

Herman Wijffels

'Dit kabinet staat met



de rug naar de toekomst'

De westerse wereld ligt economisch en ecologisch op ramkoers. Alleen een ingrijpende reorganisatie van de samenleving kan het tij keren. Daarvoor zullen burgers het initiatief moeten nemen, ondernemers voorop. Want politiek en poldermodel zijn verstrikt in gevestigde belangen, zegt oud SER-voorzitter Herman Wijffels (69).

Tekst **Toine AI** Fotografie **Marleen Daniëls**

Willen we het in dit land over twintig, dertig jaar met zijn allen nog een beetje goed hebben, dan moeten er nu mensen opstaan die zeggen welke kant we op moeten. Onze huidige manier van leven is onhoudbaar. Er is leiderschap nodig om dat om te buigen', zegt voormalig SER-voorzitter en oud-topman van de Rabobank Herman Wijffels (69).

De uitspraken van de econoom en parttime hoogleraar 'duurzaamheid en maatschappelijke verandering' aan de Universiteit van Utrecht raken aan de actualiteit. Dat de huidige welvaart in Nederland eindig is, was vorige maand ook de boodschap van CBS, CPB en het Planbureau voor de Leefomgeving in het gezamenlijk uitgebrachte rapport *Monitor Duurzaam Nederland 2011*. Het rapport is inmiddels aangeboden aan staatssecretaris Atsma (Milieu, CDA).

Wijffels zelf waarschuwde in april samen met drie hoogleraren voor 'ernstige gevolgen' als nu niet wordt ingegrepen in de bankensector. De oud-kabinetformateur (2006-2007, Balkenende IV) verwacht weinig van de huidige coalitie. 'Met dit kabinet staan we met de rug naar de toekomst. Het

houdt zich vooral bezig met angsten van burgers, die er ook zijn en die reëel zijn. Dat het die angsten voor een deel probeert te bedienen, houdt de politiek gevangen.'

De politiek heeft de handen vol aan de schuldencrisis en het redden van de euro. Onderstreept de crisis niet juist de noodzaak tot veranderen?

'In ons economisch bestel zit een sterk sociaaldarwinistische inslag (*overlevingsmentaliteit die haaks staat op solidariteit en naastenliefde*, TA). Eigenlijk is er een mandaat in verwerkt dat het toegestaan is een ander te gebruiken voor je eigen doeleinden. Die gedachte is in de kapitalistische economie met name na de val van De Muur zo ver doorontwikkeld dat we terecht zijn gekomen in de huidige situatie. Het uitgesproken sociaaldarwinistische gedrag van bepaalde spelers in de financiële sector is een belangrijke oorzaak van de kredietcrisis.'

'De Europese schuldencrisis is voor een niet gering deel het gevolg van de kredietcrisis. Door het speculatieve gedrag van het financiële stelsel, door geld met geld te creëren en de geldscheppende mogelijkheden van de banken daarvoor in te zetten is er *phantom wealth* ontstaan. Dat is geïmplo-

deerd. Daardoor ontstonden grote gaten in allerlei balansen, onder meer bankbalansen. Overheden zijn te hulp geschoten, wat extra schulden heeft veroorzaakt. Daar komt bij dat overheden zich bij recessies geroepen voelen de gaten te dichten, de reële economie daartegen te beschermen en de klappen voor de burger op te vangen. Dat leidt weer tot meer schulden.'

En daar komt ons consumptiegedrag nog bij?

'Ja. Dat raakt inderdaad aan nog een andere oorzaak, op het niveau van de leidende waarden in onze cultuur. Een daarvan is: "I want it, and I want it now". Dus een heel sterke oriëntatie op de korte termijn. De langere termijnnoriëntatie in de manier waarop we leven, is nagenoeg verdwenen. We vinden de toekomst veel minder belangrijk dan het heden. Zo ontstond een cultuur waarin mensen veel meer willen en vaak ook doen dan met de beschikbare middelen op dat moment mogelijk is. Zo zijn we steeds meer gaan lenen van de toekomst en zijn er bij overheden en private partijen schuldenniveaus ontstaan die een claim leggen op de toekomst. Die korte termijnnoriëntatie legt niet alleen een claim op financiële systemen maar ook op ecosyste- »

'Steeds meer burgers, lokale bestuurders, ondernemers zeggen: wat ze hierboven ook beslissen, ik ga aan de slag'

men. Dat heeft geleid tot een ernstige mate van *overshoot*.

Daarmee putten we de planeet uit.

