

De stelling van Herman Wijffels: Veel in de samenleving moet op zijn kop worden gezet

Marc Leijendekker

Besturen van bovenaf is vaak niet goed genoeg meer, zegt SER-voorzitter Herman Wijffels tegen Marc Leijendekker. Mensen kiezen zelf, zoals op rotondes, waardoor stoplichten overbodig zijn.

Dat is een radicale stelling: bijna alles moet anders. Zeker voor iemand die decennia lang op verschillende manieren een belangrijke rol heeft gehad in het bestel.

„Ik zeg niet dat de systemen niet goed waren in het verleden. Ik zeg dat ze niet goed genoeg zijn voor de toekomst. Door veertig jaar binnen de bestaande structuren gewerkt te hebben en tegelijkertijd goed oog te houden op de maatschappelijke ontwikkeling, kan ik goed overzien wat er gebeurt. We zitten in de laatste fase van een sociaal, economisch en politiek systeem dat in veel opzichten versleten is.”

Dat is vast niet iedereen met u eens, hier in Den Haag.

„Nee, en daar is een logische verklaring voor. Wie er nu aan de knoppen zit, zit daar om het systeem aan de praat te houden. Politici en bestuurders zien vaak niet wat er verandert omdat ze zelf deel uitmaken van het systeem. Maar burgers zijn zich anders aan het organiseren. Ze gaan nieuwe verbindingen aan, langs nieuwe lijnen. Daarom spreek ik over een systeemcrisis. De toekomst is aan duurzaamheid, op alle fronten. We moeten bevorderen dat duurzame ontwikkeling steeds meer zijn plek vindt in de maatschappelijke context.”

Een heel algemene term, duurzaamheid. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid vindt dat we die alleen moeten gebruiken voor de impact op het milieu.

„Ik zie dat breder. Het gaat ook om de sociale verhoudingen. De grote uitdaging is op alle niveaus te komen tot een kwalitatief betere verhouding tussen mensen onderling en tussen mensen en het ecosysteem. Wat het eerste betreft: de ontwikkeling van de samenleving in de vorige fase is heel sterk gericht geweest op het vrijmaken van mensen van knellende banden. De emancipatie van boeren, arbeiders, de middenstand. Dat heeft ertoe geleid dat mensen zelfstandiger in het leven staan. Voor mij is de volgende logische stap in dat proces, dat mensen en organisaties verantwoordelijkheid nemen, om te beginnen voor hun eigen leven, maar ook voor het samen leven. En dat mensen vanuit die ontwikkeling komen tot een kwalitatief beter en hoger niveau.”

Dat klinkt allemaal erg abstract. Kunt u wat voorbeelden geven?

„Ik had hier een blinde vrouw op bezoek die steun kwam vragen voor iets wat zij graag willen, een participatiebudget. Nu hebben de ministeries van Volksgezondheid, Onderwijs, Sociale Zaken en Volkshuisvesting allemaal hun eigen specifieke voorzieningen voor mensen die hulp behoeven. Dat is een hoop gedoe, ingewikkeld. Mensen zeggen, geef ons nou één bedrag en dat bepalen we zelf wel wat we ermee doen, dan kiezen we zelf voor wat in onze situatie het passendst is.

„Zo zijn er honderden voorbeelden van mensen aan de basis van de samenleving die bezig zijn met een omkering. Bijna alles wat wij aan structuren hebben, is top down georganiseerd. Veel daarvan moet op zijn kop, moet worden heringericht, bottom up. Je ziet in het onderwijs en de zorg dat mensen daar al mee bezig zijn.

„Een metafoor voor wat er in de maatschappij aan de hand is, is de rotonde. Volgens de klassieke manier van denken hebben we, toen het verkeer dichter werd, een systeem met stoplichten bedacht om het te reguleren. Daarom sta je voor dat rode stoplicht, ook al komt er in de verste verte niets aan. Als mens ben je onderworpen aan dat systeem, en het kruispunt wordt onderbenut als verkeerswisselaar. Geheel in lijn met de sociaal-culturele ontwikkelingen hebben we rotondes ontwikkeld. Niet het systeem is de baas, maar de mensen die komen aanrijden. Die bepalen, op basis van hun eigen oordeelsvermogen, of ze de rotonde kunnen oprijden. De mens is niet onderworpen aan het systeem, maar besluit over de wijze waarop hij daarvan gebruik maakt. En het interessante is dat om die rotonde te laten werken, een fundamentele besluitvormingsregel moest worden omgekeerd: niet rechts heeft voorrang op een rotonde, maar links.”

Ik heb als automobilist een hekel aan rotondes.

„Ik rijd juist altijd een rotonde op met dit gevoel. Alsof je in de nieuwe wereld bent. Het gaat erom als samenleving besluitvormingsregels te ontwikkelen waardoor mensen zelf keuzes kunnen maken. Dat kunnen gehandicapten doen, met zo'n participatiebudget.

Voelt u enige verwantschap met Pim Fortuyn? Dat was deels ook een systeemcriticus.

