

Exclusief: Topeconoom Acemoglu
over de prijs van vier jaar Trump

Unilever
Ceo Schumacher over
de aftocht uit Rusland

Mathijs Bouman
'2025 wordt het jaar
van de vakbonden'

De Wereld in 2025

Het eindejaarsmagazine

fd.

Wereldmacht
of museum?

2025
wordt de
ultieme
test voor
Europa



**Yuval Noah
Harari**

'Alleen psychopaten kunnen
uitsluitend met
werk bezig zijn'

Ozempic

Moet voedings-
industrie
bang zijn voor
eetlustremmer?

**Julia
Wouters**

'Vrouwen
moeten zich niet
aanpassen aan
giftige cultuur'

Ook in dit nummer: Hoe toprestaurant Inter Scaldes het nieuwe jaar met twee Michelinsterren ingaat

GARMIN®

VERKRIJGBAAR BIJ DE JUWELIER.
CHECK VOOR VERKOOPPUNTEN GARMIN.COM/NL

B E L I M I T L E S S

MET DEZE ULTIEME SMARTWATCH
ZIJN ER GEEN GRENZEN MEER

FÉNIX® 8



Voorwoord Jean Dohmen



EUROPA, EUROPA

Het is verleidelijk om somber te zijn over de toekomst van Europa. De druk van binnen en van buiten, politiek, economisch en sociaal, is enorm. Lees het rapport van oud ECB-president Mario Draghi over onze zwakke concurrentiepositie, kijk naar het bij vlagen hulpeloze gespartel op het internationale toneel. Lees in dit magazine ook het interview met de baas van ING Duitsland, Nick Jue, over de staat waarin onze belangrijkste handelspartner — Duitsland — verkeert.

Maar het is te makkelijk om Europa af te schrijven. Het was juist grote druk die op belangrijke momenten de Europese samenwerking een flinke zet gaf en Europa sterker maakte. We zagen het tijdens de financiële crisis, we zagen het tijdens de pandemie en we zagen het ook na de Russische invasie in Oekraïne. Vladimir Poetin verenigde Europa in de strijd tegen Vladimir Poetin.

Zo bezien kan de terugkeer van Donald Trump in het Witte Huis ook een positief effect hebben. Als hij zich tegen Europa keert, is dat een impuls voor meer Europese samenwerking, deze keer op het gebied van defensie.

‘Europa zal niet in één keer of volgens één enkel plan tot stand komen’, voorspelde de Franse minister van buitenlandse zaken Robert Schuman in 1950 al. Het zijn losse stappen en gebeurtenissen, ook onverwacht, die de toekomst van Europa bepalen. We weten ook: Europa komt vaak pas in beweging als het echt niet anders kan. Aan dramatische gebeurtenissen in de wereld om ons heen geen gebrek.

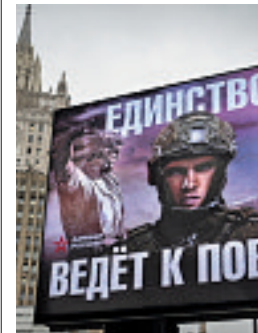
Europa loopt als een rode draad door dit magazine. De Britse Ruslandkenner Mark Galeotti ziet hoe moeilijk het voor Europa is om een eigen wapenindustrie op te bouwen, voorzitter Ingrid Thijssen van VNO-NCW ergert zich aan landen die allemaal hun eigen sausje over Europese regels willen gieten, China-correspondent Anouk Eigenraam ervaart hoe Peking zich minder aantrekt van Brussel.

Hoogleraar politieke wetenschappen Catherine de Vries legt in een essay in dit nummer uit welke keuzes Europa zou moeten maken. Er is werk aan de winkel.

Jean Dohmen,
samensteller van *De wereld in 2025*

Inhoud De Wereld in 2025

FEATURES



12

OEKRAÏNE

Poetin gaat tot het gaatje

Ruslandkenner Mark Galeotti: Moskou verliest de oorlog, maar Kiev verliest de oorlog sneller.

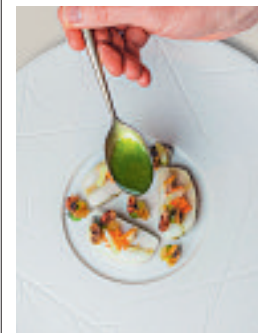


66

POLITIEK

Wie trekt aan de touwtjes?

Geert Wilders is de machtigste man van Den Haag. Voor Dick Schoof is een bijrol weggelegd.



52

HORECA

Van nul naar twee sterren

Hoe het Zeeuwse toprestaurant Inter Scaldes opnieuw werd uitgevonden.



80

REPORTAGE

Welvarend en ontevreden

Duitsland gaat naar de stembus, in de oude DDR breekt AfD record na record.

Colofon

Redactie

Jean Dohmen (samensteller),
Juliette Berkhout (eindredactie),
Harm Peter Smilde (correctie)

Vormgeving

Antoine Hamers & Mick Peet,
Ramses Reijerman, Rob Ursem,
Julian Deleij

Fotografie

Jan Aelberts, ANP, Frederik Beyens,
Olaf Blecker, Roger Cremers, David
van Dam, Károly Effenberger, Getty
Images, Rob Voss, Rob Engelaar,
Kiki Groot, ID Photos, Samyukta
Lakshmi

Aan dit nummer werkten mee

Daan Ballegeer, Rutger Betlem,
Mathijs Bouman, Jan Braaksma,
Julia Cornelissen, Pieter
Couwenbergh, Lukas Daalder, Bert
van Dijk, Anna Dijkman, Anouk
Eigenraam, Boudewijn Geels,
Anouk Gras, Dominique Hajtema,
Han Dirk Hekking, Cor de Horde,
Pim Kakebeke, Jort Kelder,
Elfanie toe Laer, Lien van der Leij,
Gerben van der Marel, Leonard
Ornstein, Alex Ruitenbeek, Eva
Selderbeek, Edwin van der Schoot,
Berend Sommer, Casper Thomas,
Lisa van der Velden, Catherine
de Vries, Martine Wolzak, Julia
Wouters, Lennart Zandbergen,
Corné van Zeijl

Uitgever FD Mediagroep

Eugenie van Wiechen

Hoofdredacteur

Het Financieele Dagblad

Perry Feenstra

Salesmanager

Maarten Vrij
maarten.vrij@fdmediagroep.nl

Druk

Senefelder Misset
Doetinchem B.V.

Reactie op artikelen

opinie@fd.nl

FD 'De wereld in 2025' is een uitgave van FD Mediagroep. In het kader van de dienstverlening worden gegevens vastgelegd van abonnees. FD Mediagroep gebruikt deze gegevens voor het kunnen uitvoeren van de (abonnee)overeenkomst, om te voldoen aan informatieverzoeken en om u op de hoogte te houden van voor u relevante (nieuwe) producten, diensten, evenementen en overige activiteiten van FD Mediagroep en zijn bedrijfssonderdelen, en van producten en diensten van zorgvuldig geselecteerde partners. Wanneer u geen prijs stelt op deze informatie, dan kunt u dit kenbaar maken door een brief te sturen naar:

FD Mediagroep, o.v.v. Klantenservice,
Postbus 216, 1000 AE Amsterdam,
of via e-mail: klantenservice@fd.nl,
of bel: 0800 - 666 66 67.
Zie voor meer informatie over het
privacystatement: fd.nl.

© Het Financieele Dagblad

INTERVIEWS



18

SAMENLEVING

Paul Scheffer over migratie

Durven we afscheid te nemen van goedkope arbeid? 'Ondernemers denken aan hun eigen kortetermijnbelang.'



37

DIVERSITEIT

Kiezen voor meer kleur

De bedrijfstop is nog vooral wit en man. Hoe te veranderen? Het FD sprak vier rolmodellen.



28

28 Grace Blakeley

Voor 'champagne-marxist' Grace Blakeley is het Communistisch Manifest actueler dan ooit.

60 Hein Schumacher

Unilever-ceo Hein Schumacher: 'Als je reorganiseren leuk vindt, moet je naar een dokter.'

72 Ingrid Thijssen

VNO-NCW-voorzitter vindt Europa te gefragmenteerd om de concurrentieslag te winnen van de rest van de wereld.

92 Nick Jue

De bankier heeft er geen problemen mee als ABN Amro in buitenlandse handen valt.

104 Yuval Noah Harari

U wordt overspoeld met 'junkfood voor de geest'. De Israëlische denker Harari vindt dat u op informatiedieet moet.

120 Bernard Schols

Hoogleraar erfrecht Bernard Schols: 'Er komt een tsunami aan erfenissen aan.'

In Beeld
De wereld in 2025





Voor de wolf ziet de toekomst er niet zo zonnig uit. De aanpassing van de status van het dier van 'strikt beschermd' naar

'beschermd' door landen die zijn aangesloten bij een internationaal verdrag dat de bescherming van wilde dieren regelt, betekent dat er meer ruimte komt om wolven af te schieten die voor problemen zorgen. Of de wolven daar meteen in 2025 al mee te maken

Hongerige wolven

krijgen, is de vraag. De Europese Commissie moet daarvoor eerst de eigen regels nog aanpassen. De terugkeer van de wolf zorgt voor controverse. Het dier heeft in Nederland uitgesproken vrienden en vijanden. Natuurliefhebbers zijn blij met het dier. Het land telt inmiddels elf wolvenroedels en zo'n 120 wolven, vooral in Gelderland. De discussie woedt niet alleen hier. In heel Europa is het aantal wolven de laatste tien jaar gegroeid, van circa 11.000 tot meer dan 20.000. De provincie Utrecht adviseerde na een incident 'kinderen die door een bosgebied fietsen, in een groepje te fietsen'. Uit een peiling eerder dit jaar bleek dat het draagvlak voor de aanwezigheid van de wolf in Nederland afneemt. Boeren klagen over gewonde en dode dieren. In de Tweede Kamer wil vooral boerenpartij BBB harder optreden. Tussen 2015 — toen de eerste wolf in Drenthe werd gesignaleerd — en 2024 werden in Nederland ruim 3000 landbouwdieren aangevallen. Het aantal aanvallen was in 2024 hoger dan een jaar eerder. Vooral schapen zijn het slachtoffer. «

Introductie

De wereld in 2025



REIZEN

10 POND

Een bezoek aan het Verenigd Koninkrijk wordt vanaf 2 april duurder. Bezoekers uit de Europese Unie moeten dan 10 pond (zo'n 12 euro) per persoon gaan betalen voor een Electronic Travel Authorisation (ETA), een soort digitale reisvergunning, die twee jaar geldig is. Ook kinderen moeten een ETA aanschaffen.

47E PRESIDENT

INAUGURATIE VAN DONALD TRUMP

De inauguratie van Donald Trump, de 47e president van de Verenigde Staten, staat gepland voor 20 januari 2025. Exact acht jaar eerder legde Trump ook al de eed af, toen als 45e president van het land. Trump was in 2017 zeventig jaar oud. Aan het eind van de komende termijn is hij 82 jaar.



VERKIEZINGEN

59,2 MILJOEN

De 59,2 miljoen kiesgerechtigde Duitsers mogen op 23 februari 2025 een nieuwe Bondsdag kiezen. Na de val van de coalitie van kanselier Olaf Scholz waren vervroegde verkiezingen onvermijdelijk. In de peilingen gingen christendemocraten half december met ruim 30% aan kop, gevolgd door radicaalrechts met zo'n 18%.



BANKEN

5 JAAR

Bijna 5 jaar was Robert Swaak bestuursvoorzitter van ABN Amro. In april 2024 was hij opnieuw voor vier jaar benoemd, maar in augustus werd bekend gemaakt dat hij in de eerste helft van 2025 opstapt. 'Ik ben gevraagd om plaats te maken in het belang van de bank', zei Swaak daarover.