'Ja. Ecologisch gezien gebruiken we niet alleen de rente van ons natuurlijk kapitaal maar teren in op dat kapitaal zelf. Denk aan de hoeveelheid vruchtbare landbouwgronden, drinkwatervoorraden, rivieren, meren, gletsjers, bossen, biodiversiteit, visgronden. De reproductieve voorraden nemen af. Dan heb ik het nog niet over de fossiele grondstoffen en het vervuilen van de natuurlijke bronnen met wat we niet meer nodig hebben in de productieprocessen. Met als gevolg de klimaatverandering, zure regen en opwarming van de aarde. Dat is niet houdbaar, wat ik een betere aanduiding vind dan niet duurzaam. Van dat laatste woord houdt de betekenis voor veel mensen op na de vierde letter.'

De westerse wereld ligt op ramkoers, zei u onlangs. Dringt die urgentie eigenlijk wel door in de samenleving?

'Lang niet bij iedereen. We leven in een dubbele werkelijkheid wat dat betreft. Ik zie – even globaal gesproken – dat enerzijds het officiële deel van ons maatschappelijk bestel en degenen die daar leiding aan geven, de bestuurlijke elite, eigenlijk dit probleem nog goeddeels negeren. Dat geldt niet altijd en overal, maar in meerderheid wel. Die mensen zijn toch vooral bezig met het in stand houden van het verleden in plaats van het vormgeven van de toekomst. Dat klinkt scherp, maar daar komt het in essentie toch op neer. Anderzijds zie je in toenemende mate dat mensen zich bewust worden van de situatie en daar hun gedrag stap voor stap op aanpassen, in persoonlijk gedrag, als ondernemer of als lokaal bestuurder. Er ontstaat een basisbeweging van mensen die zeggen: wat ze hierboven ook beslissen, ik ga aan de slag.'

Welke voorbeelden ziet u van die beweging?

'Recente verschijnselen zijn allerlei lokale energiecoöperaties. In de voedselketen zie je initiatieven ontstaan. Bij ondernemingen gebeurt dat op het gebied van duurzaam ondernemen, waar P-governance verandert in PPP-governance. Er zijn voorbeelden uit het grote bedrijfsleven. Als Paul

Polman van Unilever verklaart: wij gaan onze ecologische voetafdruk halveren, dan is dat een groot signaal. Als de AKZO's en DSM's van deze wereld echt fundamenteel aan de slag zijn en de route van de biochemie op gaan, als we toenemende initiatieven zien op het gebied van biobased economy. Dan is er een duidelijke beweging, althans een bewustwording. Ik zie initiatieven om de kwaliteit van de woonomgeving en de sociale cohesie te verbeteren. Ik had hier vandaag mensen van de Transition Town-beweging. Een landelijke organisatie waar 85 gemeenten lid van zijn en 45 al een uitgewerkt plan hebben.'

De transformatie van de samenleving moet van onderop komen?

'Daar moet het beginnen. Ik meen te kunnen constateren dat grote veranderingen in de geschiedenis altijd van onderop zijn gekomen. Dat zal met deze ook zo zijn. In feite zijn dit veranderingen in bewustzijn, over hoe de werkelijkheid echt in elkaar steekt. Ik denk dan aan ingrijpende veranderingen, zoals de Verlichting die ruim 300 jaar geleden ontstond. Toen zijn we door een samenspel van inzichten gekomen tot een, wat ik noem, atomistische opvatting van de wereld. In die opvatting bestaat de wereld uit losse deeltjes. Daarover is vervolgens de sociaaldarwinistische gedachte ontstaan dat die met elkaar in strijd zijn. En nu na 300 jaar zijn we ons ervan bewust aan het worden dat alles een samenhangend en interdependent systeem vormt. En groeit het besef dat we vanuit die eenheids-gedachte een volgende cultuur moeten ontwikkelen. Die nieuwe kijk op de werkelijkheid drijft deze beweging. Die ontstaat niet in een collectief van boven, maar bij mensen in hun individuele bestaan. Deze nieuwe realisten, zoals ik ze noem, passen hun gedrag aan. Die gaan zich groeperen in nieuwe initiatieven om duurzaamheid dichter bij te brengen.'

In de Henk van Luijk-lezing in mei onderstreepte u de rol van de ondernemer in dit proces. Waarom hebben juist ondernemers daar zoveel invloed op?

'Als je nou kijkt hoe nieuwe inzichten in de realiteit komen, dan gebeurt dat voorname-lijk door ondernemers. Evolutionair gezien heb je de visionairs, dan de mensen

die daar concretere ideeën van maken voor de praktijk en dan de mensen die het ook doen! En dat zijn ondernemers. Die maken de laatste slag van het vertalen van ideeën in de werkelijkheid. Een cruciale maatschappelijke functie. De betekenis van ondernemingen is in de afgelopen 200 á 300 jaar enorm toegenomen. Onder meer door hun omvang kunnen zij een heel belangrijke rol hebben in dit proces. De consument kan zijn voorkeuren tot uiting brengen, en dat is belangrijk. Maar als ondernemingen deze taak niet op zich nemen, dan gebeurt het gewoonweg niet.'

Bij duurzaam ondernemen denkt u nadrukkelijk ook aan investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Waarom?

'Er zijn twee redenen waarom ik de sociale dimensie van duurzaamheid een belangrijk onderwerp vindt. Ten eerste is er een ongebruikt reservoir aan productiviteit. Er is wel enige evolutie geweest, maar op organisatorisch vlak is er toch vooral een piramidale structuur in de meeste organisaties. En uit allerlei onderzoek blijkt dat je daardoor de capaciteiten van mensen vaak voor minder dan de helft gebruikt. Zoals we onze grondstoffen efficiënter moeten gebruiken, moeten we ook onze menselijke bronnen beter benutten. En dat is des te prangender nu we aanlopen tegen de problematiek van een omvangrijke voortgaande vergrijzing. De grote transitie naar duurzaamheid moeten we maken met een gemiddeld jaarlijks ouder wordende beroepsbevolking. Willen we de arbeidsmarkt helpen te leveren wat we nodig hebben, dan zullen we sterk moeten investeren in de duurzame inzetbaarheid van mensen. Het gaat verder dan alleen vakkennis bijspijkeren. Het gaat om fundamenteel nieuwe dingen leren.'

Meer dan alleen het ontwikkelen van medewerkers?

'Ja. Dat hangt samen met het verschil tussen een lineair en een circulair georganiseerde economie, die heel andere vaardigheden vraagt om te kunnen samenwerken. Mijn generatie is opgeleid in een specialisatie. Een belangrijke motor achter de snelle productiviteitsverhoging en industrialisatie van onze samenleving. Maar ook een

'Creativiteit wordt een van de belangrijkste bronnen van productiviteit en welvaart'

van de grote oorzaken van onduurzaamheid, omdat we geen integrale concepten hebben gemaakt, maar deelconcepten. Veel bedrijven en overheden werken in kokers. De toekomst is aan integraal ontwerpen, bijvoorbeeld geïntegreerde productieprocessen, ook over ondernemingen heen. Zo'n circulaire economie die recyclebare eindproducten voortbrengt, betekent ook een intensievere interactie tussen de verschillende schakels in de productieketen. Want anders ben je niet in staat de productspecificaties van een duurzaam en recyclebaar eindproduct goed te krijgen. Het gaat om technische specificaties, kosten en prijsaspecten. Maar ook krijg je een heel andere verhouding met je afnemer. Daar passen geen piramidale organisatiestructuren bij, maar organisatiestructuren waarin medewerkers veel meer eigen verantwoordelijkheid hebben, waardoor je ze tot medeondernemer maakt. Dan zullen ze op eigen initiatief hun eigen creativiteit inzetten. Dat zal een van de belangrijkste bronnen worden van productiviteit en welvaart. We praten dus over een fundamentele reorganisatie van de economie en de samenleving.'

Bij zo'n ingrijpende verandering moet toch ook de overheid een rol spelen?

'In essentie komt het erop neer dat overheden zich op landelijk, Europees en wereldniveau moeten richten op het maken van een duurzame toekomst. Na de oorlog hebben ze dat met de industrialisatie gedaan en de opbouw van de verzorgingstaat. Dat was wat er in die tijd moest gebeuren. Nu zijn er andere omstandigheden en moeten we met zijn allen het vizier richten op het duurzaam maken van onze productiesystemen.

Onderdeel daarvan is het overgaan naar een duurzame energievoorziening, en als onderdeel daarvan het verduurzamen van de bebouwde omgeving. Als overheid kun je door middel van planning en regelgeving helpen in dat proces. Dat geldt ook voor de transitie van petrochemie naar biochemie, de structurele verlaging van de ecologische voetafdruk van de samenleving, de inrichting van ons transportstelsel, de overgang naar elektrisch vervoer. Dat vraagt om een samenhangende visie op wat de komende decennia de ontwikkeling is en waar we in dit land naar toe willen. Dat zou een kader geven waar ondernemers op kunnen inspelen.'

En als dat kader er eenmaal is, kan de overheid duurzame ondernemers met financiële steun verder helpen?

