Jongerius preee de aanpak van Amsterdam (wie een stage wil, krijgt een stage), maar wees erop "dat je niet overal in het land Aboutaleb's hebt". Volgens Lubbers moeten we niet pikken dat jongeren vroegtijdig de school verlaten. "Ze moeten aan het werk zijn of een opleiding volgen. Als we drop-outs accepteren, zijn we criminelen aan het opleiden."

Zie ook pagina 14 voor een interview met Bilderberg-spreker Ben Verwaayen, bestuursvoorzitter van British Telecom.



Onderzantsjes voor een lezing, met op de eerste rij FNV-voorzitter Agnes Jongerius, Ruud Lubbers (voorzitter van het curatorium van VNO-NCW), eurocommissaris Neelie Kroes, en VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes en zijn echtgenote



Oud-VNO-NCW-voorzitter Jacques Schraven vraagt Neelie Kroes hoe het met Europa gaat

### Nieuwe site

Sinds eind januari heeft de Vereniging Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO) een nieuwe website. Daarmee hoopt de PZO haar leden nog beter van dienst te kunnen zijn. Het Platform maakt zich namelijk zorgen over de positie van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), die werkgever noch werknemer zijn en daarom in het poldermodel volgens de PZO formeel niet bestaan. Desondanks vormen de naar schatting 850.000 zzp'ers de helft van het midden- en kleinbedrijf, brengen ze dynamiek in het arbeidsbestel en zijn ze een niet te onderschatten pijler van de Nederlandse economie. [www.pzo.nl](http://www.pzo.nl)

### ABU uit het dal

De uitzendbranche lijkt definitief uit het dal. De ABU meldt een omzetstijging over 2005 van 12 procent. Volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek lag de omzet in het tweede en derde kwartaal van 2005 zelfs hoger dan in het recordjaar 2001. De totale omzet van uitzendbureaus begon vooral na het tweede kwartaal van 2002 sterk te dalen tot een dieptepunt in het eerste kwartaal van 2004. Sindsdien is de sector langzaam uit het dal gekropen.

### Ict in de lift

De ict-sector heeft het in 2005 goed gedaan. Dat vertaalde zich in een gemiddelde groei met 4,2 procent, zo meldt brancheorganisatie ict-Office. Met name de IT-sector scoorde goed, met een groei van 5,5 procent. Bij de software-sector was de groei nog groter: 8,1 procent. Voor dit jaar wordt een verdere groei verwacht. Omgerekend naar voltijdbanen waren er in de uitzendbranche in 2004 ruim 250.000 banen te vergeven.



## VERENIGING

Bilderbergconferentie 2007:

**Ontwikkeling Europa moet doorgaan**

'Ondernemen in het Europa van morgen'. Dat was het thema van de 45<sup>de</sup> Bilderbergconferentie, op 2 en 3 februari in Oosterbeek. In een uitverkocht huis spraken diverse prominenten over hoe nu verder na het Nederlandse en Franse 'nee' tegen de Europese grondwet.

"Nu stoppen met de verdere ontwikkeling van de Europese Unie heeft vergaande gevolgen voor ondernemingen", hield Ernest-Antoine Seillière, voorzitter van de Europese ondernemingsorganisatie BusinessEurope, zijn gehoor voor. "Het betekent dat alles wat we tot nu toe hebben bereikt tevergeefs is geweest." Seillière memoreerde de zes 'hoofdthema's' waarlangs volgens

BusinessEurope moet worden gewerkt om van Europa een succes te maken. Daaronder de verdere ontwikkeling van de Europese interne markt. "We moeten toe naar een markt waarin bedrijven zich met zo vrij kunnen bewegen als in de verschillende staten van Amerika. De dienstenrichtlijn zoals die er nu ligt, is verre van perfect, maar we moeten er uithalen wat er in zit."

De zeepbel van overspannen verwachtingen moest een keer worden doorgeprikt. Dat is nu gebeurd, stelde Frits Bolkestein vast. "Maar verkeert Europa door het uitblijven van het grondwettelijk verdrag in een crisis? Ik denk het niet. In de Gouden Eeuw hadden we ook te maken met een kwakkelende constitutie." Hij pleit ervoor niet weer met een grondwettelijk verdrag te komen. "In plaats daarvan zou ik liever een 'slanker' verdrag ter ratificatie voorleggen."

Ruud Lubbers, oud-premier en tegenwoordig (onder meer)

voorzitter van het curatorium van vno-ncw, sloot zich aan bij het pleidooi van Bolkestein. "Laten we toewerken naar een nieuw verdrag in plaats van de Europese constitutie. Een overeenkomst die aangeeft hoe de lidstaten van de Europese Unie willen samenwerken, met behoud van soevereiniteit." Zo'n samenwerkingsovereenkomst hoeft niet vrijblijvend te zijn, benadrukte Lubbers. "Op bepaalde terreinen, waar dat nodig en gepast is, kan die samenwerking ver gaan."



Ad Scheepbouwer (KPN) en oud-premier Ruud Lubbers



Ben Bot (Buitenlandse Zaken) en Bernard Wientjes (VNO-NCW)



Loek Hermans (MKB-Nederland), Agnes Jonkerius (FNV) en Eimert van Middelkoop (ChristenUnie)



Jeannette Schoaper, Jan Willem van den Broek (VNO-NCW), Philippe de Buck (BusinessEurope), Gien en Jacques Schraven



Ook priester Antoine Bodar houdt van gezelligheid



*Het was weer een volle bak. Een deel van de conferentiegangers moest uitwijken naar een bijzaaltje*



*Conferentiegangers kregen tijdens parallelsessies volop ruimte voor eigen inbreng*



*Zware kost werd afgewisseld met lichtvoetige muziek*



*Tijd voor bezinning met Antoine Bodar*



*Ook tijdens het diner werd driftig doorgediscussieerd. WvR Karla Peijs (Verkeer en Waterstaat), Rinus Plotschaire (voormalig VNO-NCW-bestuurslid) en Elco Brinkman (Bouwbed Nederland)*



*Het bleef nog lang onrustig in Osterbeek*



*Europa voor alles*

## Groene genade

Gemeenten moeten goedwillende bedrijven niet langer uitsluiten van aanbestedingen. Dat advies van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG) is na lang aandringen overgenomen door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Bedrijven die voor 1 januari 2003 de Mededingingswet hebben overtreden, kwamen niet meer in aanmerking voor overheidsopdrachten. Als zij door deelname aan de versnelde sanctieprocedure van de NMa of de Collectieve Regeling Bouwnijverheid aantonen dat zij hun leven willen beteren, worden zij door het Rijk niet langer van opdrachten uitgesloten. De VHG adviseert gemeenten zich hierbij aan te sluiten.

## Schrappen maar

Samen met de gemeenten het mes zetten in de vergunningen; dat willen staatssecretaris Karien van Gennip (Economische Zaken) en MKB-Nederland-voorzitter Loek Hermans. Zij hebben gezamenlijk het voorstel gedaan om zes veelvoorkomende vergunningen te schrappen. Het gaat om de objectvergunning (steigers, containers e.d.), de uitstalvergunning, de gevelreclamevergunning, de horeca-exploatievergunning, de terras(boot)vergunning en de verkeersontheffing. Per jaar kosten die ondernemers in totaal 8 miljoen euro aan administratieve lasten. Loek Hermans: "Gemeenten moeten niet meer denken in termen van risico's, maar in ruimte voor ondernemerschap."

## Bilderbergconferentie over duurzame globalisering 'Houd moderniseringsverliezers binnenboord'

Kort nadat minister Wouter Bos van Financiën zijn morele appél had gedaan op ondernemend Nederland om zich een beetje in te houden met hun beloningen, zorgde student Jordi Wiersma voor de relativering en de lach. "Ministers moeten mooie verhalen vertellen, filosofen moeten intellectueel doen, maar laat ondernemers gewoon ondernemen!"

De prijsuitreiking van een schrijfwedstrijd voor studenten vormde een welkome onderbreking tijdens de 46<sup>e</sup> Bilderbergconferentie, die dit jaar met 'duurzame globalisering' wel een heel breed thema behandelde. Massaal waren ondernemers, bestuurders en politici naar het Gelderse Oosterbeek gekomen om in alle openheid te discussiëren over zaken als concurrentie, klimaatverandering, energiezekerheid, voedselvoorziening, armoede, migratie, diversiteit, ontwikkelingssamenwerking en veiligheid. Hoofdspreker Wouter Bos vond het wel typerend dat hij op zaterdagochtend direct na de oecumenische dienst op het programma stond: "Van de echte kerk naar de linkse kerk." In een

afgewogen verhaal stelde Bos dat duurzame globalisering geen kans maakt zonder een duurzaam draagvlak. En daarvoor, betoogde hij, is het nodig dat we de lusten en de lasten van globalisering eerlijker verdelen en dat niet altijd dezelfde groepen de verliezers zijn. "Duitsers hebben daar natuurlijk weer het mooiste en langste woord voor: *Moderniseringsverliezer*. We moeten oog hebben voor die verliezers, anders erodeert het draagvlak." Volgens de PvdA-minister maakt juist het deel van de bevolking dat niet meeprofiteert van de voordelen van globalisering, een vlucht naar de flanken van de politiek. "Daar vinden ze houvast in simpele, eendimensionale waarheden. Alles ligt aan het grootkapitaal, alles ligt aan de islam. De genuanceerde, gelaagde antwoorden uit het bestuurlijke midden zijn voor die groepen te complex. Maar ik wil er samen met u aan werken dat ons land zich niet nog verder naar binnen keert. Want dan trekken we uiteindelijk allemaal aan het kortste eind." Om negatieve sentimenten over het bedrijfsleven niet te voeden, riep Bos de topbestuurders op tot matiging van de topbeloningen. "Het

gaat niet per se om de hoogte van de bedragen, zolang de relatie tussen beloning en prestatie maar te begrijpen is. Door het beeld van zelfverrijking kalft het draagvlak alleen maar verder af, en dat is ook niet in uw belang. Ik heb geen zin om het bij wet te regelen, dus ik vraag u te laten zien dat het ook zonder regelgeving kan." De zorg rond de toenemende inkomensongelijkheid in de globaliserende wereld liep als een rode draad door de tweedaagse conferentie. Net als de vraag of globalisering ten koste gaat van duurzaamheid. "Daar geloof ik niets van", zei Akzo Nobel-topman Hans Wijers in zijn bijdrage. "En het zijn juist de Nederlandse ondernemingen die dat aantonen. Niet alleen mijn bedrijf, ook DSM, TNT, Philips en Shell behoren in hun sector op het gebied van duurzaamheid allemaal tot de actiefste bedrijven ter wereld. Daar mogen we best wat trotser op zijn."

Zie voor meer foto's [www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)



Enigszins onverwacht is Oosterbeek zaterdagochtend bedekt met een laagje sneeuw



Van alle parallelsessies wordt die van Ben Bot het best bezocht. De voorzitter van VNO-NCW's Europa-platform gaat in op de vraag hoe ons continent kan blijven meespelen in de globaliserende wereld



Bernard Wientjes met aan zijn tafel onder meer Sybilla Dekker en Marcel Kramer, bestuursvoorzitter van Gasunie



Trappist-moanik en zenieraar Jef Boeckmans leidt de Bilderbergers door de traditionele oecumenische dienst



Wouter Bos doet een moreel appél op een paar honderd ondernemers



FOTO'S: CHRIS LORBERAARD

Econoom Jacques Pelkmans, oud-bewindsleden Ben Bot, Sybilla Dekker en Ruud Lubbers, VVD-NCW-directeur Niek Jan van Kesteren, filosoof Ad Verbrugge en Alkzotopman Hans Wijers. Van een afstandje gadegeslagen door FNV-voorzitter Agnes Jongenius

Vitale verbinding  
•••  
60



In het 'hal van de leeuw', zoals hij het zelf noemt, wordt PvdA-minister Wouter Bos hartelijk ontvangen door Bernard Wientjes



CNV-voorzitter René Poos breekt een ijs voor het Rijkslandse model. Zijn panelgenoten zijn Karien van Gennip (CDA-kamerlid), Marcel Kramer (Gasunie) en Eli Leenaars (ING)



Juryvoorzitter Teun Hardjono van de schrijfwedstrijd voor studenten feliciteert winnaar Jordi Wiersma. Ernst Boers (rechts) wordt derde



Dagvoorzitter Ben Koopen en het zaterdagochtendpanel met Jan Bost (Royal Naskoning), Han Noten (PvdA-Eerste Kamerlid), Tineke Bokker-van Ingen (VVD-NCW Midden), schrijver Bas Heijne en VVD-Tweede Kamerlid Meek Kamp

# VERENIGING

## Verhofstadt pleit voor meer Europese samenwerking



FOTO: IREK SCHÖHMANN

Oud-premier Guy Verhofstadt, staatssecretaris Jan Kees de Jager en vwo-ncw-voorzitter Bernard Wientjes

Duurzaam succes. Dat was het thema van de 47e Bilderbergconferentie die afgelopen weekend plaatsvond in Oosterbeek. Alleen door duurzaam te produceren kunnen ondernemers succesvol inspelen op de problemen die op termijn de wereld bedreigen. Maar dat lange termijnperspectief moest regelmatig wijken voor de huidige crisis.

De Europese Unie beleeft op dit moment de grootste economische crisis sinds haar ontstaan eind jaren vijftig. Die boodschap bracht de Belgische oud-premier Guy Verhofstadt die op zaterdagochtend de hoofdtoespraak voor zijn rekening mocht nemen. Verhofstadt wees erop dat dit de eerste serieuze crisis is sinds de globalisering goed op gang kwam na de val van het ijzeren gordijn.

Maar terwijl de economie in rap tempo globaliseerde, bleef de politiek daar flink bij achter, meent Verhofstadt. De samenwerking in

Europees verband mag dan –met dank aan de euro – voorkomen hebben dat er ook nog een monetaire crisis is ontstaan, voor het aanpakken van de economische problemen schiet de eu flink tekort. De coördinatie is onvoldoende en zeker de grotere landen kiezen steeds vaker voor protectionistische maatregelen. Verhofstadt pleitte daarom voor verdergaande Europese samenwerking als het gaat om toezicht, de interbancaire kredietverlening en het afstemmen van het sociaal-economisch beleid. In het debat na Verhofstadts lezing passeerden nog veel andere mogelijke maatregelen de revue: een stimuleringspakket voor de industrie, het tijdelijk buiten werking stellen van regels die investeringen vertragen en het versneld uitvoeren van infrastructurele projecten. Staatssecretaris Jan Kees de Jager van Financiën pleitte voor onorthodoxe maatregelen en riep de vakbeweging op om ook out of the box te denken.

"De financiële crisis is lastig en duurt langer dan we denken", zei oud-minister Cees Veerman van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Toch wilde hij ook vooral naar de periode erna kijken. De problemen die dan spelen, hebben te maken met de klimaatverandering, de tekorten aan voedsel en energie en de demografische ontwikkeling. Volgens hem is het zaak dat ondernemers daar tijdig op inspelen. "Alleen dan kun je een succesvolle onderneming zijn." Bestuursvoorzitter Feike Sijbesma van DSM wees erop dat zijn onderneming die stap enkele jaren geleden al gezet heeft. "We hebben gezegd dat we ons willen richten op innovatieve producten die bijdragen aan het oplossen van het energie-, het klimaat- en het voedselprobleem." Die koers staat ook nu niet ter discussie als gevolg van de crisis, zei Sijbesma. "Al moeten we wel alle touwen aanhalen omdat het ook voor ons zwaar weer is."

## Duurzaam ondernemen tijdens Bilderbergconferentie

Niet alleen veel ondernemers maar ook politici, journalisten en vakbondsvertegenwoordigers waren op 6 en 7 februari naar het Oosterbeekse Bilderberghotel gekomen voor de jaarlijkse conferentie van VNO-NCW. De twee dagen stonden in het teken van duurzaam ondernemen en de kredietcrisis maar natuurlijk werd er ook gegeten, gedronken en genetwerkt.

Foto's: Erik Schotanus



Het zaterdagochtendforum met Agnes Jongerius (RNV), Elco Brinkman (Bouwend Nederland), Guy Verhofstadt (voormalig premier België), Marjan Oudeman (Corus) en Jan Kees de Jager (staatssecretaris Financiën)



Voormalige CDA-politici Cees Veerman, Berend Bot en René van der Linden in gesprek met Michèle de Waard (NRC)



De 375 deelnemers wisselen in 22 verschillende groepen ervaringen uit over duurzaam ondernemen



Erica Terpstra (voorzitter NOC\*NSF), Feike Sijbesma (bestuursvoorzitter ASM), Uri Rosenthal (senator VVD), Elco Brinkman (voorzitter Bouwend Nederland) en Francine Houben (directeur architectenbureau Mecanoo) tijdens het diner



CVV-voorzitter René Paas en CAO-coördinator Wilna Wind van de FNV



Loek Hermans van MKA Nederland (midden) in gesprek met (links) Luuk van Leeuwen (Olmec) en (rechts) Chris Mulder (Van Ede & Partners)



Voorzitter Bernard Wientjes sloot de twee dagen af zoals elke NOC-voorzitter dat doet met de Olympische Spelen: "Dit was de beste conferentie ooit"

## Maxime Verhagen wil geen hoger toptarief

Duurzaam herstel. Dat was het centrale thema tijdens de 48ste Bilderbergconferentie van vwo-ncw dit weekend in Oosterbeek. Duurzaamheid blijkt hierin een belangrijke rol te spelen. vwo-ncw-voorzitter Bernard Wientjes: "Het is niet langer een lastige kostenpost."

Foto's: Jeroen Poortvliet

Liever had hij het andersom gehad. Tijdens de Bilderbergconferentie van vorig jaar discussiëren over duurzaam herstel en dit jaar over duurzaam succes. Maar het liep anders, memoreerde minister van Buitenlandse Zaken Maxime Verhagen tijdens zijn toespraak op de tweede dag van de conferentie. "De harde werkelijkheid is dat er zonder duurzaam herstel geen duurzaam succes mogelijk is." De minister riep op duidelijke keuzes te maken. "We moeten ons vol inzetten op een sterke Europese Unie die zich kan meten met en kan aansluiten bij de Verenigde Staten en China." Een derde grootmacht op het wereldtoneel dus, vindt Verhagen.

Volgens de minister betekent dat ook dat alleen een gezamenlijk extern beleid het gewicht van de eu in de wereld kan vergroten. De wens om overall onze driekleur te zien wapperen, moet voor dit belang wijken, aldus Verhagen. Ook de manier waarop er geproduceerd en geconsumeerd wordt, moet anders, vindt de minister. "Schoner, groener en bewuster." Daar zijn technische innovaties voor nodig en een klimaat dat de totstandkoming ervan stimuleert. "Toptarieven in de inkomstenbelasting verhogen naar 60 procent is dan een onverstandig idee. We lopen internationaal al uit de pas met ons huidige toptarief. De prikkels om hard te werken, ergens geld mee te verdienen, goed te zijn, moet je niet wegnemen. Het is een klassieke fout om te kiezen voor de kortetermijnwinst van een hogere belastingopbrengst. Op de lange termijn zijn we er juist slechter mee af: hoogwaardige kennis verdwijnt naar het buitenland."

Bekijk ook de ForumVideo over de Bilderbergconferentie op [www.vwo-ncw.nl](http://www.vwo-ncw.nl)



V.L.n.r. Oud-minister Sybilla Dekker (vrom), vwo-ncw-voorzitter Bernard Wientjes en topman Kees van der Waaij (Unilever Nederland) in gesprek voor het begin van de conferentie



Duurzaam herstel kan volgens spreker Henk Rottinghuis (directievoorzitter Pon Holdings) maar op een manier: "Snijden in de kosten en gewoon heel hard werken"



"Wat betekent duurzaamheid voor u?" was de vraag die dagvoorzitter Peter van Ingen de panelleden stelde. Fractievoorzitter Mark Rutte (vvd): "Kijk niet teveel naar de overheid."

V.L.n.r. Rob van Tulder (hoogleraar bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam), ondernemster Marlies Dekkers, ondernemer Ruud Kooistra en Mark Rutte



Dagvoorzitter Peter van Ingen (vwo, Buitenhof), fractievoorzitter Mark Rutte (vvd) en vwo-ncw-directeur Niek Jan van Kesteren luisteren naar de eerste spreker, Oxford-hoogleraar en oud PvdA-politicus Rick van der Ploeg



Tijdens de pauze werd door de conferentiegangers nog flink gediscussieerd over de inleiding van Kick van der Ploeg (oud PvdA-politicus), Henk Rottinghuis (Pon Holding) en Rob Riemen (Nexus Instituut). Maar ook de forumdiscussie lokte reacties uit. Aan de microfoon, de heer Vredenburg: "Marketing van groene producten schiet nog tekort". V.l.n.r. Oud-minister Sybilla Dekker, vvo-senator Uri Rosenthal, oud-premier Ruud Lubbers, Henk Rottinghuis (Pon Holdings), vvo-ncw-voorzitter Bernard Wientjes en rechts van de spreker Jan Willem van den Braak (interimdirecteur ATIA)



V.l.n.r. Voormalig voorzitter van de Eerste Kamer Yvonne Timmerman-Buck en haar echtgenoot, daarnaast Mark Rutte (vvo), Elco Brinkman (Bouwend Nederland), staatssecretaris Jan Kees de Jager (Financiën), vvo-ncw-voorzitter Bernard Wientjes, oud-minister Sybilla Dekker, Monseigneur Ad van Luyn (bisschop Rotterdam), Loek Hermans, voorzitter mks-Nederland, oud-premier Ruud Lubbers, minister van Buitenlandse Zaken, Maxime Verhagen en Eerste-Kamerlid Uri Rosenthal (vvo) tijdens het diner



Minister van Buitenlandse Zaken Maxime Verhagen was de spreker op de tweede dag van de conferentie. "Europa is teveel antem gericht. Tijdens de top in Kopenhagen hebben we een voorproefje gehad van de consequenties van die houding. Dan bepalen anderen wat er gebeurt."

coa-senator en lid van het dagelijks bestuur van vvo-ncw, Hans Hillen waarschuwt tijdens de forumdiscussie op de tweede conferentiedag: "De politiek komt niet in beweging door een gebrek aan leiderschap." V.l.n.r. Universitair docent Tineke Lambooj (Universiteit van Utrecht, Nyenrode University), Huibrecht Bos (ondernemer en voorzitter van Jong Management), ondernemer Marianne Rijvers en senator Hans Hillen





## ‘Het is tijd om vooruit te kijken’

We zijn de crisis nog niet uit, maar de ergste onrust is voorbij. Het is tijd om vooruit te kijken. Dat betoogde vno-ncw-voorzitter Bernard Wientjes op de jaarlijkse Bilderbergconferentie in Oosterbeek. De conferentie stond dit jaar in het teken van ‘Nieuwe verantwoordelijkheden’. Hoofdgast was zaterdagochtend premier Mark Rutte.

Het was het derde achtereenvolgende jaar dat de aanwezige ondernemers en politici zich tijdens de Bilderbergconferentie bogen over een thema dat expliciet aan duurzaamheid was gerelateerd. Nederland moet meer zijn eigen lot bepalen, was de boodschap van econoom Harry Garretsen. Hij vindt dat te vaak wordt betoogd dat het door de vergaande internationalisering niet meer mogelijk is om als land nog zelfstandig beleid te voeren. Volgens Garretsen doet nationaal beleid er nu meer toe dan ooit om van een land een goede vestigingsplaats te maken, nu bedrijven zich makkelijk verplaatsen van het ene naar het andere land.

Hoogleraar Klaas van Egmond vloog door de geschiedenis met zijn betoog dat maatschappelijke krachten elke nieuwe theorie naar zijn extremititeit duwen. Het christendom leidde tot de Kruistochten, de theorieën van Marx tot de wreedheden onder Stalin. Hoe meer wordt gestreefd naar het verenigen van tegenstellingen, hoe beter dat is. Daarmee is Nederland in de huidige situatie niet slecht af, aldus Van Egmond. Meerderheidscoalities die zonder meer hun zin kunnen doordrijven zijn niet meer van deze tijd.

De uitleg van Ahold-topman Dick Boer die vertelde hoe duurzaamheid in de praktijk gaat binnen zijn bedrijf, was een opmaat om de aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in kleine groepen te bespreken. De conferentiedeelnemers discussieerden over het hoe en waarom van duurzaam ondernemen en welke verantwoordelijkheden de ondernemers moeten nemen.

De hoofdgast van de conferentie, Mark Rutte, nam de gelegenheid waar om uit te leggen waar het kabinet voor staat. Op het gebied van duur-



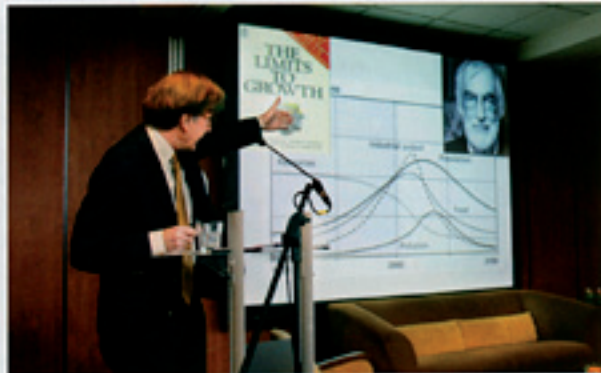
Op een serieuze conferentie kun je ook lachen. Tijdens een van de forumdiscussies kreeg Bert van der Haar, voorzitter van vno-ncw Noord, de zaal meerdere malen aan het lachen



Premier Mark Rutte, vno-voorzitter Agnes Jongerius en Bernard Wientjes, vonden elkaar snel in een informeel onderonsje na de voordracht van Rutte



Minister Jan Kees de Jager van Financiën kon vrijdagavond nog tijd vrijmaken om aan te schuiven bij het diner. Naast hem oud-premier Rusd Lubbers, voormalig minister van Landbouw Gerda Verburg en vno-voorzitter Loek Hermans (op de rug gezien)



Hoogleraar geowetenschappen Klaas van Egmond ging in razend tempo door de geschiedenis, maar had nog tijd om te laten zien dat de crisis in elk geval door één econoom wel was voorspeld

zaamheid, maar ook in actuele kwesties. Ondernemers moeten ondernemen, de overheid moet daar de kaders voor scheppen, was de kern van zijn betoog. Dat kan niet zonder de eu, vond hij. Om die reden wilde hij ook wel praten over meer controle op overheidsfinanciën door Brussel. Het traditionele eu-paradigma *Nie wieder Krieg*, is niet meer helemaal van deze tijd, vindt Rutte: "In het huidige Europa moet het ook gaan over banen, groei, hoe je de koek groter kunt maken." Daarbij hoort dat Brussel zich ook buigt over de economieën van de lidstaten. Europa moet van Rutte wel duidelijk afstand houden van wat bij uitstek onder de verantwoordelijkheid van lidstaten valt. Over harmoniseren van stelsels valt te praten, maar bijvoorbeeld de hoogte van belastingen is echt van nationale overheden. 'No taxation without representation' herhaalde de premier een Amerikaans uitgangspunt.

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



Cerda Verburg (rechts) legt uit hoe zij als minister de nieuwe verantwoordelijkheden van de ondernemer stimuleerde. Verder in het panel v.l.n.r. Bert van der Haar, publiciste Stine Jensen en Willem Lageweg, directeur van vvo Nederland

Foto's: Jeroen Poortvliet



Dagvoorzitter Jeroen Smit (rechts) luistert naar de uiteenzetting van Ahold-topman Dick Boer over de duurzame koers van zijn bedrijf



René Klawer, vvo-ncw West, vindt het eten top



Premier Rutte krijgt complimenten van vvo-conyfee Erica Terpstra



Oud-premier Ruud Lubbers vond de huidige eerste minister op hem lijken. Hij zag overeenkomsten in enthousiasme en de drang naar daden. "Jij bent de premier waar de mensen om vroegen", aldus Lubbers



Harry Hendriks (Philips) legt uit hoe hij mede door het interne beoordelingssysteem op de hoogte blijft van wat er leeft in Philips. Linda de Regt (directeur Farm Pack), Jaap Smit (voorzitter cvv) en Mariëtte Hamer (fractievoorzitter PvdA) luisteren toe

# III

## ‘Ach, er is zoveel’

### Reflecties van 25 deelnemers aan de Bilderbergconferenties

De redactie vroeg een aantal deelnemers aan de conferenties van vroeger en nu om iets op te schrijven over hun ervaringen met de conferentie. Vrijwel allen voldeden aan het verzoek. Zie hier het resultaat. Zoals een van de inzenders schreef: ‘Ach, er is zoveel.’