„Fortuyn heeft indertijd ook de vinger gelegd op de afstand die is gegroeid tussen burgers en de grote instituties, publiek of privaat, en de mensen die daaraan leiding geven. Daar zit wel een zekere gelijkenis. Ik doe dat vanuit een interne analyse, want ik heb van binnenuit beleefd hoe de mechanismes werken waardoor instituties in zichzelf gekeerd raken. Hij deed dat als buitenstaander. Dus er zijn zekere parallellen. Maar die ontbreken weer op het gebied van duurzaamheid. En ik heb ook anders georiënteerde opvattingen over islam en integratie.

Waar kunnen we die nieuwe structuren waar u het over heeft, nog meer zien?

„We worden steeds meer een kenniseconomie. Dan is de sleutelvariabele voor mensen, willen ze daarin een plaats vinden en behouden, om hen in staat stellen te investeren in zichzelf. Ze moeten hun kennis en vaardigheden, hun kwalificaties, verder kunnen ontwikkelen. Daar moeten we als samenleving voorzieningen voor maken. We moeten werk maken van levenslang leren en de financieringsmogelijkheden daarvoor scheppen. Dan gaat het bijvoorbeeld om zo'n levensloopregeling. Daarmee speel je in op een nieuwe fase van maatschappelijke ontwikkeling en stel je mensen in staat zich verder te bekwamen. Zo ontstaat een samenspel tussen de samenleving als geheel die fiscale middelen ter beschikking stelt, en het individu dat zijn eigen verantwoordelijkheid neemt om van die middelen gebruik te maken.”

Die boodschap zou beter overkomen als je er meer geld voor uittrekt. Nu ervaren veel mensen dit toch als een verkapte bezuiniging.

„Er is inderdaad een zekere kneuterigheid rond dit dossier. Waarom bijvoorbeeld niet de hele spaarloonregeling daarvoor gebruiken, dan heb je een serieus bedrag. En ik proef ook een ideologie bij sommigen, dat mensen het zelf maar moeten uitzoeken. Zo moet het niet. Als je het puur aan het individu overlaat, komt er bar weinig van terecht. Je moet als samenleving structuren maken, in de CAO bijvoorbeeld, om ervoor te zorgen dat mensen werkelijk geld opzij leggen. Dat is nu precies het soort nieuwe institutievorming dat nodig is in het licht van de nieuwe ontwikkelingen.”

Goed, dat is de emancipatie van de mens. Maar de emancipatie van het bedrijf, wat moet ik me daarbij voorstellen? Je zou eerder bedrijven aan strengere regels moeten onderwerpen. Bijvoorbeeld met het oog op het milieu.

„Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat je een zo groot mogelijke bijdrage levert aan het functioneren van de samenleving.”

Moeten bedrijven, in ons huidige bestel althans, niet allereerst winst maken, omdat ze anders niet goed zorgen voor hun aandeelhouders?

„Je hebt een hele categorie die strikt naar het rendement kijkt. Maar er komen steeds meer beleggers die kijken: wat gebeurt er met mijn geld? Past dat in een duurzame ontwikkeling? De publieke opinie wordt belangrijk. Kijk naar Brent Star, het booreiland dat Shell tot zinken wilde brengen. Sommige burgers vonden dat dit niet kon. Die waren verenigd in Greenpeace. En dat is precies wat aan het gebeuren is. Burgers gaan verbindingen met elkaar aan voor specifieke belangen. Dat zie je in de enorme opkomst van ngo's, niet-gouvernementele organisaties. Daardoor wordt politieke actie niet afgewikkeld via politieke partijen, maar rechtstreeks door de burgers in interactie met bedrijven. Het bedrijfsleven ziet ook dat die burgers een punt hebben. Ze zeggen: als we een goede reputatie willen houden, en dus een goede positie op de arbeidsmarkt en de klantenmarkt en als gevolg daarvan ook een goede positie op de kapitaalmarkt, zullen we responsief moeten zijn in de richting van die nieuwe maatschappelijke waarden.”

Kunnen we dat niet gewoon aan de markt overlaten? Daar wordt dat imago te gelde gemaakt. Of moeten we verder gaan en iets doen aan het centraal stellen van die aandeelhouderswaarde?

„Je kan dat moeilijk veranderen. Waar het om gaat is de maatschappelijke legitimatie van het stelsel van ondernemingsgewijze productie. Die is niet dat we willen dat sommige mensen heel rijk worden. De ultieme legitimatie is dat ondernemingen door een intelligente koppeling van publiek en privaat belang dingen doen die wij als samenleving

willen. Winst is dus een maatstaf om te achterhalen of je wel met maatschappelijk gewenste dingen bezig bent. Dat is de orde der dingen. Wat er de afgelopen tijd is gebeurd, is dat doel en middel zijn verwisseld."

Toch kan je ook binnen dat stelsel onderscheid maken. In Nederland en Engeland gaan de zaken heel anders dan in Duitsland of Italië. We onderscheiden toch een Angelsaksisch en een Rijnlands model?