MONETAIR

€0,51

Het is een monetaire cliffhanger: Bulgarije wil graag de lev (wisselkoers 1 lev = 0,51 euro) inruilen voor de euro, maar invoering is onzeker. Halverwege 2024 oordeelde de Europese Commissie dat de inflatie te hoog was. Gouverneur Dimitar Radev van de nationale bank van Bulgarije hoopt nu op 1 januari 2026. Of dat haalbaar is moet komend jaar blijken.

MONETAIR

4,5%

De Chinese economie groeit in 2025 met 4,5%, voorspelt het Internationaal Monetair Fonds (IMF). Dat is minder dan in de twee jaar ervoor. De mondiale economie als geheel groeit met 3,2%, evenveel als afgelopen jaar. De VS (2,2%) doen het ook in 2025 beter dan de eurozone (1,2%). Nederland (1,6%) presteert op zijn beurt beter dan de eurozone als geheel.



In 2025 is het tachtig jaar geleden dat de conferentie van Jalta plaatsvond. Op de Krim kwamen in februari 1945 drie wereldleiders, Churchill, Roosevelt en Stalin, bijeen om het einde van de Tweede Wereldoorlog en een nieuwe wereldorde te bespreken. Tachtig jaar later is door de Russische agressie in Oekraïne niet alleen de Krim weer in het nieuws, maar is ook de logica van Jalta terug, namelijk het idee dat grote staten hun wil kunnen opleggen aan kleine staten.

Het gaat niet alleen om Rusland. De groeiende machtsstrijd tussen de Verenigde Staten en China luidt een nieuw tijdperk van machtspolitiek in waarbij kleine staten de biljartballen dreigen te worden in het spel tussen de keuen van grootmachten. Op steeds meer gebieden voert de logica van de macht en rivaliteit de boventoon, en niet langer de logica van samenwerking en internationale rechtsorde die in de periode sinds het einde van de Koude Oorlog dominant leken.

Hoewel dat gevaar al jaren in de lucht hangt, is de Europese Unie daar nog altijd niet op voorbereid. Als het gaat om veiligheid, economische groei en innovatie is Europa achtergebleven bij de Verenigde Staten en China. Dat laatste land is in enkele decennia uitgroeid tot een economische krachtpatser van wereldformaat. Ook de Amerikaanse economie, mede dankzij de innovatie in de techsector, holt Europa hard voorbij.

Opnieuw uitvinden

Als Europa niet snel reageert en van koers verandert, zal het de strijd met de grootmachten van de 21ste eeuw verliezen, waar-schuwde de voormalige ECB-president Mario Draghi afgelopen

Een cruciaal jaar in de Europese geschiedenis

De lidstaten van de Europese Unie moeten bereid zijn harde keuzes maken als zij hun welvaart en vrijheid willen veiligstellen.

Door
Catherine de Vries

jaar: de-industrialisering is een reëel gevaar, Europa dreigt dan te eindigen als openluchtmuseum. Als Trump zijn dreigement waarmaakt en met importheffingen een nieuwe, mondiale handelsoorlog ontketent, kan dat volgens de huidige ECB-president Christine Lagarde de teloorgang inluiden van het Europees model van sociale zekerheid en open markten.

Feit is: de Europese staten zijn stuk voor stuk te klein om de strijd aan te gaan met de VS en China. Ze hebben een schaaltekort. Was er maar zoiets als een Europees samenwerkingsproject waardoor Europese landen hun politiek en economie zouden kunnen opschalen. Als de Europese Unie nog niet bestond, zou je haar nu willen oprichten.

Oprichten hoeft gelukkig niet, maar opnieuw uitvinden moet wel. Want in de huidige vorm is de Europese Unie niet in staat om het tij te keren. Wat moet er gebeuren om de crisis het hoofd te bieden?

Voorbij de landsgrenzen

Om te beginnen moet de mentaliteit van Europese burgers en leiders veranderen. Steeds meer kiezers weigeren voorbij de

**“
Terugtrekken
binnen de
landsgrenzen
lost problemen
niet op.
Totale
nationale
controle is
een illusie**

Catherine de Vries

landsgrenzen te kijken. Of ze het nu leuk vinden of niet, de grootste bedreigingen voor hun welvaart en welzijn komen van buiten. Terugtrekken binnen de landsgrenzen lost problemen niet op. Totale nationale controle is een illusie. Grenscontroles houden pandemieën, klimaatverandering en economische crises niet tegen. Door afspraken met je burens te maken verlies je geen controle, maar krijg je juist meer grip.

Daarnaast moeten we als Europeanen duidelijker voor ogen hebben welke actuele vraagstukken bepalend zijn voor onze toekomst. Het is essentieel dat de Russische president Vladimir Poetin zijn oorlog in Oekraïne niet wint. Succes in Oekraïne kan Poetin aanmoedigen zijn tanden in een volgend Europees land te zetten. Europa moet Oekraïne militair blijven steunen en bereid zijn de defensie-uitgaven verder te verhogen, zodat het op termijn ook niet meer afhankelijk is van de VS.

Europa moet ook zijn afhankelijkheid van niet-EU landen op andere terreinen verminderen, vooral op het gebied van energie. Het Europese continent koopt duur energie in van elders; dat drijft de kosten op, met het gevaar dat productie zich naar andere delen van de wereld verplaatst. Minder afhankelijkheid van dure fossiele brandstoffen staat dus centraal, en hiermee krijgt de klimaattransitie een duidelijke geopolitieke dimensie.

Tot slot zal Europa ook fors moeten investeren in innovatie en de eigen productiviteit moeten verhogen, waardoor ons continent niet afhankelijk is van technologie en groei elders. De vraag is: hoe krijgen we dat allemaal voor elkaar en hoe gaan we dit betalen?

Voor investeringen in innovatie is niet per se meer publiek geld nodig. We zullen het vooral

aantrekkelijker moeten maken voor investeerders om hun geld in Europese bedrijven te steken. In zijn rapport over de versterking van de Europese binnenmarkt kwam de voormalige Italiaanse premier Enrico Letta dit jaar met een goed voorstel: creëer een nieuw, aantrekkelijk pan-Europees juridisch en fiscaal regime voor investeerders en bedrijven zodat die beter weten waar ze in Europa aan toe zijn.

Investerings

Als het om defensie gaat, zouden we ook Draghi's voorstel van gezamenlijk lenen op de kapitaalmarkten moeten overwegen. Draghi pleit daarvoor om de door hem voorgestelde injectie van 800 miljard euro per jaar in de Europese economie te financieren, maar het is ook een goed instrument om de zo noodzakelijke investeringen op het gebied van defensie te betalen. Nederland is geen voorstander van gezamenlijke schulden, maar andere 'zuinige' bondgenoten als Denemarken zijn al overstag.

Eurobonds hebben als voordeel dat we de uitgaven voor de hele Unie kunnen verhogen — gemiddeld genomen is samen lenen goedkoper dan individueel. En we kunnen ze inzetten voor gezamenlijke projecten, zoals grensoverschrijdende infrastructuur of een Europees luchtverdedigingssysteem.

In een sterk veranderde wereld moet Europa meebewegen en Nederland dus ook. Tachtig jaar na Jalta staat Europa voor belangrijke keuzes. Die kunnen we niet langer voor ons uit schuiven. «

Catherine de Vries is hoogleraar politicologie aan de Bocconi-universiteit in Milaan.

POETIN B

Poetin verliest de oorlog in Oekraïne, maar het probleem is volgens de Britse Kremlinwatcher Mark Galeotti dat Oekraïne de oorlog nog sneller verliest. De strijd gaat in 2025 zijn vierde jaar in. Poetin hoopt vurig dat Trump de Amerikaanse steun voor Oekraïne beëindigt. Als dat gebeurt, is dat volgens Galeotti niet minder dan 'een ramp' voor Oekraïne – en voor Europa. 'Een wapenstilstand is in het voordeel van Moskou.'

Door Berend Sommer

Als u Poetin ooit te spreken krijgt, wat zou u hem dan vragen? 'Als ik één vraag zou kunnen stellen, is het: geloof je echt dat het Westen Rusland wil vernietigen? Ik denk dat hij dat echt gelooft, maar het is goed om dat bevestigd te hebben.'

'Ik ben niet meer welkom in Rusland. Tot de oorlog uitbrak, ging ik er meermalen per jaar heen. Maar sinds juni 2022 ben ik voor onbepaalde tijd verbannen. Ik stond op de eerste lijst van ongewenst verklaarde Britten. Waarschijnlijk wegens "russofobie", de precieze reden weet ik niet. Ik zou mezelf graag promoten als "De Man voor wie Poetin bang is", maar waarschijnlijk heeft een jonge ambtenaar de opdracht gekregen om een paar vervelende Britten uit te zoeken om dwars te zitten. Er is helaas niet op mijn

deur gebonsd in het holst van de nacht. Dat was tenminste nog een anekdote geweest.'

De 59-jarige Galeotti staat het FD te woord in het Old London Road Café, een anonieme koffiebar in Kingston upon Thames, een voorstadje ten zuidwesten van Londen waar hij zijn jeugd doorbracht. 'Ik hoop dat je het niet erg vindt dat ik nog moet ontbijten,' zegt hij terwijl hij zijn tanden zet in een kaneelbroodje.

De hoogleraar Russische geschiedenis aan het University College in Londen is een van de meest vooraanstaande Ruslandkenners van zijn tijd. Hij schreef er een stapel boeken over; recentelijk verschenen *Poetins oorlogen* en *Neergang*, over de ondergang van huurlingenbaas Prigozjin.

Europa wacht bezorgd af wat de tweede termijn van Donald Trump zal brengen. Voortzetting van de Amerikaanse militaire steun aan Oekraïne kan op losse schroeven

UIT DOOR

komen te staan. Wat gebeurt er als Trump zegt: ik trek de stekker eruit, zoek het maar uit? 'Als de Verenigde Staten stoppen met de levering van materieel, is dat een ramp. Europa heeft niet de militaire capaciteit om Oekraïne van materieel te voorzien. Een droomscenario voor Trump: Europa zou dan Amerikaanse raketten moeten kopen en weggeven aan Oekraïne. Mocht het zover komen, dan wordt het voor Europa verleidelijk om Zelensky onder druk te zetten om een deal met Moskou te sluiten.'

'Zelf verwacht ik dat de VS de materiële steun geleidelijk zullen afbouwen en de EU meer verantwoordelijkheid zullen geven. Dat levert nieuwe dilemma's op. Na een staakt-het-vuren zal de animo voor steun afnemen. Nu kunnen we zien hoe Russische drones Oekraïense ziekenhuizen aanvalen, dat zorgt voor urgentie. Die urgentie kan best eens verwateren



bij een wederopbouw. En vergeet niet: die wederopbouw zal twintig jaar kosten.'

Is de Europese defensie-industrie klaar om het stokje over te nemen?

'Europa breidt zijn defensie-industrie uit, maar loopt enorm achter op Amerika. Een defensie-industrie kost tijd en vergt investeringen, en vooral het vertrouwen

dat er over tien jaar nog steeds vraag is naar wapens. Een voorbeeld: aan het begin van de oorlog stuurde het Verenigd Koninkrijk een groot aantal antitankwapens van Shorts in Noord-Ierland naar Oekraïne. Zeer effectief. Het VK wilde er meer bestellen en vroeg om een extra productielijn. "Dat kan alleen als jullie ook vijf jaar lang extra wapens afnemen", was

De Britse Kremlin-watcher Mark Galeotti is niet meer welkom in Rusland.

het antwoord. Dat is een probleem: het is moeilijk te garanderen dat extra productie rendabel blijft. Alleen Rheinmetall durft het echt aan.'

Waarom is die langetermijnvisie een zwakke plek? De wereld is toch onveiliger geworden?

'Het huidige discours is: als Rusland Oekraïne inneemt, zijn wij de volgende. Maar buiten beeld denkt niemand dat Rusland over tien jaar nog een serieuze dreiging zal vormen. Als het Westen dat echt zou geloven, dan zou men niet discussiëren over een Navo-norm van 2 procent of 2,5 procent. Dan zouden we de defensie-uitgaven zonder veel discussie verdubbelen. De retoriek en de daden lopen uiteen, behalve bij Polen en de Baltische landen. Ik »

FOTO: ANP

Interview

Mark Galeotti

» vermoed dat Europa vooralsnog niet serieus is over een grootschalige defensie-industrie.'

Is de dreiging voor Europa dan overdreven? 'Stel dat ik ernaast zit en Rusland over tien jaar een grote dreiging vormt, dan krijgen we meer dan genoeg waarschuwingen als er een oorlog op komst is. Stel dat er in de lente een vredesakkoord is, dan kost het Rusland acht jaar aan investeringen op het huidige niveau voor een operationeel leger. Als dat gebeurt, kunnen wij ons ook bewapenen. Ook zonder de VS en Canada heeft de Europese Unie meer troepen dan Rusland. We moeten Moskou in de gaten houden, maar we hoeven ook niet paranoïde te zijn.'

U verwacht niet dat Rusland de Navo zal testen? 'Poetin is risicomijdend, dus dat lijkt me onwaarschijnlijk. Stel dat het gebeurt, dan duurt het wellicht even voordat Navo-grondtroepen zijn gemoobiliseerd, maar binnen een paar minuten kunnen we alle Russische luchtbases rondom duizend kilometer van de grens raken.'

'We kunnen niet ontkennen dat het vertrouwen in de Amerikaanse paraplu is afgenomen. Daarom wordt er nu ook nagedacht over hoe Franse en Britse kernwapens de veiligheid van Europa kunnen garanderen, buiten de Navo om. Onze instituties staan onder druk, maar zelfs als de Navo verdwijnt, zal die worden vervangen. Hetzij door de EU, hetzij door een organisatie die op de Navo lijkt. Die verdediging is namelijk in ieders belang.'

Vorig jaar leek het er even op dat Poetins dagen geteld waren, met de muiterij van Wagner. Is een eind aan het regime voorstelbaar? 'Ik denk niet dat er snel een coup komt, maar je weet het nooit.'

Tijdens de muiterij van Prigozjin — geen coup, maar een poging de legerleiding weg te sturen — greep er niemand in. Iedereen leunde achterover. Dat was veelzeggend: de steun voor Poetin is niet zo groot. We dachten altijd dat de veiligheidsdiensten op zijn hand waren, maar ook dat viel best tegen.'

'Toch is er weinig actief verzet, want het risico is enorm. Je hebt niets aan een revolutie als je die niet overleeft. Telefoons worden waarschijnlijk afgeluisterd, mail wordt meegelezen. Hoe bouw je dan een coalitie tegen Poetin? Wie durft dat aan? Tot de elite echt onder druk komt te staan, door bijvoorbeeld revolutie of nucleaire oorlog, blijft de situatie waarschijnlijk ongewijzigd.'

Zijn er rivaliserende facties binnen dit regime? 'Er zijn vooral belangen en er is cliëntelisme. Grofweg heb je de volgende machtsfactoren. Je hebt de technocraten: zakenlui, hoge ambtenaren, die op dit moment ontevreden zijn met de gang van zaken, maar belang hebben bij stabiliteit. Dan zijn er de haviken: oude vrienden van Poetin, bijvoorbeeld uit zijn KGB-tijd. De haviken zijn vooral bezig met de strijd tegen het Westen. Ironisch genoeg hebben de oude vrienden van Poetin geen positie in zijn regering. Ze zijn vooral heel rijk. Waarom zou je minister willen worden als je een oligarch bent?'

'En dan heb je het grootste deel: de opportunisten en kleptocraten. Nu verdienen ze aan Poetin, en ze zijn wars van risico. Misschien is dat zo slecht nog niet, want zodra hun kosten-batenanalyse verandert, veranderen ze van positie. Stel dat Poetin zegt: we stoppen morgen met de oorlog in Oekraïne. Dan zullen ze hem direct volgen.'





'Als Rusland over tien jaar een grote dreiging is, krijgen we genoeg waarschuwingen als er oorlog op komst is.'

Zijn positie staat dus niet ter discussie, maar hoe zit dat met zijn gezondheid? 'Er circuleren altijd geruchten, maar helaas kun je die niet serieus nemen. Al in 2014 hoorde ik dat Poetin ernstig ziek was en nog zes maanden te leven zou hebben. Onzin, natuurlijk. Steeds is er weer een nieuwe "diagnose". Op een Telegram-kanaal las ik dat Poetin vorige herfst overleden zou zijn, en zijn lichaam is ingevroren. Dat geloof ik ook niet. We zien wel dat hij ouder wordt.'

De inflatie in Rusland loopt op; boodschappen zijn fors duurder geworden. Heeft Poetin nog steun onder de bevolking? 'Die steun is aan het afnemen. Economisch gaat het zo slecht dat boter wordt verkocht in antidiefstalverpakking. Poetin speelde altijd de rol van "goede tsaar". In de beeldvorming werden problemen veroorzaakt door bureaucraten, waarop Poetin naar de provincie kwam en op televisie te zien was hoe hij een fabriekseigenaar tot de orde riep en het probleem oploste met een beetje geld. Inmiddels zijn er problemen te over, maar de "goede tsaar" verschijnt niet meer in het openbaar. Poetin is zelfs nog zelden in het Kremlin. Soms geeft hij een persconferentie, maar de roadshow is afgelopen.'

'Sinds covid is hij onzichtbaar, en de mouterij van Prigozjin heeft niet geholpen. In 2021 raakte ik aan de praat met iemand in de rij van een Russisch treinstation. Hij vergeleek Poetins imago met Lenin. Lenin ligt gebalsemd in een mausoleum, en in zekere zin is »

FOTO: ALEXANDER NEMENOV / AFP

Interview

Mark Galeotti

» Poetin ook al gebalsemd: hij is meer een icoon dan een president.'

Hoe werkt die afzondering van Poetin door in de politiek? 'Hij is altijd erg bezorgd over zijn gezondheid, dat heeft grote gevolgen. Als je Poetin tijdens covid wilde spreken, moest je twee weken in bewaakte quarantaine en vervolgens door een corridor met ultraviolette straling. Maar premier Misjoestin kon niet zomaar twee weken vrij nemen voor een gesprek met de president. Stafchef Patroesjev wel, die nam die quarantaine elke maand voor lief. Wat krijg je dan? De technocraten hadden het te druk om die procedure te doorlopen. Alleen de haviken spraken nog met de president. En die hebben hem overtuigd om de "speciale militaire operatie" te starten.'

Toch lijkt Rusland in Oekraïne langzaam aan het langste eind te trekken. 'Zo zou ik het niet zeggen. Mijn stelling is: Moskou is deze oorlog aan het verliezen, maar Kiev verliest sneller. De afgelopen maand was de bloedigste tot nu toe. Rusland verloor 50.000 soldaten, doden en gewonden, de nieuwe aanwas bedroeg 25.000. Een groot deel van de tanks zijn T55's, uit de jaren zestig. In dit tempo is de oorlog niet lang vol te houden. Rusland kan het op dit niveau misschien nog een jaar of twee jaar volhouden.'

'Maar dat geldt niet voor Oekraïne. Westerse steun neemt af, het leger heeft moeite om nieuwe rekruten te vinden. Het is natuurlijk goed dat we geld en wapens sturen, maar omdat we — terecht, denk ik — geen troepen sturen, komt er een moment dat er geen soldaten meer zijn om die wapens te gebruiken. Paradoxaal genoeg is het Westen een zwakke plek van

Oekraïne. Na de inauguratie van Trump of bij verkiezingen in Europa of bij een mogelijke crisis kan de Oekraïense kwestie elke keer ter discussie komen te staan.'

Is het moeilijk om over dit conflict te schrijven? 'Door sociale media is het debat over de oorlog gepolariseerd. Ik krijg soms het verwijt dat ik niet pro-Oekraïens genoeg ben, omdat ik niet geloof in de strijd van goed tegen kwaad. Ik ben tegen de invasie en alle verschrikkingen van deze oorlog. Maar ik vind niet iedere Rus een proto-fascist.'

'Er zijn ook serieuze problemen in Oekraïne, van corruptie tot extreemrechts. De laatste keer dat ik in Kiev was, in 2017, zag ik een boekenstalletje op het Maidanplein met nazi-propaganda. Van de boekverkoopster kreeg ik een pamflet toegestopt met de titel "Hoe spot ik een verborgen Jood". Oekraïne is niet extreemrechtser dan Rusland en Poetins verzonnen denazificatie is een karikatuur, maar extreem-rechts is wel een reëel probleem.'

'Dit conflict is complex. Aanhangers van Poetin zeggen: Oekraïne was nooit een echt land. Het hoort bij Rusland. Er is een historische fout gemaakt, die moet worden hersteld. De andere kant zegt: Oekraïne is altijd een onafhankelijke natie, en altijd slachtoffer geweest van oorlogszuchtig Rusland. De waarheid is veel complexer en veel interessanter.'

Wat betekent de oorlog voor de Oekraïense identiteit? 'Tegen Oekraïense parlementariërs heb ik ooit gezegd: "Jullie zouden standbeelden moeten oprichten voor Poetin, want hij is de grondlegger van modern Oekraïne." Dat vonden ze niet leuk. Maar er zit een kern van waarheid in. Er waren heel veel discussies binnen Oekraïne: oost



of west, katholiek of orthodox, Russischsprekend of Oekraïenssprekend. Al die twistappels zijn onbelangrijk geworden.'

Verwacht u komend jaar een vredesakkoord? 'Nee. Trump kan een staakt-het-vuren afdwingen, maar geen vrede. Op die wapenstilstand wordt nu voorgesorteerd. Daarom vechten er nu 50.000 Russische manschappen in de Koerskregio, om de Oekraïense positie aan de onderhandelingstafel te verzwakken. Ik denk niet dat vredesonderhandelingen zullen slagen. De twee landen staan te ver uit elkaar. Als Poetin denkt dat hij over een jaar een betere deal kan krijgen, zal hij niet serieus onderhandelen. Hij wil geen bezet grondgebied afstaan. Oekraïne wil zich niet terugtrekken uit de Donbas en wil ook geen gebieden afstaan die het nu nog onder controle heeft.'

'Een wapenstilstand is strategisch in het voordeel van Moskou. Het leger krijgt de mogelijkheid zich te hergroeperen en Poetin heeft het voordeel dat hij kan bepalen wanneer hij weer aanvalt — over een week, over een maand, maar misschien nooit. Kiev gaat die oorlog niet hervatten. Poetin houdt het initiatief. Waarschijnlijk staat Oekraïne er over een half jaar slechter voor dan nu. Toch hebben ze geen belang bij onderhandelingen zonder serieuze veiligheidsgaranties. Dat kan alleen via het Navo-lidmaatschap. En de Navo staat dat vooralsnog niet toe. Daarom offerde Zelensky onlangs om zelf kernwapens te ontwikkelen.'

Is dat realistisch? 'Gechargeerd: als Pakistan een kernwapen heeft, waarom Oekraïne dan niet? Het kan best een nucleaire macht worden. Binnen een paar jaar zou dat moeten kunnen. Is het waarschijnlijk? Dat denk ik niet, maar



OORLOG VAN DE EGO'S

het fascineert me dat Zelensky dit idee heeft uitgesproken. Hij deed dat niet om Moskou schrik aan te jagen, maar om een zaadje te planten in Washington, Berlijn en Londen. Het is een waarschuwing: Navo-lidmaatschap is de minst slechte optie.'

De verkiezing van Trump maakt de kans op lidmaatschap van de Navo niet groter. 'Klopt. Het Westen wil onderhandelingen zonder de belofte van Navo-lidmaatschap, maar het alternatief is voortzetting van de oorlog. Dat kost ons veel geld. Er zijn al tekenen dat er een soort dolkstootlegende aan het ontstaan is in Oekraïne: "We wisten dat Rusland de vijand was, maar we dachten dat het Westen ons zou helpen." Als ons alternatief een boos, gemilitariseerd Oekraïne is dat kernwapens onderzoekt, dan is het Navo-lidmaatschap misschien inderdaad de minst slechte optie.'

Is lidmaatschap van de EU niet een goed alternatief voor de Navo? 'Nee. Rusland vindt de EU geen serieuze veiligheidsgarantie. Ironisch genoeg is Rusland zelfs voorstander van EU-lidmaatschap van Oekraïne. Dat heeft twee redenen: als er eenmaal vrede is met Oekraïne, verwacht Moskou dat dit een achterdeur biedt tot de Europese interne markt. En Moskou denkt dat Oekraïne de EU zal verzwakken. Denk aan de gevolgen voor gemeenschap-pelijk landbouwbeleid, wat dit betekent voor de verdeling van EU-steunfondsen, de kosten van de wederopbouw. Overigens is het ook voor de VS en het VK gunstig. Ze zullen zeggen: nou, dit is nu een Europees probleem. Succes met de wederopbouw!' «

Berend Sommer is schrijver en historicus.

Eerst maar eens verantwoording afleggen over mijn raming van vorig jaar, dan weet u meteen wat mijn woorden waard zijn (weinig). 'Het jaar van de gewone man', kopte mijn stukje. Dat klopte, want Henk & Ingrid kregen de sleutels van het Catshuis en Plain Jane & Average Joe die tot het Witte Huis.

Over de oorlogen in Oekraïne en Israël e.o. schreef ik, lafjes: 'Conflicten waar anderen voorspellingen over mogen doen, al vrees ik dat op dit punt de bijdragen voor De Wereld in 2025 al zijn gevuld.' Mis. Ik rekende buiten Trump en zijn bluf wereldbranden 'within 24 hours' te blussen. Zuur voor de Harris-fans, maar wellicht lukt het de wildeman te Washington.

De kanonnen kunnen alleen zwijgen als een andere strijd bezworen wordt: de Oorlog van de Ego's. Poetin tegen Zelensky, Netanyahu tegen de ayatollahs, Trump tegen de rest. In het grootste verkiezingsjaar ooit — meer dan een miljard burgers toog ter stembus — leek politieke strijd steeds minder een botsing van ideeën, maar vooral een kwestie van kabaal en een botsing van karakters. Donald tegen Kamala, Emmanuel tegen Marine, Wilders tegen Omtzigt; in het politieke duel is de floret ingewisseld voor de botte bijl.

'In victory: magnanimity. In peace: good will', doceerde Churchill, maar grootmoedigheid of goede wil lijken momenteel ver weg. Het is winnen óf verliezen, *America first* of... loser! In 1978 lukte het de gezworen vijanden Menachem Begin en Anwar Sadat vrede te sluiten, een oefening in zelfbeheersing die Yitzhak Rabin en Yasser Arafat in 1994 nog eens herhaalden. 'Over je schaduw heen springen', heet zoiets in lelijk Haags, wat in het geval van Arabie-

ren en Joden een sprong van Bijbelse proporties mag heten.

Kunnen politici in tijden van eigen volk en eigen gelijk eerst nog zo'n grootmoedig gebaar maken? Autocraten als Poetin en Xi luisteren alleen naar brute macht. Hoe dat afloopt? Vraag het Bernard Hammelburg. Net zo lastig: hoe gaat het verder met ons eigen kabinet dat beleid van graniet aankondigde, maar zelf als los zand aan elkaar hangt? Deze kerst halen ze nog nét, maar wat als er toch verkiezingen moeten worden uitgeschreven, wat doen die 1.343.292 zwevende kiezers dan die willens en wetens op een man stemden die goed probeert te besturen vanuit de ziek-tewet? Oftewel: wie wordt de nieuwe Omtzigt?

Na Fortuyn, Verdonk, Baudet en Wilders hangt de democratie uitgeput in de touwen. Zolang politieke campagnes steeds meer om poppetjes en minder om programma's draaien, versmallen debatten zich tot jij-bakken en woord-spelletjes. Zo is er ruim een jaar na alle verkiezingsbeloften nog geen enkel relevant wetsvoorstel aangenomen om te bewilligen in 's kiezersgunst op het gebied van migratie en — wat het ook wezen moge — bestaanszekerheid. Kamerdebatten verzanden in semantische discussies over wie, wanneer, welk lelijk woord — omvolking! racisme! — heeft gebruikt.

Johan Rudolph Thorbecke, de man die onze Grondwet in elkaar knutselde, zou woest uitgeroepen hebben: 'Regering, regeer!' Doen ze dat niet, dan komen er verkiezingen en haalt de PVV (gokje) 50+ zetels. «

Jort Kelder is journalist en presentator, en columnist voor het FD.

‘Ook ondernemers denken vooral aan de korte termijn’

In 2000 brak Paul Scheffer het integratiedebat open. Nu ziet hij het woord integratie ‘verongelukken’. Dat vindt Scheffer iets positiefs. Minder blij is het lid van de staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 met VNO-NCW en het CBS. ‘We moeten het hebben over de verkokering bij onze kennisinstituten.’

Door Boudewijn Geels
Fotografie: Károly Effenberger / ID photo



Interview Paul Scheffer

Als de leider van een bonafide politieke partij spreekt over een 'integratiecrisis', dan is dat iets voor de man die zich al een kwarteeuw geleden in dit verhitte debat mengde. Althans, dat zou je denken. Maar Paul Scheffer wil er niets van weten. 'Ik wil mijn eigen woorden kiezen, en niet reageren op de waan van de dag. Misschien houd ik het daarom al 25 jaar vol.' Scheffer laat de observaties van CDA'er Henri Bontenbal na de 'Jodenjacht' in november in Amsterdam dus even voor wat ze zijn.

Begin 2000 brak de publicist het integratiedebat open met zijn essay *Het multiculturele drama*. Een progressieve denker die zijn zorgen uitte over de integratie van Nederlanders met een migratieachtergrond: de ophef was groot. Vanaf 2003 was Scheffer achtereenvolgens hoogleraar grootstedelijke vraagstukken in Amsterdam en Europese studies in Tilburg. Hij schreef over migratie een gezaghebbend boek, *Het land van aankomst* (2007), en mocht aanschuiven bij politici als bondskanselier Angela Merkel.

Nu opereert de inmiddels 70-jarige meer in de luwte, als lid van de staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, de Adviesraad Internationale Vraagstukken en sparringpartner van bijna alle politieke partijen. 'Niet de PVV, overigens, want in die kringen geldt: *if you have a good problem, don't solve it*.' En hij is druk met de afronding van een nieuw boek over Europa als 'waardengemeenschap', dat in 2025 verschijnt.

Waarom wilt u niet reageren op zo'n opmerking van Bontenbal?
'Mensen laten zich te vaak leiden door de blik van anderen. Ze zijn

het ergens mee eens of zetten zich er juist tegen af. Zo is het dagelijkse publieke debat een spiegelgevecht geworden, een kakofonie. Niemand komt er meer bovenuit.'

Met dank aan de sociale media?

'De Canadese mediafilosoof Marshall McLuhan voorspelde inderdaad al eind jaren vijftig dat de nieuwe communicatietechnologie tot tribalisering zou leiden. Wat het niet eenvoudiger maakt, is dat bij kranten, ook in Nederland, de scheiding tussen verslaggeving en opinie veel minder duidelijk is dan vroeger. Zo raakt iedereen steeds meer in een eigen bubbel.'

U woont in de Amsterdamse Concertgebouwbuurt. Een wijk zonder problemen, vol hoogopgeleide kosmopolieten. Toch? 'Nou, veel zogenoemde wereldburgers zouden beter mogen begrijpen dat ze onderdeel zijn van het probleem dat ze nu leggen bij de zogeheten kleinburgers, die gebukt zouden gaan onder "angst voor verandering".'

Hoezo zouden de mensen in deze deftige Amsterdamse wijk onderdeel kunnen zijn van enig

“**Zogenoemde wereldburgers mogen beter begrijpen dat ze deel zijn van een probleem dat ze nu leggen bij “kleinburgers”**”

Paul Scheffer





**Paul Scheffer
ziet 'autoritaire
maakbaarheid'
ontstaan.**

probleem? 'Ik vraag altijd als ik ergens een lezing geef: maakt het voor u iets uit of er een conciërge staat bij de school van uw kinderen? Ja, klinkt het dan. Mijn vervolgvraag: maakt het wat uit of die conciërge er al een paar jaar staat, of mag het ook elke drie maanden iemand anders zijn? Nou, liever het eerste. Dan vraag ik: maar waarom eigenlijk? Antwoord: het geeft een gevoel van veiligheid. Dus al die weldenkende mensen die mobiliteit omarmen, zoeken zelf evenzeer naar houvast. Dat heeft te maken met herkenbaarheid, leesbaarheid, continuïteit. Studenten aan onze universiteiten denken na over een grenzeloze wereld, maar graag wel vanuit een "safe space", dat lijkt me alleszeggend.'

Hoe overbruggen we de kloof die u beschrijft? 'Van alle EU-landen is de Nederlandse bevolking sinds 1950 het snelst gegroeid. Dus wil je als burger weten: waar gaan we naartoe? Maar dat antwoord komt niet, omdat, verklaarde premier Mark Rutte, we in een "heel complexe wereld" met "veel interdependentie" leven. Visie en oriëntatie zijn onmogelijk in zo'n wereld. Angela Merkel zei het ook: "Er zijn geen alternatieven." Tja, dan duurt het niet lang voordat er een partij is met de naam Alternative für Deutschland.'

'Als het politieke midden de maakbaarheid loslaat en de complexiteit omarmt, moet je niet verbaasd zijn als die maakbaarheid van het midden naar de randen verhuist. Dan krijg je autoritaire maakbaarheid. Dat is de opkomst van het populisme, van Donald Trump, Giorgia Meloni en Geert Wilders.'

»

Interview Paul Scheffer

» **Maar de wereld is toch ook complex?** 'We onderschatten de maakbaarheid. Kijk eens wat we allemaal hebben gedaan om door al die crises heen te komen. We nationaliseerden een bank (ABN Amro, red.). We sloten deals om de vluchtelingen crisis enigszins beheersbaar te maken. We steunden ondernemers zodat ze de pandemie overleefden. We verminderden de energielasten van mensen. Als we dat allemaal niet hadden gedaan, was het democratisch verval groot geweest.'

Oftewel: die onmacht is een keuze? 'Juist. En de oppositie doet er gretig aan mee. Ze bestrijdt het kabinet steeds met de kreet: "Wat u wilt, kan niet!" Maar het begint toch met: wat zou je wél willen?'

In januari 2024 verscheen het rapport *Gematigde groei* van de staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050. De titel zegt het al: de grenzen moeten niet dicht, maar we moeten wel beter nadenken over hoeveel en welke mensen we in Nederland een plek kunnen en willen bieden. Dat gaat vooral over arbeidsmigratie: wel hoopgeleide kennismigranten voor een bedrijf als ASML, minder of geen goedkope arbeidskrachten uit Oost-Europa voor slachterijen, kassen en distributiecentra.

'Migratie is inmiddels de enige veroorzaker van bevolkingsgroei, want geboorte en sterfte houden elkaar in evenwicht. Maar zowel op de linker- als de rechterflank is het discours feitenvrij. Niemand houdt Wilders voor dat de grenzen helemaal sluiten betekent dat de bevolking zal krimpen — helemaal geen aantrekkelijk idee als die bevolking tegelijkertijd vergrijst. Anderzijds hoor ik bij GroenLinks-PvdA mensen zeggen dat Nederland makkelijk 75.000 asielzoekers per jaar kan opvan-

gen, "want dat is maar 0,4% van de bevolking". Maar je hebt het dan volgens de CBS-doorrekening over een groei met zo'n 2,3 miljoen mensen tot 2050, alleen op basis van asiel. En je hebt ook kennismigranten nodig. Plus overige arbeidsmigranten voor onder meer de zorg. Er is studiemigratie en gezinsmigratie die uit al die andere migratievormen voortkomt. Dus dan kom je al snel in de richting van 22-23 miljoen mensen in 2050. Dat is geen houdbaar scenario. Alles staat of valt met richtgetallen voor gematigde groei.'

De gevolgen van de gepropageerde keuzes worden dus niet doordacht? 'Sommige politici weten heus wel beter, maar als ze op de Bühne staan, bevestigen ze liever het veronderstelde wereldbeeld van hun achterban. En wat arbeidsmigratie betreft: ondernemers denken primair aan het eigen kortetermijnbelang. Zolang het goedkoper is om — vaak via uitzendbureaus die de regels ontduiken — Polen of Bulgaren hierheen te halen, kiezen ze daarvoor, en niet voor innovatie. Of meer participatie; dat kan in een land dat kampioen deeltijdwerk is.'

“**‘VNO-NCW zegt wel dat het een goed rapport is, maar daar blijft het bij. EZ heeft ook geen zin in deze afwegingen’**

Paul Scheffer

Snappen ondernemers de *big picture* dan niet? 'Nee, en hierin ben ik teleurgesteld in werkgeversvereniging VNO-NCW. Daar zouden gemeenschappelijke beelden over de toekomst van Nederland tot stand moeten komen. VNO-NCW zegt wel dat het een goed rapport is, maar daar blijft het bij. Ik heb een leergang demografie opgezet met zestien topambtenaren, die het rapport moeten omzetten in concrete handelingsperspectieven. Het enige ministerie dat niet wilde meedoen, was Economische Zaken. Ook daar hebben ze geen zin in deze bredere afwegingen, want "ondernemers moeten kunnen ondernemen".'

Het kortetermijnbelang van de *bv* Nederland prevaleert? 'Ja. De vraag is: welke economie willen we bevorderen? Nu houden we laagproductieve sectoren in stand die alleen op onderbetaalde arbeidsmigratie drijven. Het is geen toeval dat de bedrijven met de grootste ecologische voetafdruk ook vaak de grootste sociale voetafdruk hebben. Nodig zijn migratieakkoorden waarbij belangen beter worden afgewogen. Nu dragen nogal wat ondernemers bij aan de uitholling van het sociale contract.'

Van wie moeten zulke akkoorden komen? 'Een beetje polderen gaat helpen. Niets doen is ook slecht voor het investeringsklimaat: dan loopt het steeds meer vast, dat zien we nu al. Als je alle ruimteclaims bij elkaar optelt — natuur, bedrijvigheid, infrastructuur, huisvesting — is er veel meer Nederland nodig dan we hebben. In Gelderland is dat berekend op 1,8 keer. Het chagrijn onder de bevolking over bijvoorbeeld het gebrek aan woningen zal verder toenemen. Dat zal zich vertalen in de verkiezingsuitslagen.'

Hoe ingewikkeld was het maken van jullie rapport, met dertien mensen uit zeer verschillende disciplines en met uiteenlopende voorkeuren? 'Vanwege die samenstelling had ik er een hard hoofd in, maar we deden eerst een jaar aan waarheidsvinding: feiten verzamelen en scenario's laten doorrekenen. Pas daarna begonnen we aan de vraag: hoe wegen we dit nu? Doordat we alle feiten op een rij hadden, werd de ruimte om van mening te verschillen simpelweg kleiner.'

Werken de kennisinstituten van dit land allemaal bereidwillig mee? 'Nou, niet echt, en daar heb ik veel van geleerd. Alle beleid, van woningbouw tot spoorwegtracés, wordt gemaakt op basis van de bevolkingsprognoses van het Centraal Bureau voor de Statistiek, en daar zit een probleem. Het CBS heeft de afgelopen twintig jaar de dynamiek van de migratie onderschat. In 2018 schreef ik een rapport voor de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Ik vroeg het CBS om door te rekenen wat een migratiesaldo van 50.000 per jaar met de bevolkingsgroei zou doen. Het CBS wilde niet hoger dan 31.000, toen hun officiële prognose. Daarmee kwam je uit op 18,4 miljoen inwoners in 2060. Na veel soebatten gaf het CBS toch de doorrekening: met een migratiesaldo van 50.000 kom je in 2060 uit op 19,7 miljoen mensen.'

'Dus heb ik dit zo gepresenteerd aan verschillende fractievoorzitters in de Tweede Kamer. Ik stelde voor om te onderzoeken hoe de verschillende scenario's doorwerken voor bijvoorbeeld de woningbouw, de energievoorziening en de zorg. Vrijwel alle partijen waren voor. Ondertussen reageerde de leiding van demografisch instituut NIDI fel op mijn WRR-studie. Ze sprak in de Volkskrant van "pa-





niekverhalen”, want: de kans is dat de bevolking tot 19,7 miljoen zal groeien in 2060 is slechts “17%”, dus zeer onwaarschijnlijk. Maar dat had ik niet gezegd, het was slechts een scenario. De NRC zette me weg als “alarmist”.’

‘En zie: een jaar later, in 2019, paste het CBS zijn prognose aan tot een groei naar 19,6 miljoen mensen in 2060, de prognose van 2022 komt uit op 20,7 miljoen mensen in 2070. Daarbij gaat het om een migratiesaldo van rond de 50.000 op de iets langere termijn. De vraag is of het CBS nog steeds de migratie onderschat: de afgelopen jaren waren er ook migratiesaldi van boven de 100.000, en een keer boven de 200.000.’

Waarom deed het CBS zo bokkig? Was het bang dat populistische met zo’n ‘alarmistisch’ scenario aan de haal zouden gaan? ‘Ik denk dat het allereerst bescherming van de eigen onafhankelijkheid is. Maar ook: te weinig openheid tegenover kritische buitenstaanders. Het CBS stelde zich ook tegenover de staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 weinig coöperatief op. Op verschillende vragen kregen we het antwoord:

“Daar hebben we geen tijd voor.” Dat verbaasde me, want we waren wel ingesteld door de regering in opdracht van het parlement. De staatscommissie stuitte sowieso op verkokering bij onze kennisinstututen; er wordt weinig samengewerkt. Ik vind dat we het daarover moeten hebben.’

Voorzitter van de staatscommissie was Richard van Zwol, die daarna als formateur het kabinet-Schoof afleverde, waarin jullie ‘gematigde groei’-visie nauwelijks doorklinkt. ‘Dat klopt, maar Geert Wilders wil het niet hebben over Nederland als immigratieland, en BBB en VVD willen de ondernemersvrijheid om goedkope arbeidskrachten aan te trekken niet te veel reguleren. Toch zag je bij de behandeling van het rapport in de Tweede Kamer dat een ruime meerderheid, inclusief de oppositie, de conclusies steunt. Maar het kabinet koos wel voor gematigde groei, maar niet voor een jaarlijkse bandbreedte voor migratie. Zo’n open einde disciplineert niet.’

De staatscommissie adviseert een scenario waarbij de bevolking groeit naar 19 miljoen à 20

De houding van het CBS was ‘weinig co-operatief’, vindt Paul Scheffer.

miljoen mensen in 2050. Omdat er ook mensen vertrekken, kan Nederland nog altijd elk jaar zo’n 150.000 tot 200.000 nieuwe mensen toelaten, volgens de commissie genoeg om alle noodzakelijke vacatures te vervullen. In de coalitie zit alleen NSC echt op jullie lijn, maar juist die partij heeft het zwaar. ‘Het kabinet oogt inderdaad instabiel. En na een val krijgen we mogelijk wéér allemaal nieuwkomers op het Binnenhof. Hier zie je dus opnieuw de grenzen van de mobiliteit: ook een parlement heeft een geheugen nodig.’

Na deze demografische vergezichten wil ik toch graag uw visie op de uitingen van antisemitisme rond de voetbalwedstrijd Ajax-Maccabi Tel Aviv, de felle reacties van sommige kabinetsleden daarop en de kritiek daar weer op dat die reacties ‘generaliserend’ en ‘stigmatiserend’ zouden zijn voor Marokkaanse Nederlanders. ‘Ik zei het al: het heeft geen zin om daar in deze kakofonie nog iets

“**‘Wie de vrijheid van godsdienst opeist om te leven zoals hij wil, moet anderen toestaan om te leven zoals zij dat willen’**

Paul Scheffer

aan toe te voegen. Maar taal doet ertoe. Interessant is dat nu het woord “integratie” verongelukt. Kinderen van migranten zeggen namelijk terecht: hoezo moet ik “integreren” in het land waar ik ben geboren? Dat is mooi om te zien. Ik heb ook vragen bij het veelvuldige gebruik van het woord “racisme”. Ik vind “vooroordelen” meestal beter; dat nodigt meer uit tot zelfonderzoek. Eindeloos veel gesprekken hebben me de voorbije 25 jaar geleerd dat het opknippen van een samenleving langs lijnen van kleur of geloof niet helpt. We moeten het meer hebben over een gedeelde toekomst.’

Maar zijn we als bevolking nu nader tot elkaar gekomen sinds uw essay uit 2000? Of juist niet?

‘Er valt nog genoeg te doen. Wie de vrijheid van godsdienst opeist om naar eigen inzicht te leven, moet anderen toestaan om te leven zoals zij willen. Die wederkerigheid is nodig, maar binnen de moslim-gemeenschap zijn er mensen die zeggen: de democratie hoort niet bij de islam. Buiten de moslim-gemeenschap zijn er mensen die zeggen: de islam hoort niet bij de democratie. Als die groepen maar groot genoeg worden, voel je wel aan dat er iets scheefgroeit.’

‘We moeten anders leren kijken naar — geweldloos — conflict. Na een periode van langs elkaar heen leven zien we sinds de eeuwwisseling meer conflict. Dat heb ik altijd gezien als een teken van integratie, niet van mislukte integratie. In die onvermijdelijke botsingen komen nieuwe vormen van samenleven tot stand. Juist wanneer mensen zich uitspreken over vooroordelen. Ook in eigen kring. Daar staat of valt alles mee.’

«

Boudewijn Geels is redacteur van Het Financieele Dagblad.

In Leisureland, een Amerikaanse kolonie in de film *Downsizing* (2018), lijkt iedereen rijk, gezond en blij. Met dank aan een revolutionaire uitvinding: een machine die mensen verkleint naar 13 centimeter. Dat is niet alleen goed voor de wereld (minimensen verbruiken minder grondstoffen), maar ook voor hun eigen portemonnee. Door de lage kosten voor levensonderhoud in Leisureland kan hoofdpersoon Paul ineens een protserige villa kopen.

Als film is *Downsizing* niet erg realistisch. In de echte wereld staat er wel degelijk een revolutie voor de deur die draait om krimp. Niet eentje die mensen korter maakt, maar dunner: Ozempic. Of beter gezegd: GLP-1-medicatie, want Ozempic is slechts een van de eetlustremmers waarmee farmareuzen Novo Nordisk en Eli Lilly de markt bestormen.

Twee, drie jaar geleden was de naam Ozempic nauwelijks bekend, maar nu beheerst het middel de beurs en de boardroom. Een kort college: de werkzame stoffen in afvalinjecties bootsen een hormoon na dat GLP-1 heet. Dit 'hongerhormoon' stimuleert de insulineproductie, vermindert de eetlust en vertraagt het legen van de maag. Daardoor eet je minder en vliegen de kilo's eraf. De nieuwste generatie afslankmiddelen belooft een gemiddelde gewichtsafname van 25%.

De potentiële doelgroep is groot. In 2022 had meer dan 40% van de (volwassen) wereldbevolking overgewicht, een kwaal die honderden ziekten en torenhoge zorgkosten veroorzaakt. Inmiddels is meer dan een miljard

EEN KWART MINDER MENS

Het spectaculaire succes van eetlustremmers als Ozempic gaat de wereld veranderen en het bedrijfsleven raken. De voedingsindustrie lijkt nog steeds te hopen dat de hype overwaait. Dat kan ze gaan opbreken.

*Door Julia Cornelissen en
Lisa van der Velden*





mensen officieel obees.

Lang leek overgewicht een niet te stoppen epidemie. Begin oktober bleek dat het percentage Amerikanen met obesitas ineens voorzichtig daalt. Een unicum in de afgelopen vijftig jaar, zeer waarschijnlijk te danken aan Ozempic of andere GLP-1-medicatie. Een op de acht Amerikanen injecteert zichzelf met eetlustremmers.

Levenslang

De financiële impact van 'een kwart minder mens' valt niet te onderschatten. Analisten verwachten dat de markt voor afslankmedicijnen in 2030 bijna €140 mrd waard is. Samen hebben producenten Novo Nordisk en Eli Lilly een beurswaarde van ruim \$1000 mrd.

De invloed van Ozempic reikt verder. Mensen die semaglutide gebruiken — de werkzame stof in Ozempic — hebben minder last van hartkwalen. Er zijn signalen dat GLP-1-medicatie de krimp van hersenen en cognitieve achteruitgang bij alzheimer kan verminderen. Ook opvallend: volgens onderzoek lopen mensen die eetlustremmers injecteren minder risico op alcoholmisbruik en overdoses.

Negatieve bijwerkingen zijn er natuurlijk ook. Veel gebruikers rapporteren maag-darmklachten, zoals overgeven en diarree. Ook

verhoogt GLP-1-medicatie de kans op een ontsteking van de alveesklier en een maagverlamming. Over de langetermijneffecten is nog 'grijselig weinig' bekend, waarschuwt gezondheidseconoom Marcel Canoy. 'Zeker omdat je deze middelen levenslang moet gebruiken om slank te blijven.'

Canoy vindt dat alle aandacht voor Ozempic de kwalijke rol van de voedingsindustrie overschaduwt. 'Dat vind ik een heel slecht signaal.' Bedrijven krijgen alle ruimte om ongezond voedsel te produceren en reclame ervoor te maken, zegt Diena Halbertsma, directeur van het Diabetes Fonds. Het stoort haar dat we dáár niets aan doen. 'De voedingsindustrie maakt ons dik en ongezond, en de farma-industrie lost dat op.'

'Ozempic butt'

Hoe zit het met de invloed op de economie? Een gedachte-experiment à la *Downsizing*: in een wereld zonder overgewicht worden mensen gemiddeld gezonder oud. Dat betekent minder ziekteverzuim, langer doorwerken en later met pensioen. Goed voor de zorgkosten en de arbeidsproductiviteit. Tegelijkertijd verandert het gedrag van consumenten. Mensen met minder honger gooien in de supermarkt minder in hun mandje. De kleding die ze kopen, heeft letterlijk minder om het lijf. Doorzakken in de kroeg? Minder vaak en minder hard, want Ozempic-gebruikers drinken wél met mate. Nog verder doorgedacht: als al die gezonde — misschien ietwat saaie — mensen vaker de fiets pakken en minder grondstoffen verbruiken, doet dat ook iets met het klimaat.

Zo'n vaart zal het voorlopig niet lopen, maar op de beurs zie je wel degelijk iets gebeuren. Aandelen in dieetbedrijf Weight Watchers verloren dit jaar bijna 90% van »

“
‘Alle aandacht voor Ozempic overschaduwde de kwalijke rol van de voedingsindustrie’

Analyse Gezondheid

» hun waarde. Mensen die minder eten, hebben geen dieet nodig. Zelfs Philips, producent van medische apparatuur, kan volgens analisten last krijgen van de afslankhype. Philips verkoopt namelijk apparaten tegen apneuklachten, maar minder overgewicht betekent ook minder apneu.

Sportscholen merken dat sporters meer krachttraining en minder cardio doen. GLP-1-gebruikers hoeven niet op de loopband om af te vallen. Gewichtheffen moeten ze wel, want afslankmiddelen zorgen voor spierverlies en bijwerkingen als de 'Ozempic butt': uitgezakte billen. In de mode-wereld wandelen sinds Ozempic weer opvallend veel dunne modellen over de catwalk, net als in de hoogtijdagen van *heroin chic*.

Opletten geblazen

In de VS verplaatst de impact zich langzamerhand van de beurs naar de straat. Neem Bowling Green, Kentucky, een stad die persbureau Bloomberg heeft omgedoopt tot 'Ozempictown, USA'. Elke straathoek heeft een kliniek die injecties verstrekt. Bij elke apotheek staat de telefoon roodgloeiend.

In Europa is Ozempic minder alomtegenwoordig, omdat afslankmedicijnen veelal alleen worden vergoed voor diabetici en mensen met ernstig overgewicht. 'Maar dat kan natuurlijk veranderen', zegt Cyrille Filott, voedingsexpert bij Rabobank. 'De prijs en de bijwerkingen zijn de belangrijkste factoren voor groei.'

De prijs zal hoe dan ook zakken, zeker als de patenten van eetlustremmers aflopen en goedkopere varianten op de markt komen. Ook de toediening zal toegankelijker worden: verschillende farmaceuten werken aan een afslankpil. Veel laagdrempeliger dan een naald in arm, buik of been.

Voor bedrijven is het opletten

geblazen, schreef zakenbank Barclays, want eetlustremmers kunnen een aantal sectoren ontwrichten. Beleggers zullen een balans moeten vinden tussen mogelijk risicovolle bedrijven als PepsiCo, McDonald's en sigarettenmaker Altria (voorheen Philip Morris) en bedrijven die kunnen profiteren.

Voor de voedingsindustrie moet zich schrap zetten: GLP-1-gebruikers geven gemiddeld 11% minder uit aan boodschappen. De ceo van de Amerikaanse winkelketen Walmart bevestigde de trend: 'Mensen kopen minder producten en minder calorieën.' 'Ozempic-gebruikers eten soms wel 1000 calorieën per dag minder', zei Barb Stuckey, oprichter van het Amerikaanse voedingsinnovatiebedrijf Mattson, onlangs in een podcast van Bloomberg. 'Dat is 33% to 50% van hun dagelijkse inname!' Filott van Rabobank schat dat ze zo'n 10% minder eten: bedrijven hoeven zich niet direct zorgen te maken. 'Als 15% van de Amerikaanse bevolking 10% minder eet, neemt de verkoop van voeding hoogstens 1,5% af.'

Afslankmedicijnen hebben vooral invloed op wat we eten. Diëtisten adviseren gebruikers veel eiwit te eten vanwege het snelle gewichtsverlies. Filott: 'Suiker en alcohol lijden onder Ozempic; eiwitrijke voeding profiteert.'

**“
'Ozempic-gebruikers eten soms wel 1000 calorieën per dag minder'”**



De behoeften van Ozempic-gebruikers zijn opvallend, blijkt op internetforum Reddit, waar mensen tips uitwisselen. 'Het enige wat me nog smaakt, is watermelen', schrijft een van hen. Anderen delen hoe ze eigenlijk alleen nog fruit, eiwitshakes, yoghurt of hüttenkäse kunnen binnenhouden. Fastfood en andere voeding die zwaar op de maag ligt, gaat er simpelweg niet meer in of wordt bekocht met overgeven en diarree.

In de Bloomberg-podcast vertelt Stuckey hoe zij gebruikers over komkommers en wortels heeft horen praten als waren het zeldzame delicatessen. Afknappers zijn frisdrank, zoute snacks en rood vlees. Haar theorie: mensen die minder kunnen eten, letten beter op de voedingswaarde van producten. 'De calorieën die ze wel binnenkrijgen, moeten tellen. Kennelijk leert dit middel ons gezond te eten — bizar voor een medicijn.'

Voedingsgigant Nestlé speelt daar actief op in. In de VS introduceerde het bedrijf Vital Pursuit, een voedingsmerk voor mensen

die GLP-1 gebruiken. Dit merk maakt producten met veel eiwitten en vezels, in kleinere porties.

McDonald's

De rest van de voedingsindustrie reageert niet zo assertief. Althans, niet naar buiten toe. De teneur, na een rondvraag door het FD: rustig doorlopen, niets aan de hand. Sommige bedrijven reageerden helemaal niet (Albert Heijn-eigenaar Ahold Delhaize, PepsiCo en Burger King), anderen zeiden dat zij zich 'weinig zorgen maken'.

Chocoladegigant Mondelez (bekend van Oreo en Milka) verwacht dat de invloed op de volumes die het verkoopt 'bescheiden' zal zijn, omdat het 75% van zijn omzet buiten de VS haalt. Daar komt obesitas over het algemeen minder voor, zegt een woordvoerder. De cijfers laten een ander beeld zien: in vrijwel elk werelddeel groeit het aantal mensen dat te zwaar is.

Fastfoodconcern McDonald's zit met zijn assortiment volgens veel experts in de hoek waar de klappen vallen. Het bedrijf lijkt



DE PARADOXALE WONINGMARKT

verbaasd dat het vragen krijgt. Een Nederlandse woordvoerder: 'Wij hebben geen kennis of inzicht in wat onze gasten voor medicijnen gebruiken, dat is ook niet aan ons. Op dit moment geven wij meer prioriteit aan andere thema's zoals duurzaamheid, afvalverwerking en het verzorgen van een unieke ervaring voor onze gasten.'

Kleinere verpakkingen

Bedrijven als Mondelez en Unilever (met merken als Magnum en Knorr) wijzen op de kleinere verpakkingen die ze nu al maken, geschikt voor mensen die 'bewuster snacken'. Op Nestlé na kondigt geen enkel voedingsbedrijf aanpassingen in het assortiment aan.

Terwijl voedingsconcerns met gezonde producten volgens analisten van UBS als 'Ozempic-winnaar' uit de bus kunnen komen. Danone zou met zijn aanbod met yoghurt, plantaardige zuivel en water kunnen profiteren. Nu al ziet Danone naar eigen zeggen eiwitrijke yoghurt 'de schappen uit vliegen' dankzij afslankmedicijnen.

Uiteindelijk is er geen enkel bedrijf dat de opkomst van GLP-1-middelen niet met grote aandacht volgt, zegt voedings-expert Filott. Actie ondernemen is een tweede, want zelfs binnen raden van bestuur zijn de meningen nog verdeeld: 'Sommigen denken dat het weer overwaait. Anderen denken dat het enorm wordt.'

Volgens critici zitten levensmiddelenbedrijven al decennia vast in dezelfde groef. Steeds weer maken ze producten zoeter, zouter en vetter, zodat mensen er meer van eten. Ozempic transformeert de consument in rupsje-wél-genoege. Voor bedrijven is meebewegen van levensbelang. «

Julia Cornelissen en Lisa van der Velden zijn redacteur van Het Financieele Dagblad.

Er moet meer regie komen op de woningmarkt, zeggen we al jaren tegen elkaar. Maar zo eenvoudig is dat niet, bleek in september uit een gesprek van de Tweede Kamer met betrokken partijen. Want wie krijgt dan de regie? De provincie, zei de provincie. De gemeente, zei de gemeente. Alsjeblieft de minister, zeiden de projectontwikkelaars, want die hebben genoeg van de ruziënde lagere overheden. Uiteindelijk wil iedereen vooral regie (lees: doorzettingsmacht) op punten waar een ander dwarsligt.

Er moet meer gebouwd worden, zeggen we ook al jaren tegen elkaar. Maar wat dan precies? Meer in de steden, zegt de een. Juist meer in de regio, zegt de ander. Meer appartementen. Nee, juist meer eengezinswoningen met tuin. Meer voor jongeren. Nee, juist voor ouderen. Meer voor de sociale huurder. Nee, juist meer betaalbare koop. Hoho, zeggen de projectontwikkelaars, stel nou niet te specifieke eisen, want wij krijgen het financieel niet meer rond. Ondertussen blijft het aantal huishoudens groeien, net als het woningtekort.

Het is een helse klus waar Mona Keijzer aan is begonnen. Maar zelfs als het haar lukt om de woningproductie op te voeren, zitten er twee addertjes onder het gras. Meer bouwen betekent namelijk niet dat het overal makkelijker wordt om een huis te vinden. En meer bouwen betekent al helemaal niet dat de prijzen gaan dalen.

Om maar met die eerste te beginnen: mijn eyeopener van 2024 was

toen een woningmarkteconoom me vertelde dat juist bijbouwen de vraag kan aanwakkeren en nieuwe vraag creëert, vooral in al populaire gebieden. Mensen hebben een bepaald budget en kijken wat ze daarvoor kunnen krijgen. Zo kan een gezin dat tevreden een bovenhuis bewoont, toch willen verhuizen als er een leuk nieuwbouwproject met tuin iets verderop wordt gebouwd. Of het kind van 18 jaar dat niet per se het huis uit wil, maar een betaalbare flat om de hoek ook niet afslaat. Grote steden blijven altijd trekken, waardoor tekorten niet oplossen, hoeveel je ook bijbouwt.

Meer bouwen zal ook de prijzen niet doen dalen. De woningmarkt is namelijk een zogeheten voorraadmarkt. Dus zelfs 100.000 nieuwe woningen per jaar voegen relatief weinig toe aan de bestaande woningvoorraad en beïnvloeden prijzen nauwelijks. Of je zou in één klap honderdduizenden woningen bij moeten bouwen, een onmogelijke opgave.

Een belangrijke drijver van de huizenprijzen is hoeveel mensen kunnen uitgeven. Prijzen, rente en inkomen zijn daarbij een soort communicerende vaten. Als je lagere prijzen wilt, moet je ingrijpen in de financiering en bijvoorbeeld de hypotheekrenteaftrek afschaffen. Ik schat alleen de kans dat dát gebeurt nog lager in dan dat er 1 miljoen extra woningen zijn in 2030. «

Anna Dijkman is columnist van Het Financieele Dagblad.

Interview Grace Blakeley

‘W

‘We zijn allemaal meegezogen in een systeem waarin we onszelf uitbuiten’, zegt Grace Blakeley fel. ‘De manier waarop we over spullen denken, is sociaal geconstrueerd. Niemand heeft van nature een verlangen naar Nike-schoenen. Toch leven we in een samenleving waar mensen elkaar letterlijk hebben vermoord voor een paar Nikes. Waarom zijn die schoenen zo’n statussymbool geworden? Omdat ze de drager het gevoel geven op een of andere manier beter te zijn dan de mensen om zich heen.’

Het is maar een van de vele uitwassen van wat Blakeley in haar gelijknamige boek ‘aasgierkapitalisme’ noemt. De 31-jarige, welbespraakte Britse econoom is al toe aan haar derde boek over de tekortkomingen van het kapitalisme. Ze grijpt daarbij terug op het gedachtegoed van Karl Marx, zoals die dat in 1867 in *Das Kapital* verwoordde. John Maynard Keynes noemde het werk een eeuw geleden schamper ‘een verouderd economisch handboek zonder relevantie voor de moderne wereld’, maar dat is aan Blakeley niet besteed.

Volgens haar wordt het kapitalisme niet gedefinieerd door de vrije markt, maar door ‘een klassenstrijd tussen degenen die alles bezitten om producten te maken, en zij die gedwongen zijn ze te maken’. In haar boek legt ze 36 keer uit hoe haar idool de wereld zag, en waarom die nog altijd de spijker op de kop slaat. Ze gelooft hartgrondig in zijn stelling dat de staat niets anders is dan een comité voor het beheren van de belangen van de bourgeoisie. »

‘Niemand verlangt van nature naar Nike-schoenen’

Het kapitalisme staat vrijheid in de weg, ondernemers zijn dieven van het zweet van arbeiders en een compliment kan evenveel waard zijn als een flinke bonus. ‘Champagnemarxist’ Grace Blakeley wil af van de privileges die ze zelf heeft genoten.

Door Daan Ballegeer

Fotografie: Frederik Beyens voor het FD



Interview

Grace Blakeley

» Voor wie zich afvraagt hoe een jonge vrouw in de 21ste eeuw een aanhanger van Marx kan worden: haar ouders, die in de jaren tachtig naar Nicaragua vertrokken om de radicaal-linkse sandinisten te steunen, lazen haar als kind voor uit het *Communistisch Manifest* uit 1847. Op school werd Blakeley, zo vertelde ze eerder, geregeld de klas uit gestuurd. Geen probleem, het bood haar de kans om zich buiten op een bank verder te verdiepen in de marxistische theorie.

Millenniummarxist

Blakeley, even innemend als uitgesproken, vertelt over haar boek in de lobby van een Hilton-hotel in Antwerpen — ironisch genoeg precies het soort multinational waartegen ze zich in haar boek afzet. De hotelketen heeft een jaar-omzet van een slordige \$10 mrd. 'Mijn uitgever boekt de hotels', zegt ze schouderophalend. 'Dit was de goedkoopste optie', laat uitgeverij De Arbeiderspers weten.

Een interview met Blakeley is een bevreemdende ervaring, en niet alleen vanwege de setting. Blakeley, die een tijdje voor een progressieve denktank werkte en voor het linkse Britse tijdschrift *Tribune* schrijft, bepleit haar zaak niet alleen met de vurigheid van de revolutionair, maar ook met diens absolutisme. Ze is niet de enige millennial die Marx herontdekte. Vooral na de grote recessie in 2008 won Marx onder jonge linkse activisten opnieuw aan populariteit. *Aasgierkapitalisme* geeft een in-kijkje in hun manier van denken.

In het wereldbeeld van Marx zou Blakeley zelf niet in de bak van de proletariërs vallen. Ze ging naar peperdure privéscholen en de universiteit van Oxford, om haar loopbaan te beginnen bij KPMG, een van de grootste consultancybedrijven ter wereld. De Britse tabloid *Daily Mail* omschreef

haar daarom als 'een champagne-marxist', iemand die marxistische ideeën verkondigt maar er een levensstijl op nahoudt die niet strookt met die opvattingen.

'Ik was heel naïef', blikt ze terug op haar tijd bij KPMG. 'Ik wilde iets goeds doen voor de wereld. Ik dacht dat ervaring bij KPMG daarbij ging helpen, maar na negen maanden hield ik het voor gezien. Ik pas niet in een hiërarchische omgeving. Bovendien vond ik dat iemand die pas is afgestudeerd, geen advies hoort te geven aan ervaren ambtenaren over hoe ze jeugdzorg moeten organiseren.'

Voor Blakeley is een échte democratie een socialistische, klasse-loze samenleving waarin macht wordt gedeeld en beslissingen collectief worden genomen. Nu leven we in een gemankeerde samenleving omdat bedrijven en banken 'een ongebreidelde macht uitoefenen waar zelfs de meest autoritaire staat jaloers op zou zijn'.

Ook banken kunnen rekenen op haar wantrouwen: zij handelen niet in het algemeen belang. Beslissingen over het toewijzen van kapitaal zouden ze moeten nemen op grond van 'democratisch be-

“**Bedrijven en banken oefenen een ongebreidelde macht uit waarop zelfs de meest autoritaire staat jaloers zou zijn'**

Grace Blakeley

paalde maatschappelijke doelen'.

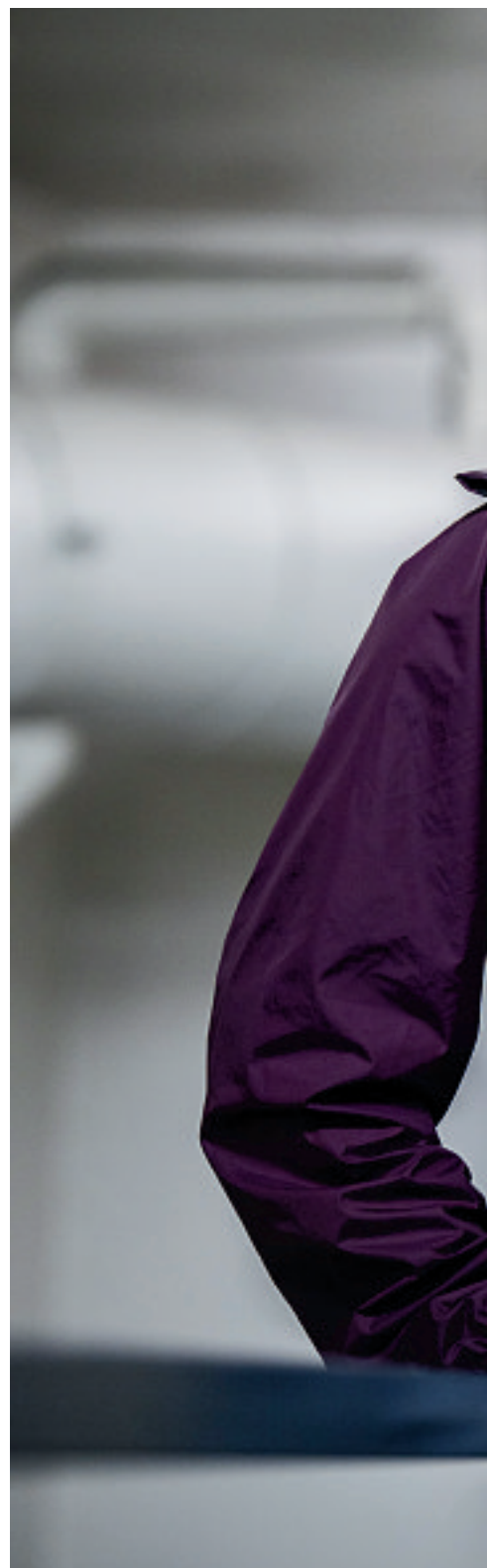
Even stellig is haar standpunt dat werknemers 'onderdanen van een despotisch bedrijfsbewind' zijn, waar het enige alternatief voor gehoorzaamheid armoede is. Ze zegt: 'Als je in een pakhuis van Amazon werkt en een elektronische polsband houdt bij hoeveel pakketten je per uur verwerkt, dan geloof je wel in die dictatoriale relatie.' Veel ruimte voor nuance is er in haar wereld niet. *The death of freedom* luidt de ondertitel van de Engelse versie van haar boek. Bij de Nederlandse is dat 'bedrijfs misdaden tegen de menselijkheid'.