Jan Peter Balkenende • *De Bilderbergconferentie: eigenlijk onmisbaar*

Brigitte van Baren • *Eenheid door verscheidenheid, het juiste midden door dialoog en reflectie*

Leendert Bikker • *Relationele en intellectuele airbag*

Hans Blankert • *Kabinetten zijn er nooit geformeerd, maar soms kwamen we wel een heel eind*

Stef Blok • *Brug tussen ondernemers en politici*

Elco Brinkman • *Als op een studentenkamer...*

Sybilla Dekker • *Een inspiratie voor ondernemers en belangenbehartigers*

Wil Derkse • *Bezinning in een ‘zone zonder gevaar’*

Lizzy Doorewaard • *Een verheffend samenzijn van grijze, wijze mannen*

Henk Willem van Dorp • *Venster op de samenleving*

Louwe Dijkema • *Ruimte voor jouw levensbeschouwing*

Jos van Gennip • *In de komende jaren hebben we De Bilderberg nog harder nodig...*

Peter Gortzak • *Wat doet een FNV-bestuurder op de Bilderbergconferentie?*

Teun Hardjono • *Redenen genoeg om door te gaan*

Dorine Huijbregts • *Thema's waren hun tijd vooruit*

Esther Lammers • *Thermometer van sociaal-economisch Nederland*

Sieto de Leeuw • *Hier wordt geluisterd*

Ruud Lubbers • *Het economische en het sociale vinden elkaar steeds meer*

Wolter Muller • *Zomaar ‘De Bilderberg’*

Alexander Rinnooy Kan • *Op naar de honderd!*

Yvonne van Rooy • *Bilderbergconferentie revisited*

Jacques Schraven • *Bilderberg Blues*

Harry Starren • *Vriendelijk vertoeven in machtig gezelschap*

Kees Storm • *Springlevend relikwie*

Peter Swinkels • *Sfeer van grote openheid*

# De Bilderbergconferentie: eigenlijk onmisbaar

**A**ls een formule het 50 jaar volhoudt, is het een geslaagde formule. Dat geldt zeker voor de Bilderbergconferentie die dit jaar voor de 50<sup>e</sup> keer wordt gehouden. Sinds 1961 is er heel veel in ons land en daarbuiten veranderd. Maar het is goed dat er ook constanten zijn, zoals reflectie, bezinning, weg van de waan van de dag, stilstaan bij economische ontwikkelingen en veranderingen in de maatschappij. Die reflectie – kenmerkend voor de Bilderbergconferenties – komt toekomstoriëntatie en koersvastheid ten goede. Ook hieronder een korte reflectie, maar dan over de Bilderbergconferenties zelf en dat aan de hand van de ‘HIT-formule’: herinneringen, inhoud, toekomst.

## Herinneringen

‘Op naar de Bilderberg!’ Dit was de titel van een beschouwing die Peter Klep tien jaar geleden schreef over de Bilderbergconferenties. Het was een rake typering. Op naar de Bilderberg heeft iets van ‘een toogdag’, een moment waar geestverwanten naar toeleven: er worden notities opgesteld, werkgroepen voorbereid, sprekers uitgenodigd. Ook de Bilderbergconferenties – niet te verwarren met de gelijknamige conferenties die door Prins Bernhard waren geëntameerd – hadden deze kenmerken.

Op naar de Bilderberg, via de A12, afslag Oosterbeek, door het dorp heen, de oprit naar het hotel, op de parkeerplaats grote hoeveelheden auto’s van conferentiedeelnemers die al waren aangekomen. Het was een vast stramien. Vele malen heb ik deze conferenties meegemaakt. Voor mij begon het in 1985, niet zolang nadat ik was aangetreden als stafmedewerker sociaal-economisch en financieel beleid van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (WI). De uitnodigingen hingen ongetwijfeld samen met de goede contacten met de collega’s bij de staf van het NCW. Ik kwam er in de jaren ’80 en ’90. In 2002 hield ik als nieuwe politiek leider van het CDA een inleiding. Als minister-president sprak ik in 2005 over ‘Vijf coördinaten van een nieuwe participatiemaatschappij’.

De Bilderbergconferenties kenden een heldere en vaste opzet. Na de opening op vrijdagmiddag volgden groepsdiscussies. Het diner en de daarop volgende borrel – het werd eigenlijk altijd behoorlijk laat – stonden borg voor veel en goede contacten. Ook al werd het diep in de nacht, deelnemen aan het moment van bezinning, de viering op zaterdagochtend, hoorde er altijd bij. Daarna werd de conferentie voortgezet met sprekers en forumleden.

Het waren echte bezinningsdagen, inspirerend en belangrijk voor ontmoetingen. De Bilderbergconferenties hadden en hebben het karakter van ‘mentaal opladen’. Ik heb de conferenties steeds belangwekkend gevonden, vanwege de christelijke inspiratie bij het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, de kennisoverdracht en het debat. Of het nu ging om mijn werk bij het WI, het schrijven van mijn proefschrift *Overheidsregelgeving en maatschappelijke organisaties*, mijn hoogleraarschap christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij aan de Vrije Universiteit of mijn Haagse politieke activiteiten; de Bilderbergconferenties vormden voor mij altijd een bron van inspiratie. Dat gold overigens ook voor andere bijeenkomsten. Ik denk bijvoorbeeld aan de conferenties van het Convent van Christelijk-Sociale organisaties, die altijd eind augustus plaatsvonden, en het Christelijk-Sociaal Congres in 1991. Gelukkig is de traditie voortgezet toen NCW en VNO samengingen.

## Inhoud

Over de inhoud van de Bilderbergconferenties is natuurlijk veel te zeggen. Laat ik volstaan met een korte reflectie aan de hand van drie recente publicaties, die overigens helemaal los staan van deze conferenties.

Aan het begin van dit jaar schreef de bekende Harvard-hoogleraar Michael Porter een aandachttrekkend stuk in Harvard Business Review: *Creating Shared Value*. Zijn boodschap is dat ondernemingen niet alleen de taak hebben te werken aan economische waarde – hoe essentieel dat voor een onderneming ook is – maar eveneens de opdracht hebben bij te dragen aan maatschappelijke waarde door in te spelen op behoeften en noden in de maatschappij. Wellicht is dit voor maatschappelijk geëngageerde ondernemingen en organisaties in continentaal-

Europa geen echte verrassing, maar in de Amerikaanse context was dit een opvallend geluid. Porter houdt een indringend betoog over maatschappelijk verantwoord ondernemen en ik deel zijn intenties.

Wat Porter bespreekt, maakt in feite al decennia deel uit van wat is besproken tijdens de Bilderbergconferenties. Bij voortdurende ging het over de taak van de ondernemer in de samenleving, christelijk geloof en ondernemerspraktijk, de ethiek van het ondernemen, maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven. Wellicht zou het aardig zijn de bevindingen van de conferenties eens te spiegelen aan Porter’s aanbevelingen.

[ christelijke inspiratie  
bij het zoeken naar  
oplossingen voor  
maatschappelijke  
vraagstukken ]

Parag Khanna, een jonge Amerikaanse onderzoeker met een Indiase achtergrond, is wellicht nog niet zo bekend als Porter. Maar zijn dit jaar verschenen boek *How to Run the World* trekt wereldwijd veel aandacht. In een scherpe analyse geeft Khanna aan dat het einde van het traditionele concept van de natie staat in zicht is. De vraagstukken die zich nu aandienen op gebieden als klimaat, veiligheid, energie en armoede overstijgen het niveau van nationale overheden. Zijn boodschap is dat er allerlei nieuwe allianties nodig zijn om die vraagstukken te kunnen aanpakken. Hij denkt dan aan samenwerkingsvormen tussen overheden, multinationals, NGO's, religieuze groeperingen en hanteert het beeld van de 'nieuwe diplomaat'.

Alhoewel de onderwerpen van de Bilderbergconferenties – althans in het begin – vaak betrekking hadden op de nationale context, valt het wel op dat het idee van samenwerking, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en het zoeken naar samenhang steevast aan de orde is geweest. Maatschappelijke kwesties werden nadrukkelijk ook tot de verantwoordelijkheid van ondernemers gerekend. Er werd gesproken over de verhouding tussen kerk en bedrijfsleven, over inkomensverdeling, werkgelegenheid, onderwijs, positie van allochtonen. Het besef van het delen van verantwoordelijkheden was steeds aanwezig en die inzichten krijgen een nieuwe actualiteit.

Een ander boek dat dit jaar verscheen, van de hand van Jonathan Chaplin, gaat over *Herman Dooyeweerd. Christian Philosopher of State and Civil Society*. Het gedachtegoed van Dooyeweerd, de bekende VU-filosoof die school maakte met zijn 'Wijsbegeerte der Wetsidee', komt door deze publicatie opnieuw over het voetlicht. Juist nu opvattingen over de organisatie van de maatschappij, nationaal en internationaal, aan herijking toe zijn, is het goed oog te hebben voor meer fundamentele inzichten. Oog te hebben voor waarden, uitgangspunten, ethische reflectie. De Bilderbergconferenties beoogden stil te staan bij die reflectie. Argumentaties, vieringen, achterliggende ideeën en opvattingen; ze werden steevast aan de orde gesteld.

Het huidige ordeningsdebat leert dat de beperkingen van overheidsinterventies evident zijn en dat van marktpartijen nieuwe verantwoordelijkheden worden verlangd. Anders gezegd: er is volop werk te doen tijdens de Bilderbergconferenties.

### Toekomst

Aan creativiteit ten aanzien van de inhoud van de conferenties heeft het nooit ontbroken en dat zal in de toekomst niet anders zijn. Als mij niettemin de vraag wordt voorgelegd welke thema's in de toekomst besproken zouden kunnen worden, zou ik op vijf onderwerpen willen wijzen.

In de eerste plaats is er een fundamenteel debat nodig over maatschappelijke ordening of beter gezegd: de organisatie van de maatschappij. Erosie van nationale beleidscompetenties, de noodzaak van meer *Corporate Responsibility* en het opnieuw doordenken van de rol van maatschappelijke verbanden vragen om nieuwe concepten en ideeën.

In de tweede plaats is een discussie over de spanning tussen opkomende nationalistische en zelfs populistische stromingen enerzijds en de onmiskenbare internationalisering van het sociaal-economisch en maatschappelijk leven dringend gewenst. Een houding van 'de rug naar de wereld' is schadelijk, niet alleen voor het noodzakelijk internationale engagement maar ook voor economische belangen.

In de derde plaats is reflectie gewenst op het terrein van de houdbaarheid van maatschappelijke voorzieningen in relatie tot de rol van ondernemingen. Hervormingsbeleid blijft nodig, er zal geruime tijd druk blijven bestaan op overheidsbudgetten, zekerheden op het terrein van de arbeidsmarkt zullen in een meer activerend perspectief moeten worden geplaatst. De vraag is welke rol ondernemingen in de toekomst hierbij hebben te spelen.

In de vierde plaats blijft het gewenst aandacht te besteden aan de rol van maatschappelijke organisaties, sociale partners, brancheorganisaties, netwerken enz. Nieuwe allianties zijn nodig, maar hoe kunnen deze in de praktijk het beste vorm en inhoud krijgen? Dit alles in de wetenschap dat bindingen met organisaties veel losser zijn geworden. Tegelijkertijd is voor goed samenleven een vitale 'civil society' van cruciale betekenis.

In de vijfde plaats is, net zoals in de afgelopen decennia, onverminderd aandacht nodig voor de verbinding tussen een ondernemende mentaliteit en maatschappelijk engagement. De intenties zijn wel helder, maar hoe kan bij maatschappelijk verantwoord ondernemen zo praktisch mogelijk te werk worden gegaan? Dat geldt voor zaken in de meer directe omgeving maar evenzeer op internationale of zelfs mondiale schaal.

De Bilderbergconferenties hebben in de afgelopen 50 jaar hun nut en betekenis bewezen. Dat zal de komende 50 jaar niet anders zijn. De momenten van reflectie blijven ook dan onmisbaar.



*Prof. dr. Jan Peter Balkenende, oud-minister-president, is partner bij Ernst & Young, hoogleraar Governance, Institutions and Internationalisation aan de Erasmus Universiteit. Hij bezocht vanaf 1985 met grote regelmaat de Bilderbergconferenties. In 2002 en 2005 hield hij er inleidingen. Hij nam deel aan de conferenties in zijn hoedanigheid van stafmedewerker van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA, bijzonder hoogleraar christelijk-sociaal denken over economie en maatschappij aan de Vrije Universiteit en CDA-politicus.*

# Eenheid door verscheidenheid, het juiste midden door dialoog en reflectie

*Altijd: hier en nu – in de vrijheid die één is met distantie, in de stilte die geboren wordt uit rust. Maar – deze vrijheid is een vrijheid in een wereld van daden, deze rust een rust te midden van mensen.*

*Dag Hammarskjöld, Merkstenen*

## Vriendschap en verbinding

Terugkijkend op mijn deelname aan de Bilderberg-conferenties van de afgelopen jaren zou ik vriendschap, vertrouwen en verbondenheid willen noemen als de belangrijkste aspecten die ik telkens met me meenam, weer op weg naar huis. Mensen die je vaak alleen die ene keer per jaar en juist op die plek ontmoet. Een eerste contact in de vertrouwde hotelomgeving in Oosterbeek, waar men professionaliteit weet te koppelen aan een gemoedelijke sfeer, zodat ieder zich meteen op zijn gemak voelt. Het is dan niet verwonderlijk dat mensen in een dergelijke setting met elkaar verbonden raken. Het tweedaagse programma biedt een keur aan onderdelen, met voordrachten en discussies waarin de belangen van zowel werkgevers als werknemers aan bod komen. Een wezenlijke dialoog kenmerkt zich niet alleen door kritische vragen, maar ook door op humoristische wijze bepaalde actuele zaken ter sprake te brengen. Er wordt dan ook veel gelachen, waardoor de vriendelijke sfeer gewaarborgd blijft te midden van zeer verschillende of zelfs botsende visies. Het vereist een grondige voorbereiding om het centrale thema goed en vanuit diverse invalshoeken te belichten, met elk jaar een nieuw conferentiethema, van leiderschap tot duurzaam herstel, van succesvol ondernemen tot EU-gericht denken. De setting van het programma geeft deelnemers steeds de vrijheid om zich te mengen in de dialoog van sprekers en specialisten, waardoor iedereen steeds actief betrokken blijft. Juist door de openheid en de vrijheid waarmee ieder werkelijk kan deelnemen, ontstaat die belangrijke gemene deler van verbinding en vriendschappelijkheid.

## Rust te midden van daden

Op een dergelijke conferentie, waar doorgaans vierhonderd mensen zijn, lijkt het bijna onmogelijk om allen voor langere tijd stil te krijgen. Maar of het nu onder leiding van een monnik of een predikante is, tijdens de dienst op zaterdagmorgen is iedereen stil en is er tijd voor reflectie, een inspirerend verhaal en bezinning. Een moment van innerlijke rust en verstillings tijdens een conferentie die zo boordevol sociale interactie is. Er is een voordracht van enkele jaren geleden die me nog helder voor de geest staat. Onderwerp van deze dienst was het spiritueel leiderschap van Dag Hammarskjöld, voormalig secretaris-generaal van de Verenigde Naties. Juist bij hem komt tot uitdrukking hoe diepgaand zijn innerlijke leven betrokken was bij zijn werk

en leiderschap. Stilte was voor hem concreet en sturend in zijn contact met wereldleiders. Dat ging zelfs zo ver dat hij bij de Verenigde Naties een stilteruimte liet inrichten.

## Leiderschap

Het belang van goed leiderschap is een terugkerend sub-thema, dat één jaar zelfs tot hoofdthema werd gekozen. Juist dit onderwerp blijkt steeds weer actueel te zijn. Wat verstaan we onder goed leiderschap en welke betekenis heeft dit voor de onderneming? Welke kwaliteiten zou een leider moeten hebben om medewerkers op een goede, inspirerende manier aan te sturen? Tijdens de parallelsessies werd hierbij dieper ingegaan op belangrijke onderwerpen als dienstbaar leiderschap en leiderschap met compassie. Als we over waarlijk leiderschap spreken, kan het volgende citaat uit de Tao Te King van Lau Tse veel duidelijk maken.

*Van ware leiders heeft het volk nauwelijks weet.*

*(...)*

*Ware leiders zijn zuinig met woorden*

*en brengen hun werk tot een goed einde.*

*Zo meent het volk dat alles vanzelf is gegaan.*

Het team van Jan-Willem van den Braak en Huib Klamer brengt dit principe ieder jaar in praktijk. Zowel de deelnemers als de sprekers hebben het gevoel dat alles vanzelf gaat. Als deelnemer (vanaf 2006) en een paar keer als gespreksleider van een parallelsessie heb ik dat persoonlijk mogen ervaren. Maar achter de schermen is het team een jaar lang bezig dit programma zorgvuldig voor te bereiden. Dit effectieve en bescheiden team weet ons telkens te verrassen met een diversiteit aan inspirerende sprekers rond een thema dat voor ondernemend Nederland actueel, relevant en boeiend is, waardoor je ieder jaar opnieuw denkt: dit was de beste conferentie ooit. Zonder hun inbreng en teamgeest zou deze bijzondere conferentie nooit op deze wijze kunnen plaatsvinden.



*Brigitte van Baren is directeur van Inner Sense, een organisatie die zich richt op teamontwikkeling en wezenlijke leiderschapskwaliteiten.*

## Relationele en intellectuele airbag

Het moet in 1995 geweest zijn dat mijn eerste Bilderbergconferentie in de agenda stond. Als kringvoorzitter Rotterdam en inkomend landelijk voorzitter van Jong Management zou het wellicht nuttig zijn als ik daar een keer mijn licht op ging steken. De aansporingen van de souffleur van VNO-NCW waren altijd vriendelijk en subtiel, maar nimmer vrijblijvend. De goede lezer herkent hier natuurlijk Niek Jan van Kesteren. In vol ornaat meldde ik mij op vrijdagmiddag. Thuis vertelde ik dat ik niet precies wist waar ik naar toe ging, maar dat het hoorde bij mijn opleiding binnen de vereniging. Een mooi soort mystiek die immer is gebleven. Ik was amper 32 jaar en ik moet de jongste bediende zijn geweest in een *coeur* aan gezagsdragers, opinieleiders, belangenbehartigers en ander bestuurlijk geweld dat zich hier discreet terugtrok om – zonder snorrende camera's en naar *soundbytes* hunkerende verslaggevers – te reflecteren en de onderlinge omgang te versterken door zich te oriënteren op maatschappelijke essentialia.

Aanvankelijk was het louter imponerend, later indrukwekkend en inspirerend. In het hoofdbestuur van Jong Management deed ik verslag van mijn ervaringen en we spraken af er een jaar later met zeker twintig jonge ondernemers naar toe te gaan. Dat is gebeurd en wij werden met warmte en weemoed 'opgevangen' door illustere voorgangers als Ruud Lubbers en Joop Janssen. Vanaf dat moment waren wij lid van de Bilderberg-familie en kon ik thuis uitleggen dat het soms goed is om elkaar in alle rust te treffen en elkaar te begrijpen omdat je daarna weer een heel jaar elkaar met name 'in functie' tegen zou komen. En zo zou het later ook blijven gaan; opvolgers participeerden in ronde tafels, gaven inleidingen of leidden gespreksgroepen tijdens de conferentie.

Belangrijke meerwaarde van de Bilderbergconferentie is dat wanneer radicale oplossingen nodig zijn om systeemwijzigingen te forceren de ambiance een decor biedt om één en ander kalm voor te sorteren en nog eens discreet tegen het licht te houden. Zeker nu de onderlinge verhoudingen in het bestuurlijke en politieke klimaat er één is van 'op de man' en op het scherpst van de snede, is de Bilderbergconferentie een relationele en intellectuele *airbag* die hoofdrolspelers de ruimte geeft elkaar de nieren te

[ een relationele en intellectuele airbag die hoofdrolspelers de ruimte geeft elkaar de nieren te proeven ]

proeven zonder parallel de kolommen in de krant te vullen. De *real time economy* die ook van het openbaar bestuur, de politiek en de belangenbehartiging een doorlopend live waarneembaar theater heeft gemaakt, hebben baat bij een *conference de réflexion* waar ideeën en oplossingen voor de langere termijn in de voorwas worden gedaan, waar opvattingen eerst worden gehoord in plaats van direct bestreden, en waar opties voor collaboratie worden verkend in plaats van in de kiem te worden stuk getwitterd. Tegen dat licht is het goed dat door de decennia heen de Bilderbergconferentie nieuwe generaties in zich opneemt en gewijs maakt in de gebruiken en rituelen, maar ook ontvankelijk is gebleken voor nieuwe vormen, vernieuwing en verbeelding.

De vaste waarden van de Bilderbergconferentie zijn de beste waarborg voor de nieuwe wegen waar de overleg-economie van Nederland in Europa haar positie zal weten te herwinnen. De economie van Nederland zal nieuw vertrouwen weten te creëren door vooral herwonnen zelfvertrouwen in zichzelf en in elkaar. De Bilderbergconferentie is daar door de jaren heen buitengewoon functioneel in geweest.



Leendert Bikker is oprichter-partner van Bransoncompany. Hij is erelid van Jong Management, waarvan hij voorzitter was van 1994 tot 1998.

# Kabinetten zijn er nooit geformeerd, maar soms kwamen we wel een heel eind

Wanneer je ter gelegenheid van de 50<sup>e</sup> Bilderbergconferentie in 2012 gevraagd wordt iets te vertellen over je persoonlijke ervaringen in heden en verleden met de Bilderbergconferenties, is het eerste dat mij invalt de mystieke, maar vooral ook warme sfeer die deze bijeenkomsten kenmerken.

De Bilderbergconferentie is, was en blijft wat mij betreft ook in de toekomst een besloten bijeenkomst met een lange lijst van genodigden. Die lijst bestaat uit een mix van ondernemers, ministers, parlementsleden, vertegenwoordigers van de vakbeweging en niet te vergeten vele journalisten. Die laatsten hadden het soms toch wel moeilijk met het besloten karakter van de Bilderbergconferentie. Wel twee dagen aanwezig zijn, maar níet direct er over schrijven en uit de presentaties en discussies citeren. Maar men hield en houdt zich aan deze ongeschreven regels.

En dan de onmogelijke locatie waar de conferenties worden gehouden. Begrijp me goed: het is een prima hotel met een uitstekende service, maar iedere keer weer die opgepropte opstelling in de 'grote zaal' met sprekers en discussiepanels bijna op schoot van de eerste rijen, toch wel heel gezellig ook overigens. En dan de overloop naar de kleinere zaaltjes, die voor de verstokte rokers onder ons vroeger nog de gelegenheid boden om te roken tijdens de presentaties en discussies. In principe is er aan de inhoudelijke kant van de conferentie niet veel veranderd. Er wordt een onderwerp gekozen door staf en directie. De uitkomsten daarvan worden neergelegd in een publicatie die vervolgens een richtsnoer vormt voor de presentaties en discussies tijdens de Bilderbergconferentie.

De aanloop tot een en ander vindt plaats op de vrijdagmiddag. Zonder iets af te willen doen aan de inhoudelijke discussies en presentaties moet mij toch van het hart dat na borrel en diner op de vrijdagavond het hoogtepunt van die dag voor de echte Bilderbergtijgers toch wordt gevormd door een bezoek aan de bar. Daar wordt tot in de late (en vroege) uurtjes soms heftig gediscussieerd hoe het er met de B.V. Nederland voorstaat en wat er moet gebeuren. En

met deze mix aan deelnemers leidt dat vaak tot vruchtbare uitwisselingen van standpunten. Kabinetten zijn er nooit geformeerd, maar soms kwamen we wel een heel eind.

Zaterdagmorgen (sommigen nog wel heel slaperig uit de ogen kijkend) is er volgens de oude NCW-traditie een druk bezochte oecumenische dienst. Gast-sprekers, gelegenheid tot vragen stellen en discussie en dan de afsluiting door de voorzitter van VNO-NCW. Na de lunch keert een ieder weer vol goede voornemens huiswaarts in het besef dat dit een goede gelegenheid was om te netwerken, afspraken te maken en kaartjes uit te wisselen.

*[ ...is het eerste dat mij invalt de mystieke, maar vooral ook warme sfeer die deze bijeenkomsten kenmerken ]*

Naar de toekomst toe: ooit is er wel eens gepraat over een andere locatie vanwege de grote belangstelling van potentiële deelnemers. Maar een Bilderbergconferentie in een groot hotel met zo'n 500 deelnemers is uit den boze. Het intieme en vertrouwelijke karakter van de bijeenkomst zou in één keer weg zijn.

Daarom is mijn advies: ga zo door! Actuele onderwerpen altijd te over, interessante en vooraanstaande sprekers altijd bereid te participeren. Waar het poldermodel in deze tijd niet altijd meer begrepen en gewaardeerd wordt, is het voortzetten van de traditie van de Bilderbergconferentie heel veel waard.



Hans Blankert was voorzitter van VNO-NCW, eerder van NCW.



## Brug tussen ondernemers en politici

Kritisch over het poldermodel, zondagochtend steevast hardlopen tijdens de oecumenische dienst en toch een fan van de Bilderbergconferentie. Al sinds mijn overstap van het bedrijfsleven (ABN AMRO) naar de Tweede Kamer in 1998, valt mij op hoeveel onbegrip er is tussen ondernemers en politici. In de meeste grote fracties zijn mensen met een zakelijke achtergrond een bedreigde minderheid. Het kost veel politieke partijen ook moeite om ondernemers te motiveren om actief te worden in de politiek. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat in de Tweede Kamer vaak over werkgevers wordt gesproken als een soort magazijnbeheerders met een vaste voorraad werkgelegenheid, die alleen maar hoeven te beslissen wie ze welke baan gunnen. Dat die banen het resultaat zijn van lef, innovativiteit en vooral heel hard werken van duizenden ondernemers blijft te vaak buiten beeld. Tegelijkertijd heb ik vaak in gesprekken met het bedrijfsleven gemerkt hoe beperkt het beeld is van de gevolgen van politieke beslissingen. Daarom wordt er vaak te laat, of met weinig gevoel voor politieke ontwikkelingen, gereageerd op plannen uit Den Haag. Werk aan de winkel dus voor politici en ondernemers!

Mijn enthousiasme over de Bilderbergconferentie is dan ook allereerst gebaseerd op het feit dat hier echt een brug wordt geslagen tussen ondernemers en politici. In de workshops, onder het diner en aan de bar heb ik steeds openhartige en vaak verrassende gesprekken. Natuurlijk is de Bilderbergconferentie niet de enige plaats waar ik als Kamerlid ondernemers spreek. Toch hebben de gesprekken op de Bilderbergconferentie vaak een grotere diepgang dan bij andere gelegenheden. Dat roept natuurlijk de vraag op: 'wat is het geheim van de Bilderbergconferentie?' Volgens mij zijn er twee sleutels voor het succes: de organisatie en de deelnemers.

De organisatie weet steeds een sfeer te creëren die tegelijk informeel en toch niet vrijblijvend is. Natuurlijk: een mooie locatie en lekker eten helpen voor een goede sfeer. Maar de organisatie slaagt er steeds in de juiste mix van

thema's sprekers en genodigden te zorgen die leidt tot die typische 'Bilderbergsfeer'.

De andere succesfactor zijn zonder meer de deelnemers. Nederlanders zeggen nogal eens over zichzelf dat klagen bij de volksraad hoort. De deelnemers aan de Bilderbergconferentie zijn dan zeker de uitzonderingen die de regel bevestigen. Positiviteit is zonder meer het onderscheidende kenmerk van de meeste bezoekers.

Hoe nu verder na deze 50-ste verjaardag? Voor iedereen geldt dat er langer doorgewerkt mag en moet worden: dus ook voor de Bilderbergconferentie. Natuurlijk is het verleidelijk om daarbij een oproep tot vernieuwing en verjonging te doen. Maar zolang ik ieder jaar weer jonge en nieuwe deelnemers tegenkom, naast oude bekenden, is er voor mij sprake van een succesformule. *Never change a winning team.*

*[ Volgens mij zijn er twee sleutels voor het succes: de organisatie en de deelnemers ]*



Stef Blok is voorzitter van de VVD-fractie in de Tweede Kamer.