„Onze opdracht is die tegenstelling te overstijgen. In beide modellen is winst het bewijs dat je iets doet dat maatschappelijk wenselijk is op zo'n manier dat je opbrengsten hoger zijn dan je kosten. Maar wat maatschappelijk wenselijk is, evolueert. Nog maar vijftig jaar geleden vonden we het geweldig als er weer een rokende schoorsteen kwam. Nu vinden we dat onaanvaardbaar.

„We zijn nu in een fase dat ondernemingen zo'n grote rol spelen dat we hen op meer dingen dan vroeger aanspreken, en dat de verdeling tussen wat de overheid doet en waar we bedrijven zelf voor verantwoordelijk stellen, verschuift. We vinden dat een onderneming zich bewust moet zijn van de effecten op de sociale structuur en op het ecosysteem. Dat kunnen we niet allemaal afdichten via de wet. Dus moeten we de onderneming aanspreken op haar eigen verantwoordelijkheid. Nog maar vijftig jaar geleden was het bevorderen en nastreven van het algemeen belang goeddeels een monopolie van de politiek en van de overheid. Nu is er een hele reeks maatschappelijke organisaties die zich aspecten van het algemeen belang aantrekken."

Zoals Shell zegt: je moet een license to operate verwerven.

„Ja. En het is niet de overheid die die geeft, maar de maatschappij."

U pleit ook voor ecologische duurzaamheid. Maar sommigen zeggen dat de les van de Club van Rome, die dertig jaar geleden alarm sloeg, is dat het allemaal wel meevalt. Het gras is nog steeds groen. Olie is een geval apart, maar de meeste prijzen van grondstoffen zijn eerder gedaald dan gestegen. We hebben een vervangingseffect gezien.

„Zo'n opstelling is volstrekt onverantwoord. Orkanen zoals in New Orleans komen er niet zomaar. De fijnstof in onze lucht leidt ertoe dat Nederlanders een jaar korter leven. Het rijzen van de zeespiegel is niet meer te stoppen. Onze bodem klinkt verder in doordat we alles droogmalen. Als je je werkelijk verdiept in wat zich op langere termijn kan voordoen in ons ecosysteem, is volstrekt duidelijk dat we op allerlei fronten een andere koers moeten inslaan."

Hebben we daar wel geld voor? Wordt een schoon milieu, nu het economisch wat slechter gaat, niet een luxe? Zeker in opkomende industrielanden en in ontwikkelingslanden?

„Er is verschil tussen milieubeleid en duurzaamheid. Met milieubeleid probeer je te voorkomen dat er vervuiling in het milieu komt. Je moet een filter op een pijp zetten of water zuiveren voordat je het loost. Je moet dus een extra proces toevoegen, en dat is per definitie duurder dan het oorspronkelijke proces. Het zit heel diep in de hoeden van veel mensen dat je duurder uit bent als je een schoner milieu wilt. Maar dat is niet zo als je kiest voor duurzaamheid. Dat gaat niet om het opruimen van vervuiling, maar om het wezenlijk veranderen van het proces. Je kiest voor nieuwe processen die in veel gevallen niet alleen schoner zijn dan de vroegere, maar ook goedkoper.

„Kijk naar de olieprijs: doordat die zo zijn gestegen, worden duurzame vormen van energie-opwekking in de komende decennia rendabel. In het oude denken zijn de sociale en de ecologische dimensie randvoorwaarden in de economie. Ik zie het juist als de basis voor het floreren ervan. Daar liggen ook de kansen voor een land als het onze. Aan duurzame ontwikkeling zit vaak heel veel kleinschalige werkgelegenheid vast, en daarmee kan die een bron van welvaart en ontwikkeling worden.

„Vroeger hadden we industriële installaties en processen die we probeerden te optimaliseren. Dat noem ik smalspoor efficiency. Je kijkt over een hele smalle strook naar de maximalisering van de verhouding tussen input en output. Nu zijn we onze oogkleppen aan het afzetten: wat gebeurt er links, wat gebeurt er rechts. We gaan een veel bredere definitie gebruiken van wat efficiënt is, doelmatig. Het project van de 20ste eeuw was welvaart scheppen en die op een nette manier verdelen. Het project van de 21ste eeuw is duurzame ontwikkeling te gebruiken als basis voor de economie."

Datum: 10-09-2005

Foto- Herman Wijffels is voorzitter van de SER, de Sociaal-Economische

Pagina: 17

**Foto-
onderschrift:** Herman Wijffels is voorzitter van de SER, de Sociaal-Economische Raad, en is actief in verschillende adviescommissies. Voordat hij in 1999 in zijn huidige functie begon, was hij topman van de Rabobank. Op 1 april volgend jaar legt hij zijn SER-voorzitterschap neer. (Foto's Roel Rozenburg)

Trefwoord: Economie; Maatschappij

Geografie: Nederland

Organisatie: SER; Sociaal Economische Raad

Persoon: Herman Wijffels

Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur.