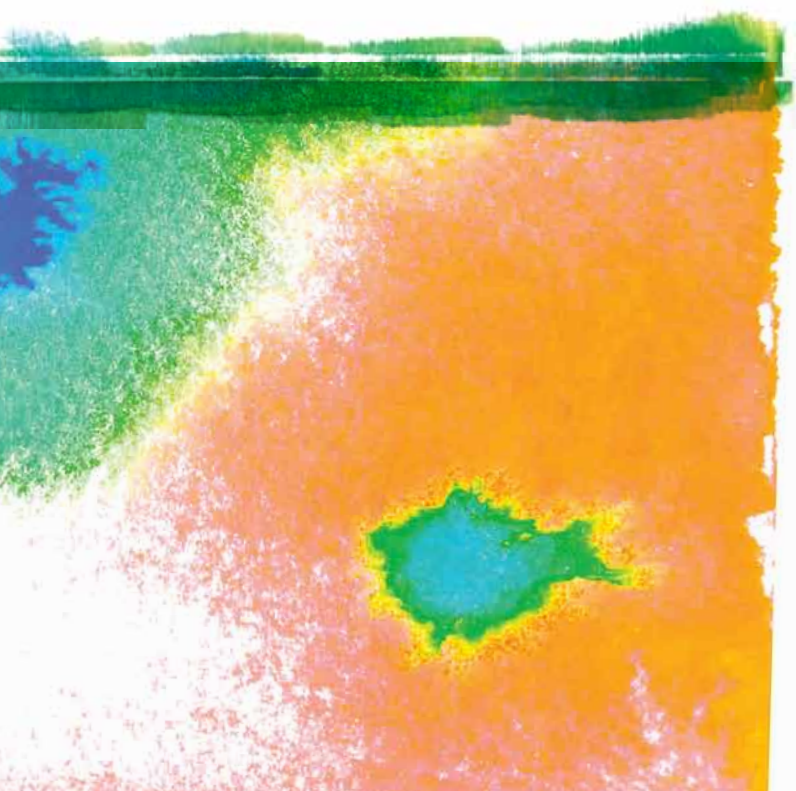
The background is a complex abstract composition. The top half features a textured, painterly style with shades of blue and green, suggesting a sky or a forest. Below this is a horizontal band of white, which serves as a background for a landscape of green trees and a body of water. The bottom half of the image is dominated by a large, vibrant sunburst or flower-like shape in shades of orange, red, and yellow, set against a background of green and white textures.

Werken aan een
beziel(en)de organisatie
en samenleving



2






Werken aan een
beziel(en)de organisatie
en samenleving

© 2019

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kunnen noch de uitgever noch de auteurs aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

ISBN: 9789082748420

Inhoud

	Deel I	Onze missie en bezieling SBI-visienota 2019–2023	8
	Deel II	SBI-bijeenkomsten Inleidingen	56
	Deel III	Drie artikelen over Triple P, Pneuma en polder	116
	Deel IV	Van Slotemaker de Bruïne Instituut naar Stichting SBI Geschiedenis van een transitie	148
	Deel V	SBI-filosofie	170

Voorwoord

Begin 2018 hield SBI zijn eerste officiële jaarbijeenkomst nieuwe stijl. Ter gelegenheid daarvan werd ook een jaarboek uitgebracht met een uitgebreid overzicht van de werkzaamheden van onze stichting vanaf 2015, toen de transitie plaatsvond van het Slotemaker de Bruïne Instituut naar de nieuwe stichting voor Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.

In januari 2019 heeft de tweede jaarbijeenkomst plaatsgevonden, waar we – als volgende stap – officieel de Campus Landgoed Zonheuvel openden en tevens een ontwerp-visienota presenteerden. En enkele maanden daarna namen wij GITP MZ over, die zijn werkzaamheden op ons landgoed voortzet, in samenwerking met SBI Formaat en Odyssee.



Alle reden om nu met een tweede jaarboek te komen, dat de definitieve tekst van de genoemde visienota bevat, de tekst van bijdrages van diverse sprekers op drie SBI-bijeenkomsten, waaronder de twee genoemde, drie polderartikelen van de voorzitter van Stichting SBI en tenslotte een geschiedenis van het transitieproces, dat in dit decennium plaatsvond.

Op naar de derde jaarbijeenkomst begin 2020, wanneer de nieuwe Stichting SBI alweer zijn eerste lustrum viert!

Jaap Jongejan

directeur-bestuurder Stichting SBI

Doorn, Campus Landgoed Zonheuvel, mei 2019

Onze Missie en bezieling

Visienota 2019–2023



Op 19 juni 2019 vastgesteld
door de directeur–bestuurder,
Jaap Jongejan,
en de Raad van Toezicht, bestaande uit:
Jan–Willem van den Braak (voorzitter)
Marianne Berendse
Hein Dijkstra
Connie Maathuis

• **Organogram Stichting SBI**

• **Statutaire bepalingen inzake naam, grondslag en doel**

• **1 Het DNA van SBI**

- 1.1 Waar komen we vandaan en de waarde van geschiedenis
- 1.2 De betekenis van de ruimtelijke omgeving (I): Campus Landgoed Zonheuvel

• **2 Onze inspiratie**

- 2.1 De christelijk-sociale oorsprong
- 2.2 Maatschappelijk verantwoord werken, ondernemen en besturen
- 2.3 De waardigheid van ieder mens en de Vierde P
- 2.4 Leiderschap is meesterschap
- 2.5 De 'sociale kwestie' in de 21e eeuw

• **3 Missie**

- 3.1 Het belang van een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling
- 3.2 Het Handvest van de Aarde
- 3.3 SBI als SDG-House in de postpolder

• **4 Sociale duurzaamheid**

- 4.1 De betekenis van arbeid
- 4.2 De organisatie als werkgemeenschap, medezeggenschap en scholing
- 4.3 SBI als Huis van de Arbeidsverhoudingen

• **5 Het belang van kunst en cultuur**

• **6 De kunst van het verbinden: communicatie en samenwerking**

- 6.1 Tussen en binnen de werkmaatschappijen
- 6.2 Tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht
- 6.3 Met alle bewoners van de campus
- 6.4 Met het Curatorium

• **Slot**

De betekenis van de ruimtelijke omgeving (II): stilte

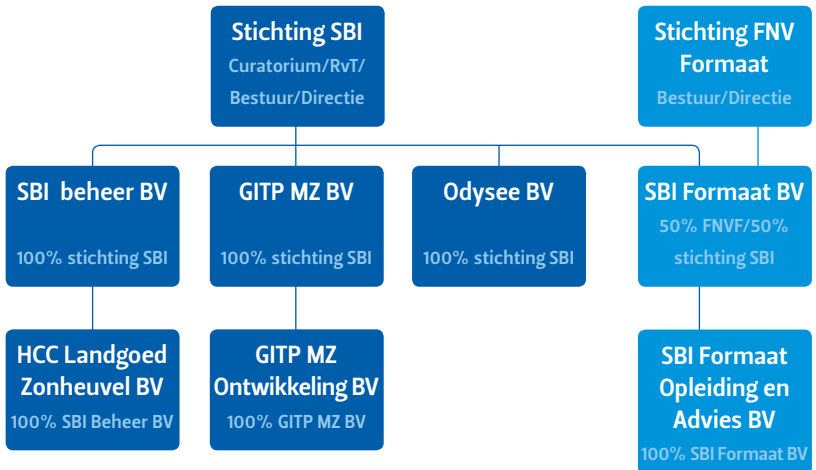
Samenwerkingspartners Campus

- 24 U-coaching
- ACE arbeidslab
- AO-Organisatieontwikkeling
- ATP Film Studios
- Be More You
- Centrum voor Arbeidsmarkt Innovatie
- De nieuwe tijdsleiders
- De Turnclub
- Down to Earth
- Earth Charter
- Forward IT
- Goedlandt Circulair Landgoed Beheer
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- IFMEC
- IMO
- Landmerk
- Meewerktuin
- Museon museum voor Wetenschap en Cultuur
- NCD
- Nieuwe Waarde Creaties
- Planmen
- Proanalytics
- ProjectBureau Waardevol Werken
- Scouting Doorn
- SKDD
- Stichting Maarten Maartens
- Stap-dialoog
- Stichting Present Nederland





Organisaties SBI



Samenwerkingspartners SBI



Alliantie
Medezeggenschap & Governance



Statuten Stichting SBI

per 11 maart 2019

Artikel 1

- lid 1** De stichting draagt de naam Stichting SBI Samenwerking Bezinning en Inspiratie, bij verkorting ook genaamd: Stichting SBI.
 - lid 2** De stichting vindt haar oorsprong in het christelijk-sociale gedachtengoed en staat open voor alle levensbeschouwingen, waarin de waardigheid van ieder mens centraal staat.
 - lid 3** De stichting is gevestigd te Doorn, in de gemeente Utrechtse Heuvelrug, aldaar op Campus Landgoed Zonheuvel voor samenwerking, bezinning en inspiratie.
-



Artikel 2

- lid 1** De stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en samenleving.
- lid 2** De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
- a.** te fungeren als ontmoetingsplaats voor overleg van werknemers- en werkgeversorganisaties, alsmede voor andere maatschappelijke organisaties;
 - b.** het ontwikkelen van scholings- en bezinningsactiviteiten voor en met allen die werkzaam zijn in ondernemingen, instellingen en maatschappelijke organisaties;
 - c.** het samenwerken met respectievelijk het adviseren van bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties, die werkzaamheden in de geest van het doel van de stichting beogen;
 - d.** het bevorderen van kunst en cultuur;
 - e.** het onderhouden en ontwikkelen van Campus Landgoed Zonheuvel;
 - f.** het bewaken van de identiteit van rechtspersonen met in aandelen verdeeld kapitaal, waarvan de stichting aandelen beheert.
-

*Met deze visienota
presenteert de Stichting SBI
zich aan de buitenwereld
(extern) en tegelijk
vormt deze de leidraad
bij het werk aan een
bezielde organisatie, die
de samenhangende letters
S-B-I van samenwerking-
bezinning-inspiratie
waarmaakt (intern).¹*

1 • Het DNA van SBI

Zie voor de geschiedenis van SBI ook deel IV van dit boek



Artikel 1 • lid 1

De stichting draagt de naam Stichting SBI: Samenwerking, Bezinning en Inspiratie, bij verkorting ook genaamd: Stichting SBI.

1.1 Waar komen we vandaan? De waarde van geschiedenis

De schrijver Joost van der Poorten Schwartz alias Maarten Maartens (1858–1915) was sinds 1884 eigenaar van Landgoed Zonheuvel en ging daar in 1903 wonen in een in zijn opdracht gebouwd landhuis, samen met zijn vrouw Anna en dochter Ada, later het Maarten Maartenshuis genoemd. Hun engagement en waarden zijn medebepalend voor het DNA van SBI. Hij was een sociaal bewogen mens en Ada heeft in de jaren dertig van de vorige eeuw veel werk gemaakt van de ontwikkeling van de (jonge) mens door het oprichten van een conferentieoord (met openluchttheater) en het vormgeven van lesprogramma's.

In 1961 richtte het CNV een eigen kaderschool op onder de naam Slotemaker de Bruïne Instituut (SBI). In 1974 werd deze verzelfstandigd en gevestigd op het daartoe aangekochte Landgoed Zonheuvel. Met als kernactiviteit trainingen voor kaderleden en OR-leden, op basis van christelijk-sociale uitgangspunten, waarbij werkgever en werknemer niet op voorhand lijnrecht tegenover elkaar staan maar gericht zijn op samenwerking.

De kaderschool van SBI heeft tientallen bestuurders opgeleid voor hun werk in de samenleving. Maatschappelijk verantwoord werken vanuit een zingevende bron. Bij deze benadering paste ook dat de christelijke werkgeversorganisaties, waaronder het NCW, deelnamen in het bestuur van het SBI. De gefuseerde vereniging VNO-NCW continueerde in 1997 weloverwogen het bestuurslidmaatschap als uitdrukking van de waarde van samenwerking tussen sociale partners (het poldermodel) en ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’.

In 2015 ging het Instituut over in de Stichting SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie. De q.q.-zetels van sociale partners werden opgeheven.

Sinds 2017 is SBI - samen met de huidige drie vakcentrales - donateur van de Stichting Vrienden van de Historie van de Vakbeweging (VHV), waarmee we gezamenlijke activiteiten ontplooiën. In die samenwerking zijn thans ook opleidingsmodules in ontwikkeling over de geschiedenis van de vakbeweging resp. van de arbeidsverhoudingen.

1.2 De betekenis van de ruimtelijke omgeving (I): Campus Landgoed Zonheuvel

Artikel 1 . lid 3

De stichting is gevestigd te Doorn, in de gemeente Utrechtse Heuvelrug, aldaar op Campus Landgoed Zonheuvel voor samenwerking, bezinning en inspiratie.

SBI is eigenaar van 47 hectare cultuur- en natuurgebied. De ligging van SBI in het Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug schept bijzondere verantwoordelijkheden voor de invulling van het



beheer van het landgoed en de daarop gevestigde faciliteiten. Ook dit landgoed behoort als het ware tot het DNA van SBI. Een landgoed dat vele faciliteiten herbergt en vele activiteiten mogelijk maakt.

Er wordt daarbij gewerkt volgens de principes van circulair landgoedbeheer (zonnepanelen, windenergie, CO₂-winning, laadpalen elektrisch autorijden). Gezonde voeding is onderdeel van een brede visie op duurzaamheid. In die zin krijgt deze visie ook vorm op het bord van de bezoeker, het restaurant serveert vooral biologisch verantwoorde gerechten, deels uit de eigen moestuin. Ook wordt gebruik gemaakt van aardwarmte.

En het landgoed vormt letterlijk en figuurlijk de basis voor de in 2018 gelanceerde Campus Zonheuv als levend verband van ongeveer vijftien autonome organisaties met ieder een eigen grondslag en missie, die alle op hun wijze willen bijdragen aan een humane samenleving. De bedoeling is dat er ook onderling afgestemde activiteiten tot stand komen: de campus als 'minipolder'. Daarbij is SBI, als eigenaar van het landgoed, de coördinator en aanjager van de campus.

2. Grondslag

2.1 De christelijk-sociale oorsprong

Artikel 1 . lid 2

De stichting vindt haar oorsprong in het christelijk-sociale gedachtengoed (...).

Uit deze bepaling blijkt expliciet dat SBI zijn wortels in ere houdt. De kern van de christelijk-sociale visie is de diepe betrokkenheid en verbondenheid tussen mensen en de kracht van het relationele. De mens niet als autonoom en zelfredzaam individu maar als persoon, die alleen samen met anderen kan bestaan. Persoonlijke ontwikkeling staat altijd in relatie tot anderen (je bent moeder omdat je een kind hebt, vriend omdat je een vriend hebt enz.).

Daarmee verbonden waarden als solidariteit, gespreide verantwoordelijkheid, gerechtigheid en rentmeesterschap (duurzaamheid) vormen voor SBI belangrijke richtsnoeren. Om zo het *bonum commune* te realiseren, het Goede leven in de ware zin des woords.

De christelijk-sociale waarden speelden ook een belangrijke rol in de naoorlogse sociaal-economische ordening van ons land, die uitgaat van samenwerking tussen de hoofdspelers op dit veld. Die ordening was in de kern gebaseerd op de samenwerking tussen de grote confessionele en sociaal-democratische zuilen

van toen plus de kleinere liberale zuil. De eerstgenoemde ging daarbij principieel uit van gemeenschappelijke belangen: “(De) toekomst is niet de uitkomst van sociale strijd, belangentegenstelling of eigenbelang en concurrentie, maar van samenwerking, betrokkenheid, onderlinge zorg, verantwoord beheer van wat ons is toevertrouwd, gemeenschappelijke ambitie en het besef bij ieder dat, als het beter moet, ieder in de eerste plaats zelf daarop actie moet nemen”.²

De samenwerkingsnotie is dus wezenlijk in het christelijk-sociaal gedachtengoed – en daarmee ook een samenleving, die plaats biedt aan allen (inclusiviteit).

Met overtuiging was SBI daarom ook een van de initiatiefnemers van het Tweede Christelijk-Sociale Congres in 1991, honderd jaar na de encycliek *Rerum Novarum* over sociale gerechtigheid, waar Abraham Kuyper zijn openingsrede wijdde aan de ‘sociale kwestie’. In 1997 leidde dat tot de oprichting van de Stichting Christelijk-Sociaal Congres. Deze stichting houdt sinds 2000 een jaarlijks congres op Landgoed Zonheuvel en de directeur-bestuurder van SBI is q.q. bestuurslid van de Stichting CSC.

Bij het jubileumcongres in 2016 publiceerde het CSC het boek *De kracht van verbinding*, waarin de onderliggende waarden en drijfveren van het CSC naar onze tijd vertaald zijn op diverse terreinen van het maatschappelijk leven. Deze ‘CSC-bijbel’ is en blijft ook voor SBI een aansprekend document.³

Haar christelijk-sociale oorsprong inspireerde SBI in 2016 ook om de Stichting Prinsjesdagontbijt te gaan faciliteren. Deze organiseert al vanaf 1990 jaarlijks vlak voor Prinsjesdag een gebedsontbijt ter bemoediging van bestuurders en politici. De naam van deze stichting werd in dat verband aangepast tot Stichting SBI Prinsjesdagontbijt.⁴

2.2 Maatschappelijk verantwoord werken, ondernemen en besturen

De genoemde christelijk-sociale waarden zijn ook terug te vinden in de wijze waarop ondernemingen, instellingen en maatschappelijke organisaties de maatschappelijke dimensie in hun activiteiten moeten verdisconteren. Hun activiteiten moeten toegevoegde waarde hebben voor de samenleving en dus bijdragen aan de ontplooiing van mensen en het behoud van een leefbare wereld.⁵

Dat vinden we ook terug in het concept van (internationaal) maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).⁶ Naar analogie hiervan kan gesproken worden over het belang van maatschappelijk verantwoord *werken* en maatschappelijk verantwoord *besturen*.

Het gaat uiteindelijk om ieders bijdrage aan een leefbare samenleving.

Het concept MVO wordt al sinds eind van de vorige eeuw ook wel aangeduid als de *Triple P: profit, people, planet*. Dit concept lijkt in die zin beperkt, dat er de suggestie vanuit gaat dat de winst ‘van gelijke orde’ is als de andere twee P’s én dat als het ware gekozen moet worden tussen meer winst óf meer van die andere P’s. Het gaat echter om een beleid, waarbij de activiteiten doelbewust gericht worden op een zo groot mogelijke maatschappelijke toegevoegde waarde, hetgeen ook door burgers en consumenten toenemend gevraagd wordt. Daarmee is ‘MVO’ inmiddels gewoon een *businesscase* geworden voor alle organisaties, winstgericht of niet, zoals bijvoorbeeld ook overduidelijk blijkt uit het hedendaagse energie- en klimaatbeleid.

MVO kan ook als een vertaling van *bedrijfsethiek* worden gezien. Aandacht voor die ethische wortels blijft van groot belang en SBI wil daaraan ook bijdragen.⁷

2.3 De waardigheid van ieder mens als levensbeschouwelijk uitgangspunt en de Vierde P

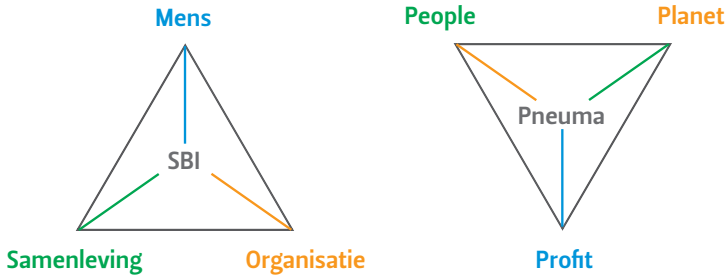
Artikel 1 . lid 2

De stichting ... staat open voor alle levensbeschouwingen, waarin de waardigheid van ieder mens centraal staat.

De rechtsvoorganger van het huidige SBI kwam in 2012 tot de conclusie dat in deze ontzuilde tijd het christelijk-sociale denken niet langer de exclusieve basis onder het werk van SBI zou moeten zijn, omdat ook aan andere levensbeschouwingen ontleende noties en waarden daarvoor hun betekenis kunnen hebben. Zoals bijvoorbeeld waarden als vrijheid, eigen verantwoordelijkheid, gelijkheid en solidariteit, de kernwaarden van het liberalisme resp. het socialisme. Bovendien keren de meeste waarden terug in meerdere levensbeschouwingen, waarbij enkel het aan die waarden toegekende gewicht verschillend is.

Er is binnen SBI ruimte voor alle levensbeschouwingen, zowel kerkelijk/religieus als politiek, die uitgaan van de inherente *waardigheid* van alle mensen en dus in die zin fundamenteel uitgaan van een inclusieve samenleving. Dat is ook de basis van het grondrecht van gelijke behandeling van allen zoals neergelegd in art.1 van de Grondwet. Onderdrukkende levensbeschouwingen c.q. ideologieën, zoals fascisme, communisme, religieus fundamentalisme, racisme en extreem nationalisme, die uitgaan van *uitsluiting* van bepaalde groepen en andersdenkenden staan hier haaks op. Voor deze kan dus ook geen plaats zijn binnen SBI.

De drie P's waar het in de vorige paragraaf over ging, hebben als gevaar dat zij min of meer technisch worden gehanteerd. Het wordt dan verengd tot louter een businesscase, al is het dat ook,



zoals geschetst. Dan kan uit het oog worden verloren dat het uiteindelijk altijd moet gaan om de menselijke waardigheid. Deze spirituele dimensie wordt ook wel de ‘Vierde P’ genoemd, de P van het Griekse *Pneuma* of *Psyche* (= ziel, geest, adem). Dit concept van de Vierde P is in 2001 ontwikkeld door bisschop Ad van Luyn, toen hij in een lezing zei:⁸

“Zou het niet goed zijn de trits 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.”

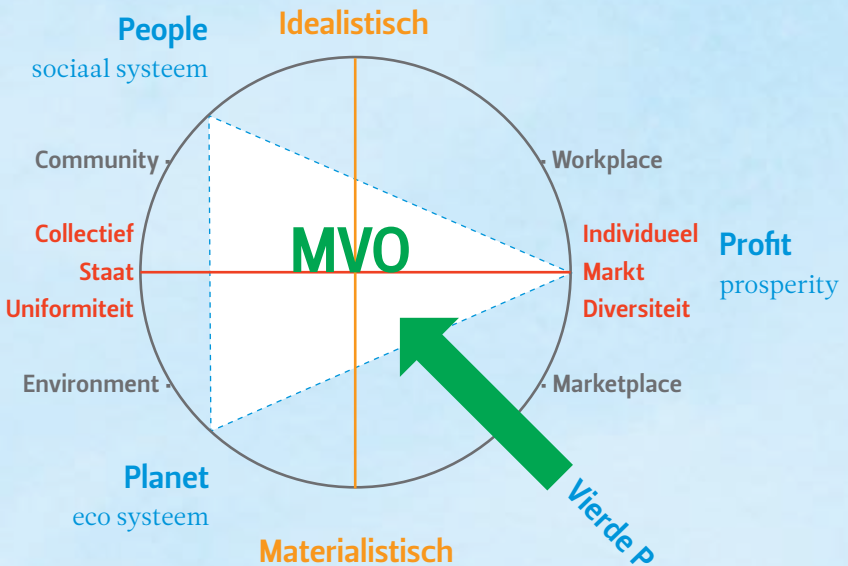
De Vierde P als de sluitsteen op het Triple P-concept, de Vierde P die de andere drie omvat of, weer anders gezegd, de ‘binnenkant’ van de drie P’s vormt.²

En ex-premier Ruud Lubbers sprak er veel later als volgt over:

“Die toevoeging komt van de Rotterdamse Bisschop van Luyn, ere wie ere toekomt. Ik vond het erg passen als aanvulling op de drie P’s. De aandacht voor pneuma – spiritualiteit – is sterk in opkomst. We leven in een tijd van rationalisatie en secularisatie. Maar je moet het weten te combineren met een dimensie van spiritualiteit. Het woord pneuma kun je ook uitleggen als ademhaling. Via ademhalingsoefeningen raken mensen in harmonie met zichzelf. Als mensen in harmonie met zichzelf zijn, zijn ze ook meer in harmonie met hun omgeving.”¹⁰

KLAAS VAN EGMOND EN DE VIER P'S

In zijn prachtige boek 'Een kwestie van de beschaving' (2010) benadrukt Klaas van Egmond, toen o.a. hoogleraar aan het duurzaamheidscentrum van de Universiteit Utrecht, de relativiteit van alle tegenstellingen. Hij plaatste deze in een kruis langs de lijnen individueel-collectief resp. idealistisch-materialistisch. Op die lijnen plaatste hij ook de Triple P van MVO, waarvan de synthese in het middelpunt ligt:



Dat middelpunt kan ook als de 'Vierde P' worden aangeduid, waarbij die P dan niet op hetzelfde vlak ligt als de andere drie P's maar die als het ware omvat in een grotere Eenheid.

Alle ideologieën worden getranscendeerd in het besef dat alle mensen en partijen ‘van goede wil’ moeten samenwerken aan het gemeenschappelijke doel van een wezenlijk humane samenleving.

Het roept allemaal in herinnering dat de mens niet gereduceerd kan en mag worden tot louter consument of burger en de samenleving niet tot een optelsom van individuen. Alle mensen zijn ten diepste unieke *Personen*, door wie tegelijk het gemeenschappelijke spreekt.

Overigens geldt bij dit alles dat volgens CBS-cijfers thans voor het eerst een meerderheid (50,7%) geen enkele specifieke religieuze gezindte meer aanhangt.¹¹ Dit betekent ook dat SBI volop ruimte moet en wil geven aan al degenen, die op eigen kompas zoeken naar hun identiteit en de zin van hun werk als onderdeel van die identiteit.

En dat vergt zeker voor een organisatie als SBI aandacht voor zingeving, integriteit en spiritualiteit. Daaraan is ook toenemend behoefte in de samenleving, sommige bedrijven vragen hun sollicitanten al naar hun spirituele drijfveren en bronnen, iets wat in de vorige eeuw nog nauwelijks voorstelbaar was.

2.4 Leiderschap is meesterschap

Over het ‘ware leiderschap’ zijn duizenden boeken volgeschreven: het moet dienend zijn, met compassie uitgeoefend worden, empathisch, richtinggevend zijn maar niet-autoritair, bemoeidigend integer, streng maar rechtvaardig, vergevingsgezind, verzoenend, stimulerend en wat al niet. En sommigen voelen zich daarbij geïnspireerd door een bepaalde bekende persoon, zoals Nelson Mandela of Franciscus van Assisi.¹²

Vroeger was een leider vooral een goed strateeg, die in zijn organisatie de dingen gedaan wist te krijgen die gedaan moesten

worden om de missie van de organisatie te realiseren. Niet meer en niet minder. Hoe hij (in het vervolg wordt met 'hij' uiteraard evenzeer 'zij' bedoeld) dat voor elkaar kreeg deed er minder toe, omdat de medewerkers erop (af)gericht waren zijn wensen uit te voeren.

Deze sterk gesecculariseerde en geïndividualiseerde tijd maakt een alom gewaardeerd leiderschap moeilijker dan ooit. De medewerkers zijn mondig geworden en willen vaak tegelijk geleid worden maar ook eigen baas blijven.¹³ Organisaties en de omgeving daarvan zijn zo complex geworden, dat de leider dit onmogelijk allemaal zelf kan overzien en voor elkaar kan krijgen. Hij moet echt kunnen communiceren en samenwerken met zijn medewerkers en waar mogelijk in vertrouwen delegeren. Daar hoort dan ook bij dat hij die medewerkers zo nodig duidelijk aanspreekt op de eigen verantwoordelijkheid die men wil, althans zegt te willen.

Een leider moet kunnen verbinden, intern en extern. Intern in die zin dat hij allen in de organisatie 'meeneemt' in de missie waar die voor staat, en ook allen onderling verbindt. En tegelijkertijd moet hij ook bij de relevante externe stakeholders (overheden, vakbonden en andere belangengroepen, potentiële samenwerkingspartners enz.) begrip weten te genereren voor waar zijn organisatie voor staat resp. de toegevoegde waarde die die heeft voor de maatschappij (*license to operate*).

En bij dit alles houdt hij de waarden van zijn organisatie hoog. Het gaat als altijd uiteindelijk om moreel leiderschap.

Een echte leider kent vooral zichzelf, waardoor hij er niet op uit is om vooral zichzelf 'waar te maken' en daarvoor erkenning te krijgen omdat hij al voor zichzelf 'waar' is. Dat maakt het mogelijk om de aan hem/haar toevertrouwen werkelijk recht te doen, door ze 'op waarde te schatten' en ze daar in te zetten waar het belang van de organisatie én van de medewerker optimaal bediend wordt.

Hij ziet en laat zien dat alles in het leven, dus ook het werk, relatief is en ten diepste een (goddelijk) spel, waarbij alle deelnemers hun (wisselende) rol hebben. Een spel met vaak nog onbekende 'oplossingen' – en waarbij fanatisme dus uit den boze is (en iemand die de eigen opvatting verabsoluteert zichzelf dus buitenspel plaatst). Hij is daardoor ook een beetje een leermeester in werk en leven voor degenen met wie hij werkt. Hij nodigt hen als het ware uit om met hem/haar mee te trekken richting die onbekende horizon. Een echte leider heeft in zijn hart ruimte voor veel en weet vorm te geven daaraan.

En zo kunnen we door een groei in bewustzijn allemaal leider worden van onszelf en in onze omgeving, hoe klein of groot ook. Leiderschap is Meesterschap.¹⁴

2.5 De 'sociale kwestie' in de 21e eeuw

De oneindige digitale mogelijkheden hebben geleid tot een nietsontziend businessmodel, dat verweven is met een nieuwe religie die empathie schenkt aan computerprogramma's – die AI-programma's worden genoemd – als een manier om niet te hoeven zien dat ze de waardigheid, de positie en de rechten van echte mensen aantast.

Jaron Lanier in 'Tien argumenten om je sociale media-accounts nu meteen te verwijderen' (BusinessContact 2018), p. 169.

We hadden het al over de 'sociale kwestie', die in 1891 tot het eerste Christelijk-Sociaal Congres leidde. Daarmee werd toen gerefereerd aan de goddeels onbeschermd, mensonwaardige positie van de meeste arbeiders, vooral materieel (lage lonen, extreem lange werkdagen). In wezen was vaak sprake van regelrechte uitbuiting, waarmee ook het socialisme en het concept van de klassenstrijd een vruchtbare voedingsbodem kreeg.

In de 20e eeuw is heel wat verbeterd aan de positie van de werk-

nemer door een samenstel aan wettelijke beschermingsmaatregelen en natuurlijk door de vakbonden en hun ‘koninklijk wapen’: de cao. Daar kwam na de oorlog bij, dat de vakbonden ook institutioneel invloed kregen op het sociaal-economische beleid via de SER, de Stichting van de Arbeid en het regelmatige overleg van kabinet en Stichting van de Arbeid (tripartite overleg).

Vanaf de jaren negentig kwam echter toenemend kritiek vanuit delen van de politiek op dit ‘corporatistische overlegstelsel’. Dat had alles te maken met het einde van het communisme, waarmee de liberale democratie meer dan ooit de wind in de zeilen kreeg en tegelijk de emancipatie van het individu voltooid werd. En zo werd de klemmende vraag hoe het ‘maatschappelijk middenveld’, zoals het toen heette, in die samenleving nog een rol kon spelen. Geen wonder dat in 1991 opnieuw een groot Christelijk-Sociaal Congres plaats plaatsvond met als kernthema de toekenning/toedeling van verantwoordelijkheden in en voor de samenleving. Dit onder de veelzeggende titel: ‘Bedreigde verantwoordelijkheid’. De SER bracht er een jaar later ook een fundamenteel advies over uit.¹⁵

Je zou kunnen zeggen dat de grote sociale kwestie, zoals ahangig gemaakt in 1891, precies een eeuw later wel was beslecht en als vanzelfsprekend werd opgevolgd door deze nieuwe vraag naar de ordening van de liberale samenleving.

Nu, nauwelijks een kwart eeuw verder, kan wel vastgesteld worden dat deze vraag niet van de agenda is, integendeel. Het einde van de geschiedenis is niet bereikt. Door de globalisering is deze vraag juist complexer dan ooit geworden. Sterker, de vraag wordt steeds meer of de menselijke waardigheid niet fundamenteel in het geding komt door de wereldwijde explosieve technologisch-digitale revolutie. Dat zou weleens dé sociale kwestie van de 21e eeuw kunnen worden.

De waardigheid van de mens als Persoon brengt als vanzelf ook respect voor zijn eigen levenswijze, zijn eigenheid en privacy met

zich mee. Deze staat echter door de technologisch-digitale revolutie steeds sterker onder druk. Een revolutie die niet alleen de sociale media maar recenter ook fenomenen als het *internet of things*, vergaande vormen van kunstmatige intelligentie, robotisering en cybercrime gebaard heeft.

De mens dreigt daarmee gereduceerd te worden tot een verzameling van algoritmen op basis van Big Data, waarmee door een beperkt aantal wereldgiganten lucratieve handel wordt bedreven met de lokroep aan consumenten van nog meer en gemakkelijker consumptie van goederen en diensten. Een dreiging die de mens over zichzelf afroept door aan deze lokroep gehoor te geven.

Deze technologisch-digitale explosie maakt ook mogelijk dat de bureaucratieën, zowel van de staat als van private conglomeraten, beschikken over steeds meer gegevens van iedereen en deze kunnen bewerken voor allerlei doeleinden, vaak zonder dat de burger daar weet van heeft. De al langer bestaande klacht dat professionals op ieder maatschappelijk terrein steeds minder ruimte hebben om naar eigen inzichten hun werk te doen maar zich steeds meer moeten conformeren aan kostbare tijd vretende regels, protocollen en overlegverplichtingen, waarmee ook hun positie en gezag wordt ondergraven.

Ook dit draagt weer bij aan ontmenselijking, in die zin dat het zicht op de mens als uniek persoon en daarmee zijn inherente waardigheid teloorgaat. Dit met als paradox dat enerzijds het kwalificeren van mensen op basis van bepaalde groepskenmerken (geslacht, ras, nationaliteit enz.) veelal wordt afgewezen als zijnde discriminatoir en anderzijds dit (quasi-) wetenschappelijk 'labelen' als nooit tevoren voortgaat, doorgaans onbesproken. Een labelcultuur, waarbij iedereen gecategoriseerd wordt aan de hand van bepaalde kenmerken.¹⁶

Er wordt in dit verband ook wel gesproken over het oprukkende ‘surveillancekapitalisme’, waarbij de mens door de mega-tech-bedrijven steeds meer wordt onderworpen aan algoritmen waarop hij geen invloed heeft.¹⁷

Hoe kunnen we grenzen stellen aan deze mateloze ontwikkelingen en de mens als relationeel en spiritueel wezen weer centraal stellen? Het versterkt het grote belang van zingeving en reflectie op onze wezenlijke identiteit en de betekenis van ons werk, ook in het aanbod van SBI. Wie zijn we en wie willen we zijn?

Daar komt dan nog bij dat deze technologisch-digitale explosie bijdraagt aan een samenleving met een steeds grotere afstand tussen ‘hogere’ en ‘lagere’ functies. In werkomstandigheden, beloning en ook de toegang tot kennis, terwijl men tegelijkertijd steeds meer op dat laatste wordt ‘afgerekend’ (meritocratie). SBI wil via zijn scholings- en adviespraktijk ook bijdragen aan het verminderen van die afstand.

3. Missie

3.1 Het belang van een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling

Artikel 2 . lid 1

De stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en de samenleving.

De duurzaamheidstrein maakt steeds meer snelheid. Hij wordt ook langer, voor steeds meer wereldburgers is er plaats. (...) Het gemeenschappelijke doel is het bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving met als uitgangspunt de menselijke waardigheid. Dat is onze gemeenschappelijke toekomst.

Slotzin VNO-NCW-nota 'Onze gemeenschappelijke toekomst; integrale visie op duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen' (2012).

De concepten MVO, MVW en MVB zijn inmiddels min of meer opgegaan in de brede notie van 'duurzame ontwikkeling'. Die notie stamt al uit 1987 (rapport *Our common future* van Brundtland) en werd toen nog volledig gelieerd aan de noodzaak van een ecologisch gefundeerd beleid, waarop al was gewezen in het beroemde rapport 'Grenzen aan de groei' van de Club van Rome uit 1971. De eerste die de impact van de mens op de natuur op langere termijn op wereldschaal duidde was Rachel Carson in het boek *Silent Spring* (1962).

Er was dus een lange voorgeschiedenis voor nodig voordat rond 2007 dan eindelijk een wezenlijk besef ontstond dat het 'zo niet langer kon' met onze omgang met de aarde, vooral door het steeds dringender wordende klimaatvraagstuk. Maar er is natuurlijk veel meer (afnemende biodiversiteit, teruglopen van bepaalde grondstoffen, plastic afval etc. etc.). Thans is het wel onomstreden dat de CO₂-emissie drastisch moet worden verminderd en de economie circulair moet worden.

Onze grondhouding ten aanzien van de natuur, waarvan we voor ons voortbestaan volledig afhankelijk zijn, is dus van groot belang. Matthijs Schouten onderscheidt vijf grondhoudingen, die gebaseerd kunnen zijn op zowel een religieuze als een seculiere achtergrond:¹⁸

- De mens als eigenaar van de natuur als zijn tehuis
- De mens als verzorger/beheerder/rentmeester
- De natuur als partner (natuurelementen zijn broers, zusters, Moeder Aarde)
- De mens als participant van de natuur (Alles is natuur, alles is verbonden)
- De fundamentele eenheid van mens en natuur als een woordeloze ervaring (*unio mystica*).

Op een continuüm uitgezet staat bij de eerste grondhouding de mens centraal, bij de laatste de hele schepping en het diepe, intrinsieke weten.

De eerste grondhouding is door zijn eenzijdigheid in zijn resultaat van grootschalige exploitatie en verwoesting van de natuur in wezen juist irrationeel te noemen: wie handelt zo ten aanzien van zijn eigen woonhuis? Voor SBI zijn de overige vier grondhoudingen alle waardevol, mits zij uitgaan van het verschuldigde respect voor de natuur, dat SBI zelf ook tot uitdrukking wil brengen in zijn omgang met de natuur op landgoed Zonheuvel.

Het duurzaamheidsconcept is inmiddels verbreed naar het sociale domein: ook daarvoor geldt dat het moet gaan om een duurzaam

houdbare inzet van arbeid, waarbij de mens als persoon behandeld wordt en dus niet gereduceerd wordt tot eindige 'grondstof' voor de productie. Ook de complexe en hoogwaardige productieprocessen van deze tijd vragen om een in stand houden en verbeteren van de kennis, kwaliteit en betrokkenheid van werkenden. Het ecologische en sociale duurzaamheidsaspect (de twee P's van de Triple P) zijn ook met elkaar verweven en van elkaar afhankelijk: zonder een ecologisch gezonde omgeving geen duurzame arbeid en omgekeerd is in een sociaal niet duurzame omgeving (zonder respect voor mensenrechten en fundamentele arbeidsnormen) nauwelijks serieus commitment van allen aan ecologische verbeteringen denkbaar.

De samenhang tussen sociale en ecologische duurzaamheid komt ook fraai tot uiting in het door de Engelse econome Kate Raworth ontwikkelde concept van de 'Donut Economie', zoals ook de titel van haar boek luidt.¹⁹ Een concept waarin niet langer groei centraal staat maar met de buitenste cirkel als de ecologische buitengrens en de binnenste cirkel als sociale binnengrens, waarbinnen de 21e-eeuwse duurzame economie zich moet bewegen.

Deze tussenruimte (de donut) is de *safe and just space for humanity*. Daar produceert, consumeert en leeft iedereen zonder schade aan natuur of klimaat toe te brengen. Daar is voldoende voedsel en werk, gezondheid en democratie.

In het gat van de donut geeft Raworth de tekorten weer die mensen overal in de wereld willen oplossen. De binnenste ring van het broodje is het sociale fundament, wat minimaal nodig is voor welzijn, aan de buitenrand komt het ecologisch plafond van ruimteschip aarde in beeld met negen planetaire grenzen, zoals luchtvervuiling, klimaatverandering, uitgeputte bodems. Een duurzame economie houdt rekening met wat nodig is voor de zorg voor ons ruimteschip.

Het door SBI onderschreven concept van sociale en ecologische duurzaamheid vindt gelukkig ook brede steun in het bedrijfsleven. In juni 2016 lanceerde VNO-NCW samen met MKB NL en LTO NL zijn meerjarig programma ‘NL Next Level: een nieuw perspectief voor Nederland’, waaruit het volgende citaat:

“Ons *Next Level* programma heeft een hogere ambitie dan het realiseren van louter meer economische groei. Groei is ook geen doel op zich, maar een middel om de samenleving te verbeteren. (...)

Een welvarender samenleving neemt ook gemakkelijker afscheid van ziekmakende intolerantie en xenofobie. Welvaart kan heel goed breed gedeeld worden met kansen voor eenieder, zoals bij uitstek Nederland heeft laten zien. Welvaart kan ook alleen maar duurzaam zijn. Wij zijn van mening dat Nederland een leidende positie moet ambiëren in de combinatie van welvaart, duurzaamheid en inclusiviteit (kansen voor iedereen).”

Eigenlijk zegt het bedrijfsleven hiermee voor het eerst expliciet dat niet alleen de P van profit maar zelfs de heilige koe van de economische groei (vanouds de eerste SER-doelstelling) slechts middelen zijn om een duurzame, inclusieve samenleving tot stand te brengen.

Je zou kunnen zeggen dat educatie in een breed duurzaamheidsbewustzijn, inclusief de ‘Vierde P’, de kern van SBI vormt.

Het Handvest van de Aarde en de SDG’s bieden daarbij concrete aanknopingspunten voor door waarden gedreven handelen van mens, organisatie en samenleving, waar SBI zich zeer door aangesproken voelt.

3.2 Het Handvest van de Aarde

De term duurzaamheid wordt dus 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, arbeids-(verhoudingen), financiën, governance enz.

Het Handvest van de Aarde (Earth Charter) legt deze relaties wellicht meer dan enig ander beleidsdocument. Na de milieuconferentie in Rio de Janeiro van 1992 werd door o.a. Ruud Lubbers, Steven Rockefeller en Michail Gorbatsjov het initiatief genomen voor dit handvest, dat vervolgens na jaren van intensieve internationale consultaties met de samenleving in 2000 tot stand kwam. Het wordt ook 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. Lubbers schreef in 2008 nog een uitgebreid artikel over de betekenis van het Handvest voor wereldwijde governance.²⁰ Het is het enige grote internationale document dat ook expliciet ingaat op de spirituele dimensie van duurzaamheid. Zonder terughoudendheid worden in het Handvest geestelijke waarden genoemd als essentieel voor het behoud van een menswaardige en materieel leefbare wereld. En in een van de zestien principes wordt opgeroepen om ‘het belang van morele en spirituele opvoeding en vorming voor een duurzaam bestaan’ te erkennen.

En de slotzin van het Handvest luidt als volgt:

“Laat onze tijd de geschiedenis ingaan als een tijdperk van de omslag naar een nieuwe eerbied voor het leven, de vastbeslotenheid duurzaamheid te realiseren, een intensivering van de strijd voor rechtvaardigheid en vrede en de vreugdevolle viering van het bestaan.”

Hierin is ook zonder moeite het concept van de Vierde P te herkennen. En veelzeggend is dat in de pauselijke encycliciek *Laudato Si* (2015) expliciet aan het Handvest gerefereerd wordt.

SBI heeft het Handvest als belangrijke inspiratiebron onderschreven (*endorsement*):

“We, the undersigned, endorse the Earth Charter. We embrace the spirit and aims of the document. We pledge to join the global partnership for a just, sustainable, and peaceful world and to work for the realization of the values and principles of the Earth Charter.”

Tevens is SBI formeel Earth Charter Vriend. In 2015 plantte Ruud Lubbers ter gelegenheid van de 15e verjaardag van het Handvest een boom op ons landgoed en sindsdien vindt de jaarlijkse viering daar plaats.

Medio 2019 is met financiële en bestuurlijk-organisatorische steun van SBI een nieuwe Stichting SBI-Earth Charter Nederland van start gegaan, die het gedachtengoed van het Handvest uitdragen en waar mogelijk zal operationaliseren.

DE WORLDCONNECTORS²¹

De Worldconnectors vormen een in 2006 door o.a. Ruud Lubbers en Jos van Gennip opgericht Nederlands netwerk van prominente en betrokken opiniemakers die zich vanuit verschillende achtergronden inzetten voor een duurzame, rechtvaardige en vreedzame wereld. Dit op basis van principes als verwoord in het

Earth Charter en de Sustainable Development Goals van de VN. Jaarlijks worden vier of vijf bijeenkomsten overal in het land gehouden, gewijd aan een specifiek thema. SBI is donateur en formeel partner van de Worldconnectors en biedt ook ruimte aan bijeenkomsten van dit netwerk.

3.3 SBI als SDG–House in de postpolder



Artikel 2 . lid 2

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- a. te fungeren als ontmoetingsplaats voor overleg van werknemers- en werkgeversorganisaties, alsmede voor andere maatschappelijke organisaties;
 - c. het samenwerken met respectievelijk het adviseren van ondernemingen, instellingen en maatschappelijke organisaties, die werkzaamheden in de geest van het doel van de stichting beogen;
-

De notie van samenhangende ecologische én sociale duurzaamheid ligt ook ten grondslag aan de zeventien Sustainable Development Goals, die eind 2015 door de Verenigde Naties werden vastgesteld. Een unieke wereldagenda voor de periode tot 2030, waar de nationale agenda's en bijvoorbeeld ook de Europese moeten zijn afgestemd. SBI heeft het Nederlandse Charter inzake de SDG's ondertekend.

De laatste SDG-doelstelling behelst de bevordering van partnerschappen, hetgeen volledig aansluit bij de missie van SBI, waarin de S van samenwerking letterlijk en figuurlijk voorop staat. SBI wil en moet, gelet op haar missie, midden in de samenleving staan. Daartoe onderhoudt ze een rijkgeschakeerd netwerk aan contacten, waarmee altijd de samenwerking wordt gezocht.

In het voorgaande zijn al diverse van deze samenwerkingspartners aan de orde gekomen: de Stichting Maarten Maartens, de Stichting CSC, de Stichting SBI Prinsjesdagontbijt, de Stichting VHV, Earth Charter NL, Worldconnectors enz. En deze verbindingen ontwikkelen zich voortdurend in de netwerksamenleving, waar ook SBI onderdeel van uitmaakt. In plaats van de klassieke insti-

tutionele polder (waarin we samenwerken met sociale partners, zie volgend hoofdstuk) ontwikkelt zich de ‘postpolder’, waarin partijen vrijwillig met elkaar samenwerken en elkaar ondersteunen op inhoud, soms ad hoc, soms meer structureel, ieder vanuit de eigen expertise en missie.²² Partijen op de arbeidsmarkt, in de wereld van de kunst, in de ‘groene polder’, in de wetenschap, het onderwijs en het bestuur. Daaronder begrepen ook fondsen die zich aangesproken weten door onze visie.

Daarvoor is samenwerkingsgezindheid, open communicatie en vertrouwen essentieel vanuit een natuurlijke zelfbewustheid over de eigen rol en verantwoordelijkheden. In die zin zien wij al die partners als externe stakeholders van SBI.

In Nederland wordt door vele partijen gewerkt aan de realisering van de SDG-doelstellingen. Er is ook een klein coördinatiebureau als ‘SDG-House’ gevestigd in het Koninklijk Instituut voor de Tropen in Amsterdam. SBI is trots dat zij, als tot nu toe een van de weinige instellingen, het predicaat ‘SDG-House’ mag dragen.

Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen



4. Sociale duurzaamheid

Artikel 2 . lid 1

De stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en de samenleving.

4.1 De betekenis van arbeid

Arbeid heeft een centrale betekenis in iedere samenleving. Zonder de productieve inzet van mensen geen welvaart. Er is wel een groot verschil met vroeger: toen waren er scherpe onderscheidingen tussen ‘blauwe’ en ‘witte’ boorden en was er vooral massaproductie, georganiseerd volgens de Tayloriaanse principes van centrale aansturing en controle door middel van voltijdsbanen (met veel uren en een laag loon).

Mede door de invloed en druk van de vakbeweging heeft de arbeider van toen (de werknemer van nu) meer positie gekregen door een verfijnd wettelijk beschermingsstelsel (arbeidsrecht, arbo-wetgeving, minimumloon, medezeggenschap) en cao’s (arbeidsuren, beloning, vakantie enz.). Tevens is er een internationaal recht van de vakbeweging om zich te organiseren en collectief te onderhandelen (ILO-Verdragen).

‘De arbeider is zijn loon waard’, zo luidt vanouds een christelijksociaal uitgangspunt.

De arbeid heeft in deze tijd meer (contractuele) vormen gekregen:

naast voltijds- ook deeltijdbanen, naast vaste ook toenemend flexibele contracten, naast dienstverbanden ook het zzp'erschap.

SBI onderschrijft het breed gedeelde uitgangspunt van een redelijke balans tussen 'vast en flex' maar blijft buiten de discussies op centraal niveau over de gewenste juridische vormgeving van die balans.

En daar komt bij dat arbeid een steeds belangrijkere bron van zingeving is geworden voor veel werkenden. De mens is meer dan 'human capital', zoals vaak gezegd wordt, meer dan een productiemiddel: het doet te kort aan de inherente waardigheid van de mens als persoon.

Ook SBI Formaat BV erkent in haar statuten 'de betekenis van geloof en levensbeschouwing als bron van inspiratie voor haar activiteiten en die van haar deelnemers'.

Bij dit alles moet tenslotte niet vergeten worden dat andere vormen van activiteit, zoals vrijwilligerswerk, huishoudelijke arbeid, opvoeding van kinderen, kunstenaarschap en sport evenzeer het cement van de samenleving vormen.

Volgens een van de drie SER-doelstellingen gaat het om maximale arbeidsparticipatie. SBI zou daaraan willen toevoegen dat het ook moet gaan om een 'optimale' arbeidsparticipatie.

Zinvolle arbeid is onverminderd van grote economische en niet-economische waarde voor het individu, de samenleving en - via de belastinginkomsten - ook de overheid. We mogen ook verwachten dat de zgn. vierde industriële revolutie die al komt aanrollen, enerzijds banen vernietigt maar anderzijds weer nieuwe, nu nog onbekende banen, genereert, zoals zo vaak in het verleden. Het risico van een basisinkomen, zoals soms bepleit, is dat het zich pessimistisch baseert op een samenleving met structureel onvoldoende werk en tegelijk miskent dat het een disincentive is voor betrokkenheid bij de samenleving.

SBI wil in al haar werk bijdragen aan een samenleving waarin het

normaal is dat iedereen die kan werken ook mee kan doen. Met gelijke behandeling als basis, juist om verschillen tussen mensen tot hun recht te kunnen laten komen: de inclusieve samenleving.

4.2 De organisatie als werkgemeenschap, scholing en medezeggenschap²³

De 'oude', vooral economisch gedreven organisatie heeft plaats-gemaakt voor een werkgemeenschap. De nieuwe organisatie heeft alleen bestaansrecht als deze een bijdrage levert aan een duurzame samenleving, als deze maatschappelijke toegevoegde waarde creëert. Organisaties zijn werkgemeenschappen van mensen, met elkaar verbonden door een sociaal contract (en vaak ook met een juridisch contract).²⁴

In zo'n inclusieve onderneming is de motivatie van mensen het sterkst bij:

- zoveel mogelijk autonomie (zelf vormgeven aan eigen leiderschap); zzp'erschap en flexibele arbeid moet idealiter daaraan gerelateerd zijn;
- goed ontwikkelde kennis en kunde (en dus werken aan employability);
- werken in sociale verbanden (en dus waardering in een betekenisvolle omgeving);

Het gaat dus om autonomie/zelfsturing én verbinding.

SBI helpt organisaties vorm te geven aan waarde(n)vol samenwerken zodat zij waarde toevoegen aan de samenleving en voor hun eigen deelnemers. Zij wil daarom de interactie tussen mens, organisatie en de samenleving bevorderen. Dat levert zes verbanden op, waarin SBI een rol kan spelen:

	Verbinding	Opdracht
1	Tussen de mens en zijn medemens	Mensen staan aan het roer van hun eigen loopbaan, investeren daarin en nemen het initiatief
2	Tussen de mens en zijn organisatie	Bedrijven faciliteren en ondersteunen dat initiatief op een nieuwe overtuigende manier
3	Tussen de mens en de samenleving	Ieder mens levert een bijdrage aan de samenleving en krijgt de ruimte om dat te doen
4	Tussen organisaties onderling	Elke organisatie levert een zichtbare bijdrage aan de samenleving. Zonder zo'n bijdrage geen bestaansrecht
5	Tussen organisaties en de samenleving	De samenleving belooft initiatief van bedrijven met innovatieve (fiscale) voorzieningen
6	De samenleving als geheel van mensen en organisaties	De samenleving mag legitiem die maatschappelijke bijdrage opeisen. In ruil geeft de samenleving bedrijven de ruimte voor groei en ontwikkeling

Ook de medezeggenschap op grond van het kader van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) kan in dit licht beschouwd worden. De oude verticale structuur waarin de OR zo'n halve eeuw geleden is ontstaan, wordt steeds meer ingewisseld voor horizontaal samenwerken. Zelfsturende of organiserende teams en decentralisering van verantwoordelijkheden zijn de antwoorden op de emancipatie van de organisatie. Een moderne OR is waar nodig tegenspeler maar als het kan vooral medespeler, een van de belangrijke stakeholders van de organisatie, ook in de driehoek met bestuur en raad van commissarissen of raad van toezicht.

Medezeggenschap is daarbij, net zomin als kwaliteitsbewaking, geen afdeling maar een uitingsvorm van de natuurlijke 'zeggenschap' van alle betrokkenen bij de onderneming.

Wat doet SBI als werkorganisatie zelf in kader van sociale duurzaamheid?

Een niet-limitatieve opsomming

Voortdurende bijscholing eigen personeel (employability).

- Door samenwerking met Goedlandt Circulair Landgoed Beheer bieden we ruimte in ons bos-beheer aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- Het project Mise en Place heeft ervoor gezorgd dat er verschillende mensen in de regio een baan hebben gevonden in de Horeca (een daarvan is in eigen dienst genomen).

Onze arbeidsmarkt-projecten (van 'vergeten groente' tot en met 'contract met de samenleving') helpen mensen die niet zelfstandig aan een baan komen, aan het werk in de regio.

- Alle werkmaatschappijen bieden ruimte aan stagiaires.

- Met Instituut GAK wordt gezien of we iets kunnen betekenen voor vluchtelingen en werk.

- We participeren in de zgn. Utrechtse Werktafel (uitvoerings- en ideeëntafel voor participatie mensen met arbeidsbeperking in regio Midden-Utrecht).

Onderhoud van gebouwen, bos en moestuin vindt waar mogelijk (ook) plaats met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

- Onderzoek naar mogelijkheid SBI-fonds voor arbeidsmarkt-experimenten (Social Business Incubator).

- Waar nodig en mogelijk 'actie-onderzoek' in opdracht van of in samenwerking met andere partijen.

Alle werkenden moeten kunnen werken aan hun duurzame inzetbaarheid en daarin gefaciliteerd worden gedurende hun hele loopbaan ('leven lang leren'). En daar oefent SBI via zijn drie werkmaatschappijen SBI Formaat, Odyssee en GITP MZ zijn missie uit: scholing, gericht op duurzame inzetbaarheid en trainingen en advies op het brede terrein van medezeggenschap en andere overlegvormen binnen de onderneming.

4.3 SBI als Huis van Arbeidsverhoudingen

Artikel 2 . lid 2

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- a. te fungeren als ontmoetingsplaats voor overleg van werknemers- en werkgeversorganisaties, alsmede voor andere maatschappelijke organisaties;

Al sinds decennia zijn de SER en de Stichting van de Arbeid dé organen van de overlegeconomie op centraal niveau, gevestigd in hetzelfde pand aan de Bezuidenhoutseweg in Den Haag. Dit wordt ook wel het 'Huis van de Arbeidsverhoudingen' genoemd. SBI voelt zich als 'Huis van Arbeidsverhoudingen op decentraal niveau' ook onderdeel van 'de polder' (mini-polder).

In het vorige hoofdstuk citeerden we al uit de visienota 'Next Level' van werkgevers, waarin winst en economische groei expliciet als middelen voor een duurzame en (dus) inclusieve samenleving worden geschetst. De FNV schrijft in haar Hoofdlijnnota voor 2017-2021:

“Een menswaardige samenleving draait om welvaart en welzijn van mensen. Eerlijk verdeelde welvaart waardoor iedereen vol-

doende inkomen heeft om een fatsoenlijk bestaan op te bouwen. Een samenleving waarin de kwaliteit en toegankelijkheid van basisvoorzieningen als gezondheidszorg en onderwijs, huisvesting, openbaar vervoer en de financiële sector op orde zijn. Inzet voor sociale samenhang is belangrijk, voor onze leefomgeving en voor groepen die onze solidariteit nodig hebben. (...) In een menswaardige samenleving is er geen sprake van een kloof tussen hoger- en lager-opgeleiden. Globalisering heeft tot effect dat alle werkenden er beter van worden.”

En het CNV verwoordt haar visie in de Arbeidsvoorwaardennota 2018 aldus:

“Globalisering, individualisering, polarisatie en technologische vooruitgang veranderen de positie van de werkenden en de arbeidsmarkt. (...) Mede door de vele veranderingen is er een Vergaande behoefte aan beheersing en risicoreductie ontstaan. Daarnaast willen werknemers meer keuzevrijheid hebben ten aanzien van collectieve arbeidsvoorwaarden. (...)

Banen verdwijnen, andere banen komen terug. Het is niet gezegd dat de nieuwe baan past bij de werknemer die de oude baan had. Dat vraagt om investeringen om een goede transitie op korte termijn mogelijk te maken. Door voldoende budgetten en de effectieve inzet van de transitievergoeding, maar ook op duurzame inzetbaarheid met de nadruk op scholing en ontwikkeling.”

Uit deze citaten blijkt wel, dat sociale partners qua analyse en visie op de hoofddoelstellingen van het beleid anno 2019 niet zo ver uiteen liggen. Er is breed draagvlak in de samenleving voor een dergelijk beleid, ook al zijn sociale partners het over de concrete uitwerking (helaas) vaker oneens dan in de hoogtijjaren van ‘de polder’.

SBI onderhoudt goede contacten met de vakcentrales én hun bonden alsmede met werkgeversorganisaties VNO-NCW en AWVN. Het landgoed biedt ook alle ruimte om in vertrouwelijke sfeer informeel overleg te voeren en ook aan vakbonden om hun (kader)leden ‘vakbondsscholing’ te geven. Daarnaast heeft SBI goede contacten met de SER-Commissie bevordering Medezeggenschap, is voorzitter van de Branchevereniging Medezeggenschap (BVMZ) en is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsverhoudingen (NVA).²⁵

5. Het belang van kunst en cultuur

Artikel 2 . lid 2

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

d. het bevorderen van kunst en cultuur;

In brede zin duidt cultuur alles aan wat een samenleving en overdraagt, zowel materieel als immaterieel. In enge zin is cultuur een ambacht, kunst, religie en gewoonten en gebruiken. Kunst en cultuur vertegenwoordigen waarden die hart en hoofd op uiteenlopende wijzen en niveaus aanspreken. Die waarden sluiten nauw aan bij onze holistische zienswijze en missie.

Kunst is daarmee ook een natuurlijk onderdeel van de bezinningsactiviteiten van SBI.

Kunst als onontbeerlijke verbeelding van de mens op zoek naar zijn bestemming en wezen.

Kunst als natuurlijke uitdrukking van het bezielde bestaan.

Zoals aan het begin van deze nota al bleek, zit ook ‘kunst’ als het ware in de genen van SBI: Maarten Maartens was een bekend schrijver, de bibliotheek in zijn landhuis wordt in stand gehouden door de Stichting Maarten Maartens (waar de directeur-bestuurder van SBI q.q. bestuurslid van is) en zijn dochter Ada liet in 1937 in het bos een openluchttheater bouwen, dat in 2017 herontdekt, uitgegraven en gerestaureerd is.

Inmiddels hebben er al diverse artistieke uitvoeringen plaatsgevonden, ook door verenigingen uit de gemeente Utrechtse Heuvelrug, waarmee we cultuur in de regio ondersteunen.

Op het Landgoed zal een Panorama Heuvelrug geïnstalleerd worden (een geschilderd panoramisch doek van ruim 4 meter hoog en een diameter van 16 meter²⁶), er is samenwerking met de Hogeschool voor Kunst Utrecht (HKU), Scouting Doorn maakt gebruik van ons landgoed, er zijn plannen voor een 'Studio Zonheuvel' (fotografie en film), aankomende kunstenaars wordt in het hotel expositieruimte geboden en zo gonst er meer... SBI wil in deze kunstzinnige geest verder werken aan zijn missie.



Panorama Heuvelrug in de maak

6. De kunst van het verbinden: communicatie en samenwerking

6.1 Tussen en binnen de werkmaatschappijen



Artikel 2 . lid 2

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- f. het bewaken van de identiteit van rechtspersonen met in aandelen verdeeld kapitaal, waarvan de stichting aandelen beheert.
-

Binnen de bv's voeren de medezeggenschapsorganen hun wettelijke taken uit en vormen zij een natuurlijk informatie- en overlegkanaal tussen leiding en personeel. Maar de tijd dat alleen de OR/PVT die taken kon vervullen, ligt achter ons.

Het gaat in en tussen de werkmaatschappijen uiteindelijk om de dagelijkse samenwerking en onderlinge communicatie, met gebruikmaking van allerhande organisatievormen, zoals zelfsturende teams, projecten e.d. Voor de voortdurende 'training on the job' van werknemers is ook de inhoud van deze nota richtinggevend.

De directeur-bestuurder van de stichting is tevens directeur-bestuurder van de werkmaatschappijen, waarvan de aandelen in handen van de Stichting SBI zijn, om daarmee de organische eenheid van alle 'vijf poten van het schaap' te bewaken.

Er werken op het Landgoed in totaal zo'n 200 mensen. Ieder met

zijn of haar eigen professie. Door samen te werken als stichting en bv's kunnen we ons op vele terreinen versterken. Wij geloven dat ons verhaal een goed verhaal is, maar het verhaal is nooit af...

📍 **Zonheuvel BV** is ons Hotel en Congrescentrum. Het kent een aantal belangrijke klantgroepen, waarbij de congres- en vergadermarkt de grootste zijn.

📍 **SBI Formaat BV** de organisatie voor advies en training voor de medezeggenschap, duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie.

📍 **SBI Beheer BV** is de kleinste BV en werkt als shared service-organisatie voor de andere BV's en de stichting SBI.

📍 **Odyssee BV** is marktleider op het gebied van 'Pensioen in Zicht'-cursussen en leidt ook op in medezeggenschap.

📍 **GITP MZ BV** is sinds maart 2019 de nieuwste loot aan de stam.

6.2 Tussen directeur-bestuurder en raad van toezicht van de stichting

Artikel 4 . lid 1

Het bestuur is belast met het besturen van de stichting.

Artikel 9 . lid 1

De stichting kent een raad van toezicht. De raad van toezicht heeft tot taak het toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting, het uitoefenen van die taken

en bevoegdheden die in deze statuten aan de raad van toezicht zijn opgedragen of toegekend alsmede het bewaken van de grondslag en het doel van de stichting zoals verwoord in de artikelen 1 en 2.

Vanaf maart 2019 is de algemeen directeur tevens de bestuurder van de Stichting. Het bestuur is omgevormd tot een Raad van Toezicht met à titre personnel benoemde personen op basis van hun bestuurlijke kwaliteiten en affiniteit met het SBI-gedachtengoed. Bestuurder en RvT komen tenminste viermaal per jaar bijeen op basis van hun statutaire verantwoordelijkheidsverdeling. Uiteindelijk gaat het erom van daaruit door overleg en meedenken met elkaar gezamenlijk inhoud te geven aan de grondslag en missie van SBI.

6.3 Met alle bewoners van Campus Landgoed Zonheuvél

Artikel 2 · lid 2

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

e. het onderhouden en ontwikkelen van Campus Landgoed Zonheuvél.

Het voorgaande geldt natuurlijk ook voor de andere maatschappelijke organisaties op ons landgoed. Ieder met hun eigen grondslag en missie maar verenigd in hun wens om bij te dragen aan een humane samenleving, in de geest van het landgoed.

Idealiter ontwikkelt de campus zich tot een broedplaats, waar dilemma's over de drieslag mens, organisatie, samenleving op dialogische wijze aan de orde komen.

Als eigenaar-beheerder van het landgoed ziet de Stichting SBI (met haar werkmaatschappijen als huurders) voor zichzelf een specifieke verantwoordelijkheid om huurders te informeren over het wel en wee van de campus (door o.a. een campuskrant, een campus-website, bijeenkomsten met alle huurders) en om gezamenlijke activiteiten te coördineren of aan te jagen.

6.4 Met het Curatorium

Artikel 11 - lid 2

Het Curatorium heeft tot taak om de bestuurder en de raad van toezicht te adviseren over strategische voornemens, alsmede de maatschappelijke positionering van de Stichting SBI.

Nogal wat maatschappelijke organisaties hebben een Curatorium ingesteld: een lichaam van onafhankelijke buitenstaanders met gezag, kennis en ervaring, met wie bestuurder en raad van toezicht periodiek kunnen reflecteren op de uitvoering van de missie van hun organisatie.

In de nieuwe statuten is daarom ook voorzien in een Curatorium voor de Stichting SBI. Dit zal in september 2019 geïnstalleerd worden onder voorzitterschap van Aart Jan de Geus (CEO Bertelsmann Stiftung).

Slot

De betekenis van de ruimtelijke omgeving (II): stilte

Artikel 1 . lid 3

De stichting is gevestigd op Campus Landgoed Zonheuvel te Doorn in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

- 1 *Alles heeft zijn uur en tijd,
alles in dit leven.*
- 2 *...een tijd om te planten,
een tijd om te rooien;*
- ...
- 7 *...een moment voor zwijgen
en een moment voor spreken*

Prediker 3, 1-8: Alles heeft zijn tijd (ca 3e eeuw v. Chr.)

Een samenleving heeft stilte nodig. Om te beseffen dat we meer zijn dan levende machines, dat we bezielde zijn. Altijd al was er de immense natuur als ruimte van stilte (met het lawaai van de natuur als onderdeel daarvan) en de nacht als tijdzone van stilte. Van oudsher waren er de kerken en kloosters als oorden van stilte, tegenwoordig ook retraits en stiltecoupés als vluchtheuvels in het moderne bestaan.

De behoefte aan stilte is in deze tijd vol lawaai van alle kanten (van buiten maar ook in onszelf in de vorm van allerhande gedachten en emoties) groter dan ooit, juist nu deze steeds meer verdwijnt. Zoals de Prediker al eeuwen geleden zei: “Er is een ... moment voor zwijgen en een moment voor spreken”.

Het landgoed brengt als vanzelf stilte met zich. De stilte van de bossen, van de ruimte en daardoor ook stilte van de geest. Meditatie op het wezen van alles, ook van de eigen (werk)activiteiten en alle daarmee gepaard gaande drukte van overleg, digitaal verkeer, reizen.

Reflectie vanuit rust en stilte op wat gebeurd is, over wat er leeft in jezelf en daardoor uiteindelijk op de aloude filosofisch-spirituele vraag: “Wie ben ik?”.

En zo ontstaat wellicht zelfs het ontzagwekkende besef dat alle beweging (energie) ontstaat en vergaat in het Eeuwige Zijn, hoe ook genaamd...

Dan kennen we onszelf, zoals het gebod op de tempel van Delphi al meer dan tweeduizend jaar luidt.

We eindigen deze nota met een recent boek van de Israeliër Yuval Noah Harari met 21 lessen voor de 21e eeuw.²⁷ Hij beschrijft in het laatste hoofdstuk onder de titel ‘Meditatie; over zelfobservatie’ hoe de mensen in de loop der eeuwen steeds complexere verhalen over zichzelf hebben ontwikkeld, die bedoeld waren om grote groepen te verenigen, macht te vergaren en sociale harmonie te waarborgen, maar het tegelijk juist steeds moeilijker maken om te weten wie we eigenlijk zijn. En dit temeer omdat ‘vrij zoeken’ te gevaarlijk was, dat ‘kon de sociale orde ondermijnen’.

En naarmate de technologie beter werd, werd het steeds gevaarlijker om de sociale orde te ondermijnen, omdat stenen messen plaatsmaakten voor kernraketten en omdat de mogelijkheden tot misleiding steeds groter werden door toedoen van de massamedia. Zijn 21e en laatste les eindigt dan zo:

“In de nabije toekomst zouden algoritmen dit proces dusdanig kunnen vervolmaken, dat het zo goed als onmogelijk voor mensen wordt om de werkelijkheid over zichzelf te zien. Dan zullen die algoritmen bepalen wie we zijn en wat we over onszelf moeten weten.

De komende jaren of decennia is de keus nog aan ons. Als we er de moeite voor nemen, kunnen we nog onderzoeken wie we eigenlijk zijn. Maar als we die kans willen benutten, moeten we daar nu mee beginnen.”

SBI-bijeenkomsten

Inleidingen



→ **SBI-JAARBIJEENKOMST 17 JANUARI 2018**

Niek Jan van Kesteren

Vooruitzichten van de polder

→ **SBI/VHV-BIJEENKOMST 21 APRIL 2018**

Kitty Jong

Verleden en toekomst van het centraal overleg

→ **SBI-JAARBIJEENKOMST 16 JANUARI 2019**

Gert-Jan Segers

De polder is dood; leve de mini-polder

Cees Oudshoorn

Het touw moet niet in het midden breken...

Coen van der Veer

In een *winner-takes-all* samenleving verliezen we allemaal

Ad van Luyn

Samenwerking, bezinning en Inspiratie

Aukje Nauta

Werk met liefde

Henk Jan Steenhuis

Bubbelonië

SBI-JAARBIJEENKOMST 17 JANUARI 2018

*Op 17 januari 2018 vond de eerste
jaarbijeenkomst van het nieuwe
SBI plaats, waarin de bezoekers
een afwisselend programma
voorgeschiedeld kregen over
de bruisende ontwikkelingen
binnen SBI.*

*Daarbinnen vormen de
arbeidsverhoudingen en
medezeggenschap nog steeds een
belangrijk onderdeel: SBI als 'Huis
van de Arbeidsverhoudingen'.*

*Ter ondersteuning daarvan gaf
Niek Jan van Kesteren, een van de
bouwers van en aan het poldermodel,
een keynotespeech, waarop
gereageerd werd door SER-voorzitter
Mariëtte Hamer. Zij namen ook de
eerste exemplaren van het eerste
SBI-jaarboek (met een geschiedenis
van de na-oorlogse overleconomie)
in ontvangst.*

*Bijgaand treft de lezer zijn
speech aan.*



Vooruitzichten van de polder

Niek Jan van Kesteren

Niek Jan van Kesteren was vanaf 1991 directeur Sociale Zaken van NCW resp. VNO-NCW en van 1999-2016 algemeen directeur van VNO-NCW. Thans is hij o.a. lid van de Eerste Kamer.

Gerard Reve, ooit beroemd en thans te veel vergeten, stelde ooit de onsterfelijke vraag: “God, dat Koninkrijk van U, wordt dat nog wat?”. Parafaserend zouden we vanmiddag de vraag kunnen stellen: “Dat poldermodel van jullie, leeft dat nog of is het dood?”. Ik geef u maar meteen de conclusie die ik, na enige omzwervingen, zal trekken. Ook hierbij citeer ik Gerard Reve. Hij zei, rondkijkend in een kerkje waar slechts enkele oude vrouwtjes aanwezig waren: “God is niet dood, maar wel ernstig ziek”. Zo is het ook met het poldermodel: niet dood, maar wel ernstig ziek.

Laten we wel even precies zijn. We hebben het dan over het poldermodel in de klassieke zin. Het overleg tussen vakbonden, werkgevers en het kabinet. Daarmee gaat het slecht, maar voor de rest wordt er in Nederland gepolderd bij het leven. Ons politieke systeem is één groot poldermodel. Als het niet bestond had Mark Rutte, onze onvolprezen premier, het uitgevonden. Zijn elasticiteit en compromisbereidheid zijn nu al legendarisch. Maar zijn kunsten zouden falen, als anderen niet bereid waren mee te doen. Die anderen zijn er voortdurend. In de vorige coalitie stonden D66, CU en SGP het kabinet bij als er een meerderheid gevonden moest worden. En toen het erop aankwam om een geitenpaadje te vinden om uit de misère rond het Oekraïne-

referendum te komen, waren er in de Eerste Kamer ook voldoende senatoren bereid om het schip de haven in te loodsen.

In de maatschappij wordt overigens ook druk gepolderd. In 2013 is er in de SER een akkoord gesloten over energie, dat in de geschiedenisboekjes zal komen. Het is door 43 partijen ondertekend. 43!!! Niemand in de wereld gelooft het, maar het is waar. En nu loopt iedereen zich warm voor een nieuw energie-akkoord. Men verdringt zich om het hardst om mee te mogen doen.

Polderen zit de Nederlanders in het bloed. Wij zijn een land waar niemand echt de baas is en waar geen enkele partij de meerderheid heeft. Bovendien zijn Nederlanders kooplui. Dat betekent handjeklap en genoeg nemen met het haalbare. Weten wanneer het goed genoeg is en beseffen dat de ander ook moet leven. Of zoals mijn grootvader, een aannemer uit Katwijk, altijd zei: “Er is nog nooit iemand armer geworden van de winst”.

Hoe kan het dan zijn dat, in dit eldorado van polderaars, de oervorm in het ongereede is geraakt?

Alvorens op deze vraag in te gaan, neem ik u nog even mee naar een glorievolle periode van het sociale overleg. 1997. Gütersloh, een provinciestadje in Duitsland, waar elk jaar de Carl Bertelsmann Preis wordt uitgereikt. Dat is een prestigieuze prijs voor internationaal aansprekende prestaties op sociaal en economisch gebied.

In 1997 ging de prijs naar de Stichting van de Arbeid. Nederland kende een periode van grote groei en volledige werkgelegenheid en Duitsland stagneerde. De jury zag in het overleg tussen sociale partners het wondermiddel van de Nederlandse economie. En inderdaad werden er in die tijd grote zaken gedaan zoals het afsluiten van het Flexakkoord.

Ook politiek oogsten we internationaal lof. Wim Kok mocht bij de G7 in Washington komen uitleggen hoe hier kapitalisme en socialisme tot een toverdrank van voorspoed en harmonie werden gemixt. Uit de hele wereld kwamen mensen naar Nederland om het poldermodel te bestuderen.

Das war einmal.

Rond 2000 is er nog een grote prestatie geleverd met het oplossen van de WAO-problematiek. Het ziekteverzuim was torenhoog en we waren op weg naar 1 miljoen arbeidsongeschikten. Via een knap compromis in de SER gevolgd door wetgeving is die ontwikkeling toen omgebogen.

Maar daarna is het bergafwaarts gegaan. Waarom? Niemand is sterker dan de tijdgeest. De wind draaide. Van overleg en pragmatisme naar polarisatie en populisme. “Ik zeg wat ik denk en ik doe wat ik zeg”, zei Pim Fortuyn. Hij verafschuwde het poldermodel. Althans in de publiciteit. Achter de schermen viel er met hem prima zaken te doen. Maar dat is niet wat telt, als het gaat om de stemming in het land. Wie zegt wat hij denkt, scheidt geen klimaat voor overleg en samenwerking.

Maar er was meer aan de hand. De leden van de vakbonden begonnen af te haken, omdat zij, naar hun idee, teveel moesten inleveren. Minder lang WW, een andere WAO, minder zekerheden in het arbeidsrecht. En dat om economische groei en werkgelegenheid in de toekomst zeker te stellen. Dat was in feite de ruil. Een beetje inleveren om de toekomst zeker te stellen. Daar ging het ook om bij het beroemde Akkoord van Wassenaar uit 1982. Deze beweging, die rationeel volledig klopt (kijk trouwens maar naar de huidige economische situatie), kon niet worden gevolgd door een groot deel van de vakbondsachterban. Het is ook moeilijk uit te leggen. Je moet het willen geloven. En om het te kun-

nen geloven, moet je bijna blind vertrouwen hebben in de leiding. Lodewijk de Waal, in die tijd voorzitter van de FNV, had dat vertrouwen lange tijd, maar na zijn vertrek is dat gaan schuiven tot aan de dag van vandaag. Daar heeft ook bittere strijd tussen PvdA- en SP-aanhangers een grote rol ingespeeld.

In 2003 demonstreerden 300.000 mensen op het Museumplein tegen de sociale plannen van het kabinet-Balkenende. Het was het begin van een heel slechte periode van het poldermodel. De crisis van 2008 en de jaren daarna, maakte het nog moeilijker om tot zaken te komen. Agnes Jongerius heeft in de periode, politiek gesteund door Mariëtte Hamer, haar uiterste best gedaan om het overlegmodel in die periode te laten functioneren.

Zij had te maken met een verdeelde vakbond. Verdeeld tussen mensen die wel wilden overleggen met het kabinet en de werkgevers en degenen die dat absoluut niet wilden. Uiteindelijk is zij volkomen ten onrechte geslachtofferd.

Ik heb er altijd een hekel aan als individuen aan de paal worden genageld door een grote groep. Daarom heb ik ook sympathie voor het Kamerlid Moorbach. Hem worden dingen verweten die gemeengoed waren. Het laten werken van mensen met een beperking tegen het minimumloon en niet tegen het cao-loon werd veroorzaakt door het beleid van zijn eigen politieke partij. De keus was meer of minder mensen aan het werk. Toen was het goed en nu is het slecht. Dat kan niet. En wordt er een hetze ontketend. Waarom is dit nodig? Wat is er tegen een beetje meer vergevingsgezindheid en mildheid?

Overigens ben ik blij dat de werkgeversorganisaties zich, samen met het Instituut GAK, zeer inzetten om de meest zwakke groep op de arbeidsmarkt via de 100.000 banenafspraken aan het werk te helpen. Dat lukt tot nu toe naar behoren. Tegen het cynisme in. Terug naar het onderwerp. De onderlinge strijd heeft het overleg

verlamd en de FNV aan de rand van de afgrond gebracht. Toen Ton Heerts voorzitter werd, zei hij tegen Bernard Wientjes en mij: “Er is geen FNV meer”.

Zo erg was het.

Tegen die achtergrond is het sociaal akkoord van 2013 gesloten. Het kabinet Rutte-Samson had in een kort onderhandelingsproces nogal radicale sociale plannen opgesteld. De inschatting aan werkgeverskant was, dat het beter zou zijn om, samen met de vakbonden, een alternatief te formuleren. Dat zou kunnen voorkomen dat er sociale en maatschappelijke onrust zou komen en het kabinet zou vallen midden in een grote economische crisis. Dat zou niet goed zijn, want politieke stabiliteit is voor werkgevers een groot goed. Bovendien zou een akkoord Ton Heerts steviger in het zadel helpen en daarmee de FNV stabiliseren.

Een puur strategische keuze, die redelijk is uitgekapt. Het kabinet Rutte 2 heeft geen grote sociale onrust meegemaakt en de FNV is in rustiger vaarwater gekomen. Al geeft het recente vertrek van Mariëtte Patijn aan dat de gisting nog niet ten einde is gekomen.

Maar het overlegmodel is nog niet vlot getrokken.

Er wordt al sinds 2012 over een nieuw pensioensysteem gesproken. De gesprekken over een nieuw stelsel in de SER zijn gevorderd, maar het is de grote vraag of er een akkoord komt. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat Den Haag het de vakbonden hier heel moeilijk maakt.

Zoals u weet, kennen we een systeem waarin de AOW-leeftijd stijgt met de levensverwachting van de bevolking. Naar 66, 67 jaar en zo verder. Dat is zeer gunstig voor de overheidsfinanciën, maar begint in de praktijk te kraken, omdat niemand voor zich ziet dat loodgieters, hoveniers en timmerlieden maar eindeloos door

kunnen werken zonder gezondheidsproblemen. De vakbonden en sommige werkgeversorganisaties zien dat en trekken aan de bel. En er wordt een combinatie gelegd met een nieuw pensioenstelsel. Een soort ruil. Accepteren van een nieuw pensioenstelsel en minder verhogen van de AOW-leeftijd.

Maar dat is politiek een *no go area*.

Daarmee zitten de sociale partners met een probleem, want de rekenmeesters hebben ook bepaald dat de pensioenfondsen voor hun toekomstige verplichtingen moeten rekenen met de marktrente. Die is al jarenlang laag en dat leidt ertoe dat pensioenen niet geïndexeerd kunnen worden. Hier wordt een harde ideologie gevolgd. De echte rendementen van de pensioenfondsen zijn enorm. De indexering zou gemakkelijk kunnen, maar met het oog op de toekomst moeten de mensen nu op de pijnbank liggen. Eigenlijk raar, want de pensioenfondsen hebben door de jaren heen, zelfs in de crisis, voldoende rendement gehaald op hun beleggingen. Waarom zou dat in 2040 of 2050 niet zo zijn?

Maar daar is in Den Haag niet over te praten. De heersende ideologie laat dit niet toe. En daarom zit het overleg vast.

Het wordt de vakbonden niet eenvoudig gemaakt. Zij hebben het moeilijk. De individualisering treft alle organisaties. Mensen voelen zich minder aangetrokken tot collectieve verbanden. Het wordt ook steeds moeilijker om leden te binden aan afspraken. Er moet succes zijn om mensen te binden. Dat is ook een van de redenen waarom VNO-NCW en MKB Nederland zich de afgelopen periode steeds meer ontwikkeld hebben tot lobbyorganisaties en minder de nadruk leggen op het zijn van sociale partner. Lobby is een succesformule die ondernemingen aantrekt.

De vakbonden hebben dat minder gedaan. Daarbij komt dat het denken sinds 25 jaar voor een groot deel is verschoven naar markt- en ondernemerschap. De stormachtige groei van het aantal zzp'ers is daarvan een uiting. Ook geholpen door de digitale revolutie is het voor veel mensen gemakkelijk om voor zichzelf te beginnen. Een andere factor van belang is het ontstaan van een Europese arbeidsmarkt. Hierdoor zijn in Nederland honderdduizenden Polen en anderen ten tonele verschenen.

Overigens is dat laatste maar goed ook voor delen van onze economie. De agrarische sector, de op een na grootste exporteur ter wereld, zou in acute nood komen als er geen Polen of Roemenen waren om het werk te doen. Dat werpt natuurlijk wel een schril licht op het functioneren van de arbeidsmarkt. Er zijn genoeg mensen met een uitkering die dit werk ook zouden kunnen doen. Dat Polen onze banen inpikken is een mythe. Wij willen dit werk niet doen. Maar dat even terzijde.

De arbeidsmarkt is versplinterd. Er zijn vormen van flexibiliteit ontstaan die vroeger niet acceptabel waren. Het is niet goed dat veel mensen onverzekerd rondlopen als zij aan het werk zijn. Het is niet goed dat mensen structureel afhankelijk zijn van platform- en afroepcontracten.

Het is allemaal ontstaan en wie kan de uitweg uit het doolhof vinden? De werkelijkheid is eindeloos divers. Goedbedoelde wetgeving om zzp'ers te helpen is in het tegendeel verkeerd. Trouwens, er wordt heel veel over zzp'ers gesproken, maar zij komen zelf niet aan het woord, omdat ze zich niet organiseren. Een vreemd fenomeen. Waarom hebben de vakbonden dit laten lopen?

Er moeten medicijnen gevonden worden om het overlegmodel te genezen. Er moeten condities geschapen worden om een pensioenakkoord te sluiten en de pensioenen te indexeren, er zal een betaalbare arbeidsongeschiktheidsverzekering voor onverze-

kerde werkenden moeten komen, er zal een methode gevonden moeten worden om werknemers te laten profiteren van de economische groei.

Als we dat niet doen, falen we. Ons politieke klimaat is wankel. Er zijn mensen die politieke munt slaan uit de altijd bestaande onvrede. Het nare is dat, zoals altijd in de geschiedenis, die onvrede xenofobe kanten heeft. Het gemopper richt zich tegen vluchtelingen, tegen moslims, tegen Polen en Roemenen. Vergeet niet dat dit de belangrijkste reden voor de Brexit was.

Er moet ons veel aan gelegen zijn om deze tendensen te keren. Het poldermodel is het aan zichzelf verplicht uit de as te herrijzen. Per slot van rekening gaat het om niets minder dan samen (kabinet, werknemers en werkgevers) het algemeen belang te dienen. Het zou mooi zijn, dames en heren, als dat lukt en we over een paar jaar kunnen zeggen met Gerard Reve in zijn fameuze slotzin van het boek De Avonden:

“Het is gezien, het is niet onopgemerkt gebleven.”

Dank U wel.

SBI/VHV-BIJEENKOMST 21 APRIL 2018

SBI is sinds 2017 naast de drie vakcentrales donateur van de Stichting Vrienden van de Historie van de Vakbeweging.

In dat kader wordt ieder jaar een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd op Landgoed Zonheuvel. Op de eerste bijeenkomst op 21 april 2018 hield Kitty Jong, vice-voorzitter van de FNV, een inleiding, waarin zij de huidige opstelling van de FNV in het centraal overleg verhelderde vanuit een analyse van de sinds het Akkoord van Wassenaar (1982) gevoerde strategie.

Een mooi complement ook van de rede van Van Kesteren drie maanden eerder.



Verleden en toekomst van ons centraal overleg

Kitty Jong

Kitty Jong is sinds mei 2017 vice-voorzitter van de FNV met als portefeuille onder meer sociale zekerheid, energietransitie, arbeidsomstandigheden, diversiteit en medezeggenschap. Zij is namens de FNV lid van de SER en bestuurslid van de Stichting van de Arbeid, en tot eind 2019 was zij voorzitter van de Sociale Alliantie.

Beste mensen,

“Laten we er geen doekjes om winden. Voorlopig willen we nog best praten met werkgevers. Ze zijn nog niet verdwenen en dus een realiteit. We willen ook best praten met de overheid. Die is ook een realiteit. Wat we niet willen is een soort van schijnzeggenschap waaraan verantwoordelijkheid is gekoppeld. De vakbeweging is verantwoordelijk voor de belangen van de werknemers en dient dat als uitgangspunt voor zijn beleid te nemen. Niet om onze verantwoordelijkheid te ontlopen, maar om duidelijk te maken waar die ligt.”

Dit was een citaat uit *Fijn is Anders*, een brochure uit 1971 van de Industriebond NVV. Om precies te zijn uit hoofdstuk 9 met als titel: ‘De handen vrij’. Helaas is Arie Groenevelt, voorzitter van de Industriebond vlak na mijn aantreden overleden. Ik had hierover graag nader persoonlijk met hem gesproken.

Ik ga door met een ander citaat en ditmaal uit het vorige week van de hand van het Internationale Instituut voor de Sociale Geschiedenis verschenen rapport, getiteld *De precaire polder*:

“Sjaak van der Velden concludeerde onlangs dat de uitruil die de kern was van het Akkoord van Wassenaar – het matigen van de lonen en verkorting van arbeidstijd om meer banen te creëren – niet het gewenste resultaat opleverde. De arbeidstijd gemeten naar het aantal te werken uren in een voltijdsbaan daalde van 1829 in 1982 naar 1770 drie jaar later. Het werkloosheidspercentage bleef echter ongewijzigd hoog. Daarnaast greep de overheid in met gedwongen kortingen op de ambtenarensalarissen en uitkeringen. Onder Balkenende werd loonmatiging teruggebracht tot bevestiging van lonen en werd vervolgens de hele sociale zekerheid inzet voor de onderhandelingen met sociale partners. Bovendien kreeg de vakbeweging te maken met kabinetten die de afspraken uit de akkoorden niet nakwamen. Het pensioenakkoord van 2010-2011 werd maar deels nageleefd. Het werd steeds onduidelijker wat de vakbeweging terugkreeg in ruil voor het sluiten van een sociaal akkoord omdat de werkgevers niet tegemoet wilden komen aan concessies van de FNV.”

Deze twee citaten geven de kaders aan waartoe de FNV zich in het huidige tijdsgewricht nadrukkelijker dan ooit heeft te verhouden, wat mij betreft. Terugkijkend op de akkoorden van 1982, 1993, 1996, 2003, 2010 en 2013 en de constatering van het IISG dat zowel werkgevers als overheid zich in het verleden onwelwillend en soms zelf onbetrouwbaar hebben betoond, maakt dat het animo om tot een veelomvattend centraal akkoord te verwaarlozen is. We dienen te leren van het verleden en dat doen we ook. Dat er volgens Bernard Wientjes in crisistijd altijd een akkoord dient te komen, bestrijd ik dan ook hartgrondig. Of liever gezegd: daar neem ik de verantwoordelijkheid niet voor.

Maar laat ik als eerste de handschoen van Doekle Terpstra oppakken. Hij suggereert dat de vakbeweging vast zit in gestolde belangen omdat we een lage organisatiegraad hebben. Dat zou ons verhinderen om de toekomst te pakken en hij maant ons om het algemeen belang te vertegenwoordigen in plaats van groepsbelangen. Als we een organisatiegraad van 80% zouden hebben zijn we daartoe pas in staat, zo versta ik hem. Ik deel de wens om tot een dergelijke organisatiegraad te komen vanzelfsprekend, maar dat lijkt me voor de komende periode een ietwat ambitieuze doelstelling. Een organisatiegraad is in mijn optiek echter alleen of voornamelijk van belang om eisen die de vakbeweging stelt aan werkgevers en politiek fysiek kracht te kunnen bijzetten. Daarbij wordt het collectief ingezet om de belangen van het individu te behartigen. Om de belangen van het collectief als zodanig te behartigen is een organisatiegraad van 20% nog steeds zeer relevant. Met meer dan anderhalf miljoen leden die een dwarsdoorsnede van de samenleving vormen, kan de vakbeweging niet worden genegeerd of worden gereduceerd tot groepsbelangenbehartiger. En is de vakbeweging zich aan de andere kant ook zeer bewust van haar verantwoordelijkheid, ook als het gaat om toekomstige doelen en belangen.

De congresresolutie van de FNV die in mei 2017 is vastgesteld, geeft een doorkijkje naar de toekomst zoals de leden van de FNV die voor zich zien: duurzaam, menswaardig, sociaal, met een 32-urige werkweek en met wellicht een basisinkomen als er in de periode na de transitie van energie en robotisering onverhoopt veel minder banen voor handen zijn. Een toekomst die niet tot stand gaat komen met de voortdurende flexibilisering van de arbeidsmarkt, waarin werknemers worden teruggebracht tot kostenposten. Anders dan in het verleden richt de FNV haar pijlen nu op de oorzaken van de flexibilisering en speurt naar onderliggende tendensen. Niet om de gestolde belangen van een kleine groep te behartigen, maar met het oog op een menswaar-

dige maatschappij die ook nog duurzaam zal zijn voor generaties na ons. Sociale innovatie is namelijk misschien nog wel belangrijker dan de technologische innovatie waar iedereen nu de mond van vol heeft als het om de toekomst gaat.

Ik noemde de werkgevers in mijn eerdere citaat onwelwillend en de overheid onbetrouwbaar. Los van het feit of dat een passende appreciatie is, ik doe dat hier *for the sake of the argument*. Want wat is dan de hand in eigen boezem die wij daar tegenover kunnen stellen? Ik zou hier de naïviteit van de vakbeweging willen introduceren. Volgens het woordenboek is naïviteit “een geesteshouding die gekenmerkt wordt door onbevangenheid, eenvoud, ongekunsteldheid en openhartigheid”. Einde citaat. Ik kom daar zo op terug.

De FNV vertegenwoordigt de ruim miljoen werkenden en niet-werkenden in haar achterban. Een collectief van leden opererend vanuit ambitieuze doelstellingen, ik heb ze zojuist geschetst. De belangen die het betreft raken aan de bestaanszekerheid van de leden: baanzekerheid, inkomenszekerheid, gezondheid, voorkomen van armoede, onderwijs. Kortom een menswaardige maatschappij. Belangen die behartigd worden vanuit het collectief, maar waarvan de gevolgen individueel worden gevoeld. Diep worden gevoeld. Die belangen worden op de werkvloer behartigd door kundige en betrokken FNV-bestuurders met verstand van zaken. En op landelijk niveau door andersoortige FNV-bestuurders die dezelfde betrokkenheid voelen voor de goede zaak en die vanuit die betrokkenheid toch weer steeds het gesprek aangaan, op zoek naar het beste voor hun leden. Maar die in de polder geconfronteerd worden met bewindspersonen en werkgeversorganisaties die op een ander niveau opereren. Een abstracter niveau, en een heel stuk verder verwijderd van een achterban, als die er überhaupt al is. Een ongelijk speelveld dus om het in termen van de FNV te duiden. Dat ongelijke speelveld van onwel-

willende werkgevers, een onbetrouwbare overheid en een naïeve vakbeweging is daarmee in potentie een recept voor een maatschappelijke catastrofe.

En dat brengt ons terug bij de principiële kaders van Arie Groenewelt. Wat moet de houding van de vakbeweging dan zijn in het overleg? Misschien hebben we daarvoor een nieuwe standaard nodig: een kritisch-constructieve houding innemen, meepraten, ideeën aandragen maar de uiteindelijke verantwoordelijkheid laten waar hij hoort: bij de democratisch gekozen partijen, zeker als het gaat om korte en iets langere termijnplannen. Daar behoort de politiek ten volle de verantwoordelijkheid voor te nemen. En die behoort ze niet af te wentelen op de sociale partners.

Dat is ook voor de vakbond een lastige positie. We zien tal van beleidsmaatregelen langskomen waarvan je handen gaan jeuken. Waarvan we zeker weten dat een bepaalde groep vanuit onze achterban ermee gebaat zou zijn als we verslechtingen kunnen tegengaan. Maar het sociaal akkoord van 2013 heeft ons geleerd dat die houding een valkuil is. Zo zou het akkoord de doorgeschoten flexibilisering van de arbeidsmarkt aanpakken: niets van terechtgekomen, het is alleen maar erger geworden. Zelfs de afspraak dat de Wet werk en zekerheid zou worden geëvalueerd alvorens er met aanvullend beleid zou worden gekomen, is geschonden. Nieuwe wetsvoorstellen hebben hun weg naar de Kamer al gevonden: wetsvoorstellen die haaks staan op het sociaal akkoord 2013.

Een van de meest abjecte nieuwe maatregelen van het huidige kabinet is de zogenoemde loondispensatiemaatregel. Ik noem hier even de letterlijke tekst uit het sociaal akkoord 2013: “Er komen 35 werkbedrijven waarin gemeenten en werkgevers samen meer mensen met een beperking aan het werk gaan helpen. Van hieruit kunnen mensen ook worden gedetacheerd naar beschut werk met behulp van een jobcoach van het werkbedrijf en een loonkostensubsidie. Hiermee verdienen ze ten minste het minimumloon en kunnen ze doorgroeien naar 120% van het minimumloon”. Einde citaat.

De banenafpraak voor arbeidsbeperkten lijkt echter niet gehaald te worden, vooral niet door de overheid, en zeker niet in de vorm die men destijds voor ogen had. En nu geeft de overheid haar eigen interpretatie aan die banenafpraak uit het sociaal akkoord: als we mensen maar onder het wettelijk minimumloon betalen, dan gaan werkgevers zich wel aan de afspraak houden. Een gotspe, waarbij de overheid zich op zijn onbetrouwbaarst toont en zich kan verschuilen achter een akkoord dat met sociale partners is gesloten.

Dergelijke veelomvattende korte termijn-akkoorden met een hoge politieke lading waarin zaken tegen elkaar worden uitgeruild en waar een volgend kabinet met gemak weer onderuit kan, daar gaan we ons als FNV verre van houden. Dat geef ik u op een briefje.

Maar is de polder dan helemaal dood, zoals een grote krant een jaar geleden suggereerde? Nee, wat mij betreft niet. Op decentraal niveau, in bedrijven en binnen organisaties, is en blijft overleg om te komen tot overeenstemming cruciaal. De regionale arbeidsmarkt is in opmars en aan de tafels van de arbeidsmarktregio's en in de werkbedrijven vindt constructief overleg plaats van werknemers en werkgevers die dicht op de werkvloer weten waarover ze praten.

Er zijn ook onderwerpen waar het cruciaal is dat daarover wel centraal overleg plaatsvindt. En dat dat overleg vanuit de sociale partners wordt geïnitieerd. Onderwerpen waarbij het goed zou zijn als de politiek daarin een ondergeschikte rol zou spelen, vanwege het belang voor veel komende generaties bijvoorbeeld. Ik noem bijvoorbeeld het klimaat. In 2013 hebben milieuorganisaties, vakbonden, decentrale overheden en andere partijen een energieakkoord gesloten. De politiek hield zich afzijdig: het akkoord werd gedragen door de werkgevers, werknemers en maatschappelijke organisaties. Mijn voorganger op dit dossier heeft dat akkoord van harte ondertekend. En ik zou dat op dezelfde manier hebben gedaan.

Dat akkoord is er mede de oorzaak van dat in de congresresolutie van de FNV is opgenomen dat we als FNV allianties gaan sluiten op het gebied van energie en duurzaamheid. Dat biedt weer hele andere kansen voor de polderakkoorden. Voor het huidige klimaat- en energieakkoord heeft de overheid voor een ander model gekozen: partijen wordt gevraagd te zorgen voor input omdat zij werkzaam zijn in diverse sectoren. Anderen wordt verplicht te zorgen voor maatschappelijk draagvlak vanuit een van bovenaf opgelegd stramien. Het is nog vroeg, maar namens de FNV zal ik het proces met een kritisch-constructief perspectief volgen, het gesprek aangaan en ideeën aandragen, kortom mijn

eigen nieuwe standaard volgen. Het is echter nog maar de vraag of er uiteindelijk een handtekening van de FNV onder het akkoord komt.

De vakbeweging heeft weliswaar te maken met een teruglopend ledenaantal, maar dat ledenaantal is nog altijd vele malen groter dan het ledental uit de achterban van de werkgeversorganisaties. Maar belangrijker: alleen al de FNV is in haar eentje vele malen groter dan alle politieke partijen bij elkaar. Die bovendien opereren in een zeer versnipperd politiek landschap dat te kampen heeft met teruglopende opkomstcijfers bij verkiezingen. Dat kampt met de vraag of referenda wellicht een antwoord kunnen zijn op het steeds maar dalende vertrouwen van de Nederlandse bevolking in de politiek. Met een kabinet dat de allerkleinste parlementaire meerderheid heeft. Wientjes trok daaruit de conclusie dat een dergelijk kabinet met weinig zetels een akkoord nodig heeft. Dat geloof ik graag: dat dit kabinet een akkoord zou willen, maar die vraag ligt niet voor. De cruciale vraag is of dit kabinet de sociale partners de rol doet toekomen die hen toekomt. De rol van serieuze overlegpartner met verstand van zaken en met een vanzelfsprekend draagvlak. Tot overleg zijn wij altijd bereid. En dat overleg voeren wij zelf natuurlijk in de SER en de stichting van de arbeid.

Voor sommige onderwerpen is het lastig om tot onderlinge overeenstemming te komen over hoe de politiek te adviseren, en voor sommige onderwerpen lukt dat ook niet. Vorig jaar waren de partijen in de SER het echter roerend eens over de bestrijding van kinderarmoede in Nederland. De SER heeft daar toen een indringend advies over uitgebracht. Het antwoord van het kabinet liet een jaar op zich wachten en omvatte 24 kantjes met vrijwel nietszeggende beleefdheden en borstklopperij over de eigen beleidsvoornemens. Misschien overdrijf ik, maar laat ik het dan zo stellen dat het urgentiebesef van dit nijpende probleem van hon-

derduizenden kinderen die met hun ouders onder de armoedegrens leven, niet van het papier afspatte.

Terugkomend op het huidige klimaatakkoord: als er geen handtekening van de FNV onder het klimaatakkoord komt, zal dat dus niet zijn om mijn verantwoordelijkheid te ontlopen, maar om de verantwoordelijkheid te leggen waar die hoort.²⁸ En dan is het aan de politiek om zich een waarlijk betrouwbare partner te tonen, en een besluit te nemen dat duurzaam is en niet bij de eerste de beste electorale tegenwind weer onder druk staat. Er staat namelijk meer op het spel dan de toekomst van het centrale overleg: onze democratie is in het geding.

Dank U wel.

SBI-JAARBIJENKOMST 16 JANUARI 2019

Op 16 januari vond de tweede SBI-jaarbijeenkomst plaats met een keynotespeech van Gert Jan Segers, fractieleider van de ChristenUnie in de Tweede Kamer. Daarin constateerde hij dat 'de polder' in deze tijd van wantrouwen helaas sterk onder druk staat en benadrukte hij het belang van 'mini-polders' op decentraal niveau als begin van een mogelijke tegenbeweging.

Aansluitend discussieerden twee leiders van VNO-NCW en FNV met elkaar en na de pauze volgden drie korte beschouwingen (columns) vanuit heel diverse invalshoeken. De door de auteurs geautoriseerde teksten van hun bijdragen worden hierna weergegeven.



De polder is dood; leve de mini-polder

Gert-Jan Segers

Gert-Jan Segers is sinds 2012 lid van de Tweede Kamer voor de ChristenUnie (CU) en sinds 2015 fractievoorzitter. Hij was tot begin 2013 directeur van de Mr. G. Groen van Prinsterer Stichting, het wetenschappelijk instituut van de CU.

Dit artikel is gebaseerd op zijn lezing alsmede een gesprek dat Jaap Jongejan en Wim Oolbekkink later met hem hadden.

Samen leven maakt nog geen samenleving: Een nieuwe richting om vertrouwen terug te winnen.

Het is januari 2019. Echt winter wil het niet worden op Campus Landgoed Zonheuvel in Doorn. Het is bewolkt en van tijd tot tijd valt er lichte regen of motregen. Er waait een matige tot krachtige zuidwestenwind en de temperatuur loopt op de meeste plaatsen op naar 7 of 8 graden. Binnen zitten 150 mensen te luisteren naar Gert-Jan Segers.

Tijdens de jaarbijeenkomst van stichting SBI in januari 2019 introduceert Segers, fractievoorzitter van de ChristenUnie, in zijn bijdrage het woord mini-polder. De polder op centraal niveau is verdeeld en beweegt zich in toenemende mate naar de flanken, waardoor begrip voor elkaars standpunten verder afneemt en besluitvorming steeds moeizamer wordt. Klimaatakkoorden en pensioenafspraken komen niet of met een gebrekkig resultaat tot stand. Onvrede en onbehagen groeit (SCP-rapport 2019). Hoog

tijd voor een nieuwe richting om vertrouwen terug te winnen. Gert-Jan is op zoek naar nieuwe verbindingen. En stelt voor om te oefenen in zogenaamde mini-polders. Hij vertelt de aanwezigen in de zaal: zoals we hier bij elkaar zijn vormen we als het ware een mini-polder. Hier kunnen we in het klein oefenen wat we op centraal niveau kennelijk verleerd zijn. Met deze nieuwe term schonk Segers ons een nieuwe uitdaging. Hoe geef je vorm en inhoud aan de mini-polder? En wat verstaan we precies onder mini-polder? Segers geeft wat richting. Mini-polders zijn plekken waar het goede gesprek plaatsvindt, waar geluisterd wordt, geoefend wordt en waar vertrouwen kan groeien. Zonder besluiteloos te worden of de ogen te sluiten voor verschillen. Een plek waar mensen de bereidheid hebben om van elkaar te leren, voor elkaar te zorgen, de wil tonen om een klein beetje rekening met elkaar te houden, om de ander zijn vrijheid, zijn geloof, zijn twijfel en ongeloof te gunnen. Mannen en vrouwen die de moed hebben om het hoogst haalbare wel te bereiken, waar eigenlijk geen ruimte is voor 'nee' zeggen en weglopen.

Om de uitdaging scherper te krijgen spreken we Gert-Jan Segers op 4 april 2019 in zijn werkkamer in Den Haag. Op een frisse ochtend met onmiskenbaar tekenen van de lente. Na de grondige controle bij de ingang van de Tweede Kamer worden we hartelijk welkom geheten door een jonge fractiemedewerker. Het brengt in een keer Den Haag weer heel dicht bij de provincie. Dat alleen al wekt vertrouwen. Ons gesprek gaat moeiteloos verder waar we in januari waren geëindigd.

Gert-Jan legt uit dat de ChristenUnie graag een drieslag hanteert om haar denken te expliciteren:

1. Toekomst voor onze kinderen.

Daarom maken we ons onder meer hard voor een gezonde en groene economie, een verantwoord klimaat- en energiebeleid.

2. Een samenleving waarin iedereen meetelt en meedoet.

Meetellen betekent in onze ogen ook meedóén. We staan voor een samenleving waaraan iedereen – jong en oud, betaald of onbetaald – een bijdrage levert.

3. Een samenleving die vrede en vrijheid blijft zoeken.

Vanuit ons eigen geloof en onze eigen overtuigingen komen we op voor de vrijheid van iedereen. En zoeken we het goede voor de samenleving.

Een nieuwe richting

De introductie van een nieuw woord als mini-polder markeert de zoektocht naar een nieuwe richting. Het lijkt of we geleefd worden door te denken dat als het economisch goed gaat, we ons doel hebben bereikt. Maar we kunnen niet blijven produceren ten koste van de aarde, ten koste van mensen. Segers is zijn zoektocht gestart met een ronde door Nederland. Dat resulteerde in het boek ‘Hoop voor een verdeeld land’ (2017 Kok Boekencentrum). Jaap Jongejan en Jan-Willem van den Braak beschreven in 2018 hun zoektocht naar Samenwerking, Bezinning en Inspiratie in de (post)polder.

In zijn essay ‘wijnstokken en vijgenbomen’ uit 2018 plaatst Segers een christelijk-sociaal alternatief tegenover het rauwe kapitalisme waarin het primair gaat om winst, om de korte termijn en om het individu. Een alternatief met als kenmerken: zorg voor elkaar, een gehechte samenleving, ruimte voor geloof en zorg voor de schepping. Met eigenaarschap als centraal begrip. En dan niet alleen in de betekenis van bezit maar vooral in de mate waarin mensen ervaren dat ze zeggenschap en invloed hebben op wat er gebeurt met hun werk, in hun buurt en in de samenleving. Wanneer mensen niet meer voelen dat hun bijdrage betekenis heeft, dan haken ze af. De nieuwe richting ziet dus toe op een nieuw sociaal contract waar gezond eigenaarschap (fysiek en sociaal) centraal staat.

Wat er op het spel staat is...

Het gaat goed met de economie, maar gaat het ook goed met ons land? Hoe mooi ook, geld en inkomen zijn geen doel op zichzelf. Het zijn middelen voor een goed leven. Goed samenleven. Ook dit jaar heeft het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), bij monde van Kim Putters, weer die Sociale Staat van Nederland geschetst. En op het eerste gezicht is dat best een rooskleurig beeld. Want we hebben een hoge kwaliteit van leven. Het opleidingsniveau stijgt. Het aantal slachtoffers van criminaliteit daalt. De meeste Nederlanders voelen zich gezond. De levensverwachting stijgt. Er wordt geïnvesteerd in onderwijs, in zorg, in veiligheid, in het openbaar bestuur, in gezinnen. Er zijn goede cao's afgesloten. Al- lemaal nodig en goed.

En toch. Het gaat goed met de economie, maar gaat het ook goed met onze samenleving? We kunnen reële zorgen van mensen niet afdoen met een beroep op de miljarden euro's die dit kabinet investeert in de samenleving. Want wat we zien, is dat onze samenleving steeds verder verdeeld raakt. Dat de onderlinge verschillen steeds hardnekkiger worden. En dat de zorgen over onze omgangsvormen toenemen. Het SCP constateert dat we steeds meer van elkaar verschillen, vanwege onze opleiding, culturele achtergrond en leeftijd. De bakfiets-ouders kennen de inmiddels befaamde Henk en Ingrid niet meer. En andersom. De Saab-rijder met spencer heeft geen idee van de leefwereld van de Marokkaans-Nederlandse kickbokser. En andersom. En de gestreste en hardwerkende ouders van drie drukke tieners hebben een totaal ander leven dan de oudere die zich geregeld eenzaam voelt. Wat er in een tribale samenleving op het spel staat, is de samenleving zelf. De bereidheid om van elkaar te leren, voor elkaar te zorgen, de wil om een klein beetje rekening met elkaar te houden, om de ander zijn vrijheid, zijn geloof, zijn twijfel en ongelooft te gunnen.

Perspectief in de Polder

Die tribale samenleving, opgedeeld in bubbels die elkaar niet raken, heeft ook zijn weerslag op de polder. Jan-Willem van den Braak zegt het treffend in de beschrijving van de 'postpolder': Er is een netwerkpolder ontstaan. Met vele soms wisselende spelers en coalities in een nieuw overlegspel. Wordt in dat netwerk van individuele belangen het algemeen belang nog wel gezien en gediend? We trekken ons terug in onze veilige bubbel. Verliezen we zo het vermogen om elkaar te begrijpen en te bereiken? Het pensioenoverleg was exemplarisch. Bonden en werkgevers hebben acht jaar gepraat over hervorming van het pensioenstelsel. Ze waren er eigenlijk uit. Het kabinet was bereid om zeven miljard uit te trekken om dat mogelijk te maken. Wat er op het spel staat is een pensioen voor ouderen dat zijn waarde behoudt. Wat er op het spel staat is voor jongeren überhaupt het uitzicht op een pensioen. Wat er op het spel staat is solidariteit tussen rijk en arm, en jong en oud.

Wat er op het spel staat, is de polder zelf. Mannen en vrouwen die de moed hebben om het hoogst haalbare wel te bereiken in plaats van 'nee' te zeggen en weg te lopen.

Ruim 100 jaar geleden stonden we in ons land ook op een kruispunt. Er was een enorme sociaal- economische kloof. Een van de weinige plekken waar mensen van verschillende rangen en standen elkaar nog ontmoetten, waren de kerken en de kerkpleinen. Die kloof is gedicht door initiatieven vanuit het maatschappelijk middenveld. Vaak was het een christelijk-sociaal initiatief dat leidde tot verkleining van deze kloof. Er ontstond een cultuur van zorg en welzijn. Nu zijn die kerkpleinen er niet meer. En staan we weer op een kruispunt. De christelijk-sociale beweging heeft alles in zich om de kloven kleiner te maken. Daar ligt voor de polder een enorme uitdaging. Maar de polder is een abstract begrip. De uitdaging is om in je eigen omgeving het verschil te maken. Een

mini-polder te bouwen. Probeer het, in het bedrijf waar je werkt, in de buurt waar je woont, in de samenleving waar je onderdeel vanuit maakt.

Hoe dan? De mini-polder als oefenplaats voor nieuwe zeggenschap en eigenaarschap

- Vernieuwing medezeggenschap

Segers geeft aan dat er prachtige voorbeelden van bedrijven waar ondernemers erin slagen om solidariteit te organiseren, tussen jong en oud, medewerker en bestuurder. Daar moeten we van leren. Want groeiende ongelijkheid heeft ook een sociale prijs. Het ontwricht verhoudingen binnen bedrijven, binnen gemeenschappen en het geheel van de samenleving. Groeiende ongelijkheid kan in het bedrijfsleven bijvoorbeeld ook worden tegengegaan door ondernemingsraden een grotere rol te geven bij het maken van afspraken over rechtvaardige, maximale verhouding tussen de beloningen aan de top en die op de werkvloer. Je kan het overleg tussen de directie van een bedrijf en de ondernemingsraad zien als een voorbeeld van een mini-polder. De ondernemingsraad en de directie moeten iedere dag samenwerken. De mensen die met hun voeten in de klei staan breng je om de tafel. In een bedrijf lenen de ondernemingsraad en andere vormen van medezeggenschap zich heel goed voor zo'n minipolder.

Dan mag je ook meer verantwoordelijkheidsbesef van ondernemingsraadsleden verwachten.

Er zit toch ook een zekere vrijblijvendheid in het zijn van ondernemingsraadslid. Daar is best nog emancipatie denkbaar en zelfs nodig. Dat verandert mogelijk de positie van de OR. Vakbonden en SBI hebben een rol in het toerusten van OR-leden. Ook in samenwerken met andere bedrijven en ondernemingsraden.

- Bezinning op veranderende arbeidsverhoudingen

SBI realiseert zich dat er uitdaging ligt om als ‘huis van arbeidsverhoudingen’ verder na te denken over de manier waarop je binnen de arbeidsverhoudingen zeggenschap en eigenaarschap vorm kan geven. Daar is bezinning op nodig. Het lukt de vakbeweging bijvoorbeeld niet om solidariteit tussen jong en oud te organiseren. De (grote) werkgevers in Nederland zijn goed in het winnen van de slag maar dreigen de oorlog te verliezen. Daarmee gaat iets verloren in de vaardigheid om een deal te sluiten die voor meer partijen acceptabel is.

Ten slotte

Uiteindelijk gaat het om vertrouwen, daar staat of valt de polder mee. De bereidheid om voorbij de verschillen die er zijn en voorbij de individuele belangen het gemeenschappelijk belang te zoeken. De bereidheid om van elkaar te leren, voor elkaar te zorgen. De wil om een klein beetje rekening met elkaar te houden, om de ander zijn vrijheid, zijn geloof, zijn twijfel en ongeloof te gunnen.

Dat gaat niet vanzelf, we zullen het weer moeten leren en moeten oefenen. Zijn we in staat om elkaar te bereiken? Het essay ‘Wijnstokken en vijgenbomen’ is een aftrap van een zoektocht naar nieuwe antwoorden op de vragen van ontheemde mensen. Daarbij is één van de centrale begrippen ‘eigenaarschap’. Eigenaarschap gaat niet slechts over bezit. Het gaat ook over de mate waarin mensen (nog) voelen dat ze zeggenschap en invloed hebben op wat er gebeurt met hun werk, buurt, samenleving en toekomst. Werkgevers en werknemers zijn daartoe van harte uitgedaagd. Om in de eigen omgeving een minipolder te bouwen. Probeer het, in het bedrijf waar je werkt. En laat het ons weten als wij daarbij iets kunnen betekenen. Als je tegen wettelijke grenzen aanloopt, of we anderszins samen kunnen optrekken.

Na een gesprek van een uur zijn we nog niet klaar als de secretaresse onverbiddelijk een volgende afspraak aankondigt. Dat realiseert Gert-Jan Segers zich ook en roept er een aantal beleidsmedewerkers bij om vervolgacties te bespreken. Dat krijgt dus wel een vervolg.

Van de hand van G.J. Segers verschenen eerder:

- 'Waarom doe ik dit in vredesnaam?', Kok Boekencentrum, 2019, Utrecht
- 'Hoop voor een verdeeld land', Balans, 2017, Amsterdam
- 'Wijnstokken en vijgenbomen', Essay in Groen, Het wetenschappelijk tijdschrift van de Christen Unie 2018



Het touw moet niet in het midden breken...

Cees Oudshoorn

Cees Oudshoorn is sinds eind 2000 werkzaam voor VNO-NCW, eerst als directeur Economische Zaken en directeur Beleid en vanaf 2016 als algemeen directeur.

Het poldermodel wordt nogal eens in enge zin geïnterpreteerd als het overleg tussen ondernemingsorganisaties en vakbonden op centraal niveau. In ruime zin is het veel meer. Dat is de boodschap van een studie van de Amerikaans-Zwitserse Harvard-econoom R. James Breiding. Deze studie is nog niet afgerond, maar ik had het genoeg een preview te krijgen. De titel is *Too Small To Fail*. Het handelt over het opmerkelijke succes van landen met een kleine bevolkingsomvang (minder dan 20 miljoen inwoners) in het realiseren van welvaart, concurrentiekracht en geluk van zijn inwoners. Deze kleine landen zijn in de hedendaagse wereld-economie toplanden, zij presteren beter dan vele grotere landen. Nederland is één van die landen. Breiding geeft hiervoor als verklaring -om kort te gaan- dat kleinere landen *WE-societies* en geen *ME-societies* zijn. De 'kosten van heterogeniteit' zijn er lager doordat de inwoners van kleine landen meer gemeenschappelijkheid in identiteit delen én beseffen dat ze alleen samen sterk kunnen staan in de geglobaliseerde wereldeconomie. Men heeft - zoals Breiding het aanduidt- een sterkere *identity of common interests*.

Mijn gevoel is dat Nederland in essentie nog altijd zo'n wij-samenleving is. We mogen ons dan wel pas écht thuis voelen

onder gelijkgestemden in de talloze verenigingen en stichtingen, aan het eind van de dag weten we dat we alleen door samenwerking en het zoeken naar consensus ons land als geheel verder kunnen brengen. Binnen het spectrum aan verenigingen is er een groot aantal dat zich in het midden bevindt. Middenpartijen staan voor vele issues en zijn in zichzelf al wij-samenlevingen door de belangen van de individuele issues af te wegen en samen te laten vloeien. Middenpartijen weten dat hun eigen belang van grote betekenis is, maar zijn bereid tot relativering omdat zij het eigen belang van anderen (h)erkennen. Er zijn in het maatschappelijke spectrum ook buitenbeentjes, aan de flanken, die hun eigen belang maar zeer moeizaam kunnen relativëren. Flankpartijen zijn meestal one-issue-bewegingen. Voor het eigen issue moet vrijwel alles wijken, zo begaan is men ermee. Van relativering is geen sprake, wel van verabsolutering. Men hoeft geen ziener te zijn om waar te nemen dat middenpartijen aan aanhang verliezen ten opzichte van flankpartijen. Dat is internationaal het geval en gaat ook aan Nederland niet voorbij. Daardoor hapert ook de 'wij-samenleving' Nederland.

De redenen waarom grotere delen van de samenleving zich aan de flanken van het maatschappelijke (en daarmee ook politieke) spectrum verschansen, zijn divers. Er is veel over geschreven en geanalyseerd. Ik was niet van plan hier een bloemlezing van te geven. Wel constateer ik een nieuw fenomeen: flankpartijen die op issues elkaar versterken, maar op andere issues diametraal tegenover elkaar staan. Zo bevinden degenen die zich identificeren met verliezers van globalisering (en nieuwe technologie) zich sociaaleconomisch aan de linkerflank van het spectrum. Hun sociaaleconomische geluid wordt versterkt door partijen aan de rechterflank die echter vooral wars zijn van ongebreidelde immigratie. Zo ontstaan in Nederland sociaaleconomisch combines van SP en PVV, die elkaar verder wederzijds principieel uitsluiten. Op milieuterrein zijn, naast de traditionele milieubeweging (met

partijen als Greenpeace en Milieudefensie), die maatschappelijk de groenlinkse flank bezetten, groenrechtse liberalen te vinden. Beide stromingen staan voor groen als *one-issue* maar ingebed in een volstrekt tegenovergestelde maatschappijvisie. Is uitholling van het midden op zichzelf al risicovol voor een wij-samenleving, de machine kan echt gaan haperen wanneer partijen ter rechter- en linkerzijde elkaar op een individueel belang versterken en op andere issues excommuniceren. Voor een wij-samenleving is nu eenmaal consensus nodig vanuit het algemeen belang. Dit vraagt multiple afwegingen die aan de flanken simpelweg niet kunnen worden gemaakt. Om het wat anders te zeggen: wanneer *one-issue*-flanken aan kracht winnen, wordt de macropolder niet meer drooggelegd.

Laat ik deze beelden nog wat verduidelijken met voorbeelden uit de actualiteit. Over de bijna al een decennium durende impasse met vernieuwing van het pensioenstelsel is veel gezegd en geschreven. Zoals de Brexit het Verenigd Koninkrijk voor tenminste een decennium in bedwang gaat houden, geldt dat voor het pensioenstelsel al 10 jaar met de vakbeweging. In 2010 en 2011 was de toenmalige vakbondsleiding nog in staat in de traditie van het polderoverleg toekomstgerichte keuzes te maken, daarna zijn deze voorlieden aan de kant gezet en is men op de flank verlamd geraakt.

Hetzelfde lijkt te gebeuren bij het klimaatvraagstuk, waar de vakbeweging met de traditionele milieubeweging (Greenpeace, Milieudefensie) in december 2018 op het laatste moment uit het overleg over het Klimaatakkoord is gestapt. Om uiteenlopende redenen: de vakbeweging omdat men zich (terecht) bekommert om de werkgelegenheidskansen van de mensen in de kolencentrales, de milieubeweging omdat het aan de klimaattafels gekozen instrumentarium voor CO₂-reductie niet beviel. Beide partijen hebben er nadrukkelijk niet voor gekozen 'in het midden'

te helpen de noodzakelijke klimaataanpassingen van maatschappelijk draagvlak te voorzien. Nu dreigt het Klimaatakkoord een splijtzwam in de samenleving te worden. De polarisatie vanaf de klimaatflank, met retoriek die is overgenomen bij de presentatie van het ontwerp-Klimaatakkoord in december jl. creëert verzet bij de gewone man en vrouw. Met beelden als ‘van het gas af’, het gedwongen moeten lenen van tienduizenden euro’s voor een nieuwe warmtevoorziening, een voor velen onbetaalbaar geacht elektrisch vervoer, is hard aan één kant van het touw getrokken.

Aan de andere kant van het touw geeft dit extra reden voor een tegenreactie, met De Telegraaf als spreekbuis. Het touw loopt ernstig risico in het midden te knappen. Valse tegenstellingen en oplossingen vertroebelen daarbij het beeld. De suggestie om energie-intensieve bedrijven te belasten ten faveure van de burger is er daar één van. De bedrijven trekken dan op den duur weg en de klimaatwerkloosheid die daar het gevolg is, treft weer burgers in de provincie. Tijdelijk zijn er belastingopbrengsten voordat bedrijven de deuren sluiten. Maar zelfs bij de meest draconische CO₂-heffing (enkele miljarden euro) is dat écht geen verlichting voor de klimaatinvesteringen van de huiseigenaren á raison van 300 á 400 miljard euro (30- tot 50-duizend euro per huis). Niettemin is de vox populi in de politiek luid aanwezig: laat de paar honderd energie-intensieve bedrijven de rekening betalen, laat het feit dat hiermee de burgers niet geholpen zijn voor wat het is, dat spreekt het electoraat aan.

Van partijen aan de flanken mag worden verwacht dat zij vanwege hun overtuiging polariseren. Van partijen in het midden mag worden verwacht dat zij zich inzetten om ‘de boel bij elkaar te houden’, in de traditie van de sociaaldemocratie, de christendemocratie en het klassieke liberalisme. Het is maar waar je wilt staan. Als ondernemingsorganisaties willen wij – net als onder-

nemers zelf – midden in de samenleving staan. Geleidelijk aan dreigen we hiermee eenzamer te worden dan ooit. Dat geeft soms een gevoel van machteloosheid, ook in het politieke domein, dat zich niet kan veroorloven beleid te voeren met een te smal maatschappelijk draagvlak. Het maatschappelijke middenveld waarop lang kon worden vertrouwd, is er echter niet meer. De tijd dat een brede vakbeweging zich als dé maatschappelijke partner op een veelheid van beleidsterreinen manifesteerde, ligt lang achter ons. Voor ondernemingsorganisaties blijkt de agenda keer op keer omvattender dan voor vakorganisaties. Behoud van arbeidsverhoudingen en sociale rechten lijken voor de vakbeweging het enige issue geworden. Voor de ondernemingsorganisaties zijn de arbeidsverhoudingen één issue onder vele. Zij zijn op elk aspect van het ondernemerschap actief, bijvoorbeeld ook met ondernemen in de vuurlinie van nieuwe disruptieve technologische ontwikkelingen, wetende dat Nederland daar actief in moet participeren voor haar toekomstige welvaart. Zie hier een verschil in perspectief dat mede ten grondslag ligt aan de verminderde effectiviteit van het poldermodel (in enge zin).

Het is niettemin mijn overtuiging dat – ondanks alles – de ‘wjsamenleving’ nog steeds onderdeel van ons DNA is. Zodra we mens, onderneming en maatschappij niet verenigen tot one-issue-belangen, maar willen blijven inzien dat een veelheid van belangen door onze aderen stroomt, moeten we toch in staat zijn er elke keer weer samen het beste van te maken? Mogelijk moeten we terug naar de micro-roots ervan, om dit weer een nieuw stevig fundament te geven. Juist op het microniveau van organisaties zien mensen heel goed wat hun gezamenlijke belangen zijn. Hartverwarmend is in dit opzicht de strijd van de medewerkers en leiding van Hoogovens tegen een voor hen verwoestende nationale CO₂-belasting. Hier wordt goed begrepen dat de onderneming en zijn medewerkers gezamenlijke belangen hebben

en elkaar 'in het midden' vinden. Dat is bemoedigend. Wanneer we investeren in dit type 'micro-polders', kan de basis worden gelegd voor een nieuwe bloeiperiode van Nederland als 'wjsamenleving'.

De Nederlandse samenleving en vele maatschappelijke organisaties moeten een keuze maken. Waar wil je staan? Aan de flanken om het touw van beide kanten in het midden kapot te trekken of in het midden om Nederland bij elkaar te houden. Mijn keuze is duidelijk. Het touw moet niet breken!



In een *winner-takes-it-all* samenleving verliezen we allemaal

Coen van der Veer

Coen van der Veer, ruim 25 jaar werkzaam geweest voor de FNV waarvan de laatste 4 jaar als penningmeester, werkt sinds april 2019 als Global Director Wood and Forestry voor de Building and Wood Workers International (BWI) te Genève, waar hij zich bezighoudt met de versterking van de werknemers- en vakbondsrechten in de (verduurzamde) bos- en houtsectoren.

Mijn basisstelling is, dat als de politiek een probleem te ingewikkeld vindt en het overdraagt aan sociale partners (lees: de polder) dan moet de politiek dat compromis ook als gegeven beschouwen en er niet vervolgens in gaan shoppen. Die concrete en actuele ervaring maakt dat de vakbeweging wel heel zeker wil weten dat een deal uit de polder ook echt een deal is.

Het klopt dat de polder zowat is drooggevallen. Sociale partners sluiten nauwelijks meer akkoorden. Maar dat is niet omdat vakbonden niet durven, zoals de werkgevers stellen. Vakbonden durven zeer zeker, mits het akkoord ook gedragen kan worden door de achterban. Maar wat werkgevers en politiek op tafel leggen is gewoon niet goed genoeg. Dus leggen wij het ook niet voor aan onze achterban omdat we weten dat dit door onze achterban niet geslikt wordt. We tekenen niet uit ‘angst voor onze achterban’; we vertegenwoordigen die achterban en weten wat er nodig is.

We verwerpen het neoliberale denken dat nu in de werkgevershoek overheerst. ‘De markt bepaalt en de markt zal iedereen vol-

doende mogelijkheden bieden.’ Wij vinden dat de marktwerking op tal van terreinen is doorgeschoten. Het functioneert niet, we moeten de marktwerking juist met wet- en regelgeving temmen om te zorgen voor een gelijk speelveld. Van daaruit kunnen we op een veel evenwichtiger manier de samenleving bedienen, want in een winner-takes-it-all samenleving verliezen we allemaal.

In de zomer van 2017 hebben we geprobeerd een breed arbeidsmarkt-akkoord te sluiten, waarin veel onderwerpen zaten. Pensioenen, flexwerk, positie van zzp’ers, loondoorbetaling bij ziekte etc. Met zo’n gezamenlijk akkoord zouden we naar het toen nieuw te vormen kabinet toegaan. Op het allerlaatste moment kwamen de werkgevers op alle inmiddels gemaakte afspraken terug. Ze kwamen met andere voorstellen die niet eens in de buurt lagen van wat we eerder overeen waren gekomen. Toen zeiden wij: met jullie valt niet te praten. We kwamen er dus niet uit. Toen is de boel geklapt en hebben we geprobeerd toch op een aantal deelgebieden nog overeenstemming te krijgen, zoals het pensioen. We hadden gezamenlijk geconstateerd dat het pensioenstelsel aan fundamentele herziening toe was en we waren bereid om voor meer rendement meer risico te lopen, met de afspraak dat dat rendement direct bij de deelnemers terecht zou komen. Daar stond tegenover dat de pensioenleeftijd wel haalbaar moet zijn voor de meeste mensen en we dus de stijging van die leeftijd een halt toe moeten roepen. Met de werkgevers waren we het hierover eens en toen zijn we het gesprek aangegaan met de politiek. Uiteindelijk wilde de nieuwe regering hier niet in meegaan, omdat een deel verder ging dan hun regeerperiode en daarover wilden ze geen afspraken maken. Wel op deelgebieden en voor korte tijd, maar dat wilden wij niet. We gaan niet steeds opnieuw onderhandelen over het hele pakket. Opnieuw verwijten de werkgevers ons dat wij uit het overleg zijn gelopen, maar in de werkelijkheid durfde het kabinet het niet aan.

Ook het klimaatakkoord liep op niets uit. Wij wilden van het begin af aan een eerlijker verdeling van de lasten tussen de burgers en bedrijven en een eerlijke transitie voor alle mensen voor wie het werk gaat verdwijnen. De werkgevers wilden hier geen concrete stappen in maken en dan houdt het op. Ook voor de milieubeweging was dit niet te accepteren. Vlak nadat we weggelopen waren, kwam er toch een beetje geld voor de transitie en zeer recent na de grote klimaatmars en de doorrekening maakt het kabinet bekend toch een CO₂-heffing in te voeren.

Dus elke keer blijkt er toch meer ruimte voor overleg in te zitten dan werkgevers en politiek doen voorkomen. Neem het voorbeeld van de pensioenen. De week voordat we een nationale staking hebben georganiseerd, roepen de voorzitters van de drie werkgeversorganisaties: o ja, de AOW voor de zware beroepen, daar moeten we wel een oplossing voor bedenken.

Het verwijt dat wij niet akkoord gaan met een slecht akkoord houdt dus geen stand. Want zodra we actie gaan voeren lukt het dus wel om elkaar weer te vinden. Het kan dus allemaal wel, maar het moet allemaal bevochten worden. Dat is overigens niets nieuws. Dat is in de 150 jaar dat de vakbeweging nu bestaat nooit anders geweest.

De FNV heeft gekozen voor een offensieve agenda. Het moet echt socialer in Nederland. Daarbij snappen we heel goed dat we al onderhandelend tot een resultaat moeten komen. Maar dat betekent wel dat wij op basis van onze eigen agenda dat overleg ingaan. Als dat niet leidt tot bevredigende resultaten, dan stoppen we met onderhandelen totdat de medepartij doorkrijgt dat toegeven aan onze eisen het verstandigst is wat ze kunnen doen. Dat is altijd onze lijn geweest. Recente voorbeelden laten zien dat dit werkt, want kabinet en werkgevers zijn wel degelijk bereid te bewegen als de druk maar hoog genoeg is.

De vakbeweging ligt op apegapen? Daar is geen sprake van! Er is nog nooit zo'n actieve vakbeweging geweest die zich roert op de werkplekken, die mensen in beweging brengt naar alle demonstraties die wij de afgelopen tijd hebben georganiseerd of waaraan wij hebben deelgenomen. Mensen zijn het zat om elke keer te horen: er is geen alternatief. Het bedrijfsleven wordt bijkans heilig verklaard. Natuurlijk hebben we het bedrijfsleven nodig. Niemand die dat bestrijdt. Natuurlijk mogen zij winst maken, ook dat bestrijdt niemand. Maar ze moeten daarvan wel hun eerlijke deel aan de samenleving afdragen.

Dat betekent ook dat de arbeidsmarkt op een eerlijker en rechtvaardiger manier moet worden ingericht. Het doorgeslagen flexwerk is uiteindelijk schadelijk voor de samenleving. Dat moeten we een halt toeroepen en dat kan alleen als we met kracht die discussie ingaan. Mensen die onzeker zijn over hun toekomst, gaan op alle mogelijke manieren sparen. Dat is slecht voor de economie, want geld moet rollen. We hebben laten doorrekenen dat als je alle tijdelijke banen zou omzetten in vaste banen, dan zou dat aan sociale premies en belastinginkomsten 127 miljard euro opleveren. Dus als werkgevers een eerlijker prijs zouden betalen voor arbeid die feitelijk structureel is, dan zou de samenleving in z'n totaliteit meer profijt hebben.



Samenwerking, Bezinning en Inspiratie

Ad van Luyn

Ad Van Luyn was van 1994–2011 bisschop van Rotterdam. Vanaf 2000 was hij vice-voorzitter resp. voorzitter van de Bisschoppenconferentie van de EU.

Twintig jaar geleden werd in het kader van het destijds sinds een decennium toenemende streven naar maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen de *triple bottom line* gelanceerd van *people, profit, planet* (John Elkington, 1998), om bij de concerns een acceptabel evenwicht te bevorderen tussen enerzijds het streven naar winst en anderzijds het respecteren en bevorderen van de daarmee verbonden sociale belangen en de milieubescherming.

Drie jaar later, bij gelegenheid van het NCW-symposium ‘Waar ligt het Noorden in de globale economie?’ op 3 december 2001 (waar de 24-uurs economie een centraal discussiepunt was), heeft ondergetekende het voorstel gedaan om de Shell-trits aan te vullen met een vierde P, en wel de P van ‘pneuma’, om aldus de geestelijke dimensie uit te drukken, die voor authentieke humaniteit en humanisering ook in het bedrijfsleven onmisbaar is.

Want meer nog dan de ‘winst van waarden’, die in de Shell-trits beoogd wordt, dienen we de ‘hiërarchie van waarden’ in acht te nemen, zodat essentiële waarden overwegen op relatieve waarden. In de trits behoudt toch nog steeds de ‘profit’ de centrale plaats, en kan de aandacht van de ondernemer vooral uitgaan naar de economische winst, die toegevoegd wordt door betere personeelszorg en gezonde werkomgeving; ook de steun aan maatschappelijke initiatieven kan daartoe bijdragen als positieve

reclame. De indruk kan aldus ontstaan dat ‘human’ en ‘natural’ resources uiteindelijk slechts ten dienste staan van de ‘profit’. In laatste instantie is echter geen enkele onderneming een doel in zichzelf, maar is ze als producent en werkverschaffer een ‘dienst’ aan de samenleving en dient daarom maatschappelijk verantwoord te zijn en niet schadelijk voor een duurzame ontwikkeling van de mensheid in de aardse werkelijkheid.

Daarom is het noodzakelijk de eerste P, van ‘people’ niet te beperken tot de wederzijdse betrekking tussen bedrijf en medewerkers. Het gaat hier om een van de twee fundamentele principes van de sociale leer: de *human dignity*, de menselijke waardigheid van iedere menselijke persoon, waarop de rechten van de mens gebaseerd zijn. Deze waardigheid wordt niet door statelijke wetgeving geconstitueerd, maar is vormgegeven met de menselijke natuur, naar Gods beeld en gelijkenis geschapen (Genesis) en wordt in vele constituties (ook van de VN en van de EU) als onaantastbaar en onvervreemdbaar erkend.

Dat ze voor elke mens geldt zonder onderscheid, wordt in principe wel door iedereen gedeeld, hoewel in de praktijk toch vele schendingen ervan plaatsvinden, zelfs in mensonterende omstandigheden. Ze gelden echter ook voor ‘heel de mens’, in zijn integrale mens-zijn. De menselijke waardigheid, stellen terecht ook vele constituties, is ‘ondeelbaar’, zonder dualisme en reductie. We mogen de mens niet reduceren tot consument of producent, tot werkgever of werknemer, tot leerling of leraar, tot zieke of gezonde. De mens is niet alleen fysiek, maar ook psychisch, sociaal en politiek, moreel en cultureel, en vooral relationeel en spiritueel. De mens is meer dan zijn capaciteiten en zijn functies, meer dan wat hij bezit of kan. Hij is niet een in zichzelf opgesloten individu, dat volledig autonoom en zichzelf genoeg is. De mens is geroepen om uit te groeien tot een volwassen, menselijk persoon, en dat houdt in dat hij gerelateerd is aan andere personen en aan

de gemeenschap van personen. Het is juist deze relationele – niet louter functionele en meetbare maar spirituele dimensie – die het leven van de mens ‘humaan’ maakt. Alleen zo is hij in staat tot volledige humane groei en zelfverwerkelijking, zoals die door God gewild is en door zijn Geest (pneuma) gestimuleerd.

‘Heel de mens’ omvat met name de relationele binding met de medemens en met wat hem te boven gaat. Daarom is op elk niveau van de samenleving, ook in elke onderneming, aandacht en zorg voor de mens als relationeel en spiritueel wezen – als *pneumatikos*- gewenst en noodzakelijk. “Human dignity is the core value of christian social teaching, which must be respected and pursued in all human activity” (Commissie Bisschoppen van de EU, COMECE, in het rapport ‘Global Governance’ van 2001).

Ook de derde P van ‘planet’ mag niet te beperkt worden opgevat. Het gaat hier om de juiste balans tussen enerzijds economische vooruitgang en anderzijds menselijke ontwikkeling en respect voor de natuur, zoals deze de mens bij de schepping in handen is gegeven. De onderneming dient de coalitie tussen algemeen en partieel belang te bewaken en te bemiddelen en ze op verantwoorde wijze met elkaar te verbinden, ook hier in de juiste rangorde van doel en middel, met als doel: humane waardigheid en natuurbescherming door duurzame economische groei. Economische belangen mogen niet de doorslag geven ten koste van fatale ecologische gevolgen.

Het *common good* is het tweede complementaire beginsel van de sociale leer en heeft het primaat boven een vrijmarkteconomie. Ook hier gaat het om een ultieme en universele doelstelling. Vaak zijn we geneigd het algemeen welzijn te beperken tot de meer nabije gemeenschap waartoe we direct behoren en vinden dat al moeilijk genoeg. Het *common good* betreft echter niet alleen het eigen volk maar ook grotere verbanden als de Europese Unie en

de Verenigde Naties; het betreft uiteindelijk de gehele mensenfamilie. Er is maar één algemeen welzijn: het wereldwijde! Het overschrijdt alle grenzen van ruimte en tijd, het geldt nu voor de actuele problemen en ontwikkelingen, het geldt ook voor de ontwikkelingen in de verre toekomst. Wij dienen ons voortdurend te bezinnen op de verantwoordelijkheid, die wij dragen jegens de toekomstige generaties en de aarde waarop zij moeten leven. Zij zullen de gevolgen ondergaan van onze schuldige nalatigheid nu en onze onverantwoorde economische en politieke beslissingen met betrekking tot de natuur en het klimaat.

Het beginsel van het algemeen welzijn vraagt om toepassing van de solidariteit, ofwel de bereidheid om effectief bij te dragen aan de verwerkelijking van het ‘common good’ op alle niveaus, met persoonlijke inzet, met gepaste bijdragen van de bedrijven, met matiging van eigen interesses, met aandacht en zorg voor de noden in de eigen samenleving en elders, met daadwerkelijke steun van menskracht en middelen.

Tot slot

De nieuwe naamgeving van de Stichting SBI is bedoeld als een *mission statement*, waarin drie doelstellingen worden genoemd, in stijgende lijn: ‘Samenwerking’ in de arbeidsverhoudingen, ‘Bezinning’ op het christelijk-sociaal gedachtengoed, en de ‘Inspiratie’, die dankzij de beide eerste gegenereerd wordt bij partners, deelnemers en belanghebbenden. Ik wens U van harte een vruchtbare bezinning en samenwerking in dit tweede jaar en voor de toekomst veel ‘pneuma’, waarbij de Geest, de gids en helper “ons in alles zal onderrichten en alles in herinnering zal brengen, wat de Heer tegen zijn leerlingen gezegd heeft” (Joh. 14, 26).



Werk met Liefde

Aukje Nauta

Aukje Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' vanwege Sioo aan de Universiteit Leiden. Tot 2016 was ze bijzonder hoogleraar 'Employability in werkrelaties' aan de Universiteit van Amsterdam, en kroonlid van de SER. Werkte achtereenvolgens bij TNO en Randstad. Van 2013–2017 was zij bestuurslid van de Stichting SBI.

Een tijdje terug, kreeg ik een rondleiding in het Catharijne-convent, een Utrechts museum, waar een tentoonstelling was, genaamd 'Shelter'.

Tegen een van de muren van een grote zaal, pal onder een Jezusfiguur aan een kruis, lag een vrouw. Met overal blauwe plekken. Schoenen half uit met voeten zwart van het vuil.

Een blote buik die over de rand van een zichtbare onderbroek blubberde. Ze was niet echt. Het was een hyperrealistisch beeld, genaamd 'The Derelict Woman'. De vervallen vrouw. Een beeld van Duane Hanson. De rondleidster vertelde dat de vrouw zo tot de verbeelding spreekt, dat sommigen haar geld geven. Of een boterham. Of zelfs een blikje bier.

Mij intrigeert dat geefgedrag.

Waarom geven mensen zomaar iets aan een ander, zonder iets terug te verwachten? Iets wat in het geval van zo'n beeld toch wel vast staat. In mijn vakgebied, de sociale- en organisatiepsychologie, staat dit ook wel bekend als prosociaal gedrag; gedrag waar-

mee je een ander goeddoet. Prosociaal gedrag komt veel voor, vooral als we niet aan het werk zijn. Maar op het werk wordt pro-sociaal gedrag ineens lastig; heel vaak worden we dan matchers. Dat wil zeggen dat we heus wel geven, maar hoofdzakelijk als we er meteen iets voor terugkrijgen.

Treurige werkrelaties

Veel werkrelaties zijn te transactioneel. Daardoor blijven basale behoeften van mensen aan verbinding, autonomie en competentie on vervuld. Denk aan schoonmakers die hun werk met de stopwatch erbij moeten doen, want per wc hebben ze maar negentig seconden. Of neem buschauffeurs. Die staakten dit voorjaar om in nog in de cao vastgelegd te krijgen dat ze elke 2,5 uur kunnen plassen. En laatst las ik in de krant over mensen die in een callcenter werken. Daar calculeren ze de bezetting zo precies, dat er maar één werknemer tegelijk naar de wc mag. Hoe ze dat regelen? Net als op de kleuterschool: met een plasketting.

Onderzoek scheepvaart

Samen met Cristel van de Ven en Hanneke Grutterink onderzocht ik werkrelaties in de zeescheepvaart, vooral of rederijen investeren in duurzame inzetbaarheid van zeevarenden. Duurzame inzetbaarheid is het vermogen werk te houden en nieuw werk te krijgen dankzij vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen.

Voorheen hoefde men zich daarover in de scheepvaartsector niet druk te maken, want zeevarenden konden al met 57,5 jaar met pensioen.

Maar daar heeft de overheid een stokje voor gestoken, logisch, omdat we met z'n allen steeds ouder worden. Dus nu moeten rederijen en zeevarenden zorgen dat de hogere pensioenleeftijd haalbaar is, in of buiten de zeescheepvaart.

Maar uit onze enquête bij ruim vijfhonderd zeevarenden en tientallen rederijen blijkt dat maar heel weinig rederijen en zeevarenden hier actief mee bezig zijn. Slechts 18,5 procent van de ondervraagde zeevarenden blijkt positief over baankansen buiten de zeescheepvaart.

Ook hun werkgevers zijn somber over de kansen van vooral oudere zeevarenden om elders werk te vinden.

Maar met hen praten, of hen stimuleren om opleidingen te volgen doen ze nauwelijks. Te duur; de winstmarges zijn al zo smal.

Een zeeman vertelde ons: “Mijn probleem is mijn rug. Ik ben bang dat die mij gaat belemmeren in mijn werk. Ik probeer er maar zo weinig mogelijk aan te denken.”

Über

En dan zijn er de nieuwe werkrelaties, kortstondige klusrelaties zoals digitale platforms als Über, Deliveroo, Helpling. De journalist Jeroen van Bergeijk werkte een tijdje als Über-chauffeur. Ze beloofden hem dat hij wel duizend euro per week kon verdienen. Aan het eind van zijn eerste week ging hij tellen. Hij telde dat hij 32 uur en 17 minuten had gewerkt. En dat hij iets minder dan 1000 euro had verdiend. Namelijk 185 euro en 12 cent. Dat kwam omdat hij de trucjes nog niet kende.

Zoals op drukke uren rijden waarop de Über-tarieven omhooggaan, ritten weigeren als je ophaallocatie verder dan een paar minuten van je af is, en als iemand vijf minuten te laat komt, de rit annuleren. Dan krijg je namelijk een annuleringsvergoeding.

Andersom behandelt Über hem net zo.

Als Jeroen vanwege een gekneusde schouder tijdelijk niet kan autorijden, appt Übers algoritme na twee weken: “Hoi Jeroen van Bergeijk, het valt ons op dat je al een tijdje niet actief bent”. “Ik ben ziek”, appt hij terug. Daarna stoppen de appjes.

Gevolgen treurige werkrelaties

De gevolgen van treurige werkrelaties laten zich raden. Ten eerste zijn er de maatschappelijke gevolgen. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat 4,6 procent van de werkenden in 2014 onder de armoedegrens leefde; in 2001 was dit nog 3,1 procent. Het betreft 320.000 mensen, meer dan het aantal armen zonder werk.

Ten tweede doen bedrijven zichzelf tekort door hun mensen treurig te behandelen. Want die zetten dan geen stap extra, oftewel, je kunt dan wel vergeten dat medewerkers zich pro sociaal en hulpvaardig gedragen voor de klant, collega's en de organisatie. En dat is een beetje dom. Want uit een meta-analyse bij 168 steekproeven met in totaal 51.235 respondenten blijkt, dat bedrijven waar werknemers zich pro sociaal gedragen, productiever en efficiënter zijn, lagere kosten hebben en tevredener klanten.

Goede werkgevers: snoek en dsm

Er zijn gelukkig ook bedrijven die het belang van goed werkgeverschap wél doorhebben. Zoals het hoveniersbedrijf van Douwe Snoek, die zijn mensen ziet als een voetbalteam. Daarom komt wekelijks de fysiotherapeut langs voor massages.

Een diëtiste geeft voedingsadvies, psychologen geven coaching. Laatst vroeg een hovenier om een zelfreflectie cursus. Kosten € 5.000. Douwe stemde toe, omdat hij inzag dat deze werknemer het nodig had. Alles bij elkaar kost deze verzorging zo'n € 25.000

per jaar. Maar het verzuim is gedaald van 3,2 naar 0,8 procent. En Douwe moet soms mensen eerder naar huis sturen, zo hard werken ze.

Of neem DSM, die een duurzame, circulaire economie nastreeft. DSM produceert bio-ethanol uit maïsresten, waardoor dit afval iets nuttigs oplevert. Als je duurzaam met afval omgaat, dan mogen je mensen geen wegwerpwerkers zijn, vindt DSM, Muriël Thijssen, hoofd van de interne arbodienst, krijgt alle ruimte om deze dienst om te bouwen tot 'DSM Fit'. Tientallen DSM'ers werken inmiddels als interne coach, naast hun gewone werk. Om zo het goede gesprek over duurzame inzetbaarheid op gang te brengen en te houden.

Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap

Uit onderzoek van Cristel van de Ven en mij blijkt dat werkgevers elk jaar meer aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid. Zo stond het thema in 2016 bij 51% van de duizenden werkgevers die wij enquêteerden op de strategische agenda. In 2017 was dat 54 procent, in 2018 59 procent.

Tot zover het goede nieuws.

Minder goed is dat werkgevers zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor duurzame inzetbaarheid van mensen die zij niet in vaste dienst hebben. 78 procent voelt zich verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid van vaste werknemers, maar slechts 32 procent voelt die verantwoordelijkheid voor uitzendkrachten en gedetacheerden. En tegenover zzp'ers is het nog minder: 26 procent.

Goed werkgeverschap qua investeren in duurzame inzetbaarheid van vaste én flexibele werknemers is dus nog geen gemeengoed.

Waarom eigenlijk niet? Is daar een verklaring voor?

Kroon en Paauwe deden onderzoek bij 19 Nederlandse tuinders (zoals asperge- en aardbeienkwekers), een arbeidsintensieve

branche waar loonkosten een groot deel van de productiekosten uitmaken en winstmarges smal zijn. De negentien bedrijven varieerden sterk in goed versus slecht werkgeverschap.

De slechte werkgevers boden korte contracten, laag loon en onveilige werkomstandigheden. Deze slechte werkgevers waren ervan overtuigd dat alleen Oost-Europese flexkrachten in hun bedrijven wilden werken. Ze hadden onpersoonlijke relaties met hun werknemers, bijvoorbeeld door informele opzichters in te zetten.

De tien goede werkgevers boden vaste contracten, wettelijk minimumloon of zelfs meer, veilige arbeidsomstandigheden, en ook nog medezeggenschap, werkoverleg, autonomie, gesprekken, training en steun bij loopbaanontwikkeling.

Ze werkten samen met onderwijsinstellingen om lokale jeugd loopbaanmogelijkheden te bieden, door een combinatie van werken en leren.

Nu denkt u misschien: die slechte werkgevers zullen dan wel winstgevender zijn. Maar nee. De economische situatie van alle negentien landbouwbedrijven waren grotendeels gelijk; alle bedrijven waren de afgelopen tien jaar flink in productie gegroeid. Verschillen in werkgeverschap schrijven de onderzoekers daarom toe aan keuzes die werkgevers zelf maken. Slechte werkgevers rechtvaardigen hun beleid met de noodzaak om kosten te drukken, terwijl goede werkgevers alternatieve bronnen voor financiering zoeken.

Kortom, goed werkgeverschap is een keuze. Een slimme keuze bovendien: als je belangen en behoeften van mens en organisatie vervlecht, dan worden beiden daar beter van.

Begin bij i-deals

Maar waar begin je, vooral als je zelf niet in de machtige positie bent van CEO van een groot en winstgevend bedrijf?

Als organisatiepsycholoog geloof ik in de kracht van het kleine: het gedrag dat zich dagelijks afspeelt tussen individuele werknemers en hun bazen, of dat nu een leidinggevende is in een bedrijf of een opdrachtgever van een zzp'er.

Daarbij besef ik dat het lastig wordt zodra die opdrachtgever een algoritme is, waarover straks meer.

Eerst wil ik terug naar Douwe Snoek en die werknemer die een dure zelfreflectie cursus kreeg.

Zij sloten wat je noemt een i-deal. Dat is een bijzondere, unieke afspraak tussen werknemer en bedrijf, die goed is voor beide partijen.

De 'i' staat voor 'idiosyncratisch', dat betekent uniek en afwijkend.

Een i-deal komt tot stand in een goed gesprek.

De leidinggevende verplaatst zich in de werknemer, vraagt wat deze nodig heeft.

Zo ken ik iemand die fanatiek windsurft. Hij hoeft nooit vrij van zijn werk, behalve bij windkracht 7. Dan neemt hij acuut verlof.

Op alle andere dagen werkt hij uit dankbaarheid extra hard.

I-deals zijn in Nederland nog geen gemeengoed.

Uit vragenlijstonderzoek dat we de afgelopen jaren deden bij duizenden HR-professionals, blijkt dat in de jaren 2016, 2017 en 2018 het percentage werknemers dat i-deals sluit steeds rond een derde ligt.

Dat klinkt best hoopvol, maar het mag nog meer, omdat uit onderzoek blijkt dat i-deals veel opleveren.

I-deals zorgen dat mensen hun werkrelatie als een sociale in plaats van economische relatie ervaren.

Toegegeven, i-deals hebben ook nadelen. De kans bestaat bijvoorbeeld dat vooral YAVIS-mensen i-deals krijgen. Yavis is een acro-

niem voor *young, attractive, verbal, intelligent and successful*.

Oplossingen voor nadelen van i-deals zijn er niet echt.

Rousseau constateert terecht een spanning tussen mensen consistent behandelen versus flexibele arrangementen.

Maar, zo schrijft zij: *“This tension between consistency and flexibility is not a problem to solve but a fact to be managed”*. In mijn woorden: spanningen tussen mens en organisatie zijn onmogelijk op te lossen door alles in regels en cao's vast te leggen.

In plaats daarvan kunnen we beter het goede gesprek, inclusief conflicthantering, als belangrijkste managementinstrument omarmen. Zodat alle werkenden, ook niet-YAVISsen, de aandacht krijgen die zij verdienen.

De crux is dialoog: in goede gesprekken stemmen werknemers en leidinggevendenden hun wederzijdse belangen af, resulterend in unieke afspraken waar beide partijen beter van worden.

Maar een dialoog vergt wel twee mensen: een werkende die kan afstemmen met een baas of opdrachtgever. Juist dat ontbreekt bij digitale platforms, waar de baas een algoritme is. Dát is de werkelijke bedreiging achter de platformisering van werk: dat het de dialoog, het intermenselijke contact uit de arbeidsrelatie haalt.

Platforms kunnen daarom nooit een vervanging zijn van een organisatie als gemeenschap, waar mensen hun basisbehoeften aan verbinding, autonomie en competentie kunnen vervullen.

Werk met liefde geven en nemen

De kern van mijn betoog is simpel: als we ervoor kiezen om met liefde werk te geven én te nemen, dan floreren zowel mens als organisatie. Daarvoor is nodig dat we de ander, ieder ander mens, echt zien staan. Dat we zorg hebben voor andermans belang, naast zorg voor eigenbelang.

Zorg voor eigenbelang en zorg voor andermans belang zijn geen tegenpolen van een en dezelfde dimensie, waarbij geldt dat als je hoog op het een scoort, je automatisch laag op het ander scoort. Nee, het zijn twee aparte dimensies: een y-as met zorg voor andermans belang en een x-as met zorg voor eigen belang. Op beide dimensies kun je ofwel laag, ofwel hoog scoren. Als je op beide hoog scoort, dan smelten ze samen tot win-winoplossingen. Juist daarom pleit ik voor i-deals tussen werk- of opdrachtgevers aan de ene kant, en werkkenden aan de andere kant. Omdat de i-deal de kleinste bouwsteen is van werkrelaties waarin beide partijen zich van hun prosociale, liefdevolle kant laten zien. En zodoende beseffen dat ze niet zonder elkaar kunnen. En daarom wil ik eindigen met een citaat van Connie Palmen:

“We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk. Ik denk dat, of iemand zijn leven als zinvol of zinloos beschouwt, afhangt van de persoonlijke verhoudingen die iemand aan kan gaan. Je bent een moeder door je kind, zo zit dat. Je bent een geliefde door je geliefde, een vriend door je vriend, een schrijver door je lezer. Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.”



Welkom in Bubbelonië

Peter Henk Steenhuis

Peter Henk Steenhuis is journalist van het dagblad Trouw en initiator van het project 'Welkom in Bubbelonië', samen met SBI en Instituut GAK.

Ik wil graag beginnen met een kort spel. Bubbelonië draait om woordjes, om niet meer dan woordjes. Daarom wil ik ook beginnen met een paar woordjes.

Het kan zijn dat u voor we hier begonnen met elkaar geluncht hebt. Voor u begon te bunkeren heeft u elkaar wellicht even aangekeken, en “Eet smakelijk” gezegd. Of heeft u niets gezegd, en bent zo begonnen?

Welkom. U bent net binnengekomen. Stel dat u iets te laat was geweest omdat u nog even naar de plee moest. Stel dat uw collega dan aan u vraagt: waar was je? Zou u dan gezegd hebben: “Ik moest nog even naar de **plee**?”. Of zou u gezegd hebben: “Ik moest nog even naar de **wc**?”. Willen degenen die gewoon **plee** gezegd zouden hebben hun hand opsteken? En nu degenen die **wc** zouden hebben gezegd?

Goed, degenen die voor **wc** hebben gekozen, zijn klaar met dit spelletje. U kunt nu luisteren naar de anderen.

U bent vanochtend allen van huis gegaan. Stel dat u zich heeft voorgenoemen een gezond tussendoortje te eten. U neemt, zo zou u gezegd kunnen hebben tegen uw buurman, tegenwoordig wat **fruit** mee naar uw werk. Of u neemt wat **vruchten** mee naar uw

werk? Wie zou gekozen hebben voor **vruchten**? Wie voor **fruit**? Goed, degenen die voor fruit gekozen hebben, zijn klaar met dit spelletje, U kunt nu luisteren naar de anderen.

Heel opmerkelijk, uw collega heeft dezelfde voornemens, u eet samen uw vruchten op. U wenst uw collega **smakelijk eten**. Of u zegt **niets**?

Antwoord: degenen die **eet smakelijk** hebben gezegd, zijn af, en kunnen nu luisteren naar de rest van het spel. Alleen de **nietsers** gaan verder.

Even ter controle: wie doen er nog mee in dit spelletje? Mooi, dan gaan we nog even door.

Daar zit u met uw appeltje. “Goede voornemers zijn leuk maar **honger** niet”, zegt u lachend tegen uw collega en u neemt het koekje dat bij de koffie ligt. Of zegt: “Goede voornemens zijn leuk maar ik heb nog steeds **trek**”, en u neemt dat kopje koffie.

Antwoord: degenen die trek zouden hebben gezegd, zijn af, en kunnen nu luisteren naar de rest van het spel. Alleen de **hongerigen** gaan verder.

Ik weet niet of u dit herkent maar als ik honger heb, word ik wel eens **nerveus**. Of zou u niet zeggen nerveus maar **zenuwachtig**?

Antwoord: degenen die nerveus zouden hebben gezegd, zijn af, en kunnen nu luisteren naar de laatste vraag van het spel.

U gaat straks naar huis en bent blij omdat u dit spel gewonnen hebt. Dat overkomt u zelden, u trakteert uzelf op een paar **sieraden**. Of zegt u dit niet, of zegt u: “Ik trakteer mijzelf op **bijoux**”? Degenen die **bijoux** gezegd hebben, hebben dit spelletje gewonnen. Hoeveel zijn dat er? U bent een van de gelukkigen die kans zou hebben gehad genodigd te worden op landgoederen als Zonheuvel. Dit gebied behoorde namelijk aan de familie Van

der Poorten Schwartz, onderdeel van de West-Europese adel, die allemaal het sociolect van de adel sprak. En dat was een strikter dan strikt uitsluitingsmechanisme. Niemand van hen zou een van deze woorden fout hebben gekozen, en van wie verkeerd gekozen zou hebben, wisten ze dat die 'niet op te zoeken' zouden zijn. U zou niet 'uit een nette familie' komen. Oftewel 'niemand'.

Bubbelonië gaat niet om een nieuw sociolect als uitsluitingsmiddel, het gaat over een sociolect dat wij een econolect hebben genoemd. Het valt ons op dat de taal die voorheen alleen in het bedrijfsleven gesproken werd, beetje bij beetje ons privéleven binnendringt.

Stel: een zoon of dochter van u, net afgestudeerd, gaat solliciteren. Met de HRM-manager van haar aanstaande bedrijf voert ze mogelijk een gesprek over flexibiliteit en productiviteit. Thuisgekomen antwoordt ze op de vraag: "En?"

"Nou, ik weet het nog niet, ik ben bang dat ze willen dat ik me ook in het weekeinde helemaal de pleuris ga werken."

Thuis gebruiken we andere taal dan op het werk.

Volgens voormalig Denker des Vaderlands, René Gude, gebruiken we taal in vier verschillende sferen: thuis klets je met familie en vrienden, dat noemt Gude de privé sfeer; op het werk draagt je meerdere je in woorden op wat te doen om het beste resultaat te behalen, dat noemt Gude de private sfeer; in de publieke ruimte overleggen we hoe we respectvol met elkaar kunnen omgaan; en in de politiek debatteren we over te nemen maatregelen. De vier sferen zijn de vier P's: privé, privaat, publiek en politiek.

Ons onderwijs zorgt ervoor dat we verschillende taalregisters ontwikkelen, zodat we ons in die vier verschillende sferen goed kunnen handhaven. En dat gaat dan nog geregeld mis. Toen minister Blok onlangs sprak over *failed state* Suriname verdedigde hij zich met de woorden dat hij in een besloten ruimte onder vrienden dacht te spreken, en niet in de publieke, openbare ruimte waar je woorden opgenomen kunnen worden.

Nieuwe taal of onze taal opnieuw?

We naderen nu de kern van ‘Welkom in Bubbelenië’. Volgens René Gude zijn we de taal verleerd om te spreken over gemeenschappelijke doelen, belangen en verantwoordelijkheden. Dat komt, zegt Gude, doordat we de afgelopen decennia van solidair naar solitair gegaan zijn. Daarmee bedoelt hij: “Met mij gaat het goed, met ons gaat het slecht”, wat afgelopen jaren de uitkomst was van talloze onderzoeken. Om een omgekeerde beweging in gang te kunnen zetten, weer wat meer gericht op anderen, zouden we volgens Gude een nieuwe taal moeten leren spreken.

Ook Mariëtte Hamer, voorzitter van de SER, zei een jaar geleden op een bijeenkomst over inclusieve HRM dat we “op zoek moeten naar een nieuwe taal”. Die nieuwe taal zou nodig zijn, omdat onze huidige taal een financiële taal aan het worden is die de solidariteit ondermijnt.

Wij denken dat het niet nodig is een nieuwe taal te ontwikkelen. ‘Wij’ zijn Instituut GAK, Peter Henk Steenhuis van dagblad Trouw, en Stichting SBI. De oplossing ligt elders. Wij denken dat van die sferen waarin wij taal gebruiken, er eentje wat dominant is geworden: de private sfeer, de werksfeer, dat zou je ook de economisch-financiële sfeer kunnen noemen.

Voorbeeld

Een bevriende arts beklagde zich onlangs over de assertieve burgers die hij in zijn spreekkamer krijgt. “Ze weten al wat ze hebben en willen van alles van mij. Nee, niet willen, eisen.”

Ik knikte.

“Weet je hoe dat komt?” vroeg hij.

Ik haalde mijn wenkbrauwen op.

“Omdat wij onze patiënten cliënten zijn gaan noemen.”

Een patiënt, zo legde hij mij uit, was iemand die medische hulp

nodig heeft, maar zijn lijden wel geduldig droeg – denk nog maar aan het Engelse *patience*, dat geduld betekent. Hij komt bij de professional in de hoop op genezing. Cliënt heeft met klant te maken, en die klant is een koning die zelf kan kiezen waar hij zijn zorg wil inkopen. Waarom zou hij geduldig moeten zijn?

Het woord cliënt is typisch zo'n woord uit de private sfeer, dat territoriumdrift heeft gekregen, want het heeft zich nu ook genesteld in de gezondheidszorg, nog altijd behorend tot de publieke sfeer. En in de gezondheidssfeer verspreidt het woord cliënt zijn private kenmerken, waardoor het volgens mijn vriend 'logisch' is dat de patiënt een assertieve burger is geworden.

Van solitair naar solidair

Willen wij weer solidairder worden, dan zou het al helpen ons iets bewuster te worden van de taal die wij nu gebruiken.

Wij denken dat steeds meer woorden een economische lading krijgen. Dat belemmert ons denken en bepaalt ons handelen. Door ons bewust te worden van deze bubbelspraak, kunnen we woorden hun oorspronkelijke betekenis teruggeven. Zo ontstaat er heldere taal voor gesprekken over gemeenschappelijke belangen. Want met taal veranderen we de wereld.

Wat voor patiënt en cliënt geldt, geldt ook voor: flexibel, waardering, beloning, doel, missie, visie, vrijheid, strategie, autonoom, vitaal, autoriteit, autonoom, respect, integriteit, authenticiteit, betrokkenheid, afrekenen, verantwoordten.

Deze woorden, en talloze andere, worden vooral gebruikt om iets bedrijfsmatigs mee aan te duiden. Wie deze woorden zo gebruikt, zit in een economische bubbel – vandaar de titel van ons project.

Wat gaan we doen?

In artikelen in kranten, tijdschriften en sites onderzoeken we woorden die in de greep zijn gekomen van het economisch denken. Maar we zijn geen taalkundig clubje dat alleen met woordjes jongleert. Wij zijn ervan overtuigd dat deze economisering van de taal in allerlei sectoren doorwerkt, en van invloed is op specifieke problemen in de sector.

Om die problemen boven tafel te krijgen, organiseren we ook een vijftal dagen op Campus Landgoed Zonheuvel, waarin we per sector een aantal exemplarische woorden onder de loep nemen. Door die woorden en de achterliggende problemen te onderzoeken, hopen we knelpunten op de werkvloer zichtbaar te maken.

Onderwijs

Op 4 maart beginnen we hiermee voor het onderwijs: Beloning versus waardering in het onderwijs, een dag die we samen met onderwijsvereniging Verus organiseren.

De aansluiting tussen onderwijs – arbeidsmarkt wordt steeds meer door een economische bril beoordeeld. Op die dag richten we ons op vragen als: wat betekent gezag nog in onze tijd? Hoe staat het met het respect voor de onderwijzer? Met zijn professionaliteit? Kan de onderwijzer nog trots zijn op zijn werk? En voelt hij zich nog geroepen? En als we ons bezinnen op de taken binnen het onderwijs, valt er dan ook wat te doen aan de werkdruk?

Drie artikelen over Triple P, Pneuma en polder



Jan-Willem van den Braak



Jan-Willem van den Braak was van 1977–2013 werkzaam voor VNO–NCW, waarvan vanaf 1986 in de directie. Hij is sinds 2015 voorzitter van de Stichting SBI.

• De Vierde P als pointer naar Dat wat we zijn

• Hoe het Akkoord van Wassenaar er in 1982 kwam
Mijn herinnering aan een historisch weekje

• Hart voor vele zaken
Herinneringen aan Ruud Lubbers, een mensch

De Vierde P als pointer naar Dat wat we zijn

In het kader van mijn verantwoordelijkheid als directeur bezinning en MVO vanaf 1999 had ik regelmatig contact met bisschop Van Luyn, die in 2001 het concept van de Vierde P had gelanceerd. In 2015 werd mij gevraagd een artikel te schrijven voor een liber amicorum voor hem. ('De weg van de dialoog'; Kok 2016) Uiteraard wijdde ik dat aan die Vierde P, die ook voor het werk van SBI richtinggevend is, zoals blijkt uit de visienota. Een verkorte versie van het artikel is hier opgenomen.

I. Geschiedenis van de vier P's

Wat vooraf ging (1976–1990)

In deze periode moest het concept van de Triple P (People, Planet, Profit) laat staan de Vierde P, nog worden uitgevonden. Maar betekent dat ook dat er toen in het georganiseerde bedrijfsleven nog helemaal geen sprake was van de onder de vier P's liggende beginselen? Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen het VNO als algemene ('neutrale') ondernemingsorganisatie en het christelijke NCW. Ook in ondernemersland had de verzuiling immers zijn sporen getrokken.

Het VNO zag door het nogal ondernemersvijandige klimaat van die jaren eens te meer als zijn taak de bevordering van een goed ondernemingsklimaat, tot uiting komend in een overall adequaat winstniveau. Want winst leidde tot welvaart en werk en welvaart en werk weer tot winst. Economische groei was niet voor niets de allereerste SER-doelstelling, die al in 1951 geformuleerd was, en in feite ook van alle grotere politieke partijen. Werkgevers waken met die visie in die zin dus helemaal niet af van het algemene denken. De verdere maatschappelijke ordening werd gezien als iets wat aan de politiek was en natuurlijk moesten ook ondernemingen zich houden aan de door die politiek uitgevaardigde wetgeving op alle mogelijke terreinen, van fiscaliteit tot arbeidsrecht en alles daartussen.

Bezinning op de maatschappelijke rol van het ondernemen was dus iets wat meer bij het NCW hoorde. Men kwam daar in 1976 met een uitgebreide nota over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de ondernemer, die begon met de verhouding tot zijn werknemers maar ook wijdere kringen tot aan de hele samenleving toe omvatte. Dit op basis van christelijk-sociale uitgangspunten als verantwoordelijkheid, solidariteit en subsidiariteit. Deze nota werd later wel gezien als de geboorte van het MVO-concept in ondernemerskring.

In 1985 werd de eerste leerstoel bedrijfsethiek in Nederland opgericht, nota bene aan de businessschool Nyenrode, bezet door de voormalig geestelijke Henk van Luijk (1926-2010). Toen gebleken was dat het nieuwe vak een blijvertje zou zijn, gaf het VNO opdracht aan een stagiaire om een rapport te schrijven over dit wat geheimzinnige nieuwe vak, dat er in 1990 kwam onder de titel *Kiezen en delen*.

Naar de Triple P (1991–2000)

Van Luijk had zich in eerste instantie gericht op normering van het gedrag van individuele ondernemers en bedrijven. Maar vanaf begin jaren negentig ging de aandacht zich ook richten op de institutionele structuren van het ondernemen als zodanig, van de functie van het ondernemen. De contouren van het concept MVO tekenden zich vaag af.

1991 was het jaar van het einde van het communisme én van de wedergeboorte van het Europese project in de vorm van het Verdrag van Maastricht, dat de deur opende voor de volledige integratie van de Europese markten, ondersteund door een gemeenschappelijke munt.

Zo stond alles klaar voor een grote welvaartsexplosie, die er in de tweede helft van het decennium ook zou komen. En daarmee kreeg ook het individualiseringsproces, dat met de culturele revolutie van de jaren zestig begonnen was, een enorme impuls. Burgers beschouwden zich nu als geëmancipeerd, religie werd meer en meer als iets voor de binnenkamer beschouwd en de christen-democraten verdwenen voor het eerst sinds ongeveer tachtig jaar uit de regering.

In dat klimaat kwam de encycliek *Centesimus Annus* als geroepen. De paus omarmde hierin de vrije markt maar niet ongeclausuleerd: deze zou in dienst moeten staan van de menselijke waardigheid. De burger niet als louter consument maar als drager en medeschepper van een wereldsamenleving, gericht op het *bonum commune*. En zo droeg deze encycliek bij aan het beginnend besef dat we allemaal wereldburgers zijn, dat we allemaal verbonden zijn in een groter geheel, waarvoor we allen zorg hebben te dragen. In deze geest kan ook de Rio-conferentie van 1992 geplaatst worden, die vooral in het teken stond van het milieuvraagstuk, waarmee het uitgangspunt van ongelimiteerde economische groei ter discussie kwam, na de eerste afgebroken aanzet twintig jaar eerder met het rapport van de Club van Rome.

Toen begonnen ook de voorbereidende werkzaamheden voor het *Earth Charter*, dat niet meer alleen het product van staten maar ook van de *civil society*, van de samenleving zelf, zou worden.

In de jaren negentig werd in Nederland het poldermodel ontwikkeld. De notie van meer samenwerking in het maatschappelijk middenveld kreeg ook betrekking op de verhouding tussen VNO en NCW, die in 1997 gingen fuseren. Institutioneel werd het zo geregeld dat er binnen het VNO-NCW voor de maatschappelijke bezinningsfunctie een aparte Stichting NCW kwam.

De vrees van sommigen dat het bezinnende element van het NCW desondanks geleidelijk zou verdwijnen, werd geen bewaarheid. En dat had weer te maken met het feit dat aan het einde van de eeuw de tijd rijp was om de maatschappelijke rol van ondernemingen te expliciteren. Ook ondernemers zelf vroegen zich in de nieuwe ontzuilde tijden meer en meer af *waar het uiteindelijk allemaal om gaat*. Politiek speelde mee dat men, nu het de ondernemingen beter ging dan ooit tevoren, vond dat diezelfde ondernemingen ook 'meer konden gaan doen voor de samenleving'. De ideologisch bepleite 'vermaatschappelijking' van de onderneming uit de tijd van het kabinet-Den Uyl kwam dus in zekere zin terug, echter niet meer als onderdeel van (het streven naar) een centralistisch aangestuurd nationaal bestel maar van een gede-centraliseerde sociale markteconomie.

In december 2000 bracht de SER zijn standaard zettende advies uit onder de veelzeggende titel 'De winst van waarden'. Niet langer was winst het primaire ondernemingsdoel maar een middel om daarmee waarde toe te voegen voor mens en aarde: maatschappelijk verantwoord ondernemen dus. MVO, het werd in de nieuwe eeuw een slagwoord, net als de *Triple P* (*people, planet, profit*). Dat laatste concept was al in 1997 gemunt door John Elkington (ook wel de *Triple Bottom Line* genoemd) maar kreeg met het SER-advies een echte draaggolf.

MVO impliceerde ook, zo analyseerde de SER, dat een onder-

neming zijn doelen op langere termijn stelt en voortdurend communiceert met zijn omgeving en al zijn stakeholders, van de eigen werknemers tot ngo's. Impliciet werd hiermee stelling genomen tegen het eenzijdige aandeelhouderskapitalisme c.q. het Angelsaksische denken, dat in die jaren aan een forse opmars bezig was. Maar voor de Nederlandse verhoudingen was dit niet zo'n verrassing, aangezien bij ons, tegen die stroom in, dus het poldermodel tot bloei was gekomen.

Voor de implementatie van MVO koos de SER het internationale normenkader van de juist herziene OECD-richtlijnen voor multinationals, die ook aandacht besteedden aan de maatschappelijke rol van ondernemingen. Dat was belangrijk om drie redenen:

- Het beklemtoonde dat MVO een internationaal geldend concept is, dat alle bedrijven zich moeten aantrekken, en dat niet alleen vanwege goede concurrentieverhoudingen (*level playing field*).
- De OECD-richtlijnen waren een resultaat van intensief overleg met de complementaire organisaties van ondernemingen (BIAC) en vakbonden (TUAC), waarmee het bij MVO passende element van genormeerde zelfregulering (*soft law*) werd beklemtoond.
- MVO was dus ook geen onderwerp voor wetgeving door de nationale politiek.

Met dit alles werd in zekere zin ook de vraag naar de diepere zin van het ondernemen gesteld: waartoe produceren wij, leveren wij diensten en beogen wij winst? In het advies viel zelfs voor het eerst in de SER-geschiedenis het woord 'spiritualiteit':

"De persoonlijke ethiek van een ondernemer ... kan ook een diepere behoefte aan zingeving, aan spiritualiteit weerspiegelen".²⁹

De Vierde P (2001–2007)

Dat diepere zingevingniveau werd een jaar later aangesproken door bisschop Ad van Luyn in een inleiding voor een symposium van de Stichting NCW:

“Zou het niet goed zijn de trits 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.”

‘Pneuma’ als het Grieks voor ‘Geest’ en ‘Psyche’ voor ‘Ziel’. De Vierde P als de sluitsteen op het Triple P-concept, de Vierde P die de andere drie omvat.³⁰

Er was één recent internationaal document dat aansloot bij deze Vierde P, namelijk het in 2000 na jarenlange consultaties van de samenleving tot stand gebrachte *Earth Charter*. Daarin werden zonder terughoudendheid geestelijke waarden genoemd als essentieel voor het behoud van een menswaardige en materieel leefbare wereld, zoals ook bleek uit de slotpassage:

“Laat onze tijd de geschiedenis ingaan als een tijdperk van de omslag naar een nieuwe eerbied voor het leven, de vastbeslotenheid duurzaamheid te realiseren, een intensivering van de strijd voor rechtvaardigheid en vrede en de vreugdevolle viering van het bestaan.”

De Vierde P uiteengelegd in enkele kernwaarden met als laatste klaroenstoot de oproep om het bestaan te vieren – in en vanuit het besef, zou je kunnen zeggen, dat het bestaan, dat alle leven heilig (heel) is, dat het Leven Eén is, voortkomend uit en terugkerend naar de Bron.

Maar dit document trok in het bedrijfsleven vooralsnog weinig aandacht, het was misschien zijn tijd toch nog iets vooruit.

Na de maatschappelijke doorbraak van het concept van de Triple P was er de fase waarin dit vastere voet aan de grond moest krijgen. De SER had daarom geadviseerd aan de overheid om een kenniscentrum op te richten ten dienste van alle geïnteresseerde partijen. Dat centrum ging in 2004 van start als MVO Nederland (dat zijn aanduiding als kenniscentrum inmiddels meer dan bewezen heeft). De Stichting NCW droeg bij aan de verspreiding van het ‘MVO-goed’ door publicatie van een handreiking voor zijn leden.³¹ Internationaal verenigden diverse grotere bedrijven zich op initiatief van secretaris-generaal Kofi Annan van de VN in het Global Compact met de belofte om werk te maken van de drie P’s; al gauw ontstond in Nederland een afdeling van dit netwerk.

En zo was er meer.

De bezinnende taak van Stichting NCW had zich in 2005 zodanig ‘gezet’ dat de tijd rijp werd bevonden om deze volledig te integreren binnen VNO-NCW, dat toen voor alle duidelijkheid een nieuw artikel toevoegde aan zijn statuten:

“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”.

Binnen VNO-NCW werd daartoe een Klankbordgroep Levensbeschouwing & Ondernemen met geïnteresseerde leden opgericht alsmede, voor het eerst in de geschiedenis, een Curatorium van onafhankelijke personen onder leiding van Ruud Lubbers.

De betekenis van bezinning in VNO-NCW-verband is met deze bewegingen onomstreden geworden.

IMVO, duurzaamheid en de Vierde P (vanaf 2008)

Vanaf 2008 was er de stormachtige opkomst van de BRIC(S)-landen, het zichtbaar worden van de klimaatproblematiek én de kredietcrisis. Daarmee werd ook duidelijk dat we op zowel milieu- als financieel terrein, ons te buiten zijn gegaan aan letterlijk én figuurlijk alle grenzen overschrijdende onmatigheid (*overshoot*). Korte termijn en 'ik' in plaats van 'wij' en (dus) langere termijn.

Bij sommigen was er de vrees dat de Triple P nu weer buiten zicht zou raken. Maar in juni 2008 werd het begrip internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO) geboren als onderdeel van het SER-advies over de globaliseringsproblematiek, tot uiting komend in een aparte *Verklaring inzake IMVO*. Uitgangspunt daarbij was het concept 'ketenverantwoordelijkheid', dat een zekere mate van verantwoordelijkheid van de ondernemer impliceert voor wat ook 'rond' zijn onderneming in de relevante productie- en handelsketens in den vreemde gebeurt op het gebied van milieu en mensenrechten.

Opmerkelijk was dat in dit SER-advies de Vierde P expliciet werd genoemd, al was het nog slechts in een kadertje:

SER-Advies Duurzame globalisering (juni 2008), p. 201

Soms wordt aan de Triple P als het ware een 'vierde P' toegevoegd. ... De 'vierde P' kan daarbij gezien worden als een afgeleide van het antieke woord Pneuma (bezieling, inspiratie), Persona of Psyche. (...) Met een vierde P wordt ook wel tot uitdrukking gebracht dat duurzaamheid uiteindelijk alleen

echt gestalte kan krijgen als deze geïnspireerd wordt door een individuele en collectieve bewustzijnsontwikkeling van de mensheid ten aanzien van de verbondenheid van al het bestaande. Het huidige globaliseringsproces maakt dit ook meer en meer duidelijk. →

Deze visie, waarbij groeiende complexiteit leidt tot groeiend wereldbewustzijn, werd al in 1959 verwoord door Teilhard de Chardin (*in Le phénomène humain*), en later bijvoorbeeld door Marilyn Ferguson *The Aquarius Conspiracy*, 1980), de voormalig ondernemer Allerd Stikker (*Tao, Teilhard en Westers denken*, 1986) en Ervin Laszlo (*Cosmic Vision*, 2004). Laatstgenoemde spreekt in dit verband over de menselijke factor en over prin-

cipes die de hele planeet omvatten (planetary ethics).

In dit verband zou ook gesproken kunnen worden van een voortgaande ontwikkeling naar 'maatschappelijk verantwoord burgerschap', geldend voor alle wereldburgers en hun verbanden, waaronder ook bedrijven. Het voorgaande zegt ook iets over leiderschap in deze complexe tijd, waarbij inzicht en authenticiteit van groot belang zijn.

Intussen raakte nog weer een nieuw concept in zwang: duurzame ontwikkeling. Dit na een lange aanloop vanaf het rapport van de Club van Rome (1972), het rapport *Our Common Future* van de Commissie-Brundtland uit 1987 en het *Earth Charter* (2000). Duurzaamheid als verwijzing naar de noodzaak om de aarde én de medemens te respecteren. Dus bijvoorbeeld ook geen kinderarbeid en andere strijdigheden met de mensenrechten in de keten. Op nationaal niveau was trouwens in de hoogtijdagen van de polder al het verwante begrip *employability* ontstaan: geen baangaranties enerzijds, geen wegwerparbeid anderzijds, maar werken aan duurzame inzetbaarheid van werkenden.

Duurzaamheid nu dus als een breed concept met als doel een economisch, ecologisch én sociaal sterke (wereld)samenleving. Drie wezenlijk samenhangende elementen: in armoede geen groene groei, geen duurzame inzetbaarheid bij uitbuiting van mensen,

geen duurzame winst in een verwoeste samenleving. De netwerken in ondernemerskring op dit duurzaamheidsterrein schoten uit de grond, het werd steeds meer doorleefd en het begon ook profijtelijk te worden door de ontwikkeling en toepassing van innovaties op dit terrein. Niet langer defensief naar de samenleving toe om de *license to operate* te behouden maar offensief om de samenleving te dienen als onlosmakelijk onderdeel daarvan, met voldoende winst als middel. Duurzaamheid als *businesscase*. Zo brak rond 2012 definitief het besef door dat ondernemen niet anders dan (I)MVO, dan duurzaam ondernemen kan zijn, tot uitdrukking komend in de uitspraak van VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes op het jaarcongres van het kenniscentrum MVO Nederland dat er ten aanzien van ondernemen thans sprake is van een ‘paradigmawisseling’. En later die maand werd het Dutch Sustainable Growth Initiative (DSGI) van acht Nederlandse multinationals, waaraan ook de VNO-NCW-voorzitter deelnam. In maart 2012, precies 25 jaar na het rapport-Brundtland, presenteerde VNO-NCW de lijvige nota *Onze gemeenschappelijke toekomst* (een wat gewaagde letterlijke vertaling van de titel van dat rapport uit 1987). De paradigmawisseling werd er in duidelijke woorden en met systematische toepassing op het veld van het ondernemen uiteengezet. De slotzin van die nota luidde:

“De ‘duurzaamheidstrein’ maakt steeds meer snelheid. Hij wordt ook langer, voor steeds meer wereldburgers is er plaats. (...) Het gemeenschappelijke doel is het bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving met als uitgangspunt de menselijke waardigheid. Dat is onze gemeenschappelijke toekomst.”

Zo zijn de ontwikkelingen sindsdien versneld doorgedaan. Anno 2017 is onomstreden dat het gemeenschappelijke doel van alle sociaal-economische actoren een sociaal, financieel en ecologisch duurzame wereldsamenleving moet zijn.

De eind 2015 door de VN vastgestelde SDG's zijn de uitdrukking van deze wereldagenda.

Met als begin en einde de menselijke waardigheid.

II. De Vierde P, de binnenkant van duurzaamheid en de mystiek

Deze wonderwereld.

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

Hij dacht waarschijnlijk dat ik tegendraads was en zei niets. Later heb ik ingezien dat deze wereld en het Zuivere Land beide producten zijn van de geest. Dat maakte me erg gelukkig. Ik wist dat wanneer je met bewuste aandacht loopt, je al in het Zuivere Land bent.

Thich Nhat Hanh

Het concept MVO is dus inmiddels opgenomen in het brede concept van 'duurzaamheid' of 'duurzame ontwikkeling', dat betrekking heeft op de planeet als geheel, waarbij bedrijven ook een bepaalde ketenverantwoordelijkheid hebben en aanvaarden. Maar zoals de Triple P het gevaar in zich bergt dat het een techniek wordt, waarbij tenslotte iedereen zich met het predicaat MVO tooit (wie zou er immers niet willen 'doen' aan een goede omgang met medewerkers en aan een bepaalde zorg voor het milieu?), zo ook geldt dat voor 'duurzame ontwikkeling'. Dan is het oude wijn in nieuwe zakken. Het zogenaamde welbegrepen eigenbelang, ook wel het verlichte eigenbelang genoemd, schiet hier wezenlijk

tekort. Het gaat om een werkelijk inzicht in, een bewustzijn van de onlosmakelijke, levende eenheid van al het bestaande. Dan is het doorleefd, dan is het beziel(d). Dan is er geen weg terug van dit inzicht (zoals de optelsom $1+1=2$ nooit meer vergeten kan worden). Wat gezien is, is gezien.

De Vierde P kan daarom ook 'de binnenkant van duurzaamheid' genoemd worden. Het streven naar duurzame ontwikkeling zal alleen maar duurzaam blijken als het gestoeld is op dat uitgangspunt van authentieke humaniteit, zoals dat ook geldt voor de Triple P. De relevantie daarvan werd opnieuw verwoord door de SER, nu in een rapport uit 2011:

Tweede SER-Voortgangsrapportage Internationaal MVO (april 2011), p. 152

"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 elders. Het begrip duurzaamheid refereert daarmee ook, zoals in het SER-advies Duurzame Globalisering is opgemerkt (p. 201),

aan de bestaande (diversiteit) c.q. aan de in vele tradities bestaande noties van menselijke 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)."

Het streven naar duurzame ontwikkeling is iets wat alleen maar duurzaam zal blijken als het gestoeld is op dat uitgangspunt van authentieke humaniteit, waarover Ad van Luyn het in 2001 al had.

Het Handvest van de Aarde (Earth Charter) uit 2000 is het enige grote internationale document dat expliciet ingaat op de spirituele dimensie van duurzaamheid. Dat in de encycliek *Laudato Si* (2015) over de zorg voor ons gemeenschappelijk huis, de aarde, hiernaar verwezen wordt, mag veelzeggend genoemd worden. Zonder terughoudendheid worden in het Handvest geestelijke waarden genoemd als essentieel voor het behoud van een menswaardige en materieel leefbare wereld. En in een van de zestien principes wordt opgeroepen om ‘het belang van morele en spirituele opvoeding en vorming voor een duurzaam bestaan’ te erkennen.

De slotpassage van het Handvest luidt als volgt:

“Laat onze tijd de geschiedenis ingaan als een tijdperk van de omslag naar een nieuwe eerbied voor het leven, de vastbeslotenheid duurzaamheid te realiseren, een intensivering van de strijd voor rechtvaardigheid en vrede en de vreugdevolle viering van het bestaan.”

De Vierde P uiteengelegd in enkele kernwaarden met als laatste klaoenstoot de oproep om het bestaan te vieren – in en vanuit het besef, zou je kunnen zeggen, dat het bestaan, dat alle leven heilig (heel) is, dat er Een Leven is, voortkomend uit en terugkerend naar de Bron. Dit document vindt thans meer en meer ingang en erkenning in het bedrijfsleven, de politiek en daarbuiten.

De Vierde P is niet zomaar een P naast de drie P's. Het is geen nevenschikt aspect, zoals de binnenkant niet naast (laat staan tegenover) de buitenkant van duurzaamheid staat. De binnenkant omvat de buitenkant, hoe vreemd het logischerwijze klinkt. Maar logica is slechts een element van de (materiële) buitenkant, waarmee de (spirituele) binnenkant niet gemeten kan worden.

De buitenkant wordt in de binnenkant geboren en is tegelijk die binnenkant. En zo verwijst ook de Vierde P naar de spirituele 'binnenkant' van de drie P's, die geboren worden uit en in de Vierde P.

Zo binnen, zo buiten, aldus een bekende mystieke uitspraak.

De Vierde P van de menselijke Persoon, in wie de goddelijke Pneuma tot bewustzijn komt.

De Vierde P als een van de talloze Pointers naar het Mysterie, dat we allen belichamen.

Hij doet ook denken aan de drie staten van Bewustzijn uit de Indiase mystiek: waken, dromen, diepe slaap, die echter alle drie geboren worden in en tegelijk de Vierde Staat zijn (*turya*). Soms wordt zelfs van een Vijfde Staat gesproken (*turyatita*) van het Absolute Bewustzijn, die alle vier staten transcendeert.

Alles en Niets tegelijk.

Nisargadatta Maharaj, een van de grote spirituele leermeesters, hamerde voortdurend op het illusoire karakter van het (kleine) ik, dat niet meer is dan een '*body-mindmechanism*'. Er is slechts Bewustzijn, het Ene waaruit en waarin alles voortkomt, tot en met het kleine ik. En omdat het Ene non-duaal is, kan het niet 'iets' zijn buiten 'mij' maar is het dat wat door middel van ons verfijnd lichaam-geest-mechanisme tot Bewustzijn van zichzelf kan komen (Zelfrealisatie). Dat is het echte, ware Ik. Zoals de titel van het beroemde boek met zijn onderricht luidt: *I Am That*. De hele wereld is tijdelijk en in die zin fictie (gemaakt), illusie. De

wereld is letterlijk de-gedachte-wereld. Een verlengstuk van de zintuigen, bijeengehouden door herinnering/mind. Het universum is het Ultieme Plot, waarin Bewustzijn een spel met zichzelf speelt (en ook dat is slechts weer een verwijzing, een pointer naar het Mysterie).

De vierde P en de Bijbel

Een van mijn spirituele leermeesters, Alexander Smit, een Rotterdamse katholiek van geboorte, zei soms (half) als grap tegen een leerling: “Ik geef toe, het is een paardenmiddel, maar als niets meer helpt, word dan maar katholiek!”. Hoe dan ook verwijzen alle godsdiensten ten diepste naar hetzelfde: het Ene of hoe ook genaamd, dat Onbenoembaar is, waaruit en waarin alles geboren wordt, bestaat en vergaat. Er is één God.

Dat ik katholiek ben opgevoed, thuis en op school, zonder dat het loodzwaar was, beschouwde ik later als iets om dankbaar voor te zijn. De kerk en het geloof hebben mij het eerste besef bijgebracht van het Mysterie. Zoals de Catechismuswaarheden uit mijn lagere schooltijd op weliswaar leerstellige wijze uiteindelijk eveneens verwezen naar dat Ene, dat voor het verstand onkenbaar is, omdat het Kennendheid zelf is, Liefde, God – en dat op nog zo oneindig veel andere wijzen te bezingen is.

Diepgaande geestelijke geschriften hebben altijd meerdere betekenislagen – zo ook de Bijbel. De ‘bovenste’ laag bestemd voor de gelovigen, die de verhalen lezen in leerstellige termen en daaruit geboden, verboden en opdrachten voor zichzelf als wegwijzers naar een beter (godsvruchtiger) leven destilleren, al dan niet ook aan hen voorgehouden door de kerk. Daaronder de laag voor de ‘ingewijden’, die directe verwijzingen (*pointers*) bevat naar de Eenheid, waarin wij allen reeds leven maar die versluierd is door

het per definitie duale denken, waarin het individu zich geplaatst voelt tegenover de wereld en de gelovige ook tegenover zijn Schepper. Maar nu ziet hij dat er geen subject en object zijn maar dat alles Bron én manifestatie is, leegte én vorm, leegte in vorm. Zo is er bijvoorbeeld het verhaal van de weduwe, die haar laatste penningen in het offerblok van de tempel gooit en daarmee lof oogst van Jezus: “Een arme weduwe, die er twee kleine munten in wierp, dat is een kwadrant.” (Marcus 12:41-44). Een arme weduwe is een metafoor voor de spirituele zoeker, die zich heeft ontleedigd (geofferd) voor God (de tempel), waarbij het kwadrant weer een verwijzing is van de groei van leven in de dualiteit (twee munten) naar eenheidsbesef.³²

Je zou kunnen zeggen: de vierde P in onversneden vorm.

De Vierde P als een van de talloze Pointers naar het Mysterie, dat we allen belichamen.

Alles en Niets tegelijk.

Alle godsdiensten verwijzen ten diepste naar het Ene of hoe ook genaamd, dat onbenoembaar is, waaruit en waarin alles geboren wordt, bestaat en vergaat. Er is één God.

Alle wegen leiden naar ‘Rome’.

Zo binnen, zo buiten, aldus een bekende mystieke uitspraak.

Je zou kunnen zeggen: naar de vierde P in onversneden vorm.

Slot

Ad van Luyn heeft met de Vierde P een concept geïnitieerd dat wereldwijd begrijpelijk en toepasbaar is in alle kringen, kerkelijk en niet-kerkelijk, christelijk en humanistisch, in politiek en bedrijfsleven. Voor alle mensen van goede wil.

Daarvoor kunnen wij hem dankbaar zijn.

Hoe het Akkoord van Wassenaar er in 1982 kwam

Mijn herinnering aan een historisch weekje

In 2017 werd er op geen enkele wijze aandacht meer besteed aan het 35-jarig bestaan van het Akkoord van Wassenaar van 1982. Dit akkoord wordt algemeen gezien als de basis van het poldermodel, dat in de jaren negentig tot grote bloei kwam. Zelf was ik als jonge secretaris arbeidsvoorwaardenbeleid van het VNO betrokken bij het ontstaan van dit akkoord. In december van dat jaar schreef ik er een artikel over in het tijdschrift Zeggenschap (2017-4).

Begin 1982 was net het kabinet-Van Agt/Den Uyl/Terlouw aangetreden, dat vanaf de eerste dag onmachtig bleek om voldoende intern en parlementair draagvlak te ontwikkelen voor een economisch herstelbeleid, ondanks een negatieve economische groei, onbeheersbare overheidsfinanciën en een pijlsnel alsmaar stijgende werkloosheid. Twee jaar eerder hadden de sociale partners een akkoord gesloten, dat moest bijdragen aan loonmatiging, maar dat was vervolgens afgeschoten door de FNV: het 'bijna-akkoord' heette het al gauw. FNV-voorzitter Kok zou later zeggen dat dit helaas nog eens drie verloren jaren had opgeleverd en dat konden wij onder aanvoering van onze voorzitter Chris van Veen alleen maar onderschrijven.

De onmacht was die jaren aan de macht.

Zelf was ik als jong secretaris arbeidsvoorwaardenbeleid van VNO intern betrokken bij deze ontwikkelingen, begin 1980 mocht ik voor het eerste een centraal tripartite-overleg van de Stichting

van de Arbeid met het kabinet-Van Agt I bijwonen – maar dan wel alleen om nog de volgende dag een verslag daarvan voor de werkgeversachterban te schrijven en te zorgen, dat dit nog diezelfde dag gestencild en per expressepost verzonden werd.

In mei 1982 viel het totaal mislukte kabinet en trad een interim-kabinet Van Agt III aan, dat begin november werd opgevolgd door het kabinet Lubbers van CDA en VVD. Zou de ban nu toch gebroken worden? Het kondigde in zijn regeringsverklaring een ‘adempauze’ aan voor 1983, een eufemisme voor de zoveelste loonmaatregel sinds de jaren zeventig, die de nekslag voor de in 1970 doorgevoerde vrije loonvorming zou betekenen en daarmee ook het failliet van sociale partners. Op woensdag 17 november was er het gebruikelijke eerste centraal overleg met het nieuwe kabinet, waarvan Jan de Koning (CDA) minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid was. De volgende ochtend zou er in de Stichting van de Arbeid verder worden gesproken. Ik was daar niet bij, maar na afloop kwam mijn (pas twee weken eerder aangetreden) directeur Ad Dortland vertellen dat “er weer eens niets gebeurd was maar dat FNV-voorzitter Kok in de conferentie na afloop, Van Veen had uitgedaagd om toch verder te overleggen”. Hij vond het maar een rare, zo niet onbehoorlijke manoeuvre van Kok, vermoedelijk om Van Veen openlijk ‘de Zwarte Piet’, zoals het heette, toe te spelen.

Maar toen ontrolde zich wat toch wel een historisch weekje voor de arbeidsverhoudingen zou blijken. Het begon met een telefoontje van Van Veen veel later die dag aan Ad Dortland vanaf een onbekende plaats, waarschijnlijk zijn woonhuis in Wassenaar. Ik zat net op Ads kamer en mocht meeluisteren hoe Van Veen de contouren van een akkoord schetste, dat hij blijkbaar met Kok had uitgedacht, zoveel was wel duidelijk. Belangrijk kernpunt was dat op een of andere manier de vermaledijde automatische prijscompensatie (de ‘apc’, een vast cao-bestanddeel sinds de jaren zestig,

dat werkgevers in 1976 al eens hadden trachten te elimineren in een gecoördineerde aanpak, die binnen een paar weken instortte) zou worden 'ingeleverd' voor arbeidstijdverkorting, ook welhaast een vloek in onze kring. Ik schreef driftig op wat ik hoorde en bood Ad direct aan dit nog diezelfde dag verder uit te werken tot een concept-tekst voor een akkoord. Ik voelde wel waar van Veen naartoe wou en hoe dit als formele aanbeveling opgeschreven zou kunnen worden, waarbij ik me ook diverse passages herinnerde uit twee analytische Stichtingsrapporten van 1981 over werkgelegenheid en arbeidsmarkt, die daarbij hun diensten zouden kunnen bewijzen.

Ad vond het goed en we spraken af dat ik me direct zou terugtrekken in het dichtbij ons kantoor gelegen Sofitel, waar ik in alle rust zou kunnen schrijven, eten en overnachten. Want het moest de volgende ochtend vroeg klaar zijn, zijn secretaresse zou al om 8 uur aanwezig zijn om mijn schrijfsels uit te tikken. Dat hotelverblijf onderstreepte het gewicht van mijn missie, zo voelde het. En het lukte allemaal, kort na middernacht kon ik naar bed en de volgende ochtend om 9 uur werd het concept, na een paraaf van Ad, doorgestuurd aan onze voorzitter, die het met enig aanpassen volledig kon onderschrijven. Het stramien lag daarmee vast en werd de dagen daarna, in de vorm van een aanbeveling aan cao-partijen, ook niet meer wezenlijk veranderd:

- In het cao-overleg staat de automatische prijscompensatie ter discussie ten behoeve van rendementsherstel.
- Dit op kostenneutrale wijze in samenhang met allerlei vormen van 'herverdeling van arbeid' (jaarlijkse of wekelijkse arbeidstijdverkorting, vut en deeltijdarbeid) en speciale aandacht voor bestrijding van jeugdwerkloosheid;

Zo verbijsterend simpel was en bleef het. De beladen vakbondsterm ATV hadden we daarbij vervangen door ADV, een subtiel maar (voor ons) belangrijk verschil. Partijen spraken in de concept-tekst ook uit, zoals onze voorzitter in zijn telefoontje al had gesuggereerd, dat ze hun verschillende gevoelens bleven behou-

den over het voorgenomen kabinetsbeleid. Want Lubbers had in de regeringsverklaring forse bezuinigingen aangekondigd, ook op de ambtenarensalarissen, en daar voelde de vakbeweging uiteraad niets voor. Leven en laten leven...

Onze voorzitter ging met deze tekst op pad voor informeel overleg met Kok, waar en hoe wisten we niet, dat was aan hem. Maar vanaf toen ging het heel hard. Later die dag was er een eerste Stichtingsoverleg, waar, naast onze tekst plotseling, althans voor mij maar ongetwijfeld niet voor Van Veen, ook een werknemerstekst op tafel lag. Het spel moest gespeeld worden, maar ik zag al gauw dat de verschillen niet al te groot waren en dat ons stramien grotendeels overgenomen was. Op een soort vanzelfsprekende wijze namen Kok en Van Veen de regie, iedereen voelde dat ze het onderling al eens waren maar niemand dorst hier zelfs maar op te hinten, laat staan dit subtiele proces te verstoren. Het eindigde in een globale overeenstemming, dat vrijdagds werd bezegeld in een overleg tussen Kok en zijn secondant Frans Drabbe en Van Veen, vergezeld door Ad Dortland, wederom bij Van Veen thuis in Wassenaar.

Die vrijdagavond en zaterdag ging het conceptakkoord per koerier naar de huisadressen van ons hele dagelijks bestuur, vergezeld van de uitnodiging voor een extra bestuursvergadering op maandagochtend. Die bijeenkomst beschreef ik later in *Keerpunt '82* als volgt:³³

“Ik zit in een hoekje gespannen te luisteren. Het is erop of eronder. De heer Van Veen licht het akkoord kort toe en laat dan iedereen zijn opvatting geven. Het is een gemêleerd beeld, sommigen eigenlijk tegen, anderen voor, nog anderen weten het niet. Er blijkt die zondag een informele vergadering van de Commissie Voorbereiding Arbeidsvoorwaardenbeleid te zijn geweest ‘er-gens in het land’, waarvoor het secretariaat niet is uitgenodigd.

In die vergadering is sprake geweest van forse kritiek van diverse toonaangevende cao-onderhandelaars. De tegenstanders menen op eigen kracht een (nog) beter resultaat te kunnen realiseren, namelijk het elimineren van de apc zonder enige compensatie. De voorstanders geloven dat niet meer na alle ellende van de laatste vijf, zes jaar. Dan gaat de heer Van Veen op alle bezwaren in, hij beschrijft minutieus de lange ontstaansgeschiedenis van het akkoord, het gebrek aan alternatieven, de gevolgen van afwijzing. Het is alsof hij weer als minister in het parlement zijn zaak verdedigt tegenover alle bevriende en oppositionele fracties. Ik zie hem nog zijn vele vellen met aantekeningen doornemen tijdens zijn betoog. Er is geen speld tussen te krijgen, het is ook duidelijk dat verder onderhandelen niet mogelijk is. Na nog een rondje met veel zinloze vragen en tegenwerpingen, constateert hij vragenderwijs dat hij mandaat krijgt om te tekenen. Niemand spreekt hem tegen, het is zijn *finest hour*. De vergadering wordt gesloten, de spanning lost zich op in het rumoer”.

Wat was ik blij dat het bestuur had ingestemd, de tegenstanders hadden van onze voorzitter geen enkele kans gekregen, die moesten hun wonden grommend likken, prachtig. En wat goed dat hij de CVAB ook nog een sneer gaf (*“U kunt rustig met ons secretariaat erbij bijeenkomen, zij zijn volkomen betrouwbaar”*).

Op dinsdag was er weer Stichtingsoverleg, iedereen bleek voldoende mandaat te hebben gekregen. Aansluitend werden in een werkgroepje alle amendementen en amendementjes uitorhandeld. Onze algemeen directeur Van Vulpen fluisterde me in om “vast te houden”, het voelde als een opdracht, ook al besefte ik wel dat we in dit spel concessies zouden moeten doen, al was het maar tekstueel. Het duurde allemaal natuurlijk uren maar echt moeilijk was het niet meer. Kok kwam er na een tijdje even bij zitten om zich bij te laten praten, dat vond ik toch wel

bijzonder. Van Veen liet zich niet meer zien, zijn werk zat er op. En zo kon de volgende dag, 24 november 1982, het akkoord in een laatste Stichtingsoverleg formeel ondertekend worden door alle voorzitters. Precies een week na de openingszetten.

Nog in december nam het kabinet de voorgenomen adem-pauzemaatregel terug en werd in harmonieus overleg met een Stichtingswerkgroepje, waarin ik namens VNO zitting had, een ‘parapluwetje’ gefabriceerd om mogelijk te maken dat de werknemersaanspraak op de apc door cao-partijen buiten werking kon worden gesteld. Moeilijk was dat allemaal niet meer, iedereen was van goede wil, er was van alle kanten een gevoel dat eindelijk betere tijden waren aangebroken.

In de cao's voor 1983-1984 ontrolde zich al gauw een patroon van opschorting of zelfs afschaffing van de apc, vormen van ADV (vaak in de vorm van roostervrije dagen) tot een gemiddeld 38-urige werkweek en voortzetting van de VUT-regelingen. Ik weet nog dat de directeur Sociale Zaken van Akzo, die hier voorloper was, mij een en ander uitlegde; ik vond dat grote aantal roostervrije dagen een nogal vreemd fenomeen, kon je daar nu banen mee scheppen? Maar creatief was het wel en het ultieme doel was natuurlijk voor werkgevers om van de verderfelijke apc af te komen.

Het Akkoord van Wassenaar van Chris van Veen en Wim Kok stond aan de basis van het economisch herstel vanaf het midden van de jaren tachtig én van wat later het poldermodel ging heten, buitenlanders keken er met jaloezie naar en wilden er alles van weten. Een loonmaatregel is sindsdien volkomen taboe. In 1997 spraken de beide hoofdrolspelers op een symposium over de gevolgen van het akkoord. Tien jaar later werd het 25-jarig jubileum van het akkoord herdacht met een bijeenkomst van alle toen betrokkenen in Wassenaar.

Het 35-jarig jubileum ging ongemerkt voorbij. Inmiddels is Chris van Veen overleden (2009), net als toenmalig NCW-voorzitter Steef van Eijkelenburg (2009), de toenmalige FNV-bestuurders Bode (2007) en Drabbe (2011), CNV-voorman Harm van der Meulen (2007), MKB-voorzitter Perquin (1993), algemeen directeur Carl van Vulpen van VNO (2006) en directeur Ad Dortland van VNO (2013).

Zo verwaait ook het Akkoord van Wassenaar uiteindelijk in de wind...

Hart voor vele zaken

Herinneringen aan Ruud Lubbers, een mensch

Dit artikel werd eerder opgenomen in een herinneringsboekje van het CDA (2018) alsmede in “Herinneringen aan Ruud Lubbers; man van het Handvest van de Aarde” (SBI/Earth Charter Nederland 2018).

De tijden, dat zijn wij

Kerkvader Augustinus (vaak door Ruud aangehaald)

Mijn studietijd viel grotendeels samen met de zittingstermijn van het kabinet-Den Uyl. Alles werd politiek. Bijna iedereen was in meer of mindere mate ‘links’, zeker de jonge generatie. Het nieuwe kabinet bleek de tijdgeest perfect te belichamen, er zou nu een Nieuwe Wereld ontstaan, te beginnen in Nederland, waarvoor de zaden al in de *eindeloze* jaren zestig gezaaid waren. Als Corpsstudent hoorde en zag ik Den Uyl bij de verkiezingen van 1972 begeistert spreken in de Utrechtse Raadskelder en ik was door hem gegrepen. Ook al was ik opgegroeid en opgevoed in het katholieke zuiden, de christen-democratie stak in vergelijking met het stormachtige optreden van de ‘progressieven’ saai en misschien zelfs wel achterhaald af, de KVP leek meer iets voor de generatie van onze ouders en grootouders.

In contrast daarmee viel mij wel de jonge en levendige minister van Economische Zaken op: Ruud Lubbers. Die leek niet direct een vijand van ‘links’ te zijn, maar tegelijkertijd zijn onafhankelijkheid te bewaren. Dat sprak me aan, evenals zijn intelligente, geïllustreerde formuleringen. Gaande de rit van het kabinet, leek hij kritischer te worden over de richting van het kabinetsbeleid, dat in 1976 bijna op voet van oorlog kwam te staan met het bedrijfsleven, waar hij uit voortkwam. En dat spoorde weer met mijn langzaam

groeïende scepsis over de toepasbaarheid en zelfs toepasselijkheid van de socialistische ideologie in de moderne tijd, hoe overtuigend de socialisten/sociaal-democraten ook waren dat zij als geen ander de tijd belichaamden.

In december 1977, de maand dat het tweede kabinet-Den Uyl er door de zelfingenomenheid van de PvdA niet en het kabinet-Van Agt I van het nieuwe CDA en de VVD wel kwam, trad ik in dienst van het VNO, dat Chris van Veen als voorzitter had. De werkgevers waren natuurlijk verheugd over deze onverwachte uitkomst van de kabinetsformatie maar de jaren erna werd de frustratie des te groter, toen bleek dat het nieuwe kabinet door zijn smalle parlementaire meerderheid en ook nog eens zes CDA-dissidenten ('loyalisten') het verslechterende economische klimaat niet wist te keren en de polarisatie evenmin. Het traditionele centraal overleg tussen kabinet, vakcentrales en werkgevers raakte daardoor steeds weer in het slop, een centraal loonakkoord voor 1980 ketste op het laatste moment af op de FNV van Wim Kok. De onmacht aan de macht.

Ruud Lubbers was na het aftreden van Willem Aantjes fractieleider geworden en moest alles uit de kast halen om het kabinet te steunen en tegelijk zijn kritische fractie mee te krijgen. Daar bleek hij uiterst bedreven in maar het maakte hem in VNO-kring vaak weinig geliefd. Bijna alsof we beter een minder geverseerde CDA-fractieleider hadden kunnen hebben en dan een krachtiger kabinetsbeleid hadden gekregen.

Ik vond dat nogal naïef gedacht maar zijn wendbaarheid werd door de van nature nogal rechtlijnige ondernemers al gauw ervaren als 'draaiërij'. Dat gevoel werd met zijn eerste kabinet in 1982 volledig geloochenstraft. Een kabinet, dat een vliegende start kon maken door het Akkoord van Wassenaar van Kok en van Van Veen, waarmee de polarisatie tussen sociale partners eindelijk doorbroken werd. Een akkoord dat op de achtergrond gesteund werd door Ruud en zijn steun en toeverlaat Jan de Koning, minister van

Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het kabinet wist met zijn no nonsensbeleid langs drie sporen Nederland uit het economische slop te trekken en vooral ook het vertrouwen in de toekomst te herstellen. Den Uyl en zijn PvdA stonden erbij en keken ernaar ...

Ik was de jaren daarvoor geleidelijk steeds meer gaan sympathiseren met het nog jonge CDA, vanwege zijn maatschappijvisie tussen het individualisme en het staatsinterventionisme in en als jonge gezinsvader sprak de nadruk op het gezin mij ook aan. De manier waarop Ruud Lubbers vorm gaf aan het stevige kabinetsbeleid, zonder opnieuw de polarisatie te zoeken, zoals ook bleek uit zijn genuanceerde benadering van het splijtende kruisraketten debat, gaf de doorslag: in de loop van 1985 werd ik lid van het CDA. Hoe Ruud ondanks de grote verschillen tegenover zijn oude premier Den Uyl bleef staan, was voor mij ook heel invoelbaar. In een artikelenbundel voor Joop den Uyl in 1984 schreef Ruud over zijn jaren in diens kabinet met een mengeling van warmte, weemoed, respect en teleurstelling over de teloorgegane idealen. Eén citaat: “Joop, wat was het toch een uitdagend kabinet. Veel hebben wij voor elkaar gekregen en geen zee ging ons te hoog. Was jij stuurman en roerganger, ikzelf probeerde hemelen te bestormen en steeds weer bruggen te bouwen. Het was de moeite waard, dubbel en dwars.”³⁴

Ruuds omschrijving van Joops kabinet was meer dan toepasselijk op zijn eigen eerste kabinet. Zijn ongelooflijke verkiezingsoverwinningen met 54 zetels (meer dan een partij in de parlementaire geschiedenis ooit had behaald) in 1986 en nogmaals in 1989 waren dik verdiend, hij had zijn zware herstelkarwei afgemaakt. De twaalf jaar dat hij uiteindelijk premier zou zijn, maakte ik hem vrijwel ieder jaar mee tijdens het zogenaamde Voor- resp. Najaarsoverleg tussen kabinet en sociale partners in het SER-gebouw. Hij trad daarbij altijd rustig en met respect naar alle partijen op. Er waren natuurlijk af en toe hoog oplopende conflicten tussen vooral ka-

binet en vakbeweging (ambtenarensalarissen, WAO) maar steeds vaker verliep alles in redelijke harmonie, partijen vertrouwden elkaar en alles was ambtelijk gedegen voorbereid tussen de partijen. Zo kon Ruud ook alle ruimte geven aan zijn ministers, Jan de Koning en later Bert de Vries voorop, alsmede de voorlieden van de sociale partners. Pont, Stekelenburg, Van Lede, Rinnooy Kan, Westerlaken, hoeveel voorzitters trokken niet voorbij die jaren.

Zo bouwden we aan wat kort daarna het poldermodel ging heten. Een keer zag ik Ruud na afloop van een avondlijk overleg weglopen uit de vergaderzaal van de SER, waar hoge lampen een vaal licht verspreidden, helemaal alleen. Er straalde plots iets eenzaam van hem af... Iemand zei me dat hij aansluitend naar Wenen zou vliegen, alweer op weg naar de volgende klus...

In september 1997, drie jaar na zijn afscheid van de politiek, zaten we aan dezelfde ontbijttafel van een hotel in het Duitse Gütersloh, waar sociale partners een prestigieuze prijs van de Carl Bertelsmann Stiftung kregen uitgereikt voor hun 'poldermodel'. Maar het was natuurlijk niet meer dan logisch dat ook Ruud daarbij was uitgenodigd. De plechtigheid zou pas rond het middaguur beginnen, lichtelijk provocatief zei ik vragenderwijs tegen hem, dat "het toch wel heerlijk is om eens een ochtendje niets te doen". Maar Ruud gaf geen krimp. "Nee, dat ligt toch anders bij mij, ik heb op mijn kamer alweer een lijstje afgewerkt, er is altijd wel wat te doen." De calvinistische katholiek van boven de rivieren...

Hij was intussen hoogleraar globalisering aan de Tilburgse universiteit geworden. Met velen leek het me in eerste instantie wat gekunsteld, wás het eigenlijk wel een echt vak? Maar in de nieuwe eeuw zou meer en meer duidelijk worden hoezeer nationale agenda's bepaald zouden gaan worden door dit om zich heen grijpende fenomeen. In 1997 kwam hij tijdens een bezinningsbijeenkomst bij VNO-NCW dit op zijn bekende manier uiteenzetten,

met vele lagen en nuances. Ik stelde hem met enige schroom een vraag of de globalisering in materiële zin ook niet te maken had met een groeiend wereldbewustzijn. Maar hij zei zich zeer aangesproken te voelen door de vraag: die spirituele dimensie was voor hem letterlijk en figuurlijk een wezenlijk aspect van de materie, zo gaf hij aan. En zo voelde ik me ook steeds meer met hem verwant.

In 2000 werd hij Hoge Commissaris van de Vluchtelingen in Genève, UNHCR, waardoor hij enkel nog af en toe was te zien op wat journaalbeelden, meestal in tropenkleding in een arm en warm land ver weg. Ruuds adagium van ‘boodschap hebben aan elkaar’ werd nu voor iedereen zichtbaar. Juist die jaren kwam ik als directeur Sociale Zaken, elk jaar een week in Genève voor de jaarvergadering van de ILO. Een keer had ik een boek van de christelijke mysticus Johannes van het Kruis bij me en in een impuls stuurde ik het, na lezing, van mijn hotel ter plekke naar zijn kantoor met een kort briefje. Ik hoorde er niets van en vroeg me af of het hem wel bereikt had. Maar vele jaren later vertelde hij me dat hij het wel degelijk had ontvangen, het vervolgens was kwijtgeraakt maar het onlangs had teruggevonden. Ik vertelde hem toen ook wat over mijn kennismaking met de Oosterse mystiek, die voor mij een zegen was geweest. Hij luisterde nauwgezet toe maar zei toen: “Tja, daar weet ik weinig van maar ik houd het toch maar bij het katholieke geloof”. En waarom ook niet, alle geloven verwijzen ten diepste naar het Ene, hoe ook genaamd. En het nam niet weg dat hij later steeds meer geïnteresseerd raakte in stromingen als Zen en Soefisme.

In de nieuwe eeuw kwam geleidelijk het thema van maatschappelijk verantwoord ondernemen op en werd ik verantwoordelijk voor de bezinningsactiviteiten van het nog jonge VNO-NCW. In relatie daarmee werd in 2005 besloten om een Curatorium in te stellen met als taak om VNO-NCW te adviseren over de maatschappelijke aspecten van het werkgeversbeleid. Algemeen di-

recteur Niek Jan van Kesteren en ik hadden het tijdens een etentje in de Bistroquet o.a. over de vraag wie voorzitter van het Curatorium zou moeten worden, tot we plotseling in een hoek Ruud Lubbers met zijn vrouw en een gast ontwaarden. Hij was pas een paar maanden terug uit Genève, we wisten meteen dat we de kandidaat gevonden hadden.

Na een formeel verzoek enige tijd later stemde hij in en had ik een gesprek met hem over hoe we het Curatorium vorm zouden gaan geven, inhoudelijk, qua agenda en qua samenstelling. En voor ons jaarlijkse ‘kerstboekje’, waarin altijd een aantal personen uit de ondernemerswereld maar ook van daarbuiten werden ondervraagd over hun diepere drijfveren in werk en bestaan, interviewde ik Ruud in zijn Rotterdamse flat met inrichting uit de jaren zestig of daaromtrent – dat soort dingen had Ruuds belangstelling duidelijk niet – en een hometrainer op het balkon met fraai uitzicht op de Maas.

Als Curatoriumvoorzitter bezocht hij vanaf 2006 weer onze jaarlijkse Bilderbergconferenties, die hij precies veertig jaar eerder voor het eerst had meegemaakt als voorzitter van de katholieke jonge werkgeversvereniging. Hij zou het Curatorium uiteindelijk ruim acht jaar dragen. Zoals altijd: energiek, de geagendeerde onderwerpen inhoudelijk scherp analyserend en tegelijk met politiek begrip. De leden eerst ruim baan gevend om pas daarna zijn eigen kijk te geven. Soms had ik het gevoel dat hij nog steeds, ook al was hij nu rond de zeventig, een heel goed minister-president zou zijn.

Zijn intensieve betrokkenheid bij het Handvest van de Aarde, waarvan hij een van de *founders* was, kennen we allemaal. In 2012 schreef hij een uitgebreid artikel over de betekenis van dit prachtige document in de VNO-NCW-nota *Onze gemeenschappelijke toekomst* over duurzaam en maatschappelijk ondernemen.

In 2015 werd ik voorzitter van de Stichting SBI op het Landgoed Zonheuvel in Doorn. Daar vierden we op een mooie zomerdag het 15-jarige bestaan van het Handvest van de Aarde met vele natio-

nale en internationale vrienden van het handvest. Ter herdenking van dit moment plantten we ergens in het bos een ‘Earth Charter-boom’, waarbij Ruud uiteraard als eerste de wortels met wat scheppen aarde mocht bedekken. “Man van het Handvest van de Aarde”, zoals hij zichzelf vaak noemde.

En inmiddels heeft SBI formeel het Handvest formeel onderschreven.

“Met Ruud Lubbers. Hoe gaat het met je?”. Zo begon hij steevast, als hij je weer eens belde, om dan snel over te gaan op zijn lijstje met zakelijke punten. Op 30 januari 2018 kondigde hij zich voor het laatst zo aan bij mij. Het ging over enige herinneringen, die hij op schrift had gesteld, en vroeg in dat verband aan mij om enkele gegevens te checken ten behoeve van een boek met herinneringen, waaraan hij bezig was. Zijn stem was gebroken, ik schrok ervan, ook al wist ik dat het al langer niet goed met hem ging.

Op 14 februari 2018 hoorde ik thuis op het journaal van zijn overlijden. Een week later namen we afscheid van Ruud in de Rotterdamse Laurentius en Elisabethkerk, zo fraai gerenoveerd dankzij een forse donatie van hem, zoals Ria in haar welkomstwoord memoreerde. Een pontificale Mis in de beste Roomse traditie met ook veel warme woorden van zijn familie en naaste vrienden. Mark Rutte, van alweer ruim een generatie na Ruud, schetste zijn verdiensten als politicus-staatsman. Na de zegen galmde van het koor het *In paradisum te deducant angeli*, terwijl de kist de kerk werd uitgedragen. Nadien bestelde zijn familie Ruud ter aarde. De aarde, waarvoor hij zoveel hart had.

Op 5 juli 2018 vierden we op Landgoed Zonheuvel de 18e verjaardag van het Handvest van de Aarde en stonden we stil bij Ruuds grote betekenis voor de aarde.

Rudolphus Franciscus Marie Lubbers, een bijzondere man.

Er is een tijd voor alles wat er is onder de hemel... (Prediker).

Zijn verdiensten voor de aarde en zijn bewoners blijven.

Ruud, thank you for the memories.

Van Slotemaker de Bruïne Instituut naar Stichting SBI

Geschiedenis van een transitie



Jaap Jongejan & Jan-Willem van den Braak

- 1 Een halve eeuw in vogelvlucht (1961–2011)
- 2 De transitie (2011–2014)
- 3 Samenwerking, bezinning en inspiratie (2015 e.v.)

AANHANGSEL 1

De verruiming van de grondslag van de Stichting CSC en de relatie van CSC en SBI (2017)

AANHANGSEL 2

Van Prinsjesdagontbijt naar SBI-Prinsjesdagontbijt

BIJLAGE

Voorzitters en algemeen directeuren SBI (1971–2019)

De allereerste paragraaf van de SBI-visienota 2019–2022 is gewijd aan het ‘DNA’ van de stichting. Daarbij wordt de blijvende relevantie benadrukt van de geschiedenis van SBI, die in 1961 begon met de oprichting van de Vereniging Slotemaker de Bruïne Instituut.

In dit artikel wordt daarom deze geschiedenis beschreven, met bijzondere aandacht voor de transitie van ‘het oude naar het nieuwe SBI’ vanaf 2011.

1. Een halve eeuw in vogelvlucht (1961–2011)³⁵

In 1961 ontstond de Vereniging J.R. Slotemaker de Bruïne als zelfstandige scholings- en vormingsafdeling van de christelijke vakcentrale CNV. Tien jaar later veranderde de naam in SBI en de vereniging in een stichting. In het bestuur zaten voortaan ook vertegenwoordigers van NCW (christelijke werkgevers), NCBTB (christelijke boeren en tuinders) en NCOV (christelijke middenstand), als zusterorganisaties uit de christelijk-sociale beweging. Het CNV behield daarbij driekwart van de zetels in het bestuur, waaronder q.q. het voorzitterschap.



Statuten 1971–1999

Artikel 1 - naam en zetel

- 1.1 De stichting is genaamd 'Stichting J.R. Slotemaker de Bruïne Instituut'.
- 1.2 Zij is gevestigd in Garderen, gemeente Barneveld.
- 1.3 Zij is opgericht ter voortzetting van de werkzaamheden van de vereniging J.R. Slotemaker de Bruïne Instituut.
- 1.4 Zij wordt in deze statuten en in reglementen van de stichting bij verkorting aangeduid als SBI.

Artikel 2 - doel

Het SBI beoogt het verrichten van vormingswerk vanuit christelijk sociale motieven, ontleend aan de Bijbelse boodschap. Zij richt zich daarbij op de bevordering van het welzijn van de mens en de vernieuwing van de samenleving.

Artikel 4 - middelen

Het SBI tracht het in artikel 2 gestelde doel te bereiken door:

- a. het organiseren van cursussen in en buiten internaatsverband;
 - b. het benoemen van medewerkers.
-

De jaarlijkse Conventsconferentie van de christelijke sociale partners vond vanaf 1974 plaats op het dat jaar aangekochte Landgoed Zonheuvel in Doorn. Het werkterrein van SBI verbreedde zich met trainingen voor ondernemingsraden, die immers in de jaren zeventig steeds meer bevoegdheden kregen. Eind jaren tachtig brokkelde met de groei van de consultancy het marktaandeel van SBI echter af. De subsidiëring van vormingswerk stopte. Professionalisering en schaalvergroting werd een must. Onder leiding

van algemeen directeur Bert Vroon werden elders in Nederland maar ook in België en Polen bedrijven en vastgoed aangekocht. Een en ander leidde in 1999 tot een actualisering van de statuten:

Statuten 1999–2013

Artikel 1 - naam en zetel

1. De stichting draagt de naam:
Stichting J.R. Slotemaker de Bruïne Instituut.
2. Zij heeft haar zetel in de gemeente Doorn.

Artikel 2 - doel

1. De stichting heeft ten doel het bevorderen van het scholings- en vormingswerk vanuit christelijk-sociale motieven, ontleend aan de Bijbelse boodschap.
 2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het beheer van aandelen van rechtspersonen, die scholings- en vormingswerk alsmede advisering van bedrijven en instellingen in de geest van het doel van de stichting beogen;
-

Het bestuur bestond voortaan uit 4 CNV-leden, waaronder q.q. de voorzitter en 3 leden van de christelijke werkgevers.

Diverse locaties werden in het eerste decennium van de nieuwe eeuw weer verkocht. De sinds halverwege de jaren negentig op het landgoed gevestigde Stichting Dienstverlening Medezeggenschap (SDM) en Adviesgroep Koers werden in 2002 geïntegreerd binnen SBI.

Er vond een grondige renovatie plaats van het conferentie- en hotelgebouw. De slogan van SBI werd 'samen werkt'.



Nevenlocaties tot 2010 niet-limitatief

- 1980-1992** Talma Hoeve, Garderen
 - 1995-2004** Hotel Woodbrookers, Kortenhemmen
 - 1996-2002** Hotel Elderschans (Zeeland Studiecentrum),
Aardenburg
 - 1996-2009** SBI Polska, Warschau (Polen)
 - 1998-2001** Instituut Training & Consulting (ITC), Antwerpen
 - 1998-2010** Hotel Boschoord, Oisterwijk
-

De markt voor training en advies op het gebied van medezegenschap bleef echter onder druk staan en door de kredietcrisis kwamen de Stichting Slotemaker de Bruïne Instituut (SBI) alsmede haar werkmaatschappijen Training & Advies BV en Zonheuvel BV in de rode cijfers terecht. In 2011 trad een interim-directeur aan na het aftreden van de algemeen directeur. Dit vlak voor de viering van het 50-jarig bestaan van het Slotemaker de Bruïne Instituut resp. het 40-jarig bestaan van de Stichting SBI. Dan volgen bijna vier tumultueuze jaren.

2. De transitie (2011–2014)

Eerste fase: 2011–2013

De boekjaren 2011 en 2012 eindigen door de teruglopende markt als gevolg van m.n. de kredietcrisis en ondanks de inspanningen van de interim-directeur opnieuw in de rode cijfers. In 2013 wordt de wettelijke GBIO-bijdrage afgeschaft, hetgeen de rendementspositie van SBI verder onder druk zet. Zo eindigen ook de boekjaren 2013 en 2014 in de rode cijfers. Per 1 augustus 2012 treedt Jaap Jongejan, ex-voorzitter CNV Vakmensen, aan als algemeen directeur op basis van een unaniem besluit van bestuur van Stichting SBI en raad van commissarissen.

Tegelijk vindt vanaf medio 2011 een intensieve bestuurlijke discussie plaats over de toekomstige grondslag van SBI alsmede de governance.³⁶ Het bestuur wordt het er over eens om de Bijbelse grondslag te schrappen, gelet ook op de bredere grondslag van de in het bestuur zittende werkgeversorganisaties maar tegelijk om te blijven verwijzen naar de christelijk-sociale wortels van SBI. Tevens wordt op 23 november 2012 unaniem besloten om:³⁷

- de raad van commissarissen van SBI Training & Advies en het SBI-bestuur te integreren in één bestuur (vermindering bestuurlijke drukte)
- het CNV niet langer q.q. een meerderheidspositie in het bestuur te geven maar wel opnieuw q.q. het voorzitterschap én te bepalen dat voor verkoop instemming van het CNV nodig was.

Per 5 april 2013 komen op die basis vernieuwde statuten tot stand, voorafgegaan door een interessante ‘overweging’, dat het doel van de stichting SBI hiermee niet wezenlijk veranderde maar slechts aangepast werd aan de actuele maatschappelijke ontwikkelingen, die meer omvatten dan enkel het traditionele scholings- en vormingswerk binnen de vakbeweging.

Statuten 2013–2014

Considerans: (...)

Het huidige doel van de stichting is: “Het bevorderen van het scholings- en vormingswerk vanuit christelijk-sociale motieven, ontleend aan de Bijbelse boodschap.” De beoogde doelomschrijving luidt zoals hierna in deze akte wordt vermeld. De stichting is gerelateerd aan de vakbeweging. Het traditionele scholings- en vormingswerk, zoals dat ten tijde van de oprichting van de stichting bestond en binnen de vakbeweging werd uitgevoerd, bestaat heden ten dage niet meer op die wijze. Als het gaat om scholing en vorming op het gebied van arbeid of binnen de vakbeweging zijn thans duurzame arbeidsverhoudingen

en maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijke aandachtspunten. De wijziging van de doelomschrijving beoogt geen radicale wijziging van het doel te zijn, maar eerder een aanpassing aan de huidige maatschappelijke omstandigheden en aan wat thans op het terrein van scholing en vorming de belangrijke onderwerpen zijn.

(...)

Dit alles overziende kan worden geconcludeerd dat er geen bezwaren zijn tegen de beoogde wijziging van de doelomschrijving, nu de wijziging niet als verstrekkend kan worden beschouwd maar een aanpassing is aan de huidige maatschappelijke omstandigheden (...).

Artikel 1 - naam en zetel

1. De stichting draagt de naam:
Stichting J.R. Slotemaker de Bruïne Instituut.
2. Zij heeft haar zetel te Doorn in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Artikel 2 - doel

1.
 - a. De stichting heeft tot doel het bijdragen aan duurzame arbeidsverhoudingen en duurzaam (maatschappelijk verantwoord) ondernemen, daarbij ruimte biedend aan allen die daarbij een inbreng willen leveren.
 - b. De stichting vindt haar oorsprong in het christelijk-sociaal gedachtegoed en staat open voor alle levensbeschouwingen.
 2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - b. het ontwikkelen van opleidings-, advies-, en andere activiteiten voor allen -die werkzaam zijn in ondernemingen, instellingen en werknemers- en werkgeversorganisaties;
 - c. het vormen van een ontmoetingsplaats voor overleg binnen en tussen werknemersorganisaties, werkgeversorganisaties en overige aan werk en maatschappij gerelateerde organisaties;
-

Het bestuur bestaat voortaan uit vijf leden: het voorzitterschap is als vanouds aan de CNV-voorzitter, VNO-NCW krijgt q.q. het vicevoorzitterschap en deze benoemen gezamenlijk drie deskundigen in de sfeer van arbeidsverhoudingen, horeca en financiën.

Het CNV had daarmee zijn meerderheidspositie formeel opgegeven maar om die reden werd wel een statutaire bepaling opgenomen, dat vervreemding of bezwaring van het landgoed enkel zou kunnen plaatsvinden met instemming van de CNV-voorzitter alsmede dat het opgebouwde vermogen niet zou mogen worden

aangewend voor het doen van uitkeringen aan bestuursleden en aan anderen, slechts indien deze een ideële of sociale strekking hebben.

De christelijk-sociale grondslag wordt bevestigd en daarnaast wordt expliciet overeengekomen dat het bestaande fonds voor de financiering van maatschappelijke activiteiten (toen ca 70K groot) vanaf 2013 gecontinueerd zou worden.

In september 2012 meldt de nieuwe algemeen directeur in het bestuur dat het scholingsinstituut FNV Formaat zich op het SBI-landgoed wil vestigen om zo door een gemeenschappelijke back-office met SBI de kosten te verlagen, want ook FNV Formaat stond er bedrijfseconomisch bepaald niet rooskleurig voor, integendeel. De huurovereenkomst gaat begin 2013 in.

Tweede fase: 2014

In het voorjaar van 2014 wordt al duidelijk dat FNV Formaat een verdergaande stap wil bespreken, namelijk integratie met SBI Training & Advies BV.

Op 5 mei heeft een gesprek plaats tussen de besturen van SBI en FNV Formaat. Daarna worden door de algemeen directeur alle benodigde analyses verricht en besproken in het SBI-bestuur. Daarbij blijkt al snel dat de bestuursvoorzitter tegen is en dat CNV ernstig zal overwegen om uit het SBI te treden, indien de meerderheid daartoe zou besluiten, en wel omdat (1) een joint venture zou de christelijk-sociale grondslag van (het werk van) SBI aantasten, (2) men geen samenwerking in die vorm met (indirect) de FNV wil en (3) betwijfelt of dit samengaan bedrijfseconomisch wel verantwoord is.

De meerderheid acht het samengaan met FNV Formaat in een nieuwe BV juist gewenst met het oog op een bedrijfseconomisch gezonde toekomst voor SBI. Daarbij is bovendien *in confesso*

dat de in 2013 met steun van het CNV vastgestelde vernieuwde grondslag van de Stichting SBI volledig intact zal blijven en dat de FNV op geen enkele wijze een rol in het werk van de Stichting zal gaan spelen (landgoedbeheer, toezicht op Zonheuvel BV en bezinningsactiviteiten).

Dringende voorstellen van de bestuursmeerderheid aan het CNV om uittreden pas na een evaluatie na ca 1 jaar te overwegen, vinden geen gehoor. Op 25 juni wordt uiteindelijk besloten, met de stem van de voorzitter tegen, om te streven naar een nieuwe werkmaatschappij SBI Formaat BV met SBI en FNV Formaat ieder voor 50% aandeelhouder, waarbij de algemeen directeur van SBI tevens directeur-bestuurder van de nieuwe eenheid zal worden.

Op 23 september 2014 bericht de CNV-voorzitter schriftelijk aan het SBI-bestuur dat het CNV-bestuur na ampel beraad besloten heeft zich terug te trekken uit SBI, zodra de benodigde statutaire wijzigingen zijn vastgesteld. Het SBI-bestuur besluit vervolgens, na goed overleg met het CNV, VNO-NCW en LTO NL, om:

- alle statutaire q.q.-posities in het bestuur te beëindigen;
- de naam van de stichting te veranderen in SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie;
- ook aan de nieuwe stichting weer voldoende gelden ter beschikking te stellen voor behartiging van de missie op het terrein van levensbeschouwelijke zingeving en MVO. Eind 2014 wordt een en ander doorgevoerd in de statuten.

Statuten 2015–2019

Artikel 1 · naam en zetel

1. De stichting draagt de naam Stichting SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.
2. De stichting is gevestigd te Doorn, gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Artikel 2 · doel

(deze bepaling blijft gelijk aan die van de in 2013 vastgestelde statuten)

3. Samenwerking, bezinning en inspiratie (2015 e.v.)

Zo gaat in 2015 een vernieuwd SBI van start met toenemende aandacht voor bezinning en inspiratie. Dit naast de meer klassieke werkmaatschappijen op het terrein van medezeggenschap, scholing en inzetbaarheid. In 2017 kon SBI gelukkig voor het eerst sinds vele jaren weer duidelijke zwarte cijfers schrijven en in 2018 opnieuw.

Begin 2019 zijn de statuten van SBI opnieuw aangepast in verband met de lancering van ‘Campus Landgoed Zonheuvel’, de verbreding van de doelstelling van de stichting en het instellen van een Curatorium. Naam en grondslag zijn daarbij echter ongewijzigd gebleven. Tevens is voor de komende jaren een visienota ‘Onze missie en bezieling’ vastgesteld aan de hand waarvan SBI in de jaren twintig gaat voortbouwen aan zijn doelstellingen. Daarmee lijkt de transitie van SBI voorlopig voltooid.

Statuten 2019

Artikel 1 - naam, grondslag en zetel

1. De stichting draagt de naam Stichting SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie.
2. De stichting vindt haar oorsprong in het christelijk-sociale gedachtengoed en staat open voor alle levensbeschouwingen, waarin de waardigheid van ieder mens centraal staat.

3. De stichting is gevestigd op Campus Landgoed Zonheuvel voor samenwerking, bezinning en inspiratie te Doorn, in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.

Artikel 2 - doel

1. De stichting heeft ten doel het bijdragen aan een sociaal en ecologisch duurzame ontwikkeling van organisaties en de samenleving.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - a. te fungeren als ontmoetingsplaats voor overleg van werknemers- en werkgeversorganisaties, alsmede voor andere maatschappelijke organisaties;
 - b. het ontwikkelen van scholings- en bezinningsactiviteiten voor en met allen die werkzaam zijn in ondernemingen, instellingen en maatschappelijke organisaties;
 - c. het samenwerken met respectievelijk het adviseren van bedrijven, instellingen en maatschappelijke organisaties, die werkzaamheden in de geest van het doel van de stichting beogen;
 - d. het bevorderen van kunst en cultuur;
 - e. het onderhouden en ontwikkelen van Campus Landgoed Zonheuvel;
 - f. het bewaken van de identiteit van rechtspersonen waarvan de stichting aandelen beheert.

In 1991 werd, naar aanleiding van het 100-jarig bestaan van de Encycliek Centesimo Anno én van het in dat jaar 1891 gehouden Christelijk Sociaal Congres, een nieuw Christelijk Sociaal Congres georganiseerd, met als drijvende krachten daarachter m.n. het CNV, het SBI en het NCW.

In 1997 mondde dit vervolgens uit in de oprichting van de Stichting CSC. De drie genoemde organisaties vaardigden vertegenwoordigers in het bestuur af, dat van meet af aan onder een onafhankelijk voorzitterschap stond en daarnaast doorgaans nog twee of drie bestuursleden van andere organisaties kende.

De bij de stichting aangesloten organisaties moesten statutair een christelijke grondslag hebben:

De stichting wordt gedragen door organisaties die in hun maatschappelijke activiteiten uitgaan van de Bijbelse boodschap, daarop intern en naar buiten georganiseerd zijn en zich daarop laten aanspreken.

Vanaf 2000 hield het CSC zich voornamelijk bezig met de organisatie van een jaarlijks congres. De Stichting is formeel gevestigd in Doorn op het landgoed Zonheuvel van de Stichting SBI, die ook de hele back-office en het secretariaat voor het CSC verzorgt.

In 2015-2016 werd in bestuur en raad van toezicht een intensieve discussie gevoerd over de toekomst van het CSC. Uiteindelijk werd besloten alles in essentie bij het oude te laten met dien verstande dat statutair nu welbewust de deur werd opengezet voor

aansluiting van organisaties, die zich ‘mede’ laten inspireren door het christelijk-sociaal gedachtegoed. De achtergrond hiervan was dat sinds de jaren negentig het aantal van dergelijke organisaties sterk was toegenomen, zoals bijvoorbeeld ook VNO-NCW, PAX en LTO NL, die allen lid waren gebleven van het CSC, ook al voldeden ze formeel niet aan de oude statuten.

Deze statutenwijziging werd eind 2016 unaniem aanvaard door bestuur en RvT. Ook kwam een samenwerkingsconvenant 2017-2019 van CSC en FNV tot stand, nu daarvoor immers statutair geen belemmering meer bestond.

De grondslagbepaling, voorafgegaan door een pre-ambule, luidt sinds 4 juli 2017 als volgt:

Preambule

Het Christelijk Sociaal Congres (CSC) is een netwerk en krachtbron van en voor organisaties en mensen die zich inzetten voor een goede samenleving (mede) vanuit een christelijke inspiratie. Het christelijk-sociaal denken komt voort uit de katholieke sociale leer en diverse protestants-christelijke bronnen, die beide zijn gebaseerd op de boodschap van het Evangelie. Dit gedachtegoed wil het CSC verdiepen en verspreiden en het vormt de basis voor de uitwisseling tussen en toerusting van de leden. Het CSC staat in een traditie die in 1891 begonnen

is. De sociale kwesties van toen verschillen sterk van die van nu en van die in de toekomst. Het belang van een christelijk-sociale beweging die eigentijdse oplossingen voor die kwesties formuleert op basis van een stevige en herkenbare visie blijft onverminderd groot. Wij staan midden in de samenleving en hebben een open, op dialoog gerichte houding. Samen vormen wij een bezielde, maatschappelijk-geëngageerde beweging. Het landelijk netwerk CSC levert aan die beweging op tal van manieren een actieve bijdrage.



Artikel 1

1. De stichting draagt de naam: Stichting Christelijk–Sociaal Congres.
 2. Zij heeft haar zetel in de gemeente Utrechtse Heuvelrug.
 3. De stichting wordt gedragen door mensen, organisaties en koepels van organisaties die zich (mede) vanuit een christelijke inspiratie inzetten voor een goede samenleving, gedreven door waarden van het christelijk–sociaal denken.
-

Alles bijeen verloopt deze ontwikkeling dus opmerkelijk parallel aan die van SBI in 2013, toen daar een vergelijkbare verruiming van de statutaire grondslagbepaling tot stand kwam.

Zie ook www.stichtingprinsjesdagontbijt.nl.

Eind jaren tachtig namen enkele christelijke zakenmensen het initiatief om te komen tot een Nederlands Prinsjesdagontbijt (PDO). Daarbij waren zij geïnspireerd door de traditie van het *National Prayer Breakfast* in o.a. Amerika en Engeland, waarbij leidinggevendenden uit politieke, maatschappelijke en bestuurlijke organisaties aan het begin van het politiek-parlementaire jaar samenkomen voor gebed en wederzijdse bemoediging ten bate van regering en samenleving.

Dit leidde op 2 juli 1990 tot oprichting van de Stichting Prinsjesdagontbijt met het doel een ‘Nationaal Gebedsontbijt’ te organiseren, dat een oecumenisch karakter zou dragen. Grondslag en doel van de statuten kwamen als volgt te luiden:

Statuten 1990–2016

Artikel 2

De grondslag van de stichting is de Bijbel, Gods onfeilbaar Woord, en de stichting onderschrijft daarbij de apostolische geloofsbelijdenis.

Artikel 3

1. De stichting heeft ten doel het bevorderen van gebed, bemoediging en ontmoeting tot welzijn van ons land.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het organiseren van een Nationaal Gebedsontbijt.

Het programma omvatte van begin af aan muziek, samenzang, gebed, schriftlezing en een of meer toespraken.

Het eerste Prinsjesdagontbijt werd gehouden op 21 september 1990 in Hotel Corona in Den Haag. Vanaf 1991 tot 2015 werd het PDO gehouden in Kasteel De Wittenburg in Wassenaar, sindsdien in Sociëteit de Witte in Den Haag.

In 2016 werd de Stichting PDO omgevormd tot de Stichting SBI PDO. De Stichting SBI, die sindsdien een q.q.-zetel heeft in het bestuur, verricht de volledige organisatie van het ontbijt alsmede de secretariële ondersteuning van het bestuur.

Grondslag en doelstelling werden bij die gelegenheid geactualiseerd:

Statuten 2016

Artikel 1

1. De stichting draagt de naam: Stichting SBI Prinsjesdag ontbijt.
2. Zij heeft haar zetel te Den Haag.

Artikel 2

De stichting draagt op de grondslag van Gods woord de idealen van een actieve en solidaire samenleving uit.




Artikel 3

1. De stichting heeft ten doel het bevorderen van bezinning, gebed, bemoediging en ontmoeting tot welzijn van ons land in verbondenheid met Europa en de wereld.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door het organiseren van een jaarlijks nationaal gebedsontbijt in de periode van zes dagen voor Prinsjesdag.



Artikel 5 . lid 2

Van deze bestuursleden wordt een lid bindend voorgedragen door de stichting SBI, Samenwerking, bezinning en Inspiratie, statutair gevestigd te Doorn, hierna ook te noemen: Stichting SBI.



Voorzitters en algemeen directeuren Stichting SBI

1971–2019

Voorzitters Stichting SBI

1971–1978	Jan Lanser
1978–1986	Harm van der Meulen
1986–1992	Henk Hofstede
1992–1998	Anton Westerlaken
1998–2005	Doekle Terpstra
2005	Josine Westerbeek–Huitink
2005–2009	René Paas
2009–2010	Bert van Boggelen
2010–2013	Jaap Smit
2014	Maurice Limmen
2014	Pieter de Vente
2015– 2019	Jan–Willem van den Braak

Algemeen directeuren Stichting SBI

1971-1986	Tjeerd Pel
1987-1999	Bert Vroon
1999	Reinout Stigter a.i.
1999-2000	Reinout Stigter a.i.
2000-2010	Lizzy Doorewaard
2011-2012	Nettie Saarloos a.i.
2012- 2019	Jaap Jongejan

SBI-filosofie



Klaas IJkema



Klaas Ijkema is sinds 2007 actief bij het IMO (Instituut voor Mens en Organisatieontwikkeling) Sinds 2018 leidt hij de Nederlandse groep van IMO adviseurs. Eerder was hij parttime predikant.

In de loop van 2018 vond intensief overleg plaats van directie en bestuur over de missie en strategische beleidsontwikkeling van SBI, dat uiteindelijk uitmondde in de in dit boek opgenomen visienota.

Ter ondersteuning van dit proces werd aan Klaas Ijkema van het Instituut Mens en Organisatie-ontwikkeling Nederland (IMO) gevraagd om een essay te schrijven over de betekenis van de letters S-B-I, die onze naam vormen. Klaas was daartoe bereid. Onze welgemeende dank voor dit lezenswaardige en diepgravende essay.

SBI-filosofie

SBI klinkt als een eenheid, als één naam. Wat is het innerlijke verband tussen ‘samenwerking’, ‘bezinning’ en ‘inspiratie’? En wat betekent dat in de praktijk? Deze korte filosofische notitie is een persoonlijke poging om dit innerlijke verband te doordenken en te benoemen. Enkele auteurs worden genoemd als bronnen van inzicht en visie. Op hen kan worden voortgebouwd.

Samenwerking

Mensen komen op een krachtige manier met elkaar in contact in de economische dimensie van het bestaan. Door arbeidsdeling, waardoor mensen elkaar van dienst zijn vanwege diversiteit in expertise, voegen we waarde toe aan de wereld. We verhouden ons tot elkaar met vragen, behoeften enerzijds en het vermogen aan die vragen te beantwoorden of in die behoeften te voorzien anderzijds. We zijn zowel elkaars leveranciers als elkaars klant.

Dit vraagt om een nieuw soort denken, mede ontwikkeld door Adriaan Bekman, die het een denken in ‘geledingen en verhoudingen’ noemt. Het is een aanzet om de dominantie van onpersoonlijk redeneren in waarheden en posities te overstijgen door steeds de praktische, existentiële vragen op tafel te krijgen: ‘Hoe verhoud ik mij tot de ander in zijn specifieke rol als leidinggevende, collega, klant, leverancier? Hoe verhoud ik mij tot de doelstelling van deze organisatie?’

In de economische dimensie is ook de ervaring van verlies en bui-

tensluiting krachtig voelbaar in het besef niet aan de samenleving bij te kunnen dragen en niet gewaardeerd te worden. De impuls van het SBI, gevoed door christelijk-sociale gedrevenheid, is dat dit niet zo kan en mag zijn. Het roept de indringende vraag op wat het in wezen betekent dat een mens bijdraagt aan de samenleving. Hoe kunnen mensen en de samenleving hun verhouding bezien en herzien in de waardering van het bijdragen?

Het SBI als ‘huis van de arbeidsverhoudingen’ zoekt de samenwerking op basis van deze diversiteit in kwaliteiten en geleidingen. We zijn elkaar van dienst en daarmee het grotere geheel. De denker Hannah Arendt heeft over werken, arbeiden en handelen in hun onderlinge verhoudingen diepgaand nagedacht. Heel haar werk kan worden opgevat als een uitnodiging hierover samen het gesprek, de dialoog aan te gaan om de zin van wat we doen te onderzoeken. Wat hebben we elkaar te zeggen? De vraag die vanuit het SBI gesteld kan worden is:

Hoe verhouden mensen zich tot elkaar als waardeschepende wezens?

Bezinning

Met de dialoog rond deze vraag komen we bij de bezinning. Die laat een beweging naar binnen zien omdat ze in verbinding wil zijn met de ziel van wat we samen organiseren. Daarbij gaat het om de vraag hoe onze binnenwereld zich verhoudt tot onze buitenwereld. Wat betekenen de ideeën, de oordelen, de gevoelens die wij denken, voelen en willen voor de manier waarop we de wereld om ons heen organiseren? De taal die bij dit vraagstuk hoort is een meerduidige, bewegelijke, horizontale en open taal, die steeds de context en de geschiedenis in haar betekenisgeving

meeneemt. De woorden die we gebruiken hebben een werking vanuit het verleden en ze beïnvloeden de toekomst. Het is een horizon-taal!

Het christelijk-sociale denken voegt aan deze bezinning de overtuiging toe dat ieder individueel mens, hoezeer wellicht vastge- raakt in de systemen met hun reducerende tendensen en krach- tenvelden, als een persoon moet worden benaderd die gezien en gehoord wordt, die er mag zijn. Vele initiatieven die in de ruimte van het SBI plaatsvinden zijn geworteld in deze overtuiging. Er is in dit verband nog heel veel werk aan de winkel.

Bezinning als de genoemde beweging naar binnen heeft ook alles te maken met het besef van tijd. Mensen en organisaties hebben een biografie. Zij kennen diepgaande impulsen van waaruit zij ge- dreven worden en met elkaar verknoopt zijn, zij maken transities en crises door en verkennen nieuwe mogelijkheden en missies. De bezinning hierop is een dialogisch proces waarin wij elkaar helpen om hierin te verschijnen en om ons op deze wijze van die biografie meer bewust te worden.

Vanuit het gedachtegoed van Bernard Lievegoed, die begonnen is met het systematisch onderzoeken van de levensloop van men- sen en organisaties, krijgt de bezinning op biografische vraag- stukken een herkenbare samenhang. Die bezinning mondt onder andere uit in een verstaan van de tijdgeest, waarin de vrijheid om het goede te doen voor anderen een heldere oriëntatie biedt. We leven niet alleen in de moderne tijd, we zijn ook zelf die tijd. Wat vraagt die tijd van ons? Het gaat om de moraliteit van wat we doen.

Vanuit het SBI kan de vraag gesteld worden:

**Wat beweegt mensen om in de wereld
verandering, vernieuwing aan te brengen?**

Inspiratie

Terwijl je samenwerkt aan verandering en vernieuwing 'doe je inspiratie op', zo luidt het gezegde. In het werken aan een duurzame wereld komt de geest die enthousiasme op gang brengt en voor beweging zorgt. Dat merk je als je met mensen echt een goed gesprek hebt, als je met anderen aan iets bouwt, als je de grond bewerkt, als je een goed feest organiseert, als je mensen wijzer maakt of zelf met inzichten verrijkt wordt. Op het landgoed, waar het SBI huist, gebeurt er in die zin veel. Inspiratie komt als de processen die je hebt ingericht in een flow verlopen en mensen meerwaarde kunnen scheppen en boven zichzelf uitgetild worden. Mensen komen dan tot hun bestemming, vinden vervulling in wat ze met en voor anderen doen. Er ontstaan nieuwe en vernieuwde verhoudingen.

Vanuit de christelijke-sociale gedachte van samen werken aan een betere wereld komt de inspiratie in de vorm van hoop en in de ervaring dat dit voor een deel ook lukt. Veel SBI-activiteiten worden door deze hoop en deze ervaring geïnspireerd. Het mooie van inspiratie is dat je die opdoet, dat het je overkomt en dat je dit deelt met anderen. Maar inspiratie kun je niet afdwingen of controleren. Het is als een cadeau.

De keerzijde en ook de bedreiging van ons handelen is dat het gedomineerd wordt door goede bedoelingen en gedachten in ons hoofd. Activiteiten worden dan niet geïnspireerd door de ontmoeting met de ander: klant, afnemer, patiënt, collega, leerling, gast, etc. Maar ze komen dan voort uit routine en zelfvoldaanheid die in ons handelen binnengeslopen zijn. De ziel verdwijnt uit de processen waarbij wij betrokken zijn. Mensen en organisaties raken in zichzelf gekeerd en verhouden zich dan niet meer open tot hun omgeving.

Inspirerend is altijd om samen te bouwen aan een betere wereld, om ‘eilanden van humaniteit’ te scheppen. De drang om dit te doen is in principe niet berekenend. De Italiaanse econoom en filosoof Luigino Bruni noemt dit ‘gratuiteit’: de ervaring van zin valt ons toe. Als je daarbij mensen ontmoet van andere generaties, andere professies, andere culturen, andere landen dan kom je in de stemming en ga je werken aan je bestemming. Als ieder vanuit een eigen impuls aan die ‘eilanden van humaniteit’ bijdraagt is er nog een wereld aan mogelijkheden open. Inspirerend.

Vanuit het SBI kan de vraag gesteld worden:

“Wanneer en hoe ervaar je bij het werk dat je doet inspiratie?”

Noten

¹ Het ontwerp van deze nota werd op de SBI-jaarbijeenkomst van 16 januari 2019 gepubliceerd. Daarop kwamen van diverse zijden opmerkingen en suggesties ter verbetering. Daarnaast werd de ontwerpnota besproken tijdens een speciale bijeenkomst waarbij als gasten aanwezig waren: Brigitte van Baren, Willem Jelle Berg, Peter Broeders, Henriette Hulsebosch, Mgr. Ad van Luyn, Aukje Nauta, Bert Vroon, Josine Westerbeek-Huitink en Danielle Woestenberg. Van hun input is dankbaar gebruik gemaakt.

² Piet Hein Donner, *De ware volkspartij zoekt naar gemeenschappelijke belangen* (CDV 2011-1, p. 117).

³ Jos van Gennip c.s., *Visiedocument De kracht van verbondenheid* (Parthenon 2016). Zie voor de activiteiten van de Stichting CSC ook www.stichting-csc.nl. alsmede deel IV van dit boek.

⁴ Zie ook www.stichtingprinsjesdagontbijt.nl. alsmede deel IV van dit boek.

⁵ Zie hiervoor ook Jan-Willem van den Braak, *Is het christelijk-sociaal denken (nog) relevant voor het bedrijfsleven?* (in: 'Terugblik op vier termijnen'; CSC/VNO-NCW 2017).

⁶ Het concept MVO vond in Nederland geleidelijk ingang na het SER-advies *De winst van waarden* uit 2000, de oprichting van het kenniscentrum MVO Nederland enkele jaren later en het SER-advies uit 2008 over duurzame globalisering en internationaal MVO (ketenverantwoordelijkheid).

⁷ Zie ook Willem Lageweg (ex-directeur MVO NL), *Is MVO zijn bedrijfsethische roots vergeten?* (7e Henk van Luiklezing mei 2016).

⁸ En wel in een lezing voor de toenmalige Stichting NCW onder de titel *De markt en het algemeen welzijn* (in: Mgr. A.H. van Luyn, 'Geroepen en verantwoordelijk', artikelen- en inleidingenbundel; Kok 2003). Zie ook Jan-Willem van den Braak, *De Vierde P: pointer naar Dat wat we zijn* (in: Walther Burgering (red.), 'De weg van de dialoog'; Kok 2016). Mgr. Van Luyn hield op 16 januari 2019 bij de jaarbijeenkomst van SBI opnieuw een inleiding over de Vierde P.

⁹ Naarmate het concept MVO meer bekend raakte, werden er soms ook nieuwe (vierde) P's gelanceerd als Prosperity, Pride, Passion en Prophecy. Die vondsten laten we hier voor wat ze zijn.

¹⁰ Toespraak tijdens Earth Charter+10 bijeenkomst in Ahmedabad, India in 2010.

¹¹ CBS-onderzoek *Sociale samenhang en welzijn* (2018). In 2012 was dit 46%.

¹² Zie Brigitte van Baren, *Kracht van compassie; Franciscaans leiderschap in organisaties* (Asoka 2014).

¹³ Volgens SCP-onderzoek uit 2018 wil 26% van de geënquêteerden 'enkele krachtige bestuurders om het land te besturen'.

¹⁴ Zie ook Jan-Willem van den Braak, *Leiderschap is meesterschap* (in: Brigitte van Baren (red.) 'Sprinkelende stilte'; Asoka 2008).

¹⁵ Advies *Convergentie en Overlegeconomie* (SER 1991).

¹⁶ Zie ook Sanne Bloemink, *Diagnosedrift; hoe onze labelcultuur kinderen te kort doet* (2018).

¹⁷ Zie Shoshana Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism* (2019).

¹⁸ Matthijs Schouten presenteerde deze o.a. op het CSC-congres van 2011. Hij is in dienst van Staatsbosbeheer en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Wageningen in ecologie en filosofie van het natuurherstel. Zie ook van zijn hand *Spiegel van de natuur; het natuurbeeld in cultuurhistorisch perspectief* (KNVV 2019).

¹⁹ Kate Raworth, *Donut Economie; in zeven stappen naar een economie voor de 21e eeuw* (Nieuw Amsterdam 2017).

²⁰ Ruud Lubbers en Tineke Lambooy, *Inspiration for Global Governance* (2008). Het artikel is ook opgenomen in Alide Roerink en Jan-Willem van den Braak (red.), *Herinneringen aan Ruud Lubbers; man van het Handvest van de Aarde* (SBI/Earth Charter NL 2018).

²¹ Zie voor de geschiedenis van World-connectors ook een uitgebreid artikel van Jos van Gennip in het in de vorige voetnoot genoemde herinneringsboek.

²² Zie ook: Jaap Jongejan en Jan-Willem van den Braak, *Samenwerking, Bezinning en Inspiratie in de (post)polder* (SBI 2018).

²³ Zie hiervoor ook uitgebreid Jaap Jongejan in: *Samenwerking, bezinning en inspiratie in de (post)polder, deel I* (SBI 2018).

²⁴ Aukje Nauta noemt dat wel een 'psychologisch contract'. Zie haar oratie aan de Universiteit Leiden onder de titel, *Werk met liefde* (2018).

²⁵ Over de geschiedenis van de na-oorlogse overlegeconomie werd in 2005 in opdracht van de Stichting van de Arbeid een documentaire uitgebracht. Zie <https://youtu.be/4GSQUxGw-3g>.

²⁶ Geschilderd door Leo Dekker, José Raayman en Heidi Zoestbergen. Zie ook www.Panoramaheuveelrug.nl.

²⁷ Yuval Noah Harari, *21 lessen voor de 21e eeuw* (Thomas Rap 2018), p. 387. Hij is ook schrijver van het bekende *Sapiens* resp. *Homo Deus*.

²⁸ Noot redactie: inderdaad trok de FNV zich in december 2018 terug uit het inmiddels bereikte ontwerpakkoord.

²⁹ SER-advies *De winst van waarden* (2000), p. 30-31.

³⁰ Naarmate het concept MVO meer bekend raakte, werden er soms ook nieuwe (vierde) P's gelanceerd als *Prosperity, Pride, Passion en Prophecy*. Die vondsten laten we hier voor wat ze zijn.

³¹ Stichting NCW/AWVN, *Maatschappelijk ondernemen; een handreiking* (2001). Zie ook: *De bedrijfscode; aanleiding, inhoud, invoering en effectiviteit* (Stichting NCW/Ethicon 2003).

³² Ontleend aan Anne-M Wegh, auteur van *Ecce Homo* (over de beeldtaal in de Bijbel), in De Volkskrant van 3 november 2014 onder de titel 'Versimpelde Bijbel mist diepere lagen'. In de nieuwe vertaling van de *Groot Nieuws Bijbel* is van 'een kwadrant' gemaakt: 'een paar centen'. Weg diepere symboliek, wat een verarming!

³³ Jan-Willem van den Braak, *Keerpunt '82; herinneringen aan het VNO en de crisistijd 1977-1982* (van Gorcum 2002).

³⁴ *Tekens in de tijd; 65 jaar Joop den Uyl* (Arbeiderspers 1984).

³⁵ Zie hiervoor uitgebreider Monique Hurkmans en Martin Donker (red.), *Vijftig jaar verbinding; de geschiedenis in artikelen, highlights en foto's* (SBI/VOETSPoor 2011).

³⁶ Dit mede op basis van een rapport van de Commissie-Smit met vertegenwoordigers van alle organisaties die zitting hebben in het bestuur (CNV, VNO-NCW, MKB NL, LTO NL) d.d. april 2012.

³⁷ De statuten van de stichting konden conform art. 11 lid 1 slechts met algemene stemmen worden gewijzigd in een bestuursvergadering waarin alle leden aanwezig of vertegenwoordigd waren.


Colofon

Foto's Kim Mastenbroek

Vormgeving en illustraties Petra Klerkx, Amsterdam

Druk Drukkerij Badoux, Houten





De in 2015 opgerichte Stichting SBI, Samenwerking, Bezinning en Inspiratie is gevestigd op Campus Landgoed Zonheuvel in Doorn.

Samenwerking in de arbeidsverhoudingen is een belangrijk onderdeel van de SBI-missie en ook bezinning op de achterliggende waarden krijgt de laatste jaren toenemend aandacht.

Op basis daarvan stelde SBI onlangs zijn visienota voor de komende jaren vast. Deze is opgenomen in dit tweede jaarboek onder de titel *Werken aan een beziel(en)de organisatie en samenleving*.

Daarnaast bevat dit boek de teksten van inleidingen, die het laatste jaar werden uitgesproken in SBI-verband door prominente spelers in de Nederlandse polder, enkele artikelen van de voorzitter van der Raad van Toezicht van SBI alsmede een geschiedenis van SBI.

In 2018 werd deel 1 uitgebracht (met twee artikelen over de ontwikkeling van SBI resp. ons 'poldermodel').

In de loop van 2020 zal deel 3 in deze reeks verschijnen.