## Als op een studentenkamer...

Voor verzamelaars van plakplaatjes met veel bezochte praatplekken die net op werken lijken en waar wij beroepshalve vaak moeten vertoeven, is de VNO-NCW Bilderbergconferentie het hoogtepunt van de collectie. Niet zozeer vanwege de foto op een modderige parkeerplaats die je streepjespak vanaf het eerste moment in de noodzakelijke informaliteit brengt. Ook niet vanwege de garderobe die wel wat weg heeft van die op een studentensociëteit, althans aan het begin van een lange nacht, en waaruit je dus zonder veel scrupules een willekeurige, redelijk gelijkvormige donkere jas lijkt te kunnen meenemen op de weg terug. Nee, vooral vanwege het eclectische veelvoud aan herinneringen sinds pakweg midden tachtiger jaren van de al vorige eeuw, dat die plakplaat kleurrijk en in deze tijd ook noodzakelijkerwijs meerdimensionaal en multimediaal maakt.

Je weet, dat je je vooringenomenheid had moeten thuislaten. Je beseft dat krantenlezers die op zaterdagmorgen het ochtendblad verkiezen boven 'De Dienst', niet verketterd mogen worden, omdat ook zij in plaats van uitslapen op hun vrije dag, zij het in wereldser bron, wel degelijk zoeken naar de keuze tussen lijden of leiden in deze kommervolle tijden. Je weet je ingeklemd en gesteund tussen partners die nu eens wél aanwezig zijn tijdens jouw werk en die daar nota bene ook nog in geïnteresseerd zijn. Je zegt hier wat je denkt en dat wordt nog serieus genomen ook. Complexiteit blijkt eng noch onoplosbaar, zonder dat er een therapeutische sessie aan vooraf behoefte te gaan. De *triple P policy* van de powerpointpresentatie blijkt er niet te werken en juist omdat we het nu met elkaar met onze gewone stem moeten doen, blijken *People*, *Planet* en *Profit* er alledrie gelukkig wel bij te varen. Hoezo een versplinterde, onverantwoordelijke, egoïstische samenleving? Het positivisme spat van deze polder in levende lijve af. Je ziet er je agenda voor morgen en overmorgen geschreven en je zegt tegen je buurvrouw, hoe het je opvalt dat zij met dezelfde uitdagingen en besognes blijkt te worden geconfronteerd als die waar jij zelf al een hele tijd – naar het leek in je eentje – mee overhoop lag. Wat ongelukkig dat je haar toch niet eerder had ontmoet, omdat je het zo druk had ...! Je wilde je er immers al veel eerder in gaan verdiepen, maar het lag allemaal nog op het stapeltje met zoekgeraakte stukken... Wat een zegen dat de zaaltjes hier klein en dus overzichtelijk zijn. Hier kun je geen mening over het hoofd zien en men zal absoluut zien, dat jij er ook bent geweest.

[ *Het positivisme spat van deze polder in levende lijve af* ]

Bij het terugploegen door de modder van de parkeerplek beseft je dat je met al die mensen een afspraak zou maken om iets te bespreken, omdat je wist dat je elkaar daar toch zou zien. Waar zouden we ook al weer een afspraak over maken, want mijn secretariaat vraagt er maandag weer naar? Enfin, het is inderdaad wat laat geworden vannacht. Volgend jaar nemen we de draad weer op waar we waren gebleven. Als op een rommelige, overvolle, maar daardoor zo in-

spirerende studentenkamer, waarnaar een al 63-jarige tenminste één keer per jaar terugverlangt. Werden daar immers niet de meeste wereldverbeterende ideeën geboren? Dan mogen de ervaring, het comfort en het netwerk van 50 jaar Bilderberg toch in deze wat oneerbiedige vergelijking zeker wel symbool staan voor tenminste één levensechte hervorming van veel dagelijkse sores. Ik gok erop dat het deze goede traditie is: samen staan we er na zo'n weekend weer beter voor dan welke professorale diagnose of prognose van de afgelopen tijd ook uitlegde dan wel voorspelde.

Mits uitgenodigd, kom ik volgend jaar dus graag weer! En dan zal ik zeker vragen hoe u dit jaar zult zijn gevaren. Ik bid u toe: niet uitgevaren, want er is nog veel te doen en volgend keer zijn we ook weer niet uitgepraat. Misschien gaat het dan over ons voedingspatroon in plaats van de toestand van de Griekse drachme of het vertrek van mevrouw Merkel en de benoeming van een Chinees als directeur van het Openluchtmuseum. We zullen HET zien en bespreken, maar wat ik nog belangrijker vind: we zullen ELKAAR weer zien. Ik hoop het, net zo goed als ik elke andere dag van het jaar hoop dat we tegen die tijd weer aan het opbouwen in plaats van afbreken zullen zijn.



Elco Brinkman is voorzitter Bouwend Nederland en vice-voorzitter van het Bestuur van VNO-NCW, eerder ook van NCW. Hij was minister van WVC en leider van de CDA-fractie in de Tweede Kamer.

# Een inspiratie voor ondernemers en belangenbehartigers

**A**ls ik terugkijk op mijn loopbaan hoort daar het bezoek aan de Bilderbergconferentie bij. En dat is zeker al 15 jaar. Wat later samen met mijn man Constant van Gestel, ook een echte ondernemer. Sinds mijn directeurschap van het NVOB ken ik het netwerk van de Bilderbergconferentie, eerst georganiseerd door het NCW. Later ook als algemeen directeur AWVN en minister van VROM.

## Inhoud

Actuele thema's, boeiende sprekers en openhartige gesprekken in kleine groepen op de vrijdag. Een format dat tot de verbeelding spreekt en waaraan vele leden van NCW en later ook van VNO-NCW deel willen nemen. Een groot netwerk, waar de plitiek zich graag laat zien.

Op de vrijdagmiddag wordt gestart met de trendsettende onderwerpen zoals duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarna uiteen in groepen onder leiding van gespreksleiders, de rol die ik vaker mocht vervullen.

## Ontmoeting

Einde middag de bekende borrel/aperitief waar vele ontmoetingen en gesprekken plaatsvonden, uitmondend in het diner, waar aan grote tafels de gesprekken intensief worden voortgezet. Een goed glas wijn, mooi diner en daarna de nazit in en rond de bar.

## Muziek

Soms omlijst door een muzikaal intermezzo. En altijd weer de doorgewinterde Bilderbergbezoekers die 's nachts het licht uitdoen.

## Inspiratie

De zaterdagochtend is een bijzonder inspiratiemoment. De oecumenische dienst met bijzondere voorgangers en samenzang, ondersteund door pianomuziek.

Mijn man, Constant van Gestel, bespeelde jarenlang de piano tijdens de dienst. Voor mij een bijzondere herinnering, nog steeds zie ik hem daar achter de piano.

Vooraf toen ik de eerste keer na Constant zijn overlijden (in 2005) in februari 2006 de Bilderberg bezocht, was het een warm bad met zoveel medeleven en oprechte belangstelling. Vooral toen tijdens de dienst zijn naam werd herinnerd, was dat voor mij een dierbare troost.

Zolang namen worden genoemd, wordt een mens niet vergeten. Ook dat is de Bilderberg.

## Verbondenheid

Op die zaterdagmorgen komt het hoogtepunt van de conferentie, een politiek spreker. Laatste keer was dat minister-president Mark Rutte. Daarna de speech becommentarieerd door ondernemers en wetenschappers 'vanaf de bank'. De bank wat doorgezeten en verouderd maar de formule voldoet aan de Bilderbergnorm. Daarbij hoort ook een steeds voller en warmer wordende zaal en de – in de loop van de jaren vergroting van het aantal – kleine zalen met scherm en luid uitgesproken commentaar.

## Vernieuwing

Niet alleen het Bilderberghotel vernieuwt, maar ook de deelnemersgroep. Kwamen er gaandeweg de jaren meer vrouwen op het podium, nú in deze tijd ontstaat er een goede mix van jonge en oudere deelnemers. Het karakter van de reünie verdwijnt en dat is noodzakelijk om ook jonge ondernemers, mannen en vrouwen, te boeien.

## Netwerk

De formule van de Bilderberg is ijzersterk. Het grote netwerk heeft een aantrekkingskracht. De kunst blijft om politiek en bedrijfsleven langs de lijnen van de Bilderbergformule elkaar te laten ontmoeten. De voorlopende thema's en het netwerk vormen de inspiratiebron.



*Sybilla Dekker was minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer in de kabinetten Balkenende II en III. Zij is thans voorzitter van de Taskforce en Stichting Talent naar de Top, en bekleedt diverse functies als toezicht-houder en commissaris (o.m. bij Kadaster, Bank Nederlandse Gemeenten en DHV Group).*

## Bezinning in een ‘zone zonder gevaar’

De Bilderbergconferentie van eerst NCW en later VNO-NCW is bij mijn jaarlijkse metabolisme gaan horen. Sinds zo'n twintig jaar ben ik er bij betrokken, in een adviesgroep die mee mag denken over inhoud en vorm, als deelnemer natuurlijk, en ook enkele malen met een meer actieve inbreng. Inderdaad deel van mijn 'metabolisme'; de luttele malen dat ik door verplichtingen elders verstek moest laten gaan, leken wel een verstoring van mijn geestelijke bioritme. Aangenaam verrassend, overigens, dat het samengaan met het VNO geenszins geleid heeft tot het kwalitatief of kwantitatief inzakken van deze jaarlijkse bezinningsconferentie. Weliswaar steeds met velen, maar toch steeds in een zone zonder gevaar – de definitie van vriendschap volgens mijn promotor en vriend Cornelis Verhoeven.

Het was natuurlijk een eer om de openingslezing te mogen doen bij de conferentie over 'Markt en moraal'. Nog leuker was het om enkele jaren later als een soort van neef van Adriaan van Dis naar het model van zijn toenmalige TV-programma, heel diverse ondernemers uit drie generaties in een ontspannen setting ('rood, wit, of water') te onderwerpen over hun successen, mislukkingen en inspiratiebronnen. Ook mocht ik panellid in een plenaire sessie zijn over leiderschap met Neelie Kroes en Alexander Rinnooy Kan, en voorzanger bij een oecumenische viering. Maar het meest betrokken voelde ik me toch wanneer ik 'gewoon' deelnemer was, een van de mensen voor wie de conferentie bedoeld is. En ik zal wel niet de enige zijn die ervaren heeft dat die toch maar 24 uur van 'de Bilderberg' (eigenlijk een soort van hogedrukpan) veel te danken heeft aan de uren 'dat de druk er af is': aan tafel, en aan de bar.

Ik moet bekennen dat ik zeker in de eerste tien jaren – en daarna nog wel eens – lid bleek van de harde kern aan die bar. Zoals in zoveel conferenties – ook de zogenaamde 'geleerde' – is die bar een ware *locus veritatis*, een plek waar de waarheid wordt verteld, en ook een *locus caritatis*, een plek waar je aardig voor elkaar bent.

Ik mag natuurlijk niet publiek maken wie er nog meer tot die harde kern behoorden, maar ik maak één uitzondering: Hans Hillen. En wel om de sympathieke reden dat hij (en

ik) 's ochtends ook tot de vroege vogels behoorden die ongeveer als eersten aan het ontbijt zaten, ook om op tijd te zijn voor de oecumenische viering op zaterdagochtend.

Die oecumenische viering is natuurlijk een fenomeen op zich. In een volstrekt niet-liturgische ruimte – al wordt er zeker geprobeerd enige sfeer te scheppen – werden soms onverwachte religieuze ervaringen opgeroepen. Die vieringen werden natuurlijk heel divers ingevuld, en er werd op gelet dat zowel de voorgangers als de te zingen liederen herkenbaar waren voor katholieken en protestanten. Het viel me op dat de vieringen – na enkele jaren waarin het aantal deelnemers wat afnam – in de voorbije periode soms door bijna een geheel gevulde grote zaal werden bijgewoond. Soms had ik zelfs de indruk dat de viering en de overweging daarin voor velen het hoogtepunt van de conferentie waren, zoals toen de heel geconcentreerde trappist Jef Boeckmans het thema 'stilte' bijna voelbaar en zichtbaar in ons midden present wist te stellen.

Wat de inleiders van de plenaire bijeenkomsten betreft riepen mijn geleerde collega's wel eens gemengde gevoelens op bij mij en – zo merkte ik – ook bij de andere deelnemers. Bijvoorbeeld door een presentatie van 40 powerpointsheets met talloze tabellen en grafieken in pakweg 25 minuten. Een pijnlijk voorbeeld van *overkill*. Maar anderen wisten vanuit hun deskundigheid en persoonlijke inspiratie het conferentiethema perfect neer te zetten.

De ondernemers die plenair of in het forum iets presenteerden vormden meestal geen 'risicogroep'. Zij spreken meestal de taal van de deelnemers en weten wat hen bezighoudt. Bovendien zijn zij vaak goed bekend bij de organisatoren, en daarom op hun sterke punten geselecteerd.

Voor mijn gevoel zijn de meestal op de zaterdagmorgen sprekende 'bewindspersonen' een eigen risicogroep. Het probleem ligt er dan in of zij werkelijk ingaan op het conferentiethema of op de verdediging van hun eigen beleid op niet zelden een heel ander terrein.

Soms was hun inbreng voor velen verrassend. Zoals de keer dat Wouter Bos aan het woord was. Zelfs deelnemers

[ *Dat is een mooie vorm van leren: de kracht van een positie te zien die je zelf niet deelt* ]

die er niet over zouden peinzen tot diens partij toe te treden, merkten op dat zijn bijdrage opmerkelijk goed en 'to the point' was. Dat is een mooie vorm van leren: de kracht van een positie te zien die je zelf niet deelt.

Een andere ervaring die in mijn geheugen is gegrift, is het optreden van Piet Hein Donner. Een mooie toespraak, door hem zelf met de hand geschreven – met een vulpen uiteraard. Thema: wat de overheid van het bedrijfsleven kan leren. Zijn antwoord, zeer beknopt samengevat: volstrekt niets. De overheid is voor de dijkbewaking van de samenleving. In de dijkbewaking is concurrentie ongepast. In het bedrijfsleven is dat juist een motor.

Dat jaar was de vrije en licht vlerkachtige vogel Felix Rottenberg de conferentievoorzitter. Toen Donner een vraag niet snel genoeg naar zijn zin beantwoordde zei Rottenberg: "Donner zit weer naar zijn schoenen te kijken!" Waarop Donner magistraal reageerde: "Dat heet nadenken, meneer Rottenberg."

Maar soms spraken bewindspersonen volstrekt naast het conferentiethema. Zoals toen in een conferentie over 'leiderschap' de betrokken persoon – eurocommissaris Neelie Kroes – nog eens haar elders al zo vaak vertelde verhaal over Europese mededinging naar voren bracht. Of, iets recenter, toen de conferentie draaide om een 'Duurzame toekomst', een bewindspersoon nog eens het kabinetsstandpunt uiteenzette over het doorgaan van de militaire missie naar Uruzgan.

Gemiste kansen: juist in zo'n zone zonder gevaar is het een unieke gelegenheid om bij sleutelfiguren in ondernemend Nederland al was het maar één écht verrassend idee in circulatie te brengen.

In de nabesprekingen van de conferenties waren er natuurlijk in onze Klankbordgroep heel uiteenlopende evaluaties te horen, die natuurlijk persoonlijk waren gekleurd. Maar ik vermoed dat we er allen van overtuigd zijn dat wanneer de VNO-NCW Bilderbergconferentie nog niet bestond, deze onmiddellijk moest worden uitgevonden.



*Wil Derkse is bijzonder hoogleraar Wijsbegeerte vanwege de Stichting Thomas More bij de Open Universiteit en directeur van Kasteel Slangenburg, gastenhuis van de nabijgelegen benedictijner Sint Willibrordsabdij in Doetinchem.*

## Een verheffend samenzijn van grijze, wijze mannen

In de periode dat ik deze reflectie op mijn ervaring met Bilderbergconferenties aan het papier toevertrouwde, lag Agnes Jongerius langdurig onder vuur: het hing er maanden om of 'haar' pensioenakkoord gesteund werd door de meerderheid van de FNV. Toen zij die steun uiteindelijk nipt realiseerde, werd Agnes wederom publiekelijk persoonlijk aangevallen en werd het vertrouwen in haar opgezegd door de twee grootste FNV-bonden. Ik heb dit spektakel gevolgd met een 'diversiteitsbril' en stijgende verbazing: 'Zou een mannelijke leider steeds op dezelfde harde, openlijke manier zijn aangevallen?' Of is het feit dat zij een vrouw is er juist de reden voor dat ze het al die maanden heeft weten te lijmen en overleven? Ik vrees het eerste: er is namelijk veel onderzoek dat bevestigt dat vrouwen streng worden afgerekend op gedrag dat niet aan onze stereotypen beantwoord (prof. Y. Benschop, *NRC Handelsblad* 24 september 2011) en Agnes is allesbehalve een stereotype vrouw. Agnes is al jaren een gast op de Bilderbergconferentie: een kleurrijk geklede vrouw die zich maatschappelijk bewezen heeft. Alhoewel groeiend, is dit nog steeds een zeldzame species op de besloten Bilderbergconferenties.

De laatste vijf jaar 'hoor ik erbij'. Ik 'verdrink' twee februarijagen in een bassin van amicale, maatschappelijk geëngageerde, vooral grijze ondernemers; honderden mannen in keurige pakken, die het in hun arbeidsleven 'gemaakt' hebben; die een topklasse hotel – ondertussen ook wat grijs – in bezit nemen voor gemeenschappelijke bezinning op de rol van de ondernemer/onderneming. De sfeer raakt die van een reünie en eigenlijk ook wel die van een groep vloeiende apen. De Bilderbergconferentie is de plek waar je het als ondernemers onder elkaar hebt over de dingen die ertoe doen, en waar je elkaar aanzet tot het nemen van verantwoordelijkheid. En dat in een open, betrokken setting, waarbij erg veel gelachen wordt.

De Bilderbergconferentie is een inspirerend fenomeen, niet in de laatste plaats door de actuele, degelijk en deugdelijk voorbereide thema's en de met zorg geselecteerde gerenommeerde sprekers (van expert tot minister-president). Bij mij resoneren vele bijdragen. Zo duidde begin 2010 een bekende Nederlandse ondernemer de negatief beleefde cri-

sis verassend positief: De omzet in zijn onderneming was gezakt naar dezelfde omzet als in 2005: "Waarom zijn we daar nu zo enorm ontevreden mee, terwijl we toen opgetogen waren? Zouden we nu ook kunnen zijn! We hebben overal de kosten onvoldoende beheerst omdat het zo goed ging. Daar nu in snijden, ja dat doet pijn." Deze positievere kijk maakt de crisis meer hanteerbaar; met een glimlach lees ik sindsdien berichten als 'Bouwvolume was in 2010 nog altijd hoger dan in 2005 meldt CFV in voorlopige cijfers' (*het Financieele Dagblad* 16 augustus 2011). Ook het vanaf 2007 stilstaan bij de globalisering en ontwikkeling van Europa, liet bij mij zijn sporen na. Uitmuntende bijdragen en discussies over noodzaak en de vele kansen van globalisering, gaven mij overtuigend tegenwicht aan het negatieve sentiment in Nederland over Europa.

'De Bilderberg' is dus eigenlijk een plek waar je met elkaar maatschappelijke ontwikkelingen kunt duiden. Je ziet soms iets gebeuren waar je de vinger niet op kan leggen, maar je voelt de importantie. Met elkaar praten geeft meer inzicht en reduceert daarmee onzekerheden. Maakbaar is de samenleving niet, maar als ondernemer kun je met meer inzicht wel beter voorsorteren. Dit anticiperen op de onvoorspelbare situaties in het klein en groot maken je sterker.

De kracht van de Bilderbergconferenties is de bezinning op de maatschappelijke rol van ondernemers/de onderneming dus Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (in latere jaren 'duurzaamheid' genoemd). In deze dynamiek vond ik de bijdrage van Klaas van Egmond op de conferentie van 2011 overweldigend goed. Met overtuigende voorbeelden stelt hij dat onze samenleving op meerdere fronten uit zijn baan raakt door een onbeheersbare middelpuntvliedende kracht. Dat dit niet uit zichzelf goed komt, wordt veroorzaakt doordat verschillende invloeden elkaar versterken en niemand meer de wijsheid in pacht heeft (noch de kerk, noch de staat, noch de wetenschap, noch de markt...). Van Egmond ziet het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als enige middelpuntzoekende kracht ("naast liefde"). MVO is namelijk het zoeken naar het midden van waardeoriëntaties. Het verenigt tegenovergestelde belangen en krachten. Vanuit het MVO-concept kun je naar een balans op alle fronten zoeken. Daarbij is

*[ Met elkaar praten geeft meer inzicht en reduceert daarmee onzekerheden ]*

balans/het midden niet hetzelfde als een compromis, maar 'nieuwe inzichten die tegenstellingen overstijgen'. Dat kan in een open, niet starre/flexibele samenleving waar we met elkaar het gesprek aangaan, elkaar bevragen, mogelijkheden toetsen. Simpele voorbeelden in deze lijn zijn wellicht de verschillende recent opgestelde sectorbrede *governancecodes*. Met het opstellen van die codes zijn gezamenlijk waarden herijkt, waardoor toezichhouders nu gevraagd worden maatschappelijke aspecten van het ondernemen mee te nemen en waarin afspraken staan om extremiteiten in de betreffende sector te voorkomen.

Komende conferenties zullen beïnvloed zijn door de door Van Egmond bezielde aangegeven noodzaak om tegenstellingen te overbruggen. Dat kan niet anders. Ik verwacht dat het concept MVO/duurzaamheid in een gepromoveerde vorm aanwezig zal zijn. We zullen op vele terreinen expliciet zoeken naar balans: geen compromissen, maar vernieuwende inzichten. Zich vanzelf aandienende agendapunten zullen o.a. zijn: balans zoeken in financiële syste-

men, in het milieu (biodiversiteit) en binnen de traditionele bureaucratische organisaties (losser, open, meer netwerk). Een niet voor de hand liggend agendapunt is 'genderdiversiteit'. Een balans daarin echter leidt aantoonbaar tot betere beslissingen. Divers samengestelde teams zijn krachtiger, flexibeler en beter in staat in te spelen op veranderingen. Bij deze een pleidooi daarvoor. Nu heeft slechts één beursgenoteerd bedrijf in Nederland (met 38%) voldoende topvrouwen om aan de nieuwe wettelijke streefnorm (30% in 2016) te voldoen (*Female boardindex* 2011). In het huidige tempo wordt de streefnorm voor bestuurders (9,2% vrouwen in 2011) pas gehaald in 2050 en voor commissarissen pas in 2039 (*NRC Handelsblad* 8 september 2011). Dit verbijsterende feit en het hierboven genoemde spektakel rond Agnes Jongerius is mede bepaald door het (onbewust) denken in stereotypen en (impliciete) vooroordelen over vrouwen en mannen. Ik zou graag op de Bilderberg met al die grijze, wijze mannen zoeken naar een vernieuwend inzicht om de balans op dit punt snel te bereiken.



Lizzy Doorewaard is lid Curatorium VNO-NCW, bestuurslid MVO Nederland en commissaris bij o.a. 's Heeren Loo.

## Venster op de samenleving

Het zal in 1997 zijn geweest dat ik voor het eerst deelnam aan de Bilderbergconferentie. Destijds was ik lid van het bestuur van NCW-West regio Den Haag. Eerst een beetje onwennig tussen de, in mijn oog machtige mensen, later steeds zelfverzekerder en – via de VNO-NCW Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen – zelfs betrokken bij de keuze van de Bilderbergthema's.

Bij de conferentie past voor mij het beeld van een huis. Voor mij voelt de conferentie aan als een warm thuis vol ontmoetingen met gelijkgestemde mensen: ondernemers en politici. Allemaal gedreven om de wereld te verbeteren, bereid om naar elkaar te luisteren en elkaar te inspireren, met de gedachte dat er méér is dan vraag en aanbod, méér dan alleen maar snelle antwoorden op nog snellere vragen, méér dan alleen maar korte termijn belangen.

Om bij het beeld van het huis te blijven: als de conferentie het huis is, dan zijn de lezingen, de inleidingen en de onderlinge gesprekken de vensters van het huis. Vensters die ons de mogelijkheid geven om naar buiten te kijken, naar de wereld om ons heen. Vensters die ons referentiekader vergroten en oprekken.

Voor mij waren de inleidingen van politici belangrijke vensters naar buiten. Met name de inleiding op zaterdagmorgen, steevast uitgesproken door een (voormalig) minister of regeringsleider. Deze lezingen zetten de ramen open naar Europa en verder.

Maar dat gold ook voor de inleidingen van de ondernemers die hun kennis en ervaringen met ons deelden en ons meenamen op hun reizen naar nieuwe internationale markten en nieuwe uitdagingen. De nadruk lag en ligt hier op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verder word ik zelf geïnspireerd door de vaak kleinere ondernemers die in een bepaalde regio of streek echt het verschil kunnen maken.

De ramen geven ook uitzicht op de burens. En met burens bedoel ik hier de vakbeweging, altijd present en altijd open voor discussie. Discussies die elders met de vakbeweging gestart zijn, kunnen binnen de muren van het Bilderberghuis voortgezet worden. En juist door de omhulling van die muren kunnen over en weer goedwillige steken worden uitgewisseld. Soms is er een stekelige interventie, maar veel meer overheerst de collectieve trots op het vele dat we in dit land met elkaar en goed geregeld hebben.

's Avonds na het diner, als de ramen donker zijn, ontmoeten we elkaar in en om de bar. Hier kunnen we elkaars problemen helpen oplossen en zoals gebruikelijk zijn de problemen van een ander veel eenvoudiger dan onze eigen problemen.

Uiteraard heeft het huis ook een daklicht: op zaterdagmorgen is er ruimte voor spiritualiteit. Dan gaat het dakraam open en wordt er een spirituele bijeenkomst gehouden. Hier gaat het om de mens in relatie met de onzichtbare Aanwezige, God dus. Sommige bezoekers zijn herkenbaar als doorgewinterde kerkgangers en voor sommigen is dit duidelijk nieuw. Ondanks dat de vorige avond doorloopt tot in de kleine uurtjes is de opkomst goed.

*[ De preek geeft ruimte voor trage vragen en trage antwoorden en zoekt verbinding met snelle vragen en antwoorden ]*

De preek geeft ruimte voor trage vragen en trage antwoorden en zoekt verbinding met snelle vragen en antwoorden.

De samenzang geeft verbondenheid; de stevige bassen vermengen zich met de baritons en overstemmen de tenoren en de sopranen. Herkenbaar is dat de spirituele nieuwkomers aarzelend meedoen en achteraf laten blijken wel geraakt te zijn door de samen-

komst. Ook blijken de conservatieve christenen best mee te vallen en ontstaat er wederzijds begrip voor de verschillende antwoorden op levensvragen.

De bijeenkomst wordt afgesloten door de voorzitter van VNO-NCW. Knap zoals van elke bijdrage iets terug komt in de afsluiting en de samenhang nog een keer belicht wordt. Bij de lunch nemen we afscheid van oude en nieuwe vrienden en gaan we naar huis. Nooit onvoldaan, maar elke keer weer geïnspireerd.

### Venster naar de toekomst

De vraag 'hoe verder' dient zich aan; er is genoeg te doen. We leven nu in een kantelende wereld. Wij zijn nog niet in staat om de vergrijzing van de maatschappij te verzilveren, zoeken nog naar nieuwe wegen en oplossingen voor dit probleem.

Daarnaast lijkt er een einde te komen aan de dominantie van de Europese en Amerikaanse economie. Het economische systeem van geld-scheppen heeft ons met bijna onoverkomelijke problemen opgezadeld. Geld is de relatie met de fysieke goederenstroom kwijtgeraakt. We praten niet meer over kostprijs en verkoopprijs of over faciliteren van handelsstromen, maar over *hedger funds*, *mortgage*



*backed securities, asset backed commercial papers* en noem maar op welke eufemismen men hanteert. In plaats van tastbare goederen wordt gewerkt met virtuele systemen, waarbij de mens niet meer dan één van de vele variabelen in het systeem is. En zeker niet de belangrijkste. Het virtuele geld zweeft als het ware boven de aarde, los van het aardse gepeupel. Het is ongrijpbaar geworden en krijgt een bijna spirituele dimensie. Het virtuele geld neemt bij veel mensen de plaats van God in.