'Ik denk niet in de eerste plaats aan financiële steun. De overheid heeft de beschikking over diverse instrumenten om ontwikkelingen en spelers te beïnvloeden. Zoals regelgeving en het beïnvloeden van prijsverhoudingen, onder meer door fiscale regelingen en subsidies. Als je op het gebied van MVO een intelligente mix kiest uit die instrumenten, dan kun je echt richtinggevend zijn en de keuzes van spelers beïnvloeden. Bijvoorbeeld werk maken van eisen aan de energie-efficiency van gebouwen. Dat hoeft de overheid niets te kosten. Dan beïnvloed je de relatieve prijsverhouding tussen duurzame en minder duurzame gebouwen. Dat geeft bouwers een argument om te investeren in energiezuinige gebouwen. De overheid beschikt over rapporten waaruit blijkt dat er in de orde van 6 tot 7 miljard subsidie is voor fossiele brandstoffen. Die zou je kunnen

uitfaseren. Daarmee zou je de opkomst van alternatieve energie stimuleren en een heel ander veld krijgen. Ook subsidieert de overheid veel wetenschappelijk onderzoek in dit land. Je zou kunnen beslissen dat je geen onderzoek meer subsidieert dat leidt tot verhoging van de ecologische voetafdruk, maar wel onderzoek dat leidt tot verlaging van die voetafdruk.'

De Nederlandse overheid heeft tot op heden een zwalkend beleid gevoerd.

'Je moet constateren dat de kennispositie van Nederland op bijvoorbeeld duurzaam energiegebied heel goed was en in een aantal opzichten nog steeds is, maar dat bij afwezigheid van een gericht en consistent stimuleringsbeleid die dingen vastlopen. Kijk je bijvoorbeeld naar de Duitsers, dan moet je constateren dat wij een kleine 4 procent aan duurzame energie in ons aanbod hebben en de Duitsers al op 18 procent zitten. Dat komt omdat de Duitse overheid een consistent beleid heeft gevoerd om duurzame energie te stimuleren. Dus dat toont aan dat je met beleid een heel eind kunt komen. Ondernemers willen duidelijk en langdurig beleid. Het is een kwestie van de piketpalen anders neerzetten. Dat moet je naar mijn idee doen om die duurzame toekomst dichterbij brengen.'

Wat houdt de overheid dan tegen?

'Korte termijnnoriëntaties en bestaande belangen. De fossiele belangen in dit land zitten niet te wachten op zo'n transitie. Dit vraagt dus om leiderschap. Managers runnen de bestaande orde, leiders zijn nodig om ons verder te leiden naar een nieuwe orde. Ik vind dat er in de hogere regionen van het bestel vooral gemanaged wordt in plaats van geleid. Dat heeft ook te maken met het volk. Dat gelooft overwegend nog dat, als we het oude repareren, het dan alsnog goed komt.'

Biedt het Nederlandse poldermodel geen oplossing?

'Ik heb het poldermodel altijd geprezen, maar het is in de huidige situatie geen stimulant. De essentie van de polder is dat het bestaande belangen een vrij grote invloed geeft op wat er gebeurt. Nieuwe belangen komen daar moeilijk tussen. Je hebt inmiddels 300 bedrijven die zich in aller- »

'Zelf hoeft ik niets meer te hebben'

Herman Wijffels is volgens het expertpanel van de Duurzame 100 zonder twijfel de Al Gore van Nederland. De voormalig topbestuurder is een man van het gesproken woord. Bijna twee meter lang, de rust zelve. Hij trekt volle zalen. De oud-bankdirecteur heeft alles bereikt, maar zijn energie is nog lang niet op. Kriskras rijdt hij het land door om zijn groene boodschap te verkondigen. 'Zelf hoeft ik niets meer te hebben. Het is mijn diepste overtuiging dat het meest essentiële wat een mens te doen heeft, is om het leven op een goede manier door te geven aan een volgende generatie.'

Bron: *trouw.nl*

'Als ondernemers deze taak niet op zich nemen, dan gebeurt het gewoon niet'

lei vormen met duurzame energie bezig houden. Die hebben ook een gezamenlijke koepel, maar ze komen amper aan de bak. Door het bestaan van de polder en allerlei organen die daarbij horen, staat er in Nederland een soort premie op al gevestigde belangen. Die kunnen invloed uitoefenen door dat soort kanalen. Pas als de polder het belang en de relevantie van iets nieuws heeft erkend, dan ontstaat er kracht om een vernieuwing tot stand te brengen.'

Het poldermodel is een blok aan het been.

'En wat ook een grote rol speelt, is onze handelsoriëntatie. We hebben niet echt een industriële traditie zoals de Duitsers. Wij zien onszelf meer als kooplieden. Als we iets nodig hebben en het lijkt ons wat, dan kopen we het wel. Dat betekent enerzijds dat echte innovaties en de commercialisering daarvan een moeizaam leven leiden. Maar als we eenmaal inzien dat iets betekenis heeft, kunnen we het ook redelijk snel invoeren. Ons land zit in de internationale voorhoede van internetgebruikers. Dat is sneller en beter opgepakt dan in veel andere landen. Maar dat is niet gebaseerd op industriële innovatie hier te lande.'

Kan de naar u vernoemde innovatieprijs daarin een rol spelen?

'De prijs draagt uit dat innovatie het wezen is van ondernemerschap. Toen ik wegging

bij Rabobank, wilden ze ter gelegenheid daarvan een gebaar maken naar de samenwerking en een fonds oprichten voor doelen die mij bijzonder aan het hart gaan. Ik ben gebiologeerd door de toekomst. Daar iets van maken, is de aard van het leven. Innovatie hoort daarbij. In de loop van mijn eigen ontwikkeling is de prijs steeds meer betrokken op duurzaamheid. En langzamerhand uitgegroeid tot een manier om een vinding niet alleen te steunen met geld maar ook met bekendheid. Het geeft een stimulans in de richting van het commercieel maken ervan.'

Ondernemers klagen dat ze heel moeilijk financiering vinden voor innovaties. Het recent verschenen WRR-rapport *Kapitale kansen, slim geld voor ambitieuze ondernemers*, bevestigt dat beeld.

'Dat raakt aan een structureel vraagstuk in het innovatieproces. Namelijk dat goede ideeën, die al een mate van toepasbaarheid hebben, nog een hele slag vergen om ze marktklaar te maken. Neem bijvoorbeeld het innovatieve verfprocedé van DyeCoo, waarmee katoen zonder water kan worden geverfd. Een voorbeeld van een majeure besparing op schaarse middelen die wereldwijd milieuefficiëntie bevorderen. De bedenkers zijn na vele inspanningen geslaagd in het marktklaar maken. Anderen blijven hangen en dat is het lot van veel innovaties.'

Maar dat is toch contraproductief?

'Het is een probleem waar nog geen oplossing voor is. Vaak zijn innovaties ontwikkeld door technici die niet de vaardigheid hebben om zoets ook in de markt te zetten. Je hebt seed capital fondsen en venture capital fondsen. Die eerste heb je nodig om dat soort initiatieven net over de drempel te helpen. Die mogelijkheid zou eigenlijk moeten bestaan. Maar dit land is tot nu toe nog niet in staat geweest daar een goede oplossingen voor te vinden. Aan die interactie tussen beleid en innovatie ontbreekt het in dit land. We zijn er gewoon niet goed in.'

U heet een optimistisch man te zijn, maar uw analyse is weinig bemoedigend.

'Ik ben niet sombermans. Mijn boodschap is juist een positieve. Ik houd het erop dat die basisbeweging die gevoed wordt door steeds meer mensen, waaronder ook ondernemers, op enig moment ook in het sociaal-politieke een omslagbeweging teweeg brengt. Ik geloof in de tipping point-theorie (van Malcolm Gladwell, TA). Ook in Nederland komt een tipping point waarop de sociaal-politieke verhoudingen zo zullen zijn geëvolueerd dat die omslag doorzet. De vraag is of het snel genoeg gaat, of we de bakens tijdig kunnen verzetten. Want de situatie is urgent.' ■ PEPPER

Reageren? www.pepperonline.nl!



Herman (H.F.F.) Wijffels 13 maart 1942, Turkeye (gemeente IJzendijke)
1966 algemene economie Katholieke Hogeschool Tilburg
1969 directeur Marktorderingsvraagstukken, ministerie van Landbouw en Visserij
1977 algemeen secretaris NCW (Nederlands Christelijk Werkgeversverbond)
1981 lid directie Rabobank Nederland
1986 voorzitter hoofddirectie Coöperatieve Centrale Rabobank Nederland
1999 voorzitter SER (Sociaal-Economische Raad)
2006 Nederlandse bewindvoerder Wereldbank te Washington
2006 kabinetsformateur Balkenende IV (2007)
2009 covoorzitter van Worldconnectors (met Sylvia Borren)
2009 deeltijd-hoogleraar 'duurzaamheid en maatschappelijke verandering', Universiteit Utrecht

Bron: Elsevier.nl