De problemen die door deze windhandel zijn veroorzaakt, vragen om nieuwe oplossingen.

Daarnaast verwacht ik wereldwijd drie crises namelijk voedselschaarste en -kwaliteit, beschikbaarheid van water en beschikbaarheid van grondstoffen. Problemen die we kunnen voorkomen met techniek, organisatiekracht en financiële middelen, mits we er bijtijds aan beginnen.

Er dient zich dus een nieuw tijdperk aan, waarbij nieuwe waarden en normen gevonden moeten worden. Waarden

en normen die ons verbinden en goed zijn voor iedereen. Wij als formele en informele leiders kunnen dit niet gewoon laten gebeuren, maar moeten voorop lopen in dit proces. Wij zijn het verplicht aan de toekomst om ons hiervoor in te zetten.

En is dat ook niet waar het om draaide bij de start van de Bilderbergconferentie? Daar ging het toen toch ook om een groep mensen die hun verantwoordelijkheid wilden nemen.

De wereld is groter geworden. De kring waarin wij die dialoog moeten voeren wordt daarmee ook groter. En zoals nu bij de lezingen de zaal te klein is en we moeten uitwijken naar bijzalen, zo zullen wij ook ons huis moeten uitbouwen. Laten we een serre plaatsen, met veel glas. Waardoor we nog meer zicht naar buiten krijgen en waardoor we onze blik kunnen verhelderen.



*Henk Willem van Dorp is DGA van de Van Dorp Groep en bestuurslid van Uneto-VNI.*

## Ruimte voor jouw levensbeschouwing

In het licht van vijftig jaar Bilderberg zijn mijn herinneringen van recente datum. Tegelijkertijd zijn ze zo rijk dat ik mij bewust ben geworden van de betekenis van deze ontmoeting van levensovertuigingen van velerlei aard voor ondernemers zoals ik, door de jaren heen.

Voor de Bilderberg van 2005 nodigde m'n goede vriend Jan-Willem van den Braak mij uit zitting te nemen in het panel op zaterdag. Het thema was: 'Van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij', een thema dat mij al langer bezig hield, al moet ik bekennen dat mijn gedachten erover nog vrij ongericht en vooral ook ongenueanceerd waren. Onze toenmalige minister-president Jan Peter Balkenende was onze hoofdgast en spreker op de zaterdag, hij was ook bereid in hetzelfde panel plaats te nemen. Nog weet ik me bijna woordelijk grote delen van de toespraak van onze MP te herinneren. Hij hield ons voor dat wij in ons 'verzorgingsstaatsdenken' uit het oog waren verloren dat individuele verantwoordelijkheid een sleutel is voor persoonlijk geluk én de route naar een samenleving waarin mensen ook werkelijk samen kunnen leven. Ik realiseerde me tijdens die Bilderberg dat ook wij werkgevers te ver waren doorgeschoten in ons doenerig zoeken naar de toekomst van onze ondernemingen.

Met mijn team van leidinggevendenden ben ik in de jaren erna op zoek gegaan naar een betere invulling van ons motto bij Koninklijke Van Gorcum 'Samenwerken in vertrouwen'. Het aanspreken van eenieder op de eigen verantwoordelijkheid voor het succes van het bedrijf, het ook onszelf daarop aanspreken, heeft het bedrijf een meer solide toekomst gegeven.

Vanaf 2005 heb ik mij mede verantwoordelijk mogen voelen voor het welslagen van Bilderbergconferenties van VNO-NCW. De Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen van VNO-NCW heeft als een van de belangrijke taken het nadenken over thema, invulling, uitwerking en evaluatie. De, steeds opnieuw voortreffelijke, organisatie is telkenmale in handen van de Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen, waarbij Jan-Willem van den Braak, Huib Klamer, Rixt Bonte en Simone Steenvoort hoofdrollen spelen, maar ook vele anderen betrokken zijn.

Voor mij is het belangrijkste ankerpunt in de voorbereiding van elke Bilderberg dat de deelnemers, leden van VNO-NCW en ondernemers zoals ik er zelf een ben, rijker naar huis gaan dan dat ze gekomen zijn. Daarom stel ik bij de vaststelling van thema en programmaonderdelen telkens opnieuw mijzelf en ons de vraag 'Wat kan een individuele ondernemer hiermee?'

Iedere gast komt met zijn eigen levensovertuiging. In tegenstelling tot hetgeen door buitenstaanders wel eens wordt aangenomen, is daardoor de Bilderberg gelukkig veel meer dan slechts een ontmoeting van gelijkgestemde christelijke ondernemers. Jawel, de christelijke levensovertuiging blijkt nog altijd veel waarden in zich te bergen als we ons buigen over het vraagstuk van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemers en ondernemingen. Maar ook mensen die andere levensovertuigingen aanhangen blijken zich thuis te voelen op de

Bilderberg, en meer nog, veel waardevols in te brengen. Om je thuis te kunnen voelen op de Bilderberg moet je je wel aangesproken voelen door vraagstukken als 'Hoe ziet mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid als ondernemer er uit?' en 'Wat is mijn opdracht als ondernemer waar het gaat om duurzaam ondernemen?' Want in dat perspectief biedt De Bilderbergconferentie je als deelnemer jaarlijks inspiratie en vele boeiende ontmoetingen.

*[ Hoe ziet mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid als ondernemer er uit? ]*



Louwe Dijkema is voorzitter Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen VNO-NCW en was lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW van 2005 tot 2008.

# In de komende jaren hebben we De Bilderberg nog harder nodig...

**D**e periode van de komende kwart eeuw zal gekenmerkt worden door de noodzaak van nog ingrijpender keuzes dan in de achter ons liggende jaren. Analyses, dialoog, bezinning onder elkaar als ondernemers en met de samenleving en politiek zijn daarbij onmisbaar. En niet zo maar het herkauwen van de actuele macro-economische verkenningen, maar systematisch de vraag aan de orde stellen: wat betekent mijn mens- en maatschappijbeeld; wat betekenen de dragende waarden van mijn leven voor mijn economische, maatschappelijke en politieke keuzes als ondernemer, én voor de keuzes van de Nederlandse samenleving op deze terreinen.

Het effect van een halve eeuw confereren en nadenken over deze vraag is niet meetbaar. Maar het kan geen toeval zijn, dat het Nederlands bedrijfsleven bij alle aardverschuivingen in de afgelopen vijftig jaar toch verantwoordelijkheid, stabiliteit, vernieuwing en openheid is blijven uitstralen. Die uitstraling heeft een onmiskenbaar effect gehad op de positie en inrichting van samenleving en economie als geheel. Geen toeval: soms moesten er heel bewuste keuzes gemaakt worden, die het resultaat waren van reflectie en overleg, zoals in de periode-Den Uyl. Op andere momenten ging het minder om concrete stellingnames als wel om een sfeer, een cultuur, een houding. Of om met de titel van een van de conferenties te spreken, om 'vertrouwen'. Het akkoord van Wassenaar uit 1982 bv. zou zonder dat niet denkbaar zijn geweest.

De constante rode lijn in vijftig jaar geschiedenis van ondernemend Nederland is niet gemakkelijk zo maar benoembaar. Maar wie de kans heeft gekregen om veel met ondernemers in het buitenland te spreken, kent – beter gezegd voelt – het verschil. Het heeft iets te maken met ruimte voor ethiek, humaniteit, overleg, voor méér dan geld verdienen, maar het heeft óók te maken met aanpassen, innovatie, hard werken en vooral weten waar onze boerham verdiend wordt – en dat is maar beperkt achter de dijken. Met openheid, verantwoordelijkheid, respect voor die vierhoek onderneming-werknemers-overheid-samenleving, en sinds eeuwen: over de grenzen en over de zee durven kijken.

## Zestiger jaren

Toen in het begin van de zestiger jaren de wederopbouw – met zijn vele opdrachten en grote arbeidsvrede – voltooid was, de eerste loongolf zich aandienende en Indië definitief verloren was, werd geen rampspoed geboren. Het lijkt zo lang geleden, maar laten we niet vergeten, dat er zeker in Randstedelijke kringen van handelaren en oliegeiganten aanvankelijk scepsis bestond over het karakter en de alternatieve kansen van de groeiende Europese eenwording. Brussel, Straatsburg, Bonn: dat was omkijken naar achteren voor de vele – vooral grote – bedrijven met hun Angelsaksische banden en perspectieven. De halve slag, die toen het bedrijfsleven heeft gemaakt door dat Atlantische en overzees engagement te combineren met de nieuwe kansen op het continent, is niet zo maar uit de lucht komen vallen. Het was vóór mijn tijd, maar ik weet zeker, dat op 'De Bilderberg' pioniers van die wenteling, de nieuwe 'Europeanen', en de Atlantici elkaar gevonden hebben. Nederland bleef zetel voor krachtige multinationals, maar greep – niet zelden ook middels familiebedrijven met een protestants-christelijke of katholieke traditie – zijn Europese kansen. De Bilderberg was immers allereerst een loot aan de boom van die vele instellingen, die de leer van Abraham Kuijper of pauselijke encyclieken probeerden te vertalen in concreet economisch handelen en kiezen.

*[ brug tussen een  
waardebenadering  
en een praktische  
uitdaging ]*

## Zeventiger jaren

Die noodzaak van reflectie en dialoog werd nog sterker, toen op de grens van de zestiger en zeventiger jaren het publieke klimaat ook in ons land omsloeg in ondernemersvijandigheid. En die ondernemersvijandigheid viel samen met een afbraak van de zuilen, een breuk met ons kenmerkend arbeidsethos en vooral met vergaande politieke programma's van collectivisering, nivellering en regulering. En we hadden geld genoeg...., zóveel – dank zij het aardgas – dat we er de *Dutch disease* van kregen. Dat toen het bedrijfsleven er niet aan ten onder is gegaan, is mede te danken aan het feit, dat uiteindelijk de meerderheid van de bevolking zich niet herkende in het beeld van 'een plutocratische bovenklasse'. En dat was zeker weer te danken aan juist die bezinning en dialoog om 'de tekenen

van de tijd te verstaan, waardoor de ondernemer en zijn organisaties volwaardige gesprekspartners bleken te kunnen blijven. De Bilderbergconferenties in die jaren gingen over 'de ethiek van ondernemen' en 'de ethiek van macht, gezag en eigendom'. En de 'Verzuiling voorbij' behandelde zoiets verfoeilijks als 'samenwerken met de – let wel – 'Rooms'-Katholieken'! En op dat nieuwe mandaat van de samenleving kon Lubbers – in ieder geval in de politiek van die jaren – de ruimte behouden voor continuïteit en vernieuwing van economie en bedrijfsleven.

### Jaren tachtig en daarna

En dat was hard nodig, zeker in de opmaat naar de jaren tachtig, die jaren van ongekende herstructurering, waarbij hele sectoren als scheepsbouw en textiel uit ons land verdwenen. Daarom was er bezinning over zoiets als 'werkgelegenheid nu en straks' en de neerslag daarvan in een nieuw soort economisch stimuleringsbeleid, waarvoor in de tachtiger jaren iemand als oud-NCW-voorzitter Andriessen verantwoordelijkheid gaat nemen. Dat besef van de noodzaak van innovatie en inzetten op kennis-economie is in die jaren ingezet en tot op dag van vandaag een terugkerend thema geweest op onze conferenties, ook in de laatste twintig jaren, waarin ik daar zelf actief mocht participeren.

En dat was vanaf het begin van de negentiger jaren. Wat ik in die twee decennia het bijzondere aan ons jaarlijks bijeenkomen heb gevonden, is die vierslag ethische reflectie (maar wel midden in de economische realiteit)- toekomstgerichtheid-dialogoog met politiek en samenleving. Het wagenpark eind januari toont nu dat veranderend beeld: naast de limousines van dga's en de ministers de middenklasse-wagens van vakbondsleiders en politici en de kleinere of oude karren van NGO-representanten en theologen of filosofen! En sinds twee jaar – en dat is ook symbolisch – de electro-auto van Ruud Lubbers.

Inderdaad: het intussen gefuseerde VNO-NCW heeft een kunststuk vervaardigd, een monument. Van immateriële aard wel te verstaan. Ik mocht begin negentiger jaren getuige en deelgenoot zijn van wederom een principiële stellingneming, wederom van een wel verstaan van, maar niet gewoon meebuigen met de tijdgeest. De socialist Jacques Attali vertaalde als president van de Europese Bank voor Herstel en Ontwikkeling die tijdgeest in het opleggen van het Angelsaksische recept naar markttransitie in vele juist bevrijde economieën van Midden- en Oost-Europa. Ook in de EU zelf draaide op vele plaatsen het sentiment honderd tachtig graden, van de maakbaarheidsfilosofie van de zeventiger jaren naar de mantra's van privatisering, deregulering en vooral winstmaximalisatie. In Oosterbeek waren dat geen vieze woorden, maar jaar na jaar werden ze aangevuld of begrensd door het verhaal, dat

er meer was.....Sommigen pleitten voor een vernieuwd en aangepast Rijnlands model; anderen hebben een hekel aan die term en de antithese met het Angelsaksische, maar de grote meerderheid van de participanten sprak en spreekt met overtuiging over de drie-vier P's, over *stakeholders*-kapitalisme, en zeker over maatschappelijk verantwoord ondernemen en vergroening van de economie. Hoe noodzakelijk en nuttig die aanvullingen en begrenzingen zijn, blijkt inderdaad uit het faillissement van het Attali-model op een aantal plaatsen in Europa en over de Oeral: een transitie naar een markteconomie, die geen ruimte laat voor de tegenkracht van de *civil society* leidt tot maatschappelijke ontwrichting en zelfs 'the theft of the century' ten gunste van de oligarchen in Rusland, maar gaat ook ten koste van minimale levenskwaliteit bij gepensioneerden, en de ruimte voor de publieke sector. Van Maleisië tot Brazilië, van Beieren tot Noord Italië, tot de 'pieken in de Delta' als de regio Eindhoven: daar wordt het bewijs geleverd, dat een ander model wél effectief kan zijn. Vertrouwen, rekening houden met het actuele milieu én de overlevingsbronnen voor de toekomst, innovatie en bijscholing, een creatief samenspel met fundamenteel, toegepast en te commercialiseren onderzoek, een actieve betrokkenheid ook op het sociale milieu in de vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en kansen voor starters, MKB en vooral het familiebedrijf – 'die stille Gewinner' – zijn allemaal thema's van onze conferenties, die even zo vele bouwstenen waren voor het ontwerpen van een nieuwe blauwdruk voor onze economie en voor een overheidsbeleid dat dat model faciliteert. Zo ook ontstaat toerusting voor het beantwoorden van die globaliseringsagenda en het kansen krijgen en nemen binnen de Interne Markt.

Al die antwoorden, die blauwdrukken soms, dat dikwijls tegen dominante opvattingen ingaat, komt niet zo maar uit de lucht vallen.

### Observaties van de conferenties

Analyse van die laatste twintig jaar – ik heb bijna geen conferentie overgeslagen – brengt mij tot een aantal observaties:

- Het gaat nooit of het mag nooit gaan om economische en maatschappelijke keuzes zonder dat de lijn bloot gelegd met het onderliggende mens- en maatschappijbeeld en niet zelden ook de levensbeschouwelijke dimensies daarvan. In het publieke debat in ons land is het bijna incorrect geworden om daaraan te refereren. Daarom is het goed, dat tenminste bij een treffen met verantwoordelijke burgers met zulke verschillende achtergrond dit op de Bilderberg wél gebeurt. De federering van VNO-NCW heeft gelukkig die dimensie niet weggedrukt. Pluriformiteit blijkt hier verrijkend en bevruchtend te kunnen werken.

- De gekozen thema's waren bijna alle juist geschikt als brug tussen een waardebenadering en een praktische uitdaging, maar zij waren vooral relevant voor de actuele sociaal-economische problematiek en niet zelden daarop preluderend.
- Het bezinningsmoment op zaterdagochtend past hierin perfect en is nooit een 'Fremdkörper' geworden, met doorgaans zeer inspirerende teksten en gezangen, en zonder te veel 'verhevenheid' en zonder klefheid.
- De sprekers waren doorgaans van een zeer hoog niveau van deskundigheid en het belang van de bijeenkomst werd vrijwel altijd onderstreept door bijdragen van de hoogste politieke autoriteiten. (Wel is misschien juist nu ook het moment aangebroken om niet-Nederlands-taligen uit te nodigen.) De gespreksleiders waren bijna zonder uitzondering een enorm succes.
- De samenstelling van de deelnemers maakt, zoals boven al gezegd, een dialoog tussen ondernemend Nederland en de samenleving mogelijk. Maar het moet wel de concurrentie van denkend ondernemend Nederland blijven.

### Vragen voor de toekomst

Deze goed gevulde rugzak van toerusting, deze formule, is een kostbaar goed gebleken, waarvoor we de organisatoren dankbaar mogen zijn. Maar we zullen die rugzak ook heel hard nodig hebben. Want het kost geen moeite om je voor te stellen, dat die combinatie waardeoriëntatie – sociaal-economische deskundigheid – openheid voor nieuwe ontwikkelingen, nog harder nodig zal zijn in de komende kwart eeuw dan in de afgelopen halve eeuw van over elkaar heen duikelende veranderingen:

- Kan ons poldermodel – met dank voor deze term aan de voormalig vice-voorzitter van het NCW Evert Rongen – overleven in het steeds meer bepalende globaliseringsproces, waar concurrentie ook uitgevochten wordt in een 'rat race to the bottom'?
- Hoe gaan we om met de tien jaar geleden nog door weinigen voorspelde economische machtsverschuivingen ten gunste van BRIC's en andere opkomende economieën? En hoe met de daarmee in bijna gelijk tempo gepaard gaande geopolitieke aardverschuivingen?
- Hoe reageren we op een geheel andere dan voorspelde arbeidsverdeling in de wereld, niet langs de lijnen van eenvoudig lage lonenarbeid, maakindustrie ginds en dienstverlening hier, maar waarbij innovatie, technologische versnelling en research 'ginds' sterker worden in vergelijking met hier?
- Wat is de kritische massa waarmee we economisch en financieel de competitie aankunnen? Moeten we toch de noodzaak van verdere Europese integratie accepteren? Welke vuist kunnen we dan straks maken met ook dan nog slechts zo'n zeven procent van de wereldbevolking?

- Hoe richten wij productie- en consumptieprocessen zó in, dat het wegvallen van de basisvoorwaarden van overvloed (energie, voedsel, grondstoffen, soms water) opgevangen wordt in een economisch stelsel van schaarsten?

Die vragen moeten beantwoord worden tegen een achtergrond van schuivende panelen: de ingrijpende demografische veranderingen met snel krimpende bevolkingen, ook van economische koplopers in Europa; met een veel sterker aandeel in de bevolking van nakomelingen van allochtonen; met een nieuwe arbeidsbehoefte in de sfeer van zorg en publieke dienstverlening; met (bio)technologische doorbraken, die ingrijpende ethische keuzes zullen vragen. En die antwoorden moeten worden gegeven in een cultuur, waarin vertrouwen, 'trust' – voor zover nog aanwezig – systematisch ondermijnd en afgebroken wordt in het publieke debat. Tezelfdertijd moeten die keuzes gemaakt worden door ondernemers en een politieke en een maatschappelijk elite, die niet meer is opgegroeid en toegerust met de waardekaders en de sociale principes van vorige generaties. Daar hoeft overigens niets mis mee te zijn, mits er voorzieningen en instituten blijven, waarin kennis, reflectie en dialoog geborgd blijven. In die zin is een instelling als de Bilderbergconferentie van VNO-NCW nu zelfs meer nodig en onmisbaar dan vijftig jaar geleden aan de vooravond van de modernisering van sociaal-economisch Nederland.



Jos van Gennip is voorzitter van SOCIRES, een platform voor bezinning op cultuur en samenleving.

## Wat doet een FNV-bestuurder op de Bilderbergconferentie?

Er zijn verschillende redenen waarom iemand de Bilderbergconferentie zou willen bezoeken. Gaat het hem om het interessante programma? Is het het netwerk dat je kunt benutten om een aantal zaken te bespreken? Betreft het de afspraak dat alles wat er gezegd wordt, valt onder de afspraak dat je er niet aan gehouden kunt worden? Of is het niet boven alles het sociale 'event', de goede verzorging, de mooie omgeving of het prettig gezelschap, waaronder ministers, ex-bewindslieden en andere hotemetoten die zich vrij, in het wild – we bevinden ons immers op de Veluwe – bewegen?

Veel interessanter is natuurlijk de vraag wat een FNV-vertegenwoordiger er zoekt. Voor een antwoord op die vraag is het eerst van belang te weten hoe je überhaupt aan een uitnodiging voor de conferentie komt. Voordat je de Bilderbergconferentie kunt bezoeken, moet je je namelijk eerst bewezen hebben bij de Godfather van de conferentie, Jan-Willem van den Braak. Ik wil niet verhehlen dat je binnen de FNV pas mee telt als je de ballotage van Jan-Willem hebt doorstaan. Zelf prijs ik me zeer gelukkig dat ik vrijwel meteen na mijn aantreden in het federatiebestuur een uitnodiging mocht ontvangen. Ik ben voor mijn 'status' binnen de FNV Jan-Willem dan ook veel dank verschuldigd en zal alleen al daarom 'mijn eerste Bilderberg' dan ook nooit vergeten. Die eerste Bilderberg had een mooi programma waarvan ik – ik beken – de inhoud niet meer kan reproduceren. Het wandelgangcircuit daarentegen des te meer. Door een aantal *key-players* van het moment werd ik ingewijd in de mores van 'De Bilderberg': "Peter, je bent hier voor het netwerken, het programma is bijzaak. Nu ik je toch zie, kunnen we het even hebben over..." Moeilijk, zo kan ik u verklappen, voor een aankomend, verlegen FNV-bestuurder die zijn gastheren en dames niet wil beledigen. Doorslag gaf een toentertijd belangrijke Directeur-Generaal van het ministerie van SZW, wiens naam ik niet zal noemen, maar door vriend en vijand gewaardeerd omdat hij altijd mee bleef denken in het vinden van oplossingen. Die verklapte mij alleen maar 'voor de wandelgangen' aanwezig te zijn en echt, noodzakelijk iets met me moest bespreken, waarop de hoofdspreker van de conferentie maar moest wachten: kon je immers nalezen in de altijd even goed verzorgde verslaggeving.

[ een minister aan het klavier met op zijn vleugel een bevallige nimf ]

In het romantische beeld dat ik aan deze eerste Bilderberg bewaar en dat ongetwijfeld door de overweldigende ambiance zal zijn ingekleurd, voltrok zich de middag en avond als in een droom. Opbouwend van een netwerkend geheel in de wandelgangen, via een aantrekkelijk aperitief naar een eenvoudige doch voedzame maaltijd om met dhr. Bommel te spreken, naar een apotheose die zijn gelijke in het Berlijn van de jaren twintig maar moeizaam zou weten te vinden: een minister aan het klavier met op zijn vleugel een bevallige nimf vanuit de hoek van de sociale partners, die met hem musicerend het gemêleerde 'late-night' ge-

hoor tot grote opwinding wist te brengen. De keren daarna dat ik de Bilderberg mocht bezoeken, voldeden veel minder aan deze droomherinnering. Wellicht had dat te maken met de thematiek of zelfs met het feit dat ik een keer zelf, in het hol van de leeuw, een bijdrage mocht leveren. In een sceptisch gezelschap dat mijn serieus bedoelde bijdrage over maatschappelijk verantwoord ondernemen, met de nodige vileine reacties becommentarieerde.

Hoe het ook zij, de traditie van de Bilderberg heeft zich bewezen en verdient het om te worden voortgezet. Als natuurlijke vijand kan ik slechts jaloers zijn op een dergelijk 'event' waarin aanwezigen van velerlei pluiimage, om verschillende redenen en achtergrond, het fijn vinden om samen te komen. En waarin voor ieder wat wils valt te beleven.



Peter Gortzak is vice-voorzitter van het FNV.

## Redenen genoeg om door te gaan

Zoals veel deelnemers aan de Bilderbergconferenties heb ik mijn 'roots' in Jong Management (JM). Hoewel lang geleden, herinner ik me nog goed dat we 'de Bilderberg' vooral iets voor oudere heren vonden. Dit ondanks het feit dat ik al twee keer had meegeschreven aan een standpunt van JM. Eén keer over flexibele beloning en één keer over medezeggenschap. Beide standpunten waren tot stand gekomen op initiatief van Van Eijkelenburg, toenmalig voorzitter van het NCW. We wisten toen al dat dit een manier was voor Van Eijkelenburg om lastige thema's op de agenda te krijgen, maar vreemd genoeg gingen we niet kijken hoe dat uitpakte. Iets daarvan zag ik in 1998 toen ik voor de eerste keer deelnam en zo gegrepen werd door het fenomeen Bilderbergconferentie, dat ik sindsdien nooit meer heb verzuimd. Ook toen begreep ik hoe fout we als jongeren zaten door niet vaker en actiever aan de conferenties deel te nemen. Ondanks verschillende pogingen is dat besef ook bij de jongeren van vandaag niet doorgedrongen.

Het recept van eerst luisteren naar drie sprekers, onder wie een wetenschapper, en daarna in kleine groepjes in discussie gaan, is heel bijzonder. Bijzonder omdat naast je aan de ene kant een nuchtere ondernemer – en een partner van een ondernemer – zit en aan de andere kant iemand die letterlijk in het centrum van de macht opereert. Temeer omdat juist dan de persoon achter de ondernemer of van de bestuurder zichtbaar wordt. De relatieve beslotenheid en het proces van met elkaar in gesprek komen over een actueel thema dragen daar zeker aan bij. Momenten van samen reflecteren tijdens het altijd voortreffelijke diner, bij de bar en de zaterdagochtendoverweging, zorgen ervoor dat wat gezegd is, ook blijft hangen. De rest van de zaterdagochtend zorgt meestal voor de verbinding met de dagelijkse realiteit. Het kan geen toeval zijn dat soms hele zinnen die op de Bilderbergconferentie zijn uitgesproken in de troonrede en soms zelfs in de kersttoespraak van de Koningin terug komen. Het draagt in ieder geval bij aan mijn overtuiging dat het niet alleen écht ergens over gaat maar dat er, op welke wijze dan ook, invloed is op wat er in ons land gedacht en gezegd wordt.

Zoiets ontdek je natuurlijk niet door één keer een Bilderbergconferentie bij te wonen. Ik neem aan dat de meeste deelnemers dat óók weten en juist daarom, net als ik, vaste bezoekers worden. Dat geeft ook nog weer eens een andere dimensie. Je komt altijd wel iemand tegen die je in eerdere jaren ook al eens hebt gezien. En als je zo iemand in de loop van het jaar op een andere plek tegenkomt, wordt de Bilderberg ook nog een soort van reünie. Je ervaart onderling een gevoel van vertrouwdheid die ervoor zorgt dat mogelijke aanwezige drempels of onwennigheid in de omgang op een natuurlijke weg worden geslecht. In

*[ Je ervaart onderling  
een gevoel van  
vertrouwdheid ]*

zo'n klimaat is het niet moeilijk een gevoel te krijgen voor wat er speelt. Niet zozeer voor wat betreft de korte termijn, hoewel daar wel het één en ander over te zien en te horen valt, maar vooral voor de langere termijn dan wel langzame ontwikkelingen. Het op een rij zetten van de thema's die de laatste tien tot vijftien jaar aan de orde zijn geweest, is wat dat betreft al heel informatief. Zelf trek ik de conclusie dat ondernemers veel meer naar hun omgeving zijn gaan kijken. Uiteraard deden zij dat al voor wat betreft hun markten, maar afgaande op de Bilderbergthema's worden die ook in een steeds breder perspectief gesteld. Breder in de zin van verder dan onze landsgrenzen maar ook breder in de zin van de verschillende stakeholders en de maatschappelijke context waarbinnen zij moeten operen. Breder in de zin van de tijdschik en tot slot breder als het gaat om de ondernemer als mens, waarbij thema's als waarden en spiritualiteit niet uit de weg worden gegaan, tenminste niet helemaal.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is tot nu toe niet direct als thema aan de orde geweest, maar duidelijk is wel dat het inmiddels het niveau van vanzelfsprekendheid heeft gekregen. Dat je ook als ondernemer je verantwoordelijkheid moet voelen én nemen voor de gemeenschappelijke ruimte, lijkt bij de Bilderbergbezoekers wel doorgedrongen.

Nu de anderen nog, want zeker is wel dat de maatschappij en daarmee het klimaat waarbinnen ondernemingen moeten opereren, op zijn zachts gezegd met 'interessante uitdagingen' worden geconfronteerd. De Bilderbergconferentie heeft tot nu toe laten zien dat zonder schroom belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde worden gesteld op een moment dat reflectie en bedachtzaamheid nog kunnen, maar dan wel zo dat er een basis wordt gelegd voor concreet beleid. Niet op of door de Bilderbergconferentie, maar wel door de deelnemers, ongeacht hun rol of positie. Reden genoeg om op deze weg door te gaan.



Teun Hardjono is hoogleraar Kwaliteitsmanagement & Certificatie aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University; algemeen directeur en aandeelhouder van de CSR Academy.

## Thema's Bilderberg waren hun tijd vooruit

### Mijn ervaringen met en rondom de conferentie

Voor mij was het niet zo moeilijk om enthousiast te worden over de Bilderbergconferentie. Ik heb het van huis uit met de paplepel ingegoten gekregen. Mijn ouders (mijn vader was Brabantse ondernemer) gingen al jaren naar de Bilderberg en kwamen altijd thuis met enthousiaste verhalen. "Daar moet je eens heen gaan", zeiden ze dan. Daardoor kende ik al best veel mensen van de 'oudere garde' die me met open armen ontvingen.

Van m'n moeder kreeg ik de boodschap mee: "Prima, het wordt 's avonds laat, veel plezier en bier in de bar maar zorg ervoor dat je 's ochtends wel op tijd bij de viering bent!" Het was vaak sprinten – zonder ontbijt – maar je zat er wel. Soms was het gniffelen als de piano wat minder zuiver klonk. En toch, juist dat moment van bezinning, was zo écht Bilderberg!

Tijdens mijn bestuursperiode van Jong Management (JM) probeerde ik meer JM'ers naar de Bilderberg te trekken. In die tijd was er namelijk nog een behoorlijke drempel. Ik vertelde JM-leden dat ze niet moesten opkijken tegen 'die hotemetoten' en dat wij juist als 'jonge honden' een belangrijke functie (de 'luis in de pels') zouden kunnen vervullen. 'Dat het juist gaaf is als je echt invloed kunt hebben en mag meedenken over de grote vraagstukken van deze tijd.'

Ook betrokken worden bij de voorbereiding van de conferentie door Bram Rutgers van der Loeff en Huib Klamer vond ik erg leuk. Niet alleen meedenken over het thema en hoe JM actiever betrokken zou kunnen worden, maar ook kijken of je vernieuwing kunt brengen. Ik hamerde met name op de kleine groepen waar je dieper tot dialoog kon komen. Sommige, wat al te vooruitstrevende ideeën vielen niet altijd in goede aarde.

Persoonlijk heb ik veel plezier beleefd aan een middagsessie over leiderschap die ik eens mocht leiden. Waar op muziek van Jantje Smit, de mannen moesten volgen en de vrouwen de leiding hadden. Niet vanuit emancipatoire overwegingen maar gewoon omdat het voor bestuurders goed is te ervaren hoe moeilijk het is om te volgen en niet zelf de controle te hebben. Het is goed om je eens in te leven wat je eigenlijk van een medewerker vraagt. En eens stil te staan bij de vraag of je door zo strak te leiden wel het beste uit je mensen haalt.

### De betekenis van de Bilderbergconferentie

Ik herinner me dat een medelid van Jong Management tegen me zei: "Ik heb vanavond Jan Peter Balkenende in de bar gesproken. Wat een leuke man is dat zeg, nu was hij

heel anders. Hij heeft ook veel humor en luistert echt naar je."

Een belangrijke meerwaarde van de Bilderbergconferentie is dat je juist door de informele sfeer de mens achter de politicus of de ondernemer leert kennen. Dit creëert wederzijds meer begrip en vooroordelen worden eerder weggenomen.

Ik denk dat de Bilderberg vaak haar tijd vooruit was met de thema's. Ze had en heeft een voortrekkersrol waar de tijd misschien nog niet altijd rijp voor was. Als de Bilderberg bijvoorbeeld het thema maatschappelijk ondernemen al jaren achter zich had gelaten, kwamen de grote bedrijven ineens met dit thema. Op zich vind ik dat niet erg; je hebt altijd voorlopers nodig die vooruitzien. Juist ook dat is de functie van de Bilderberg.

Voor mijzelf is de Bilderberg altijd een moment om even afstand te nemen van de dingen van iedere dag, even afstand te nemen en stil te staan bij een groter kader. Ik kwam door de vele boeiende ontmoetingen en inleiders altijd vol nieuwe ideeën en inspiratie thuis.

### Mijn visie op de toekomst

Juist in deze onzekere en onvoorspelbare tijd, denk ik dat de Bilderberg van belang blijft. Juist nu moet je op basis van vertrouwen snel kunnen schakelen en elkaar vinden. De Bilderberg biedt het juiste klimaat en sfeer.

Ik maak me wel wat zorgen over de continuïteit, omdat de Bilderbergorganisatie te sterk leunt op de inzet en ervaring van een steeds kleiner wordende staf Levensbeschouwing. Ik vraag me af of iedereen wel beseft wat een kunst het is om zoiets neer te zetten. Dit is niet zo maar een congres!

*[ waar op muziek van Jantje Smit, de mannen moesten volgen en de vrouwen de leiding hadden ]*



Dorine Huijbregts is zelfstandig trainer, coach in leiderschap, teamontwikkeling en zingeving in organisaties. Ze was eerder lid algemeen bestuur Jong Management (met portefeuille 'C' en maatschappelijk ondernemen).



# Thermometer van sociaal-economisch Nederland

Waarom toch die zweem van geheimzinnigheid rond de Bilderbergconferentie? Dat komt niet alleen door de naamsverwarring met die andere Bilderbergconferentie waar 100 internationale toplieden uit de zakenwereld, politiek en wetenschap sinds 1954 in het geheim over de wereldproblemen praten. Onze eigen Hollandse Bilderbergconferentie kan er ook wat van. De ondernemers nodigen een select gezelschap aan bestuurders, politici, wetenschappers en journalisten uit. En als journalist moet je dan ook nog beloven niets over de conferentie te publiceren, omdat elke aanwezige vrijuit moet kunnen spreken. Dat is lastig voor ons journaal, tenenkrommend soms. Want wat een prachtige sfeerbeschrijving had ik elke keer kunnen maken van wat zich voor je ogen afspeelde. Het lijkt volkomen in strijd met ons primaire doel: nieuws vergaren. Als je er niets over mag schrijven, wat heb je er dan te zoeken? De eerste keer – in de jaren '90 – dat ik naar de Bilderbergconferentie toog, dacht ik zelfs dat ik naar een wat enge sectarische bijeenkomst ging. Maar de conferentie bleek juist bijzonder vruchtbaar. Want hoe vaak krijg je als journalist nou de kans eens rustig met allerlei (top-)lieden uit de Nederlandse zakenwereld, de politiek, de vakbeweging en de wetenschap te praten over maatschappelijke kwesties? Je krijgt op een presenteerblaadje inzicht, informatie en een netwerk waar je nog lang profijt van hebt.

Voor mij functioneert de Bilderbergconferentie als een thermometer van de sociaal-economische verhoudingen in Nederland. Wie is er bijvoorbeeld dit jaar wel uitgenodigd en wie niet? Standaard zijn er vanuit de historie veel (oud-)CDA-politici aanwezig. Zo zijn Yvonne van Rooy, Ruud Lubbers en Elco Brinkman vaste bezoekers, waar iedereen nog steeds graag mee praat. En Jan-Peter Balkenende was tijdens zijn premierschap nergens zo ontspannen en humoristisch als op de Bilderbergconferentie. Maar welke politici van andere partijen zijn er uitgenodigd? Dat hangt deels af van het politieke klimaat. De ene keer zie je PvdA-ers wat onwennig rondlopen, de andere keer VVD-ers. D66, GroenLinks of de ChristenUnie zie je zelden, laat staan de PVV. De Bilderberg is een kleine

*[ de conferentie biedt een prachtig kijkje in de ontwikkeling van de polder ]*

graadmeter: welke politici zijn in belang stijgend of dalend voor werkgevers? Boeiend is elke keer weer te zien hoe de werkgeversorganisatie omgaat met de vakbeweging. Dat wisselt steeds. NCW-voorzitter Blankert wist amicaal met de vakbondsvertegenwoordigers om te gaan, maar met zijn opvolger Schraven hadden de vakbondsbestuurders het moeilijker. Die kreeg vooral een zuinige hand. Maar onder Wientjes is de situatie weer verbeterd. Afgelopen jaar trokken Wientjes en Jongerius zich na het diner in de hal terug om tot diep na middernacht in een kleine groep te praten over ongetwijfeld de problemen met het pensioendossier.

Hoe ernstig de situatie is, zie je goed op de Bilderbergconferentie. Zelfs als kabinet, werkgevers en vakbonden in het openbaar maandenlang ruziemaken over een sociaal-economisch probleem, zie je hier of de onderlinge verhoudingen daadwerkelijk zo verstoord zijn als ze de media willen doen laten geloven. Soms wordt het spel nog gespeeld terwijl er al een oplossing in zicht is. Wat dat betreft heb ik me maar één periode echt zorgen gemaakt. Aan het begin van deze eeuw heerste er in werkgeverskring het idee om

te stoppen met polderen. Een deel van de werkgevers meenden dat ze beter af waren als ze zaken rechtstreeks met het kabinet gingen doen. Ze hadden de vakbeweging niet meer nodig. In deze periode heb ik gezien dat ook de onderlinge verhoudingen zwaar verstoord raakten. De vakbondsbestuurders stonden zuur kijkend in een hoekje van de zaal en gingen vroeg weg. Het kabinet en de werkgevers voelden zich daarentegen oppermachtig. Maar het leidde ter plekke ook tot heftige discussies tussen de werkgevers onderling. De conferentie biedt daarmee een prachtig kijkje in de ontwikkeling van de polder.

De Bilderbergconferentie is opgericht door het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond als een plaats van bezinning voor christelijke ondernemers, de christelijke vakbond, wetenschappers en CDA-politici. Als redacteur van Trouw werd je als lid van de christelijke familie de eerste decennia van de conferentie standaard uitgenodigd. Dat veranderde begin jaren '90 toen de banden losser werden. Trouw wilde journalistiek onafhankelijk worden en

bij het NCW kwamen de eerste gesprekken op gang over het samengaan met VNO. Op de redactie van Trouw werd intern heel wat afgediscussieerd over de nieuwe wijze van omgaan met de christelijke politici, werkgevers- en werknemersorganisaties. Maar toen kwam plots het moment dat er daadwerkelijk geen uitnodiging meer kwam voor de Bilderbergconferentie. Wat bleek? NCW wilde geen vrouwelijke journalist uitnodigen. Het argument: het was vooral een mannenaangelegenheid. Als Trouw alsnog een mannelijke journalist naar voren schoof, zou die welkom zijn. De wereld was te klein! Er moest een gesprek op hoog niveau tussen de NCW-voorzitter en de hoofdredacteur van Trouw aan te pas komen om de gemoederen tot bedaren te brengen.

Sinds midden jaren '90 heb ik met veel plezier regelmatig de Bilderbergconferentie bijgewoond. Ik zag jonge ambitieuze wetenschappers, ondernemers en vakbondsbestuurders die later machtige politici of topondernemers werden. En ik heb ze ook weer van het toneel zien verdwijnen. Ik heb kabinetten van kleur zien verschieten en stoer aankondigen dat ze het in de polder totaal anders gingen doen. Maar op de Bilderbergconferentie bleek vervolgens alles nog steeds langs dezelfde polderpatronen te lopen. De Bilderberg is daarmee een bakken in woelige tijden geworden. En dat mag best zo blijven.



*Esther Lammers is journalist, verbonden aan dagblad Trouw.*

## Hier wordt geluisterd

**D**e mix van discussienota, inleidingen vanuit verschillende invalshoeken en een anderhalve dag durende ontmoeting is het fundament voor het jarenlange succes van de Bilderberg-conferentie van VNO-NCW. Telkens ook slagen de organisatoren erin het goede thema te vinden. Vaak actueel, een enkele maal retrospectief, en met regelmaat agendabepalend voor ondernemend en sociaal-economisch Nederland.

Kenmerkend voor de Bilderbergconferentie zijn de begrippen zorgvuldigheid en reflectie. Aan de discussienota gaat een zeer gedegen voorbereiding vooraf. Als er in Nederland een hoofdprijs zou bestaan voor het produceren van het meeste aantal concepten, dan zou deze nota een grote kanshebber zijn. De reflectie krijgt zijn plaats door de geboden ruimte om met elkaar te discussiëren en vooral naar elkaar te luisteren. In een tijd waarin het lijkt dat er wel wordt gehoord maar steeds minder wordt geluisterd, moet dit worden gekoesterd.

*[ ...en daarbij vooral niet te vergeten dat er door een ieder gedragen universele waarden zijn ]*

In de loop der jaren kan met vreugde worden geconstateerd dat de thema's steeds vaker in de internationale context worden geplaatst. Dat past bij de geschiedenis van ons land, bij de actuele situatie en de toekomstige ontwikkelingen. Daarbij kan niet genoeg worden benadrukt dat we van andere landen en culturen kunnen leren en dat de tijd van doceren echt al vele jaren voorbij is. Dit betekent niet dat

daarmee automatisch afstand wordt gedaan van de in ons land gedeelde en gedragen waarden. Integendeel, het gaat er juist om deze op een creatieve wijze in verbinding te brengen met de waarden van andere culturen en daarbij vooral niet te vergeten dat er door een ieder gedragen universele waarden zijn.

Hier ligt de grootste kracht van de Bilderberg-conferentie, waar binnen de thema's immers altijd de waarden centraal staan. Niet alleen als onderwerp om vrijblijvend over te discussiëren, maar vooral als inspiratie voor ons handelen en onze daden.



*Sieto de Leeuw is managing director Social & Public affairs van Randstad Holding, en lid van het Algemeen Bestuur van VNO-NCW. Eerder was hij secretaris bij het NCW.*

# Het economische en het sociale vinden elkaar steeds meer

**A**l die jaren heb ik moeten uitleggen dat er twee Bilderberg-conferenties zijn. Eén begonnen door Prins Bernhard en springlevend mede dankzij de warme en trouwe belangstelling van Koningin Beatrix, voor wie die besloten maar openhartige conferenties, geworteld in 'Atlantische waarden', al belangrijk waren toen zij nog kroonprinses was.

En één van het VNO-NCW, die voortkomt uit en staat in de NCW-traditie. Bij die Bilderberg traditie – nu dus 50 jaar oud – was ik vrijwel vanaf het begin te gast. Dat komt omdat ik vanaf 1963 betrokken was bij de directievoering van Hollandia Constructiewerkplaats en Machinefabriek. Daarbij was het de bedoeling dit slechts tijdelijk en geleidelijk 'in deeltijd' te doen. Zo werd ik al snel voorzitter van de Katholieke Jongerenwerkgeversvereniging en voorzitter van de Katholieke Werkgevers in de Metaal. Wij spreken dan over de tweede helft van de zestiger jaren van de vorige eeuw. In die jaren werd het al snel van Katholiek Christelijk, wat stond voor Katholiek en Protestant samen. Zo werd ik NCW- en Bilderberg-man.

Tien jaar later, 40 jaar geleden dus, was daar bijgekomen mijn rol in de Raad van Overleg voor de Metaalindustrie. Dat ging dus over de loononderhandelingen als FME-man met vakbondsleiders als Arie Groeneveld. Daarnaast het samen optrekken met Harry Langman, die vanuit het VNO in diverse commissies met mij als jongere collega uit het NCW opereerde. Dat ging niet zozeer over zaken als loononderhandelingen (arbeidsvoorwaarden) maar ook over de Stichting Maatschappij en Onderneming en de noodzaak van selectieve economische groei gegeven de congestieproblematiek en het rapport *Limits to Growth* (grenzen aan de groei) van de Club van Rome. Dat alles betekende dat ik in die jaren naar de jaarlijkse Bilderberg-retraite ging met een rijk gevulde agenda.

Nu bij gelegenheid van 50 jaar Bilderberg terugblikkend wil ik melden dat de 'algemene' werkgevers historisch ook een grote sociale dimensie hadden; oorspronkelijk zelfs twee organisaties; één voor de belangenbehartiging, aangeduid

als de economische, en één voor de maatschappelijke rol, aangeduid als de sociale.

Bij het opkomend getij van professionalisering werd dat later één organisatie, het VNO, het Verbond van Nederlandse Ondernemingen.

Het NCW kreeg het vanwege diezelfde professionalisering én secularisering moeilijk.

Zo kwam het tot VNO-NCW. Dat stond niet alleen voor 'algemeen' en 'christelijk', maar ook voor ondernemingen en werkgevers, ondernemers dus. Dat werkte door in het

*[ ik realiseer mij een vreemde Bilderberg-ganger te zijn ]*

jaarlijkse Bilderberg-gebeuren; geen samenkost van ondernemingen maar van ondernemers die zich als mens lieten aanspreken en als persoon in gesprek gingen. Wat zwaar uitgedrukt, Bilderberg begon te staan voor de personalistische traditie.

Intussen was de sociale dimensie de zuilen voorbij, dus landelijk, institutioneel neergeslagen in de Wet op de Ondernemingsraden en later in de 'structuurvennootschappen', alsmede in de rol van VNO-NCW in de SER en in de Stichting van de Arbeid. Zo kwam het tot die Nederlandse traditie van niet 'tegen' maar 'met elkaar'; en wat dat betekende voor ondernemingen en ondernemers. Zo was er altijd veel te bespreken op de jaarlijkse retraite.

Bij het schrijven van deze bijdrage realiseer ik mij een vreemde Bilderbergganger te zijn. Ik was er immers vóór mijn 7777 dagen in de Haagse politiek en ik bleef er komen na afloop daarvan.

Intussen is er ook iets vreemds met de Bilderbergtraditie zelf. Je had immers kunnen vermoeden dat die oude uit het NCW voortgekomen retraite-traditie bij alle secularisering en ontzuiling geleidelijk zou tanen, zou 'fade away'. Maar dat is allerminst het geval geweest.

Als hoogleraar globalisering en Handvest van de Aarde man heb ik met een glimlach waargenomen hoezeer de spiritualiteit tezamen met 'corporate social responsibility' en het 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' tegenwoordig 'in' zijn en steeds meer verbreding en toepassing hebben gekregen.

Ook valt in het SER-rapport daarover te lezen dat naast *People, Planet* en *Profit* sommigen ook spreken over de vierde P, die van *Pneuma*, het Griekse woord voor adem, voor spiritualiteit.

Die vierde P wordt door sommige CEO's benoemd als *Pride*, het bevorderen dat je werknemers er trots op zijn dat 'je' onderneming voor duurzaamheid gaat.

Klonk het Broodje C een beetje oubollig, de vier P's zijn dat allermint en staan nu voor succesvol ondernemen; en daar wordt nu uitdrukkelijk steeds meer in meegenomen de 'personalistische' opdracht en dimensie. Het economische en het sociale vinden elkaar steeds meer; van het Global Compact (MVO-netwerk, gelieerd aan de Verenigde Naties) tot het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en het Handvest van de Aarde.

En zo staat het jaarlijks Bilderberg-gebeuren niet voor het verleden maar voor de moderne tijd en de toekomst.



*Ruud Lubbers (1939) was minister-president van 1982-1994. Thans is hij o.a. een van de erevoorzitters van het Earth Charter.*

*Sinds 2005 is hij voorzitter van het Curatorium van VNO-NCW. Hij was inleider op de Bilderbergconferenties van 1989 en 2007.*

## Zomaar ‘De Bilderberg’

Het heeft altijd wel iets, uitgenodigd worden voor de Bilderbergconferentie van VNO-NCW. Ik houd wel van tradities en die conferentie midden in de winter in het inmiddels wat oubollige Bilderberghotel is zo'n traditie. En als je het een beetje slim brengt, stijgt je ster flink door in je kennissenkring en passent te laten vallen dat je voor de ‘Bilderbergconferentie’ bent uitgenodigd. Zeker onder de wat ouderen valt dan een eerbiedige stilte en kijkt men je aan met een blik van ‘zo, zo die is gestegen, die is belangrijk geworden. Een enkeling vraagt nog wel even door, ‘komt Bernhard ook nog steeds?’ Geheel naar waarheid antwoord ik in dat geval: “Ja hoor, Bernard (Wientjes – maar die achternaam liet ik vanzelfsprekend opzettelijk weg –) is er altijd”. De bewondering kent dan geen grenzen en van de weeromstuit vergeet men stevast te vragen welk wereldprobleem we gaan behandelen en wat de oplossingen zullen zijn. Men neemt blijkbaar aan dat gedachtwisseling op dat niveau geheim is, een soort geheim van de Bilderberg, en dat ik daarover dus niets kan vertellen; men wil mij blijkbaar niet in verlegenheid brengen.

Toen de Prins overleed kon ik deze bewuste verwarring niet meer blijven volhouden en heb ik wanneer mijn gehoor wat meer alcohol had ingenomen, de waarheid verteld. Een waarheid die overigens niet minder interessant is. Want laten we wel wezen, de Bilderbergconferentie is qua organisatie en inhoud van een zeer hoog niveau. De onderwerpen snijden hout en hebben actuele waarde. De bijdragen van de sprekers zijn meestal zeer goed en de discussies bewegen zich op een uiterst deskundig vlak. De discussiegroepen zijn in het algemeen zo samengesteld dat je er ook nog iets van opsteekt; dat heb ik elders wel slechter meegemaakt.

Soms zijn de sprekers niet alleen goed maar ook nog geestig. Ik herinner mij de speech van minister Donner die naast de ernstige onderdelen zeker niet van luim was gespeend, wat je op het eerste gezicht niet van deze minister verwacht.

Maar wat ook een uiterst belangrijke functie van de conferentie is, is het informele contact met collega's, met de pers, met ministers en leden van het parlement. Een enkele keer gingen die informele contacten zelfs ‘spontaan’ over in een meer formeel samenzijn. Dan werd er, als de conferentie was afgelopen en de meeste conferentiegangers waren vertrokken, door delegaties van werkgevers, werknemers en de minister van SozaWe en ambtenaren stevig vergaderd. Dan was er sprake van ouderwets tripartiet overleg en werd getracht – wellicht geïnspireerd door de sfeer van de conferentie – er uit te komen. Dan bloeide de Polder op de Berg.

Het wordt meestal laat op de Bilderberg, of liever ik maakte het meestal laat op de Bilderberg. Want na het uitstekende diner waar menige discussie van de middag nog eens dunnetjes werd overgedaan en nieuwe gezichtspunten als tennisballen over de tafel scheerden, was er de bar, waar iedereen die daartoe nog de puf had, de losse ideeën spiritueel op een rij trachtte te zetten. Er was daar ook muziek. Op een bijna studentikoze manier liet de pianist het instrument schallen en verleidde hij menigeen – waaronder mij – oude ballades luidkeels ten gehore te brengen. Het kan allemaal op de Bilderberg.

Maar denkt u nu niet dat er dan de volgende ochtend een brak gezelschap naar de dan optredende sprekers zat te luisteren. Op de Bilderberg geldt: ‘s avonds een vent, ‘s ochtends een vent (sorry dames). Gesterkt door een korte dienst waarbij er altijd een relatie werd gelegd tussen de religieuze bezinning en het behandelde sociaal-economische onderwerp, stond iedereen weer op scherp.

Ik heb zelf ook nog een keer in een forum mogen optreden, samen met onder andere Anja Jongbloed van FNV-Bondgenoten. De toenmalige voorzitter van VNO-NCW vond eigenlijk dat ik als MHP-er al een beetje tot het werkgemerskamp behoorde en me best tegen de FNV kon afzetten. Veel van de leden van de MHP voelen zich inderdaad soms meer werkgever dan werknemer, maar als puntje bij paaltje komt, is niets minder waar. Middelbaar en Hoger personeel is gewoon personeel met alle sores van gewoon personeel. Dat we niet altijd dezelfde oplossingen kiezen als de FNV, is niet vreemd, maar om nu te stellen dat we in een diametrale positie tegenover elkaar staan, is ook niet juist. Tijdens het forum hebben Anja en ik elkaar zo nu en dan wat vliegen proberen af te vangen, maar dat is leuk en moet kunnen want de conferentie duurt twee dagen en moet levendig blijven.

Hoe dan ook, ik bewaar prima herinneringen aan de conferenties. Het zijn uitstekend georganiseerde en zeer nuttige bijeenkomsten, in velerlei opzicht.



Wolter Muller is oud vice-voorzitter MHP.

## Op naar de honderd!

Er zijn twee Bilderbergconferenties – daar kom je snel achter. Allebei heel prestigieus, gerenomeerd, exclusief. En heel verschillend. Op de ene ontmoet je de leiders van de Vrije Wereld en hun adviseurs. Op de andere ontmoet je jezelf.

Die zelfontmoeting is geen solitaire aangelegenheid. Je bent omringd door mensen die je bijna allemaal wel eens eerder bent tegengekomen, op vergaderingen en recepties. Maar nu is het toch anders, en dat komt niet alleen doordat ze plotseling blijken te beschikken over verrassend vrije vrijetijdskleding.

Wat er anders is, heeft na vijftig keer ook wel iets met de locatie te maken. De Bilderberg is een legendarisch hotel dat de lastige opgave heeft om te moderniseren en toch herkenbaar te blijven. Alleen maar restaureren is er niet bij – wie wil er nog staan onder een douche uit de jaren vijftig. De optelsom van alle pogingen tot een goede mix van nieuw en oud is zo evident goedbedoeld dat daarvoor alleen al een licht gevoel van ontroering ontstaat. Het schept een onzichtbare band tussen de deelnemers, die de tussentijdse opknapbeurten registreren en naar beste vermogen waarderen.

De opgave voor het hotel is vergelijkbaar met die voor de conferentie zelf: moderniseren en toch herkenbaar blijven. De conferentie slaagt daar nog beter in dan het hotel. Een traditie overleeft bij gratie van haar vermogen nieuwe belangstellenden te blijven aantrekken die de ruimte krijgen hun eigen stempel te zetten op wat zich afspeelt. De Bilderbergconferentie doet dat heel erg goed. Een nieuwe generatie is mee gaan doen en voelt zich zichtbaar thuis.

Ooit was de conferentie het exclusieve domein van NCW. Toen VNO het met NCW probeerde eens te worden over een gezamenlijke toekomst, was de conferentie geen punt van discussie – dat gold maar voor weinig onderwerpen. Je hoefde geen C-aanhanger te zijn om de betekenis van zo'n jaarlijks evenement naar waarde te kunnen schatten. Eerst veiliggesteld via een aparte constructie, is de conferentie geruisloos onderdeel geworden van het nieuwe, gefuseerde grotere geheel: gemoderniseerd en onverminderd herkenbaar.

*[ het hotel is gevuld met mensen die normaal een ingewikkeld belang moeten behartigen en nu even naar zichzelf mogen kijken ]*

Wat altijd anders was en hopelijk altijd anders zal blijven, is precies de vanzelfsprekendheid van die betekenis. Even, een paar uur per jaar, is het hotel gevuld met mensen die normaal een ingewikkeld belang moeten behartigen en nu even naar zichzelf mogen kijken en zich af mogen vragen waarom ze dat doen zoals ze het doen, waarom het te behartigen belang ook alweer het behartigen waard is en op wat voor aannames die overtuiging eigenlijk is gebaseerd.

De Bilderbergvragen gaan over het *Soll* en niet over het *Ist*. In een wereld die er in vijftig rondes niet eenvoudiger op is geworden, is er onverminderd vraag naar een moreel houvast dat inspireert en motiveert. Om daar in zelfreflectie naar op zoek te gaan, in het goede gezelschap van anderen die een keer per jaar mogen twifelen en aarzelen in plaats van zekerheid uit te stralen, is een bijzonder voorrecht. Dat maakt de Bilderbergconferentie zo anders en zo onvervangbaar. Op naar de honderd!



Alexander Rinnooy Kan (1949) was o.a. voorzitter van het VNO (1991-1996) en is sinds 2006 voorzitter van de SER.

## Bilderbergconferentie revisited

Wat maakt 'de Bilderberg' zo uniek dat deze conferentie ieder jaar opnieuw binnen de kortste keren is vol getekend? Wat is het dat grote aantallen trouwe gasten jaar na jaar begin februari naar Wolfheze lokt? Ongetwijfeld de unieke combinatie van een goed inhoudelijk, actueel programma en een buitengewoon gezellige, informele sfeer. Ik ben ervaringsdeskundige en na zo'n 25 Bilderbergconferenties mag ik me wel tot de harde kern van Bilderberggangers rekenen.

Eind jaren 70 mocht ik voor het eerst als jong NCW-secretaris deelnemen aan de Bilderbergconferentie. Enige positieve discriminatie zal aan deze uitverkiezing niet vreemd geweest zijn, want het jaar ervoor was ik benoemd als eerste vrouwelijke stafmedewerker bij het NCW. Je hoorde er echt bij als je Bilderbergganger was. Daar ging een hele voorbereiding aan vooraf. Want het jaarlijkse discussieproject werd stevig voorbesproken in de studieclubs en kringen van de regionale verenigingen van het NCW. Ieder lid van de staf was tevens secretaris van zo'n studieclub, en had daar dus al met de leden over het thema van de Bilderbergconferentie gediscussieerd. Voor mij was dat de Kring Spaarne in Haarlem, waar ik heel wat discussieprojecten richting de Bilderbergconferentie heb mogen begeleiden.

Mijn eerste Bilderberg was een hele ervaring. 'Werkgelegenheid nu en straks' was het thema. Van de inleidingen en debatten herinner ik me eerlijk gezegd niet meer zo veel, maar des te meer van de sfeer er om heen: tot laat op de avond met de andere NCW-secretarissen werken aan stellingen voor het debat de volgende ochtend, en nog later tot in de vroege uurtjes veel plezier hebben aan de bar. Ietwat slaperig de volgende ochtend toch keurig op tijd bij de oecumenische dienst.

De Bilderberg werd en wordt gekenmerkt door een ongedwongen, familiale sfeer. Het is buitengewoon gemakkelijk contacten te leggen. Het aardige is ook dat er, dankzij Jong Management, altijd veel jonge ondernemers zijn. Nog voordat het woord 'netwerken' was uitgevonden, gebeurde dat al volop tijdens de Bilderberg. Voor ondernemers een prima gelegenheid om politici te ontmoeten die altijd ruim van de partij zijn, én vice versa. Kenmerkend voor de

Polder is evenzeer dat op dit toch bij uitstek werkgeversfeestje, de leiding van de vakbeweging altijd goed vertegenwoordigd is.

Ik heb de Bilderberg vanuit verschillende rollen meegeemaakt: als NCW-secretaris, daarna heel wat jaren vanuit de politiek als Europarlementariër en staatssecretaris en de laatste jaren als bestuursvoorzitter van de Universiteit Utrecht, dus eindelijk ook echt als werkgever, de doelgroep waar het primair om gaat. Altijd kom je er weer 'opgeladen' vandaan. Natuurlijk omdat de keuze van het thema en de uitstekende inleiders altijd tot interessante gedachtewisselingen en nieuwe inzichten leiden. Maar ook omdat de thema's zo gekozen zijn dat het een combinatie is

van actuele onderwerpen met ruimte voor verdieping en bezinning vanuit de traditie die het NCW eigen is. Een onderwerp als maatschappelijk verantwoord ondernemen was de facto al bij heel wat Bilderbergconferenties aan de orde, voordat het een naam kreeg en Haags beleid werd.

Na de fusie met het VNO in 1995 is de formule gelukkig hetzelfde gebleven en dat geldt ook voor de sfeer en de inhoudelijke kwaliteit. In deze tijd staan instituties steeds meer ter discussie, maar het instituut Bilderbergconferentie heeft daar bepaald geen last van. Ik feliciteer VNO-NCW met het tiende lustrum van de Bilderbergconferentie en verheug me erop om er ook bij de 50<sup>ste</sup> Bilderberg bij te zijn!

*[ De Bilderberg werd en wordt gekenmerkt door een ongedwongen, familiale sfeer ]*



Yvonne van Rooy is bestuursvoorzitter Universiteit Utrecht, eerder staatssecretaris en secretaris NCW.



## Bilderberg Blues

In 1997 werd ik lid van het Dagelijks Bestuur van VNO-NCW. Dat was behoorlijk wennen, want in mijn Shell carrière was ik altijd internationaal bezig geweest. Nu werd ik lid van de Nederlandse polder waarin allen elkaar leken te kennen. Na een van de DB-vergaderingen schoot Harry van de Kamp mij aan met de suggestie dat ik aan de Bilderbergconferentie zou moeten deelnemen. Hij benadrukte dat het een heel gezellig evenement was waar mensen graag terugkwamen. Dat versterkte mijn beeld van het NCW als een gezelligheidsvereniging van MKB bedrijven. Shell als grote internationale onderneming had daar niets te zoeken. Ik vergiste mij deerlijk.

Het duurde tot 1999 dat ik voor de eerste keer het Bilderberghotel binnen trad. Het thema was neutraal en aantrekkelijk. Het ging over het omgevingsbeleid van ondernemingen. Toch was de christelijke traditie duidelijk de morele onderbouwing van de conferentie. Als katholiek met een vader die overtuigd lid was van de KVP, begreep ik dat uitgangspunt heel goed. Het verraste mij wel dat ik daardoor zelf opnieuw geïnspireerd werd. Het viel mij ook op dat er veel gelachen werd en dat aan het einde van de eerste dag nagenoeg iedereen tot zeer laat in de bar te vinden was. Ook de vakbeweging en de pers waren prominent aanwezig. Wolter Muller van MHP was de vaste pianist voor broederlijk gezang. De dames hadden zich dan al uit de voeten gemaakt.

In 1999 werd ik voorzitter van VNO-NCW en tegelijkertijd voorzitter van de Vereniging NCW, die bij de fusie was opgericht voor de bezinningsactiviteiten van VNO-NCW (in 2002 omgezet in een Stichting). Dat betekende dat ik tijdens de Bilderbergconferentie van 2000 plotseling de gastheer werd van een gemengd gezelschap waaronder een harde kern van Bilderberg routiniers. Ik moest dus de conferentie passend in- en uitluiden. De mij aangereikte tekst ademde de christelijke levensovertuiging. Ik had daar geen moeite mee, maar ik realiseerde mij dat we de kring van deelnemers moesten uitbreiden. Het ging er tenslotte om dat wij als ondernemers, individueel en gezamenlijk, verantwoordelijkheid moesten nemen voor de maatschappelijke effecten van ondernemen. Dat is geen christelijk monopolie.

Tegenstellingen tussen werkgevers en werknemers, regering en oppositie en tussen al deze groepen met de pers waren gedurende twee dagen ondergeschikt aan persoonlijke ontmoetingen en discussies. Tenzij een inleider (meestal leden van het kabinet) zijn of haar verhaal graag de volgende morgen in de krant wilde zien, werd door de aanwezige journalisten de vertrouwelijkheid van de conferentie zorgvuldig gerespecteerd. De sanctie was effectief: nooit meer een uitnodiging!

De thema's werden zorgvuldig voorbereid door een kleine groep onder leiding van Jan-Willem van den Braak. Zonder iemand tekort te doen was met name Huib Klamer de auctor intellectualis en schrijver van de discussienota's en eindverslagen. In de afgelopen dertien jaar is er een verschuiving opgetreden van persoonlijke en bedrijfs-ethiek naar duurzaamheid en internationale problemen. Tussendoor (2003) werd de politiek op de korrel genomen met 'Een (on)gezonde afkeer van de politiek'.

Het aantrekkelijke van een Bilderbergconferentie is dat het een verbinding legt tussen het persoonlijk ethische, het maatschappelijk wenselijke en het bedrijfseconomisch realistische. Bijna onafhankelijk van het programma komt het daarop steeds weer neer.

Er waren ook bijzondere momenten. Zo hadden wij in 2001 de zojuist wat ongelukkig afgetreden leider van het CDA, Jaap de Hoop Scheffer, aan dezelfde tafel als zijn opvolger, Jan Peter Balkenende. Wat onwennig, maar geen spoor van verwijt. In de paneldiscussies waren het vaak de jonge ondernemers, vooral ook vrouwen, die de tijdgeest beter konden verwoorden dan ervaren ondernemers of politici. Nieuwe regeringsleiders (Balkenende, Rutte) gaven hun visitekaartjes af.

[ Een jongensdroom vervuld ]

De Bilderbergconferenties waren ook altijd leuk buiten de vergaderzaal. Zo trad Carel Kraayenhoff met zijn sextet op voordat hij landelijk beroemd werd door zijn optreden bij het huwelijk van Willem Alexander met Maxima. Ook waren er vele jazz artiesten actief op de vrijdagavond en mocht ik zelfs Rita Reys zoenen als dank voor haar optreden als onverwoestbare *First Lady of Jazz*. Een jongensdroom vervuld.

Kortom, een Bilderbergconferentie brengt weer *spirit* in je leven. Een goed begin van ieder ondernemingsjaar.



Jacques Schraven was ruim 30 jaar werkzaam voor Shell in binnen- en buitenland. Van 1999-2005 was hij voorzitter van VNO-NCW en uit dien hoofde tevens voorzitter van de Vereniging, later Stichting NCW. Hij is nu toezichhouder en bestuurder van ondernemingen en maatschappelijke organisaties.

Harry Starren

## Vriendelijk vertoeven in machtig gezelschap

**H**oe ijdel kun je zijn. Laatst meldde mijn secretaresse dat de NRC had gebeld. “Meteen doorgeven” zei ik haar veelbetekenend. Ze belde onmiddellijk terug en verbond door. “Of ik mijn abonnement wilde uitbreiden naar een weekabonnement.”

Zoiets overkwam me toen ik gevraagd werd dagvoorzitter te zijn van de Bilderbergconferentie. Ik vermoedde een internationaal en transatlantisch gezelschap. Ik vond het wonderlijk dat het verzoek me – al in deze fase van mijn leven – bereikte, maar het hoorde bij die fase om het voor mogelijk te houden.

Binnen het VNO-NCW koester ik mijn positie aan de rand. Dat maakt verzoeken om belangrijke bijeenkomsten voor te zitten, extra eervol. En aangenaam, merkte ik gaandeweg. Ik heb het twee keer mogen doen. Ik ben er vaker geweest. Ik kom er nog steeds.

Als Amsterdamse politicoloog was ik gefascineerd door het onderzoek ‘Graven naar macht’, dat zijn oorsprong vond in de observatie van de katholieke vakbondsman Mertens dat de macht in Nederland in handen was van tweehonderd mensen, die vanaf toen door het leven moesten als de ‘tweehonderd van Mertens’.

Ik realiseerde me dat het merendeel van deze mensen zich wellicht in de uitpuilende zaal bevond. Ik stapte in een traditie, dat voelde ik meteen. Een mooie traditie. Veel deelnemers kwamen met hun partner en bleken vaste gasten bij wat ook een toogdag van het CDA had kunnen zijn. Want dat viel me op. Niet verwonderlijk als je aan het NCW denkt, toch. Zo herinner ik mij een conferentie waarin de *fine fleur* van het CDA smaldeel (nu even zonder partner) zich onder informele leiding van Elco Brinkman terugtrok in een nabijgelegen zaaltje. Het was de tijd van een kabinetsformatie. Dit was, zoveel was duidelijk, een omgeving waar je ‘tegels zou kunnen lichten’, om met de journalist van de eeuw te spreken.

Wie de thema’s van 50 jaar Bilderberg achter elkaar opsomt, zou meteen het geschiedverhaal van de sociaal-economische verhoudingen vertellen. En er achter komen dat bij alle verschuiving ook veel gelijk gebleven is. Het verhaal gaat over vooruitgang en het verlangen naar behoud van samenhang. Het is: samen voort naar verder en beter. De thema’s drijven niet uiteen, maar zoeken de verbinding. Want dat lijkt de essentie van Bilderberg te zijn.

Dat verklaart waarom een verzoek om dagvoorzitter van Bilderberg te zijn, behalve eervol, ook aangenaam is. De mensen die er zijn, zijn er samen. Er hangt een bij wijze kerkelijke sfeer. Wie je ook bent en waar je ook vandaan komt, je hoort erbij. Er worden stoelen aangeschoven en het gesprek wordt voortgezet. Je kunt er aanschuiven.

Ik ga regelmatig naar de kerk. Een oecumenische kerk. Ik vind het nog altijd wonderlijk dat ik dan doe wat mijn vader deed en mijn vaders vader deed. In een eindeloze ketting. Steeds opnieuw en weer. En hoe uit alle richtingen en buurten van de stad, ongeacht rang of stand (wie gebruikt die termen nog), mensen aan komen lopen om een uur lang een gemeenschap te zijn. Samen. Zo verklaar ik dat ik bijna altijd als ik in de kerk ben, ontroerd raak. Het besef deelgenoot te zijn van een groter geheel en daar oordeelloos onderdeel van te zijn. Het hoofd buigen en het hart openen.

Dat gebeurt me, maar dan cerebraler, bij de Bilderberg. Mijn cynisme maakt plaats voor scepsis en mijn scepsis schuift op voor genoeg. Een knik naar een kennis, een kwinkslag naar een vriend, een pesterijtje naar een hoger geplaatste, spijbelen bij een saai spreker, opgewonden raken van een goede. Dat is voor mij de Bilderberg.

Het is ook Arnhem waar ik ooit een geliefde beminde. En het is het grasveld met de auto’s uit de hogere prijsklasse. Het is het copieuze diner en de te kleine bar. Het is de kamer met een geste van de organisatie.

“Ach, er is”, om met de dichter Hermans te spreken, “zo veel”.



Harry Starren is algemeen directeur van de Baak, managementcentrum VNO-NCW, met vestigingen in Noordwijk en Driebergen. Hij was tweemaal voorzitter van de conferentie.

## Springlevend relikwie

Mijn vrouw en ik komen al vele jaren naar de Bilderbergconferentie in Oosterbeek. Eerst uitgaande van het NCW en later van VNO-NCW. Al zo'n 25 keer!

Er werd natuurlijk ooit getwijfeld of de Bilderbergbijeenkomsten de fusie van VNO en NCW wel zouden overleven. Maar zoals de hele fusie voor beide organisaties versterkend heeft gewerkt, is dat ook met 'de Bilderberg' gebeurd.

Het is een ontmoetingsplaats geworden waar men elkaar graag ziet, ook om te praten over het, altijd relevante, thema van het jaar. Een plaats waar je je welkom voelt en waar politici het achterste van hun tong wat gemakkelijker laten zien zonder direct te worden afgeslacht. Zij kunnen uitpraten en wij worden gehoord. Dit alles gebeurt in de setting van het hotel de Bilderberg in Oosterbeek, een mooie NCW erfenis. Er is wel eens aan

*[ Een mooi NCW-relikwie, springlevend en waard om bewaard te blijven! ]*

gedacht om op een andere plek bijeen te komen omdat wij al jaren uit ons jasje zijn gegroeid, maar we zijn in alles 'ghetrou' nietwaar? 'De Bilderberg' begin van 't jaar, het staat als één van de eerste afspraken in je lege agenda.

Het weer is meestal slecht – regen, wind of sneeuw –, maar binnen is het warm en gezellig.

Er wordt veel gelachen, vooral aan het diner en daarna in de bar. Dan de volgende ochtend naar de kerk, samen zingen aan het harmonium. Niet iedereen komt,

maar het is voor sommigen toch die ene andere keer, naast de kerstdienst, dat ze in de kerk komen.

Een mooi NCW-relikwie, springlevend en waard om bewaard te blijven!

Voor ons geldt: Als je er éénmaal bent geweest op 'de Bilderberg', dan wil (en kom) je weer!



*Kees Storm was voormalig penningmeester en vice-voorzitter van NCW; later lid van het Dagelijks Bestuur van VNO-NCW; thans lid Curatorium VNO-NCW.*

*Hij was bestuursvoorzitter van AEGON, thans commissaris bij diverse bedrijven en betrokken bij een aantal goede doelen.*

Peter Swinkels

## Sfeer van grote openheid

**D**e jaarlijkse Bilderbergconferentie is uniek! Ik wil daar dan ook ieder jaar graag bij zijn. Er worden zaken besproken die voor ondernemend Nederland van fundamenteel belang zijn. Dank zij de fantastische voorbereiding is de conferentie ieder jaar weer inhoudelijk top. De bijeenkomsten zijn daarenboven uniek door de samenstelling van het gezelschap en de onderlinge informele omgang, waarin de deelnemers zich kwetsbaar opstellen. Men luistert naar elkaar. Je vindt er de top van politiek en bedrijfsleven, maar ook tal van directeuren van kleinere bedrijven. De onderlinge discussies gebeuren in een sfeer van grote openheid. Ieder praat met iedereen. Het feit dat de bar tot in de kleine uurtjes open blijft, helpt daarbij!



*Peter Swinkels is voorzitter BZW en lid Dagelijks Bestuur VNO-NCW.*

# IV

“Je mag de vraag dus wel stellen:  
waartoe ben ik op aarde, maar je moet hem  
niet beantwoorden”

## De Bilderbergtraditie

een rondetafelgesprek in de Malietoren op 24 mei 2011

Corien Lambregtse\*

...

101

---

\* Corien Lambregtse is freelance journaliste.

# De Bilderbergtraditie

## een rondetafelgesprek in de Malietoren

*Vijftig jaar Bilderbergconferentie is vooral een beleving. Als iemand daar woorden aan kan geven, dan zijn dat de heren die zich vele jaren hebben ingezet om elke conferentie weer tot een beleving te maken. De oud-organisatoren: Harry van de Kamp en Peter Klep, de huidige organisatoren: Jan-Willem van den Braak en Huib Klamer, en een zeer betrokken deelnemer: Huibrecht Bos, oud-voorzitter van Jong Management. Een gesprek rond de tafel in de Malietoren.*

### Over de deelnemers:

**Huibrecht Bos** was van 2008 tot en met 2010 voorzitter van Jong Management, de vereniging van jonge werkgevers, verbonden met VNO-NCW. Bos is directeur van internetonderneming MoveNext - Latus. Daarnaast is hij onder meer lid van het Algemeen Bestuur van VNO-NCW, de NCRV en Stichting Maatschappij en Onderneming.

**Jan-Willem van den Braak** begon in 1977 bij VNO. Hij volgde in 1999 Harry van de Kamp op als directeur van de Vereniging/Stichting NCW en is sinds 2006 hoofd van de Stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen van VNO-NCW. Van den Braak was tussen 2000-2009 directeur Sociale Zaken resp. permanent gedelegeerde van VNO-NCW in Brussel.

**Harry van de Kamp** begon in 1975 bij het NCW. Hij werd in 1984 directeur van het NCW en schreef samen met Peter Klep vele discussienota's voor de Bilderbergconferentie. Hij ging in 2000 met pensioen.

**Huib Klamer** begon in 1985 bij het NCW en schreef vele discussienota's ter voorbereiding op de Bilderbergconferentie. Klamer is secretaris Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen. Hij organiseert programma's voor reflectie en is (co-)auteur van diverse boeken over ondernemerschap en spiritualiteit.

**Peter Klep** begon in 1968 bij het NCW. Hij voerde het secretariaat van Jong Management, en vervulde nadien diverse andere functies. Hij had een belangrijke rol bij de totstandkoming van de Bilderberg-discussienota's. Klep ging in 2001 met pensioen, na het schrijven van de jubileumbundel 'Op naar de Bilderberg', over veertig jaar Bilderbergconferenties.

De echte Bilderbergsfeer laat zich moeilijk nabootsen, maar in een van de vergaderzalen van de Malietoren in Den Haag is een goede poging gedaan. Er staat een smakelijk lunchbuffet met Hollandse vissalades, omeletrolletjes, hangop met vers fruit en flessen wijn. De Bilderbergconferentie is er een van het goede leven. Zodra het over deze conferentie gaat, komen er onmiddellijk allerlei herinneringen op, waarbij ook veel wordt gelachen. Maar de hoofdvragen die vandaag beantwoord moeten worden, liggen ook al snel op tafel. Wat maakt de Bilderbergconferentie anders dan andere conferenties? Hoe heeft de Bilderbergconferentie zich in de loop van vijftig jaar ontwikkeld? En wat is de toekomst van de conferentie? Natuurlijk worden er ook af en toe zijwegen bewandeld. Ook dat hoort bij 'de Bilderberg'.

### I De Bilderbergconferentie is anders

**De Bilderbergconferentie is niet te vergelijken met andere conferenties. Wat maakt haar toch zo bijzonder?**

**Harry van de Kamp:** "Bij de fusie tussen VNO en NCW is afgesproken dat bezinning een onderdeel moet zijn van de belangenbehartiging. Er moet dus ruimte zijn voor reflectie. De Bilderbergconferentie, de bruidsschat van het NCW, geeft daar invulling aan."

**Jan-Willem van den Braak:** "De conferentie gaat altijd over belangrijke thema's: de verantwoordelijkheden voor onderneming en ondernemer – zoals het thema van de conferentie in 1976 letterlijk luidde. De laatste jaren hebben we die verantwoordelijkheden heel ruim genomen. Het ging over duurzame globalisering, leiderschap, over Europa en de wereldwijde problematiek. We beseffen dat alles met alles samenhangt. Daar zal het op de 50ste conferentie ook over gaan. Met goede sprekers uit politiek en bedrijfsleven lukt het altijd om die grote onderwerpen toch dicht bij de mensen te krijgen."



**Huib Klamer:** “Het bijzondere van de Bilderberg is de combinatie van politiek en bedrijfsleven, bezinning en praktijk. Er wordt diepgang gezocht. Dat vinden de deelnemers interessant.”

**Peter Klep:** “Het mooie van de Bilderberg is dat er niet alleen hotemetoten komen, maar vooral veel ‘gewone’ ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf. De Bilderbergconferentie is altijd *down to earth* en vooral ook informeel. De sfeer die het NCW ook had, geworteld in actieve regionale verenigingen en Jong Management. De conferentie was een jaarlijks uitje waar ondernemers met hun echtgenotes naar toe kwamen. De discussienota ter voorbereiding op de conferentie werd door de regionale verenigingen en Jong Management stevig voorbesproken. Dat hoorde er vroeger allemaal bij: de discussies in het kader van de C. Maar die C is door de fusie met VNO-NCW niet meer zó aan de orde.”

**Huibrecht Bos:** “Een stukje van die lading heeft de Bilderberg nooit verloren. De toespraken en de discussies in de parallelsessies en aan de bar zijn nooit vrijblijvend. Het gaat altijd ergens over. De Bilderberg is geen reünie van het verleden, daarvoor kijkt zij te veel naar de toekomst.”

**Van den Braak:** “De oude ideologische achtergrond is bij de fusie tussen NCW en VNO verdwenen. We hebben afscheid genomen van het expliciete christelijk-sociaal denken, maar impliciet zit het er toch nog wel in. De conferentie heeft zichzelf succesvol vernieuwd, zonder dat daar veel woorden aan vuil zijn gemaakt.”

**Van de Kamp:** “Er is altijd een grote welwillendheid ten aanzien van ideeën die voor ondernemers juist niet zo voor de hand liggen. ‘Ondernemen is méér’; die sfeer doortrekt de Bilderbergconferentie.”

**Klep:** “De Bilderberg heeft altijd iets gedurfd. Er wordt vooruitgelopen op het beleid.”

**Van de Kamp:** “Daar staan de deelnemers ook voor open. Sprekers die platgetreden paden bewandelen, vindt men niks. Visionaire inleidingen die een appèl doen op de rol van ondernemingen in de samenleving, die vindt men geweldig.”

### *Maar waar leidt het allemaal toe?*

**Bos:** “Waar ik extreem aan moest wennen, was dat de Bilderberg niet uitloopt in conclusies. Ik was 28 jaar toen ik er voor het eerst kwam. Dan zit je twee dagen te luisteren, en aan het eind zegt de voorzitter: ‘Dank u wel allemaal, prettige dag verder’. Dan dacht ik: hallo, zitten we daarvoor twee dagen bij elkaar? Maar inmiddels vind ik dat helemaal oké. Iedere spreker wordt gelijk behandeld, de ene spreker hoeft de ander niet te overtreffen. Er zijn geen conclusies, de volgende dag is er niets anders. Het enige dat er is veranderd, ben jezelf.”

**Van den Braak:** “Precies! Daar gaat het om. De klassieke vraag bij zo’n conferentie is: wat gaan we ermee doen? Wat gaat VNO-NCW er mee doen? Het antwoord is: helemaal niets. We zetten alle inleidingen nadien op onze website, maar verder komen we er niet op terug. En toch heeft zo’n conferentie haar doorwerking.”

**Klamer:** “In de NCW-tijd hadden die conferenties nog wel eens een conclusie of werden er aanbevelingen geformuleerd, maar dat hing erg af van de besproken thematiek.”

**Van de Kamp:** “Ik probeerde het wel eens: om namens de Bilderberggangers tot een standpunt te komen, en dat dan als NCW-standpunt uit te dragen. Prachtig als dat een beetje controversieel lag bij de SER of de Stichting van de Arbeid.”

**Klep:** “Ik heb altijd gesteld: congressen nemen geen beslissingen. Je kon wel willen dat de conclusies van de Bilderberg dé mening van het NCW waren, maar volgens mij wilde je dan te veel.”

**Van den Braak:** “Er is een groot verschil tussen de jaren zeventig en nu. Toen waren er vele controversiële thema’s, zoals de sociale zekerheid en de tripartisering van de arbeidsmarkt. Niet voor niets zijn we de laatste jaren de nationale context ontstegen. Het gaat om Nederland in Europa en Europa in de wereld. Al die nationale issues waar we met de vakbeweging ruzie over maakten, zijn gepacificeerd in het Akkoord van Wassenaar, het Flexakkoord, het AOW-

akkoord en al die andere akkoorden. De meeste nationale conflicten zijn opgelost. Daarom kunnen we nu ook verder kijken dan alleen onze nationale problematiek.”

## II De Bilderbergconferentie is veranderd, maar ook zichzelf gebleven

### Hoe heeft de Bilderbergconferentie zich in de loop van vijftig jaar ontwikkeld?

**Klamer:** “De Bilderbergconferentie is qua vorm wel wat veranderd. Vroeger had de conferentie een meer projectmatig karakter. Er werd een nota geschreven die het land in ging, en daar werd over gediscussieerd in studieclubs en kringen. De betrokkenheid van de leden is minder geworden. Het secretariaat is ook minder aanwezig op de conferentie. In de NCW-tijd was de conferentie veel meer een ontmoeting tussen secretariaat en leden. Dat club-idee is in de loop der jaren minder geworden.”

**Van den Braak:** “In de jaren zeventig en tachtig ging alles veel langzamer, er was ook veel meer tijd om zo’n nota te bespreken. Tegenwoordig is de Bilderberg een knooppunt in een groot netwerk, waar even bij wordt stilgestaan. Toch maken we nog steeds een discussienota als voorbereidingsdocument, omdat we het nog steeds belangrijk vinden om de verdieping te zoeken.”

**Klamer:** “Daar zoeken we de sprekers ook op uit. Er is bijvoorbeeld altijd een filosofische spreker bij. De sprekers zijn authentiek, ze laten iets van zichzelf zien. Dat zie je niet vaak op andere conferenties: sprekers en deelnemers durven zich bloot te geven, hun persoonlijke motivatie uit te spreken. Het gaat bij de Bilderberg over inspiratie, betrokkenheid en spiritualiteit.”

**Van den Braak:** “En de opkomst is nog altijd groot, groter dan ooit. We zijn de laatste jaren overboekt. Blijkbaar voorziet de conferentie nog steeds in een behoefte.”

**Bos:** “Ik denk dat het principe van de Bilderbergconferentie niet wezenlijk is veranderd. De leden zijn weliswaar ontkerkelijkt en ontzuild, maar met de toegenomen welvaart is de behoefte aan bezinning, verdieping en inspiratie gestegen. En de christelijke historie van waaruit VNO-NCW mede is voortgekomen, helpt om daarover na te denken. De Bilderberg biedt 24 uur gelegenheid om diepgang te zoeken. Tijdens de lezingen, maar ook bij gesprekken aan de bar. Ik herinner me nog een gesprek met Paul Rosenmöller, jaren geleden. Die kwam spreken over ondernemerschap en het milieu. Er waren vast niet veel ondernemers die op hem hadden gestemd, maar in een persoonlijk gesprek kwamen er toch veel overeenkomsten naar voren. Ik denk dat de Bilderberg nog steeds goed in deze tijd past, omdat zij zo weinig is aangepast.”

### Hoe zit het met de onderwerpen? Is de thematiek veranderd?

**Bos:** “Misschien zijn de onderwerpen die worden behandeld wel wat ‘veiliger’ dan in het begin. Onderwerpen waar VNO-NCW zich niet aan hoeft te branden.”

**Van den Braak:** “Dat begrijp ik niet helemaal. We hebben het nog steeds over de verantwoordelijkheid van de ondernemer. We weten wat de problemen zijn en ook globaal in welke richting de oplossingen liggen. De vraag is hoe ver

de ondernemersverantwoordelijkheid strekt, hoe ver we kunnen gaan in een weerbarstige werkelijkheid. Maar naar mijn idee zijn de onderwerpen niet saaier, niet gevaarlozer geworden.”

**Bos:** “We zouden best een spannende conferentie kunnen hebben over de rol van banken, de beschikbaarheid van geld of de pensioenen. Maar dat ligt intern bij VNO-NCW veel te gevoelig.

We hebben het nu vooral over internationale onderwerpen. Misschien ging het voorheen meer over kleinere, concrete thema’s.”

**Van den Braak:** “In de jaren zestig en zeventig waren de tegenstellingen ook veel groter, tussen werkgevers en werknemers en tussen werkgevers en politiek. Die grote tegenstellingen zijn opgelost. We hebben het nu over de grote vragen van de wereld, over duurzame globalisering. Je kunt je afvragen of we met deze onderwerpen aan het einde zijn, maar dat zullen we zien. We leven in een *global village*. Europa kachelt achteruit, de euro dreigt om te vallen, China komt op, al die vraagstukken worden alleen maar heftiger. Het vraagstuk van duurzaamheid wordt alleen maar prangender. Dan kunnen we niet zeggen: daar hebben we het al zo vaak over gehad.”

**Bos:** “Het is de vraag of de Bilderbergconferentie aan de verduurzaming conceptueel nog iets kan blijven toevoegen. Er zijn vast ook wel weer andere thema’s en maatschappelijke tegenstellingen om over na te denken. Mensen willen tegenwoordig een baan van 34 uur, in combinatie met zorgtaken, een groot huis en veel vakanties. Maar de vraag is: blijven we concurrerend met China? Een ander onderwerp is regelgeving. We lopen te hoop tegen regelgeving, maar als ons iets dwars zit, vragen we ons af: waarom doet de overheid niets? We willen een risicoloos bestaan en roepen daarom regels over ons af. Het aanvaarden van risico’s is de enige manier om regels tegen te gaan. En hoe gaan we om met de zorg? Wat is de verantwoordelijkheid van de overheid en wat kan de markt doen? Dat is toch ook een groot thema voor de komende jaren.”

**Van de Kamp:** “En de concurrentiekracht van Europa: hoe kunnen we die versterken, in combinatie met onze eisen voor een risicoloos bestaan?”

**Van den Braak:** “Ik ben het graag met jullie eens. Er zijn nog vele onderwerpen te behandelen, maar ik denk dat we er toch met een internationale blik naar zullen kijken. Dat kan niet anders meer. Ik denk dat veel vragen uiteindelijk toch terug te leiden zijn tot de klassieke vraag: waartoe zijn wij op aarde? Gaat het enkel om materiële welvaartsvermeerdering of om andere zaken?”

**Klep:** “De vraag is dus eigenlijk: hebben we nog idealen? Ik vrees wel eens van niet. De blikrichting van de moderne mens is heel kort geworden. Er wordt niet veel nagedacht over hoe de wereld er idealiter uit zou moeten zien. Ik heb een optimistisch karakter, maar als ik naar de toekomst kijk, dan houd ik mijn hart wel eens vast.”

**Bos:** “De vraag is erg geïndividualiseerd: waartoe ben IK op aarde. Maar als je je daar te veel mee bezig houdt en je afsluit van de wereld, gaat het ook weer mis. Zingeving ontstaat vooral als je iets zinvol doet in de wereld. ‘Wees van betekenis, dan voel je de betekenis.’ Je mag de vraag dus wel stellen: waartoe ben ik op aarde, maar je moet hem niet beantwoorden.”





**Klamer:** “Hm, ik geloof niet dat ik het er helemaal mee eens ben.”

**Toch nog even terug naar de vraag of en hoe de Bilderberg is veranderd.**

**Klamer:** “In het begin werd de conferentie vaker door de grote ondernemers bezocht, de mensen uit het bestuur van VNO-NCW, maar die zien we niet veel meer. De ‘grote jongens’ gaan toch naar het World Economic Forum in Davos, tenzij ze zelf een rol in ons programma hebben.”

**Van den Braak:** “Dat snap ik wel. Die mensen hebben het vreselijk druk. Het is vast niet dat ze niet willen, maar twee dagen kunnen er gewoon niet bij.”

**Klamer:** “Die grote ondernemingen verdienen het ook om erbij te zijn. Niet alleen het MKB.”

**Klep:** “Ik vind het wel mooi dat juist die MKB’ers komen. Dat zijn toch de echte ondernemers.”

**Bos:** “Hoeveel CEO’s hebben we eigenlijk in Nederland? Als we het van hen zouden moeten hebben, zijn we al snel uitgeteld.”

**Klamer:** “Naast onze eigen leden besteden we ook veel aandacht aan gasten. In de NCW-tijd waren dat vooral CDA’ers, maar de laatste jaren hebben we dat bewust verbreed, ook naar andere politieke partijen en maatschappelijke organisaties. Een breed uitnodigingsbeleid geeft een open sfeer met leuke ontmoetingen. Door tegenstanders uit te nodigen, krijg je meer discussie. Dat vind ik ook een kracht van de Bilderberg.”

**III De Bilderberg heeft toekomst**

**Bestaat de Bilderberg over tien jaar nog? Zijn er jongeren die het gaan overnemen?**

**Klamer:** “Het schijnt dat ‘webinars’ de toekomst zijn. Conferenties via twitter.”

**Van den Braak:** “Die worden dan vast heel kort.”

**Bos:** “Het is altijd een veeg teken als er ineens bedacht wordt: wat doen we met de jongeren. Jongeren zijn geen aparte soort! Je moet geen speciale dingen doen om jongeren erbij te halen, je moet het programma mede laten bepalen door wat jongeren interessant vinden.”

**Klep:** “Dat moeten jongeren dan wel vertellen: wat ze interessant vinden.”

**Bos:** “Jongeren willen het wel vertellen, als de vraag maar niet wordt gesteld vanuit een soort verplichte belangstelling en een houding van ‘je mag wel inbreng hebben, maar er wordt niets mee gedaan’. Wat mij betreft, is ondernemerschap leeftijdloos. In principe moet de Bilderberg interessant zijn voor alle ondernemers, ongeacht leeftijd. Ik volg geregeld de TED-speeches op internet. Kennen jullie die? Kijk maar eens op [www.ted.com](http://www.ted.com). Aansprekende speeches van mensen over de hele wereld, ook in Nederland. Je kunt erheen, maar je kunt de speeches ook bekijken via internet. Als er ergens een TED wordt gehouden, zijn de plaatsen via internet meestal in een paar uur uitverkocht. Laat niemand denken dat je jongeren niet naar evenementen kunt krijgen met *talking heads*. Er zijn filmpjes met 4 miljoen views! Het verschil met vroeger is dat je inspiratie moest halen, nu moet je het haast ontwijken. We plakken stickers met ‘Nee, nee’ op de deur. We *un-subscriben* ons van nieuwsbrieven. Het is veel te veel. Een conferentie als de Bilderberg redt het alleen als zij inhoudelijk erg goed is.”

**Klamer:** “Ik verwachtte toch echt dat jij zou beginnen over Twitter, LinkedIn en internetcommunities...”

**Bos:** “Ik denk dat de interesse van jongeren groter is dan van welke generatie ook. Maar er zijn tien keer zoveel mogelijkheden om aan informatie te komen. We hoeven dus niet meer naar de Bilderberg, maar als het interessant is, dan zijn de jongeren zeker van de partij.”

**Van den Braak:** “Mooi om te horen dat de huidige generatie zo geïnteresseerd is in verdieping. Dat vind ik hoopvol. Laten we kijken of we erin slagen om jongeren aan te trekken. En als blijkt dat de Bilderbergconferentie niets meer toevoegt, dan houden we op. Over tien jaar of over vijftig jaar. Want ooit zal er ook aan deze traditie een eind komen.”

# Persoonlijke herinneringen aan vijftig jaar Bilderberg

## Harry van de Kamp, oud-directeur NCW (41 Bilderbergconferenties)

“De belangrijkste conferentie was voor mij de conferentie over ‘Verantwoordelijkheden voor ondernemer en onderneming’ in 1976. Het gelijknamige verslag van de conferentie stelde dat ‘ondernemers zich uitdrukkelijker dan voorheen bij hun beslissingen rekenschap moeten geven van de gevolgen die deze hebben voor maatschappelijke probleemgebieden’, zoals kwaliteit van de arbeid en een schoon milieu. Het is de taak van de ondernemer om mee te werken aan de oplossing van deze problemen! ‘De vrijheid tot ondernemen moet dienstbaar worden gemaakt aan de verantwoordelijkheden die het bedrijfsleven tegenover de mens en de samenleving heeft.’”

“Het NCW was daarmee de eerste werkgeversorganisatie die maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) als essentieel deel van het totale bedrijfsbeleid beschouwde. Het zou nog tot het jaar 2000 duren voordat de sociale partners en de kroonleden in de SER deze benadering unaniem onderschreven met de formulering ‘dat het maatschappelijk ondernemen behoort tot de *core business* van de onderneming’, in het SER-advies *De winst van waarden*. De commissie die dit advies voorbereidde, stond onder voorzitterschap van toenmalig SER-voorzitter Herman Wijffels, die ons vertelde, dat de Bilderbergnota van 1976 voor hem destijds een belangrijke drijfveer was geweest om als algemeen secretaris bij het NCW in dienst te treden.”

## Peter Klep, oud-secretaris NCW (ca 30 Bilderbergconferenties)

“Mijn mooiste herinnering? Een massale polonaise door de gangen. Een fantastische sfeer. Oké, een wat meer inhoudelijke herinnering: we hebben een keer een conferentie georganiseerd met een inleider over het *World Brain*, een *New Age*-achtig verhaal. Dat sloeg totaal niet aan bij de deelnemers; mensen waren woedend. Dat kon toen echt niet. Dat is nu misschien anders.”

## Huib Klamer, secretaris Levensbeschouwing en Ondernemen (26 Bilderbergconferenties)

“Er zijn veel conferenties geweest met veel goeie sprekers. Een van degenen die ik mij goed herinner: Feike Sijbesma van DSM. Een authentieke man, die duurzaamheid helemaal in zijn onderneming heeft verankerd. Aan alle kanten een inspirerend voorbeeld. Dat gold ook voor Cees Veerman, iemand die heel goed reflecteert. En ik heb veel goede herinneringen aan de oecumenische ochtendvieringen. Mensen die authentiek zijn, die echt van binnenuit een verhaal vertellen, dat zijn de sprekers die raken.”

## Jan-Willem van den Braak, hoofd stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen (15 Bilderbergconferenties)

“De beste conferentie? Moeilijk! We zeggen elk jaar: dit was toch wel de beste; nóg beter dan de vorige keer. Maar het zal wel een beetje perspectivistisch bedrog zijn. Elke conferentie staat in een reeks van successen. Als ik er toch één moet noemen: die eerste keer dat we met de wereldvraagstukken begonnen: de Europa-conferentie in 2007; dat vond ik een markant moment. Daarvóór leken onderwerpen als Europa en globalisering te ver van ondernemers af te staan, maar in 2007 was het raak. Met onder meer Seillière, de voorzitter van BUSINESSEUROPE. En laat ik ook de conferentie van 1999 noemen. Uit naam van Bram Rutgers van der Loeff, die ook vele jaren bij het NCW heeft gewerkt. Die conferentie heette ‘Een goede buur(t) is beter’, over *best practices* van bedrijven in grote steden. Dat was in de ogen van Bram toch wel de beste conferentie die ooit was gehouden; hij hield nooit op daarnaar te verwijzen. Vooral omdat zij heel praktisch was.”

## Huibrecht Bos, oud-voorzitter Jong Management (10 Bilderbergconferenties)

“Feike Sijbesma heeft op mij ook enorme indruk gemaakt. Een ondernemer zoals jezelf zou willen zijn. Een ander verhaal dat me enorm aansprak, was van Rob Riemen, filosoof en directeur van het Nexus-instituut. Hij hield een buitengewoon doorwrocht verhaal over het gevaar van het fascisme in onze tijd, maar in de laatste anderhalve minuut ging hij over de schreef door expliciet te zeggen dat Wilders een fascist is. Tijdens diezelfde conferentie leidde dominee Abeltje Hoogenkamp de viering op zaterdagochtend. Ze hield een preek over geloof, hoop en liefde. Ze zei: ‘Hoop heeft in de bijbel altijd iets van een opdracht. Je kunt niet op iets hopen zonder dat je eraan werkt.’ Na haar verhaal ging ze achterin de zaal zitten, en toen stelde gespreksleider Peter van Ingen haar een vraag over Klaas Hendrikse, een dominee die niet in God gelooft en daarover een boek schreef. ‘Iedereen hier zit zich toch af te vragen: die Hendrikse uit Zeeland, die niet gelooft, die moeten ze toch de kerk uitgooien?’ Hoogenkamp gaf een prachtig antwoord: ‘Als we de kerk beschouwen als iets van mensen, dan zouden we dat misschien moeten doen om de zaak onder controle te houden. Maar als we de kerk beschouwen als iets van God, dan denk ik dat iedereen daar welkom is, zelfs als je niet gelooft.’ Dat was zo’n pareltje van wijsheid waar je bij de Bilderbergconferentie op hoopt.”



# Kroniek van een turbulent jaar

(oktober 2010 - oktober 2011)

Jan-Willem van den Braak

## *Inhoudsopgave*

- Inleiding: tien jaar van turbulentie
- Een minderheidskabinet
- Schulden- en eurocrisis
- Innovatie, topgebieden en verduurzaming

*Kader: netwerken en activiteiten 2012 VNO-NCW*

- Begroting 2012
- Pensioenakkoord en arbeidsverhoudingen

## *Bijlagen:*

1. Persbericht VNO-NCW d.d. 30 september 2010 inzake regeer- en gedoogakkoord
2. Idem d.d. 13 september 2011 inzake bedrijfslevenbeleid
3. Idem d.d. 15 september 2011 inzake begroting 2012
4. Idem d.d. 3 oktober 2011 inzake Groene Groei Deal
5. Brief SER aan kabinet d.d. 5 oktober 2011 inzake Europa

...

107

# Kroniek van een turbulent jaar

(oktober 2010 - oktober 2011)

## Inleiding: tien jaar van turbulentie

In de jaren negentig van de vorige eeuw leek de wereld in steeds welvarender en rustiger vaarwater te komen, met de Verenigde Staten als onbetwiste enige echte grootmacht. Maar kort na de eeuwwisseling begon de economie in te zakken. En toen kwam in september 2001 de aanslag op de Twin Towers, die de wereld een ander aanzien zou geven. Dat laatste gold ook voor Nederland. Na de stabiele en welvarende paarse jaren, begon Fortuyn in diezelfde maand aan zijn komeetachtige opkomst, de gevolgen in het jaar daarna zijn bekend. Sindsdien is de rust eigenlijk nooit meer teruggekeerd.

Het politieke landschap is drastisch veranderd, met tamelijk grote extreme partijen aan beide zijden van het spectrum. De economie beleefde na een korte opbloei in 2006-2008 een recessie als gevolg van de kredietcrisis, waar vanaf 2010 de eurocrisis overheen kwam.

En tegelijk zijn we onomkeerbaar in een globaliseringsproces beland, met opkomende nieuwe grootmachten, die ook hun politieke aandeel opeisen, en met groeiende wereldwijde problemen in de sfeer van klimaat, grondstoffen, voedsel enz.

De turbulentie is er dus eigenlijk al tien jaar, maar in 2011 cumuleerden deze problemen.

## Een minderheidskabinet

De kabinetsformatie in 2010 duurde bijna vier maanden. Diverse meerderheidskabinetten bleken niet mogelijk: centrum-rechts (VVD/PVV/CDA), paars-plus (VVD/PvdA/D66/Groen Links) en een zogenaamd middenkabinet (VVD/PvdA/CDA).

Als gevolg daarvan werd een minderheidskabinet van CDA/VVD met op belangrijke onderdelen gedoogsteun van de PVV gevormd, een unieke constructie voor Nederland en tekenend voor het versplinterende politieke landschap.

Op 30 september werden het regeer- en gedoogakkoord gepresenteerd. VNO-NCW sprak zijn steun uit aan het nieuwe kabinet, gelet op de inhoud van deze akkoorden alsmede het gebrek aan politieke alternatieven.

M.n. werd waardering uitgesproken voor de vorming van een sterk ministerie van Economische Zaken voor ondernemerschap en ondernemingen als motor van onze eco-

nomie, voor de duidelijke keuze tot gezondmaking van de overheidsfinanciën, voor het realistische duurzaamheidsbeleid en voor de overname van het pensioenakkoord.

Betreurd werd dat het kabinet niets aan het ontslagrecht en de duur van de WW-uitkering gaat doen, zoals dat bij het vorige kabinet-Balkenende IV ook al het geval was: was het toen m.n. de PvdA die dit tegenhield, nu gedoogpartner PVV.

Op 14 oktober 2010 trad het minderheidskabinet aan. In het persbericht van VNO-NCW (zie bijlage 1) kwamen de belangrijkste thema's, die in 2011 de agenda zouden bepalen, al naar voren: versterking economie en bedrijfslevenbeleid, duurzaamheid alsmede pensioenen. Dat de eurocrisis dat jaar zo hevig zou worden, werd nog door vrijwel niemand bevroed.

## Schulden- en eurocrisis

De schuldencrisis, die in 2009-2010 tot een recessie had geleid, werd in 2010 alweer opgevolgd door een sluipende vertrouwenscrisis met betrekking tot de euro, toen aan het licht kwam dat Griekenland niet meer stabiel mocht worden genoemd, noch qua overheidsfinanciën noch qua concurrentiepositie. De financiële markten zetten ook, om uiteenlopende redenen, steeds meer kanttekeningen bij de financieel-economische positie van de andere zuidelijke lidstaten en Ierland. Daarmee wreekte zich de onvoldoende naleving van het Stabiliteits- en Groeipact, die al in 2003 niet al te ernstig was genomen door enkele grotere lidstaten. Daarmee kwam de monetaire unie zelf op het spel te staan en werd de dreiging van een tweede recessie ('double dip') reëel.

Het hele jaar 2011 deden daarom de hoofdrolspelers in de EU verwoede pogingen om dit dreigende tij te keren. Griekenland en enkele andere zwakke lidstaten kregen steun in de vorm van garanties, terwijl tegelijk strakke voorwaarden werden gesteld om tot sanering te komen.

Op 21 juli namen de EU-leiders het besluit tot een zestal maatregelen (het *sixpack*). Dit pakket moest er voor zorgen dat landen ongezond economisch beleid sneller aanpassen, de transparantie vergroten en hun statistieken verbeteren. Met dit wetgevingspakket wordt het Stabiliteits- en Groeipact van de EU zo aangescherpt dat er meer controle komt op de nationale begrotingen. De afspraken worden

minder vrijblijvend dan nu en er komen sancties voor de landen die de normen overtreden. Dat moet in de toekomst begrotingsproblemen zoals nu met Griekenland voorkomen.

Nederland koos bij dit alles een duidelijke positie: hulp ja maar onder de scherpst mogelijke voorwaarden, geheel in lijn met de opstelling van de andere sterkere lidstaten Duitsland, Finland en Oostenrijk.

Op 7 september kwam het kabinet met een nota inzake de toekomst van de euro. Daarin werd ondubbelzinnig gekozen voor scherpe toetsing, controle en sancties op EU-niveau van het budgettaire beleid van de lidstaten, inclusief de optie van een aparte Eurocommissaris, die daarmee belast zou moeten worden. Op 8 oktober sloot bondskanselier Merkel zich de facto hierbij aan.

VNO-NCW bepleitte een dergelijke krachtige Europese lijn al eerder. Een monetaire unie met alle voordelen voor bedrijven en burgers blijkt niet zonder een krachtig Europees economisch bestuur te kunnen. Terugval naar nationale opties werd door minister Westerwelle van Duitsland in een interview terecht betiteld als 'historisch spookrijden'.

Deze lijn werd ook door de SER overgenomen in een open brief aan het kabinet van 5 oktober, ondertekend door de SER-voorzitter en de zes voorzitters van de werkgevers- en werknemersorganisaties (zie bijlage 5).

Het *sixpack* van juli werd uiteindelijk door alle nationale parlementen aanvaard, in sommige landen met moeite, in andere met een brede meerderheid (in Nederland PVV, SP en ChristenUnie tegen). De Slowaakse regering moest om een 'ja' te krijgen zelfs eerst aftreden. Ook het Europees Parlement steunde in meerderheid de voorstellen, waaronder vrijwel alle Nederlandse Europarlementariërs.

Op 18 oktober bracht VNO-NCW een populaire versie uit van zijn standpunt over de eurocrisis met de volgende samenvatting aan het slot daarvan.

#### In het kort:

- De Nederlandse economie en daarmee welvaart en welzijn van de Nederlander zijn meer dan bijna alle andere Europese landen afhankelijk van de Europese Unie.
- Het Europese model is een succesmodel.
- De Europese spelregels waren onvoldoende om een zo zware crisis als die van de afgelopen jaren voldoende te beheersen.
- Het falen van het correctiesysteem binnen de Eurozone is geen reden om de euro geheel of gedeeltelijk te ontbinden (vlucht naar achteren).
- Het antwoord moet zijn dat het correctiesysteem sterk verbeterd wordt om herhaling te voorkomen (vlucht naar voren).
- Het inleveren van de nationale zelfstandigheid moet zich beperken tot invloed op de onderliggende factoren van de euro door landen waarmee wij de euro delen.

Op 23 oktober was er een Europese Top, waarin verdergaande stappen besproken werden. In de weken daarvoor werd deze Top geafficheerd als de 'definitieve, laatste Top', waarin een structurele oplossing voor het Griekse probleem, de omvang van het noodfonds, de herkapitalisatie van banken en het Europese toezicht gerealiseerd zou moeten worden – en daarmee hopelijk echt vertrouwensherstel.

Op de Europese Top van 27 oktober werd een nieuw pakket aan maatregelen afgesproken, bestaande uit een afboeking van de Griekse staatschuld met 50%, voorzover in private handen, een herkapitalisatie van banken (tot 9%), een vergroting van het noodfonds tot ca 1000 miljard euro en scherper toezicht op nationale begrotingen via een van de bestaande eurocommissariaten.

VNO-NCW toonde zich verheugd met deze verdergaande stappen tot redding van de euro.

Of het pakket zal leiden tot voldoende vertrouwensherstel was op het moment van afsluiting van deze kroniek op 31 oktober niet te zeggen en hangt mede af van de verdere uitwerking van dit technisch complexe pakket.

#### *Naschrift 1- 16 november:*

De Tweede Kamer gaf het kabinet op 1 november ruimte om verder te werken aan de concretisering van het pakket.

Op 4 november werd in de G20 in Cannes afgesproken dat Italië onder toezicht van het IMF zal staan bij de uitvoering van het overeengekomen bezuinigingsprogramma. De BRIC-landen deden geen toezeggingen om bij te dragen aan het Europese noodfonds.

Op 9 november ontstonden speculaties over een opsplitsing van de eurozone.

Op 11 november trad in Griekenland een regering van nationale eenheid aan. Deze heeft zich gecommitteerd aan de uitvoering van het europakket van 27 oktober en zal dit aan het parlement voorleggen, waarna er in februari verkiezingen zullen volgen.

Op 12 november trad premier Berlusconi van Italië af na aanvaarding van een fors bezuinigingspakket door het parlement. Monti werd benoemd tot formateur van wat waarschijnlijk een zakenkabinet wordt.

Op 15 november werd een recessie in vele EU-landen, waaronder Nederland, voorspeld.

#### **Innovatie, topgebieden en verduurzaming**

Het in het regeerakkoord aangekondigde bedrijfslevenbeleid, gericht op bevordering van excellentie, innovatie en duurzaamheid, was een centraal element in het regeerakkoord, met daaraan verbonden een sterke rol voor het nieuwe ministerie van EL&I.

Na ruim een half jaar van voorbereiding in samenwerking met het bedrijfsleven, kwam het kabinet op 13 september 2011 met zijn beleidsvoornemens voor het zgn. 'topgebiedenbeleid': een actieagenda voor het hele bedrijfsleven en in het bijzonder tien topsectoren.

Dit behelste een nogal fundamentele omwenteling in het beleidsdenken. De vraag vanuit het bedrijfsleven is voortaan richtsnoer voor wat de overheid en kennisinstellingen doen. De bedrijven zetten daar tegenover dat ook zij pres-

taties zullen leveren. De actiegerichte agenda kan alleen maar worden verwezenlijkt in nauwe samenwerking tussen de drie partijen (bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen), met bijzondere aandacht voor de rol van het (innovatieve) midden- en kleinbedrijf. Hetzelfde geldt m.m. voor beroeps- en hoger onderwijs, dat in samenwerking met bedrijven wordt ingericht, waar-

bij het vergroten van het aantal bèta en technisch opgeleide jongeren speerpunt blijft.

Deze nieuwe filosofie straalde ook door naar het duurzaamheidsvraagstuk. Op 3 oktober werd op die basis een 'Groene Groei Deal' gesloten tussen kabinet, de centrale ondernemersorganisaties (waaronder VNO-NCW), Stichting Natuur & Milieu en MVO Nederland. Dit brede

## Netwerken en activiteiten 2012 van VNO-NCW in de sfeer van duurzaamheid/IMVO

### Netwerken

- Het VNO-NCW-bureau voert vanaf het begin in 2006 het secretariaat van het *Nederlands Netwerk van Global Compact*. Dit netwerk bestaat uit 75 in Nederland gevestigde bedrijven die elk de 10 principes hebben onderschreven van het Global Compact van de Verenigde Naties.
- VNO-NCW en MKB-Nederland hebben zitting in de Programmaraad van *MVO Nederland*, het Nederlandse kenniscentrum voor MVO (in 2004 opgericht op basis van het SER-advies over MVO van 2000).
- Al sinds 1979 bestaat het *Programma Uitzending Managers (PUM)* van VNO-NCW, waarbij gepensioneerde managers een bedrijf in ontwikkelingslanden gedurende een aantal weken ondersteunen.
- Het *Dutch Employers Cooperation Program* is in 2006 opgezet door het ministerie van Buitenlandse zaken samen met VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland, gericht op ondersteuning van werkgeversorganisaties in de armste landen.
- Er vindt jaarlijks overleg plaats met het *MVO Platform*, een koepel van ca. 40 NGO's. Onderwerp van gesprek zijn o.a. mensenrechtenbeleid en de SER-activiteiten op het gebied van IMVO.
- Er is een jaarlijks overleg van de Klankbordgroep Levensbeschouwing en Ondernemen van VNO-NCW met de *Raad van Kerken*, waarbij het vaak gaat over maatschappelijke cohesie, duurzaamheid en inkomenspolitiek.
- Op specifieke terreinen zijn er diverse contacten:
  - over juridische aspecten van IMVO: met o.a. het *World Legal Forum (WLF)* en het *Hague Institute for Internalisation of Law (HiIL)* in Den Haag
  - corruptiebestrijding: met *Transparency International*
  - internationale migratie: met *The Hague Process for Refugees and Migration (THP)*
  - zingeving en duurzaamheid: met de *Stichting NatuurCollege*.
- Op het terrein van MVO in algemene zin is er samenwerking met de *International Chamber of Commerce (ICC)* (de Nederlandse afdeling is gevestigd in de Malietoren (het gebouw van VNO-NCW)).
- Op specifiek verduurzamingsterrein is er contact en overleg met o.a.:
  - *Initiatief Duurzame Handel* (VNO-NCW is lid Adviesraad)
  - *International Union for the Conservation of Nature (IUCN)*
  - ondernemersorganisatie *De Groene Zaak*
  - *Stichting Natuur en Milieu*
  - *Nederlands Centrum voor Duurzame ontwikkeling resp. World Connectors*.

### Activiteiten 2012

- Implementatie advies Duurzaam inkopen (met MVO Nederland en De Groene Zaak) d.d. juni 2011
- Verdere uitwerking Intentieverklaring Platform Biodiversiteit d.d. december 2010 (waarbij ook het advies van de commissie-Alders wordt betrokken, waarover in december 2011 een bijeenkomst in de Malietoren plaatsvond)
- Implementatie Groene Groei Deal d.d. oktober 2011
- Implementatie SER-advies ontwikkelings samenwerking d.d. september 2011
- gezamenlijk congres met MVO Nederland over duurzaamheid (januari 2012)
- 50<sup>ste</sup> Bilderbergconferentie VNO-NCW over globalisering, Europa, MVO en duurzaamheid (februari 2012)
- jaarlijks overleg met Raad van Kerken over sociale cohesie en duurzaamheid (maart 2012)
- gezamenlijk congres met Global Compact Nederland over duurzaamheid (april 2012)
- SER:
  - advies Verschuivende Economische machtsverhoudingen (1<sup>e</sup> helft 2012)
  - eidevaluatie IMVO-Verklaring (mei 2012)
- nieuwe website *Green Growth* voor ontsluiting decentrale groene initiatieven
- publicatie visiedocument over migratie (1<sup>e</sup> kwartaal 2012)
- overleg in IOE-verband (werkgeverskoepel, gelieerd aan de ILO) over draft-ILO-aanbeveling *Social floors* (ILO-jaarconferentie juni 2012)
- overleg en lobby in het kader van BUSINESSEUROPE en UAPME (Europese werkgeverskoepels) over o.a. nota *Corporate Social Responsibility* en voorstellen van Europese Commissie voor maatschappelijke verslaggeving, grondstoffenbeleid
- implementatie van de medio 2011 vastgestelde *OECD-guidelines annex Ruggieframework* inzake mensenrechten; verschijnen van nota VNO-NCW/BDA resp. BIAC over OESO-richtlijnen
- inbreng voor Rio+20-conferentie begin juni, gecoördineerd via de *World Business Council for Sustainable Development* (netwerk van 250 internationale ondernemingen, waarvan Peter Bakker, voormalig CEO TNT, per 1 december 2011 voorzitter wordt), *Global Compact* en de *International Chamber of Commerce*.

verbond gaat concrete, duurzame innovaties door bedrijven en de toepassing daarvan stimuleren. Door de economische kansen van verduurzaming te verzilveren wordt op ondernemende, innovatieve wijze bijgedragen aan het behalen van nationale en internationale energie- en klimaatdoelstellingen. De Groene Groei Deal is de overkoepelende deal van een serie sector- en bedrijfsdeals (45) die zijn ondertekend en die de komende jaren verder zullen worden uitgebreid. De overheid belooft in de deal om barrières waar ondernemers op weg naar verdere verduurzaming tegen oplopen, te zullen slechten (wetgeving, vergunningen, financiering).

VNO-NCW toonde zich in persberichten dan ook positief over deze ontwikkelingen (zie bijlagen). Duurzaamheidsbeleid, gevoed door ruimte voor een sterk en innovatief bedrijfsleven, lijkt steeds meer een 'duurzame trend' te worden.

De netwerken en activiteiten van VNO-NCW en MKB-Nederland in de sfeer van duurzaamheid en IMVO (Internationaal MVO) hebben zich de laatste jaren ook sterk ontwikkeld, zoals blijkt uit het kader hierna.

## Begroting 2012

Op 20 september 2011 presenteerde het kabinet zijn begroting 2012.

Het kabinet besloot tot een krachtige pro-Europese koers, zette het topgebiedenbeleid duidelijk in de steigers, nam het pensioenakkoord over en liet de lasten voor het bedrijfsleven niet stijgen.

VNO-NCW stemde hiermee uiteraard graag in. Het betreffende persbericht kon al een week vóór Prinsjesdag uit, omdat alle Prinsjesdagstukken vroeger dan ooit waren uitgelekt.

De FNV formuleerde zoals gebruikelijk vlak na Prinsjesdag ook zijn centrale looneis: maximaal 2,5% bij een loonruimte van 3% (CNV zette in op tenminste inflatiecorrectie en koopkrachtbehoud).

VNO-NCW noemde deze eisen in de economische onzekerheid onverantwoord en onjuist, ook omdat cao's er niet zijn om overheidsbeleid te compenseren, zoals de FNV mede beoogde met deze eis.

In de Algemene Beschouwingen concentreerden de discussies zich vooral op de eurocrisis en de noodzaak van ombuigingen.

Het kabinet doorstond die vrij gemakkelijk, voor de onderwerpen uit het gedoogakkoord met steun van de PVV, voor Europa met steun van de PvdA, Groen Links en D66 en wat betreft het pensioenakkoord met steun van de PvdA.

Daardoor was er in de media veel aandacht voor de felle woordenwisseling tussen Wilders en de minister-president (de 'wat nou, doe normaal'-interruptie), die m.n. bij oppositie en CDA tot forse kritiek op de omgangsvormen van de PVV leidde. Maar ook daardoor kwam het kabinet niet in gevaar.

Het is ongewis hoe de politieke verhoudingen zich in 2012 verder ontwikkelen, zeker als extra ombuigingen onvermijdelijk blijken. Daarbij gaat het zowel om de opstelling van de coalitiepartijen en de gedoogpartner als die van de oppositie, gelet op het minderheidskarakter van het kabinet.

## Pensioenakkoord en arbeidsverhoudingen

Nederland heeft een tamelijk uniek aanvullend pensioenstelsel met goede uitkeringen (middelloonsystemen) en collectieve financiering, waarvoor een breed draagvlak is.

Door de geleidelijke vergrijzing en bij tegenvallers in rente en/of beleggingsrendementen ontstaan echter onbetaalbare rekeningen. Daarom werd medio 2010, midden in de kabinetsformatie, een pensioenakkoord gesloten tussen sociale partners met als elementen:

- De AOW-leeftijd gaat in 2020 naar 66 en naar verwachting in 2025 naar 67 jaar (koppeling aan levensverwachting);
- Het AOW-pensioen gaat omhoog vanaf 2013;
- Mensen kunnen door een flexibele AOW kiezen wanneer ze stoppen met werken;
- De aanvullende pensioenen worden meer schokbestendig gemaakt;
- Het wordt voor oudere werknemers gemakkelijker gemaakt om door te werken.

Pas een jaar later, op 10 juni 2011, werd overeenstemming bereikt over de uitwerking, doordat er in de achterban van de vakbeweging steeds meer kritiek groeide. En ook over die uitwerking was nog niet het laatste woord gezegd; over onderdelen werd nog dooronderhandeld. De laatste onderhandelingsronde vond plaats in de weken voor Prinsjesdag, waarbij minister Kamp nog een flink aantal concessies deed om uittreding op 65 jaar toch via allerlei kleine aanpassingen redelijkerwijze mogelijk te maken voor lagerbetaalden. Zo kreeg hij de PvdA en daarmee een Tweede Kamermeerderheid mee.

Desondanks stemden vervolgens FNV-Bondgenoten en AbvaKabo in de Federatieraad van de FNV tegen. De FNV zette toch zijn handtekening, omdat deze tegenstemmen net onvoldoende waren voor een statutaire meerderheid.

Beide bonden zegden het vertrouwen in de FNV-voorzitter op, waarna besloten werd om een 'Commissie voor goede diensten' ruim tijd te geven voor advies over een aantal spanningspunten in de structuur en organisatie van de FNV. Daarmee ontstond een tamelijk unieke ongewisse situatie in de arbeidsverhoudingen. De uitkomsten van het interne FNV-proces in de loop van 2012 kunnen bepalend zijn voor de toekomst van het overlegmodel c.q. de rol van de SER, Stichting van de Arbeid en het centraal overleg.

Het kabinet zette overigens het mes in een aantal overlegstructuren, waar sociale partners formeel een rol in spelen. De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) zal per 1 juli 2012 worden opgeheven en de Kamers van Koophandel zullen in de kabinetsvoorstellen per 1 januari 2014 opgaan in één centraal zelfstandig bestuursorgaan. Dit laatste in het kader van een integratie van faciliteiten van de overheid ter bevordering van ondernemerschap ('Ondernemerspleinen'). En ten aanzien van de PBO (bedrijf- en produktschappen) kwam het kabinet op 5 oktober 2011 onder druk van de Tweede Kamer met voorstellen voor een forse inkrimping van taken en organisatie, die per 1 januari 2014 hun beslag zouden moeten krijgen. VNO-NCW reageerde in een brief aan de Tweede kamer d.d. 18 oktober op hoofdlijnen in-

## Bijlage 1:

### Persbericht VNO-NCW d.d. 30 september 2010 inzake regeer- en gedoogakkoord

stemmend, maar vroeg wel om meer ruimte voor innovatie, duurzaamheid en MVO als mogelijke aanvullende taken voor een schap.

DEN HAAG, 30 SEPTEMBER 2010 – VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland steunen het nieuwe kabinet onder leiding van premier Mark Rutte. Het regeerakkoord is een duidelijke keuze voor gezondmaking van de overheidsfinanciën en versterking van de economie. Dat is de beste weg naar een goede toekomst van Nederland.

Het nieuwe kabinet kiest met de vorming van een sterk ministerie van Economische Zaken voor ondernemerschap en ondernemingen als motor van onze economie. De agrarische sector betreurt dat een zelfstandig ministerie voor de sector verdwijnt. Naast een algemene stimulering van ondernemerschap komt er een modern ondernemingsbeleid voor de sterke sectoren waarmee Nederland zijn geld verdient (sleutelgebieden). Dit sluit aan bij het toekomstscenario 'Optimistisch' van de drie ondernemingsorganisaties, waarin innovatie en duurzaamheid een belangrijke rol spelen.

Het nieuwe kabinet bezuinigt vooral op de overheid en in sectoren en organisaties die financieel van de overheid afhankelijk zijn. Dat is een begrijpelijke en terechte keuze, gezien de financiële problemen van de overheid. Bovendien

ontstaat een nieuwe kans om de bureaucratie voor ondernemers en burgers tot aanvaardbare omvang terug te brengen. Het behoud van de hypotheekrenteaftrek is een vertrouwenwekkend signaal voor burgers en voor belangrijke sectoren als de bouw en wat daarmee samenhangt.

Het kabinet kiest voor een realistisch duurzaamheidsbeleid. Kernenergie en hernieuwbare energie zorgen er voor dat de CO2 uitstoot drastisch vermindert. Het maakt ons land ook veel minder afhankelijk van internationale, onzekere energiestromen. De ondernemingsorganisaties zullen het duurzaamheidsakkoord dat ze met de overheid hebben gesloten, uitvoeren. Meer geld voor infrastructuur en het ontzien van onderwijs en onderzoek bij de bezuinigingen zijn ook goed voor de economie. Ontwikkelingssamenwerking gericht op welvaartsverbetering via economische ontwikkeling, en met betrokkenheid van het Nederlandse bedrijfsleven, herstelt het draagvlak. Het is positief dat het kabinet het AOW- en pensioenakkoord van de Stichting van de Arbeid overneemt. Dat de PVV de leeftijdsverhoging tot 66 jaar gedooft, is een stap in de goede richting. De drie ondernemingsorganisaties vertrouwen erop dat er uiteindelijk voldoende steun in de volksvertegenwoordiging zal zijn voor het pensioenakkoord.

De ondernemingsorganisaties vinden dat het Nederlandse imago in het buitenland van cruciaal belang is en blijft voor het behoud van onze welvaart. Nederland verdient driekwart van zijn boterham in het buitenland. De ondernemingsorganisaties gaan ervan uit dat het kabinet de Nederlandse handelsbelangen zal bewaken.



## Bijlage 2:

### Persbericht VNO-NCW d.d. 13 september 2011 inzake bedrijfslevenbeleid

DEN HAAG, 13 SEPTEMBER 2011 – Het kabinet legt in zijn vandaag verschenen bedrijfslevenbrief een stevig fundament onder onze toekomstige economische groei. De actieagenda van minister Verhagen van EL&I voor het hele bedrijfsleven en voor de tien topsectoren in het bijzonder verdient alle lof, zeggen de ondernemingsorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. De vraag vanuit het bedrijfsleven is voortaan richtsnoer voor wat de overheid en kennisinstellingen doen. De bedrijven zetten daar tegenover dat ook zij prestaties zullen leveren. De actiegerichte agenda kan alleen maar worden verwezenlijkt in nauwe samenwerking tussen de drie partijen, met bijzondere aandacht voor de rol van het (innovatieve) midden en kleinbedrijf. De agenda is concreet en omvat maatregelen om financieringsknelpunten voor innovatieve starters en doorgroeiers weg te nemen. Er komen een MKB+ Innovatiefonds (500 miljoen euro) en belastingmaatregelen om innovatie in het bedrijfsleven en samenwerking met kennisinstellingen te stimuleren (oplopend tot 600 miljoen euro in 2015). Het Innovatiefonds moet toegankelijk zijn voor eerste toepassing van innovaties. De technologische topinstituten blijven volgend jaar bestaan en krijgen daarna een plek in de innovatiecontracten die per topsector worden opgesteld. Na korte tijdelijke arbeidscontracten worden langere contracten mogelijk en de heffing van de Kamers van Koophandel verdwijnt. Om

de topsectoren tot een succes te maken worden de bakens op cruciale punten verzet door het kabinet. Onderzoek dat uit publiek geld wordt betaald moet veel beter aansluiten op de vraag vanuit de topsectoren. Er komen concrete innovatiecontracten tussen bedrijven en kennisinstellingen, waarvoor één miljard euro per jaar beschikbaar is. Voor de benodigde cofinanciering vanuit het bedrijfsleven is het ook van belang dat het private deel collectief kan worden bijeengebracht. Beroeps- en hoger onderwijs wordt in samenwerking met bedrijven ingericht. Er komen onderwijsplannen voor de topsectoren. Het vergroten van het aantal bèta en technisch opgeleide jongeren blijft speerpunt. Overbodige regelgeving en 'Hollandse koppen' op Brusselse regelgeving worden uit de weg geruimd, waardoor deze het verzilveren van kansen voor ons bedrijfsleven niet in de weg zitten. Ambassades gaan zich intensiever bezighouden met economische diplomatie.

## Bijlage 3:

### Persbericht VNO-NCW d.d. 15 september 2011 inzake begroting 2012

#### *Kabinetsplannen goed voor ondernemerschap*

DEN HAAG, 15 SEPTEMBER 2011 – De ondernemingsorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland zijn verheugd dat het kabinet ook in zijn plannen voor 2012 kiest voor een sterk bedrijfsleven als motor voor innovatie, duurzaamheid en welvaart. Het kabinet wil onze economie de top-5 van de wereld binnenloodsen. Dat moet gebeuren in internationaal zeer zwaar economisch weer, door goed beleid en een doorslaggevende rol voor ondernemingen.

De keus van het kabinet om de euro te blijven steunen is verstandig. Er zijn grote Nederlandse export- en investeringsbelangen in het geding, die hard geraakt zullen worden als de euro en Europa uiteenvallen. Het brengt bovendien een schok op de financiële markten te weeg, met grote chaos tot gevolg. Terecht staat voorop een gedwongen gezondmaking van de slecht presterende economieën van een aantal lidstaten. Het wegvallende vertrouwen van consumenten en ondernemers kan worden gekeerd wanneer op Europees niveau de voorziet van het Nederlandse kabinet voor versterking van de financiële en economische discipline wordt omarmd. De lasten voor bedrijven blijven in

deze kabinetsperiode gelijk aan wat in het Regeerakkoord was afgesproken. Er komt een belangrijk pakket maatregelen dat innovatief (MKB-)ondernemerschap stimuleert, oplopend naar 2 miljard euro per jaar zoals vermeld in de deze week gepresenteerde bedrijfslevenbrief. De overheid heeft ervoor gekozen om onder leiding van bedrijven samen met onderwijs en onderzoek zich sterker dan ooit in te zetten voor een economie die zijn geld kan blijven verdienen. Dat is zonder meer positief en biedt uitzicht op de door het kabinet beoogde plaats in de economische top-5 van de wereld.

Het kabinet zet grote stappen om de belastingheffing te vereenvoudigen door veel kleine heffingen te schrappen. Zo verdwijnen onder andere de verpakkingenbelasting en de grondwaterbelasting. Ondernemers hoeven vanaf 2013 niet langer de heffing voor de Kamers van Koophandel te betalen, wat veel ergernis wegneemt. De ondernemingsorganisaties zijn tegen de invoering van een bankenbelasting, die de kredietruimte voor bedrijven vermindert. Verder vinden ze dat nog deze kabinetsperiode de winstbelasting verder omlaag moet. Het kabinet moet de in het Regeerakkoord vastgelegde afspraak nakomen dat de opbrengst van verbreding van de grondslag hiervoor wordt aangewend. Het bedrijfsleven verwacht hier nog nadere voorstellen voor van het kabinet.

## Bijlage 4:

### Persbericht VNO-NCW, MKB, LTO en Natuur & Milieu d.d. 3 oktober 2011 inzake Groene Groei Deal

#### *VNO-NCW, MKB en LTO met Natuur & Milieu in verduurzaming*

IJSSELSTEIN, 3 OKTOBER 2011 – Natuur- en milieurorganisaties en ondernemingen hebben maandag met de overheid een 'Groene Groei Deal' gesloten. Dit brede verbond gaat concrete, duurzame innovaties door bedrijven en de toepassing daarvan stimuleren. Door de economische kansen van verduurzaming te verzilveren wordt op ondernemende, innovatieve wijze bijgedragen aan het behalen van nationale en internationale energie- en klimaatdoelstellingen. In de deal met de overheid werken samen Natuur & Milieu, de Natuur en de Milieufederaties, MVO Nederland en de ondernemingsorganisaties VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. Zij zullen aantonen dat duurzaamheid en ondernemen niet strijdig zijn, maar elkaar juist versterken. De Groene Groei Deal is de overkoepelende deal van een serie sector- en bedrijfsdeals (45) die zijn ondertekend en die de komende jaren verder zullen worden uitgebreid. De overheid belooft in de deal om barrières waar ondernemers op weg naar verdere verduurzaming tegen oplopen, te zullen slechten (wetgeving, vergunningen, financiering).

Voorbeelden van projecten zijn KLM, die dit najaar 200 vluchten van Amsterdam naar Parijs op biobrandstof (op basis van afgewerkt frituurvet) gaat uitvoeren. Desso en Van Ganzewinkel gaan tapijtafval opwaarderen naar secundaire brandstof en indien mogelijk recycleren tot hoogwaardige grondstof. Essent, Nederlandse Groen Gas Maatschappij en Friesland Campina gaan werken aan de productie van vloeibaar biogas via vergisting van mest bij boerenbedrijven. Er is zicht op uitrol naar 125 agrarische bedrijven. MVO-Nederland komt in samenwerking met 19 partijen uit de betonsector met een plan voor verduurzaming van de hele betonketen. Voorbeelden van barrières

die worden weggenomen zijn dat warmte-koude-opslag met hogere temperaturen mogelijk wordt, door een hogere retourtemperatuur in de regelgeving toe te laten, zodat meer energiebesparing mogelijk wordt. Regelgeving op het gebied van afvalstoffen, toegestane emissies en meststoffen wordt aangepast ten behoeve van het hergebruik van reststoffen en de bio-based economy.

Dit jaar moeten er nog tientallen projecten bijkomen. Verschillende industriële sectoren willen in samenwerking met de overheid hun energie-efficiency in 2030 met 50 procent verbeteren, door de uitvoering van Routekaarten. MKB-Nederland sluit een 'Green Deal' waarbij tot en met volgend jaar minstens 480 bedrijven 20 procent energiebesparing realiseren en 20 bedrijven een vergroening van de energievoorziening.

De rijksoverheid neemt het advies van onder meer de ondernemingsorganisaties en MVO Nederland over betreffende duurzaam en innovatiegericht inkopen.

De wereldmarkt voor groene producten biedt ook exportkansen voor het Nederlandse bedrijfsleven. Daarom komen er 'groene handelsmissies' en een internationale benadering van grondstoffenschaarste en biodiversiteit.

Alle partijen nemen zitting in een 'Groene Groei Board'. Deze stimuleert en bewaakt dat de brede toepassing van 'groei en groen' van de grond komt. Onmiddellijk gaat aandacht uit naar de financiering van duurzame initiatieven die kansrijk zijn en naar de mogelijkheden om energie te besparen in woningen en kantoren. Barrières die hier liggen moeten begin volgend jaar zijn weggenomen.

VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland hebben vandaag een speciale website gelanceerd waarop zij onder meer de ontwikkelingen van de Groene Groei Deal en de projecten en prestaties van het bedrijfsleven zullen laten zien ([www.OndernemendGroen.nl](http://www.OndernemendGroen.nl)).

## Bijlage 5:

### Brief SER aan kabinet d.d. 5 oktober 2011 inzake Europa

Geachte kabinetleden,

Het zijn moeilijke tijden voor Europa. Er wordt door sommigen openlijk getwijfeld aan het voortbestaan van de euro, en tegelijkertijd neemt het risico van een nieuwe recessie van dag tot dag toe. Wij maken ons grote zorgen over het gebrek aan eensgezindheid en alert optreden in de Europese politiek, juist nu het zo gewenst is om de rijen te sluiten. Bij de eerdere financiële crisis heeft een gezamenlijk daadkrachtig optreden een langdurige recessie kunnen voorkomen. We staan nu voor diezelfde opgave. Wij schrijven deze brief omdat doortastende Europese politieke besluitvorming niet langer op zich kan laten wachten. De economie is inmiddels stilgevalen, het vertrouwen van consumenten en ondernemers is gezonken naar diepterecords. Elke dag verder uitblijven van politieke besluitvorming brengt verdere schade toe aan de echte economie van ondernemers en werknemers. Wij dragen verantwoordelijkheid voor het welvaren van ondernemend en werkend Nederland maar het is bij uitstek het politieke leiderschap van Europa dat de sleutel voor de oplossingen in handen heeft. De tijd werkt nu eens niet in ons voordeel. Besluitvorming medio deze maand in Brussel moet een uitweg uit de crisis bieden. Dat zal voor veel opluchting zorgen. Wij steunen u graag om dat te bereiken.

Deze crisis vraagt om een ondubbelzinnige keuze voor Europa. Die keuze is voor ons vanzelfsprekend. Europese samenwerking heeft Nederland in het verleden heel veel opgeleverd, en moet dat in de toekomst blijven doen. Het voor alle burgers essentiële vooruitzicht op duurzame groei en werkgelegenheid is alleen door die samenwerking veilig te stellen.

Veranderingen zijn nodig. Europa heeft alleen een toekomst als het leert van fouten uit het verleden. Door de verwevenheid van de financiële stelsels en de economieën van de lidstaten heeft het handelen van afzonderlijke landen directe gevolgen voor de andere. Landen die laten zien dat ze hun nationale begroting niet op orde kunnen krijgen, moeten vanaf nu daartoe tijdig worden gedwongen door harde automatische sancties. Met instemming hebben wij kennisgenomen van uw voorstellen voor versterking van de governance van de economische en monetaire unie.

Geen lidstaat kan de eurocrisis alleen de baas. In de lastige jaren die voor de deur staan moeten de Europese landen

hun bereidheid tonen om hun nationale problemen met kracht aan te pakken, gericht op het (daarna) weer gaan bereiken van groei van werk en inkomen voor al hun burgers. Hiervoor is vereist dat we ons aan de gezamenlijke spelregels moeten houden en de afgesproken financiële discipline hard moeten handhaven. Met aanvullende economische en sociale hervormingen kan hierdoor weer perspectief worden geboden op versterking van de welvaart en werkgelegenheid in de gehele eurozone.

Het noodzakelijke groeiherstel van Europa kan alleen het gevolg zijn van verbeterde concurrentiekracht en versterkt innovatievermogen van alle landen van Europa. Ook daarom ondersteunen wij het beleid om de zwakke Europese landen – onder strenge voorwaarden, dat wel – te helpen om er weer bovenop te komen; dat is ook in het belang van ons land. Het alternatief om als land alleen of met een paar andere sterke landen samen uit de euro te stappen zal voor Nederland, Europa en de wereldeconomie desastreuze consequenties hebben. De Nederlandse export zal aanzienlijk duurder worden en hard teruglopen (al helemaal naar de zwakke Europese landen die nu zulke grote Nederlandse klanten zijn) en onze investeringen in de landen die we loslaten zullen minder waard worden. Het uiteenvallen van de eurozone zal Europa verlammen en de wereldeconomie in een ernstige crisis storten. Dit rampzalige en zeer risicovolle scenario mag geen werkelijkheid worden.

Wij zien juist perspectief in een intensivering van de Europese samenwerking. Alleen dat biedt naar onze overtuiging kansen op nieuwe groei van welvaart en werkgelegenheid. De eurozone staat er als één economisch blok in financieel opzicht beter voor dan de VS. Juist de huidige verdeeldheid moet worden opgelost.

Europa is overigens nadrukkelijk méér dan slechts een economisch samenwerkingsverband. Het is een gemeenschap van gemeenschappelijke waarden en normen die haar inwoners vrede, welvaart en rechtszekerheid biedt. Het moet een economisch sterk en sociaal Europa zijn waarin mensen het beste uit hun talent halen en zo een bijdrage leveren aan een humane en welvarende samenleving. Een sterk en sociaal Europa dat de uitdagingen van de snel veranderende wereldeconomie aan kan en haar inwoners beschermt tegen de grillen van de internationale kapitaalmarkten. De sociale dimensie van Europa moet en kan simultaan met de economische dimensie worden

versterkt. Versterking van de Europese concurrentiekracht zal gepaard moeten gaan met blijvend evenwichtige sociale grond- en werknemersrechten. Het economische, sociale én duurzame Europa dat ons voor ogen staat laat de lidstaten onverminderd grote ruimte om de toekomst van hun inwoners vorm te geven.

Wij kiezen samen met u voor dat Europa. Een Europa dat vertrouwen opwekt en geen wantrouwen uitlokt, een Europa dat bindt en niet verdeelt, dat inspireert en niet beangstigt. Wij zijn vastbesloten om ons voor dat Europa in te blijven zetten. Juist nu verdient het de breedst denkbare steun.

Namens de raad



dr. A.H.G. Rinnooy Kan

Namens de centrale organisaties

*Vereniging VNO-NCW*



mr. B.E.M. Wientjes

*Federatie Nederlandse Vakbeweging*



drs. A.M. Jongerius

*Koninklijke Vereniging MKB-Nederland*



J.H.A.S. Biesheuvel

*Christelijk Nationaal  
Vakverbond*



drs. J. Smit

*Land- en Tuinbouw Organisatie  
Nederland*



A.J. Maat

*Vakcentrale voor middengroepen  
en hoger Personeel MHP*



drs. R.T.B. Visser



# VI

## Programma 50<sup>e</sup> Bilderbergconferentie

3-4 februari 2012

### Vitale verbinding; 50 jaar Bilderbergconferentie(s)

Dagvoorzitters: Jeroen Smit en Femke Halsema

#### Vrijdag 3 februari 2012

- 12.30 - 13.30 inlooplunch
- 13.30 - 13.50 welkomstwoord en inleiding Bernard Wientjes, voorzitter VNO-NCW
- 13.50 - 14.00 overdracht voorzitterschap conferentie
- 14.00 - 14.30 inleiding Herman van Rompuy, voorzitter Europese Raad
- 14.30 - 15.00 inleiding Paul Polman, CEO Unilever
- 15.00 - 15.30 pauze
- 15.30 - 15.40 column Hans Achterhuis, emeritus hoogleraar wijsbegeerte Universiteit Twente
- 15.40 - 16.30 gesprek inleiders met de zaal
- 16.30 - 16.40 intermezzo
- 17.00 - 18.30 parallelsessies
- 18.30 - 19.15 aperitief
- 19.15 - 22.00 diner

...

119

#### Zaterdag 4 februari 2012

- 9.00 - 9.30 oecumenische dienst met mgr Adrianus van Luyn
- 10.00 - 10.10 heropening conferentie
- 10.10 - 11.00 gesprek met de oud-premiers Ruud Lubbers (1982-1994), Wim Kok (1994-2002) en Jan Peter Balkenende (2002-2010)
- 11.00 - 11.10 column Naema Tahir, schrijver en mensenrechtenjurist
- 11.10 - 11.40 pauze
- 11.40 - 12.30 gesprek van oud-premiers met de zaal
- 12.30 - 12.40 slotwoord Bernard Wientjes