Ze rept in haar boek niet over hoe dat idee van klasseloosheid heeft uitgepakt in het grootschaligste experiment van de 20ste eeuw. En over Nike-schoenen gesproken: ook communisten willen zich met spullen van elkaar onderscheiden. Sovjetleider Leonid Brezjnev bezat tien ZIL-limousines, een Lincoln Continental, een Maserati Quattroporte en een Rolls-Royce Silver Shadow. Toen zijn moeder op bezoek kwam en de auto's zag, vroeg ze bezorgd: 'Maar Leonid, wat als de bolsjewieken terugkomen?'

Vruchten van arbeid

Dat Nederlanders niet warmlopen voor het marxisme, begrijpt Blakeley wel. 'Landen als Nederland zijn diensteneconomieën geworden, met veel goedbetaalde banen en degelijke arbeidsvoorwaarden. Het idee was dat de rest van de wereld door het kapitalistische model te volgen dezelfde welvaart zou bereiken. Maar door globalisering zijn zware, slechtbetaalde banen geconcentreerd in arme landen, terwijl de controle over productieprocessen bij rijke landen ligt.'

In oktober kregen Daron Acemoglu, James Robinson en Simon Johnson de Nobelprijs voor de Economie voor onderzoek naar de reden waarom sommige landen





Grace Blakeley: 'We zijn geconditioneerd om te geloven dat rijkdom en macht de enige beloningen zijn.'

welvarend zijn en andere niet. Samenlevingen kunnen alleen duurzaam floreren als de vruchten van arbeid breed worden gedeeld en mensen invloed hebben op het beleid. Liggen daar niet de lessen om het kapitalistische systeem beter te laten werken voor iedereen?

Blakeley gelooft er niet in: 'Volgens Marx leidt het kapitalisme onvermijdelijk tot monopolievorming. Dan wordt het rationeler om de productie democratisch te plannen, in plaats van die over te laten aan de markt. Want op dat punt werkt de markt in feite niet meer. Veel mensen zijn het er nu over eens dat het kapitalistische systeem faalt, maar het probleem is dat we ons vertrouwen in de mogelijkheid om de wereld te veranderen zijn verloren.'

In Aasgierkapitalisme is ze lovend over een Zweeds voorstel uit de jaren zeventig om het eigendom van bedrijven over te dragen aan werknemers. Het is tot verdriet van Blakeley nooit

“Veel mensen zijn het erover eens dat het kapitalistische systeem faalt, maar we zijn ons vertrouwen verloren om de wereld te veranderen”

Grace Blakeley

uitgevoerd. Zou het niet gewoon neerkomen op onteigening? 'Niet als je een marxist bent, want de werknemers nemen simpelweg terug wat rechtmatig van hen is, namelijk de winsten die voortkomen uit hun arbeidskracht.'

Bedrijf als roofdier

Dat doet denken aan een beroemde uitspraak van haar landgenoot Winston Churchill dat sommige mensen bedrijven zien als een roofdier dat moet worden neergeschoten. 'Anderen zien ze als koeien die ze kunnen melken. Niet genoeg mensen zien ze als het stevig paard dat de kar trekt.'

Wie onderneemt nog als er geen beloning is? 'We zijn geconditioneerd om te geloven dat rijkdom en macht de enige beloningen zijn. Mensen hebben behoefte aan erkenning. Zelfs als er geen speciale vergoeding is voor het ontwikkelen van een idee, kun je die krijgen. Door lof, bijvoorbeeld.'

Op de vraag voor wie ze boeken schrijft, zegt ze vriendelijk: 'Niet voor mensen zoals jij. Het is niet mijn doel om een academisch debat met vrijemarktdenkers te winnen, maar om te veranderen hoe gewone mensen over kapitalisme denken. Omdat ik in mijn eigen bubbel zit, besef ik misschien niet hoever mijn wereld af staat van de ervaringen van de meeste mensen. Daardoor is mijn boodschap waarschijnlijk te academisch om de juiste mensen te bereiken. Dat is iets waar ik mee worstel.'

Daarmee lijkt ze voor te sorteren op een bekende kritiek op Karl Marx: pas aan het eind van zijn leven liep hij voor het eerst een fabriekspoort door, voor een rondleiding in een porseleinfabriek in Karlsbad, waar hij kuurde. «

Daan Ballegeer is correspondent voor het FD in Brussel.

Analyse
Donald Trump

Trump's total makeover van Amerika

Donald Trump wil de Verenigde Staten in 2025 ingrijpend gaan verbouwen. Zijn tweede presidentschap kan van de VS een ander land maken. Amerika-kenner Casper Thomas blikt vooruit op Trumps Nieuwe Republiek.

Door Casper Thomas
Fotografie: ANP



Eind 2023, toen Donald J. Trump nog een lange weg moest afleggen naar het Witte Huis, koos de oud-president een opmerkelijke locatie voor een rally. Trumps vliegtuig landde op 25 maart van dat jaar in Waco, Texas, waar precies dertig jaar eerder een gebeurtenis plaatsvond die de geschiedenis inging als de 'Waco Siege'. Een religieuze sekte, in het bezit van illegale wapens, had zich destijds verschanst in een boerderij. Bij de bestorming door de autoriteiten kwamen meer dan tachtig leden

van de sekte om het leven.

Een plek die symbool stond voor belegering en confrontatie met de staatsmacht paste bij de boodschap die Trump had voor zijn publiek. Ook hij werd belaagd, onder meer door openbaar aanklagers die hem ter verantwoording wilden roepen voor zakelijke malversaties en voor het aanjagen van de Capitoolbestorming van 6 januari 2021, zo hield Trump zijn gehoor voor. Deelnemers aan dat geweld waren volgens Trump geen misdadigers maar 'patriotten'. Hij blikte vooruit naar de presidentsverkiezingen van 2024 die hij omschreef als 'de finale strijd'

tegen 'vijanden', die hij niet nader specificeerde. 'Als jullie mij terug in het Witte Huis plaatsen, zal hun bewind eindigen, en zal Amerika opnieuw een vrije natie zijn', sprak hij.

Het eerste deel van dit scenario is inmiddels werkelijkheid geworden: Trump werd herkozen. In november 2024 kleurden alle swingstates Republikeins rood. Hij behaalde net geen meerderheid van het totale aantal stemmen, maar eindigde met meer kiezers achter zich dan Kamala Harris. Zowel het Huis van Afgevaardigden als de Senaat kwamen in handen van de Republikeinen.

En daarmee liggen alle wegen open voor Amerika om te ontdekken wat Trump precies bedoelt met dat 'bevrijden' van Amerika.

Frustratie: Washington

De vele toespraken die Trump hield sinds de aftrap van het verkiezingsseizoen in Waco, Texas, laten weinig twijfel bestaan over waar hij zijn pijlen op zal richten. Telkens weer komt hij terug op de federale overheid in Washington DC als zijn grote bron van frustratie. Koos Trump bij zijn eerste verkiezingscampagne in 2016 nog voor de beeldspraak van 'het moeras dempen', acht jaar later »



Analyse Donald Trump



‘Verwoest de deep state’, zegt Trump in Waco, Texas, maart 2023.

» lijkt vernietiging zijn doel: ‘Of de deep state verwoest Amerika, of wij verwoesten de deep state’, sprak hij in Waco.

‘Er is weinig wat de toenmalige en toekomstige president meer in beslag neemt dan zijn overtuiging dat zijn macht word geremd door een kliek ongekozen bureaucraten’, concludeerde The New York Times kort na Trumps verkiezingsoverwinning.

Uitgebreid beleidsplan

Tijdens zijn vorige presidentschap kwam er weinig terecht van de aangekondigde verbouwingsoperatie in Washington. In 2016 begon Trump onvoorbereid aan zijn tijd in het Witte Huis. Het miljoenenbudget voor een transitie van de ene president naar de andere bleef onaangeroerd, tekende journalist Michael Lewis onlangs op in The Washington Post. Honderden belangrijke vacatures in Washing-

ton bleven on vervuld. Tot aan het moment dat de Republikeinen hun meerderheid in het Huis van Afgevaardigden kwijtraakten bij de midterm-verkiezingen van 2018 was een belastingverlaging vrijwel de enige ingrijpende verandering aan het Amerikaanse stelsel van wetten en regels die Trump voor elkaar kreeg.

Ditmaal zal het anders gaan, is de verwachting. Er ligt een uitgebreid beleidsplan klaar waar Trumps regering uit kan putten. Dit Project 2025 zet bovenal in op deregulering en het schrappen van publieke taken. ‘Ons doel’, stelt het veertigtal auteurs afkomstig van verschillende conservatieve denktanks, ‘is een leger van gelijkgestemde, getrainde conservatieven samenstellen dat vanaf dag één aan het werk kan om de *administrative state* te ontmantelen.’ Onderdeel van dit project is het verhogen van het aantal ambtenaren dat direct door de president kan worden ontslagen, van ongeveer 4000 nu naar zeker

50.000.

In de meer dan 900 pagina’s van het Project 2025-rapport staan veel voorbeelden van regels en regelingen die op de schop kunnen, van het recht van betaling bij overwerk tot regulering omtrent de opslag van nucleair afval, van de bescherming van bedreigde diersoorten tot bancaire regels die zijn opgesteld door het Consumer Financial Protection Bureau, dat werd opgericht in de nasleep van

“**Het ministerie van onderwijs kan in elk geval worden opgeheven, suggereren de auteurs van het plan Project 2025**

de financiële crisis van 2008. Het ministerie van onderwijs kan in elk geval worden opgeheven, suggereren de auteurs.

Massadeportaties

In het samenstellen van zijn team put Trump ruim uit het Project 2025-kader. Zijn beoogde keuze voor het hoofd van de Federal Communications Commission, die toeziet op medialicenties en het internet, is een van opstellers van het rapport. Deze Brendan Carr heeft aangekondigd een einde te willen maken aan de immuniteit die digitale platforms hebben met betrekking tot de inhoud die daarop verschijnt. Tegelijk wil hij de zogeheten net-neutraliteit schrappen, een regel die internetproviders verplicht om elke website een gelijke mate van toegang te geven. De combinatie van deze twee maatregelen opent mogelijkheden om veel meer controle uit te oefenen over de inhoud van het internet, vrezen organisaties die opkomen voor digitale rechten.



De paradoxale combinatie van deregulering en meer controle is ook zichtbaar bij Trumps voornemens op het gebied van migratie en publieke gezondheidszorg. Voor het eerste dossier heeft hij Tom Homan aangezocht, een ambtenaar met een lange staat van dienst bij de grensbewaking en ook betrokken bij Project 2025. Daarin wordt onder meer gesuggereerd om regels te schrappen die ongedocumenteerden beschermen. Dat zou nodig zijn om Trumps beloofde 'massadeportaties' uit te voeren.

Het voornemen van Amerika's aanstaande president om het departement van gezondheidszorg in handen te geven van vaccinscepticus Robert Kennedy Jr. zou kunnen betekenen dat de publieke gezondheidszorg wordt beperkt door het afbouwen van inentingsprogramma's en pandemiebestrijding. Tegelijk heeft Kennedy aangegeven dat hij juist meer overheidsbemoeienis wil op het gebied van dieet en voeding (hij wil zaadoliën en kunstma-

tige toevoegingen uit voedsel weren), een onderwerp waarbij zijn standpunten meer lijken te zijn ingegeven door persoonlijke obsessies dan door wetenschappelijk onderzoek. 'We gaan er binnenkort wellicht achter komen of wetenschappelijke instituties kunnen overleven met een leider die ze afwijst', concludeerde het tijdschrift The New Yorker.

Equipe staat te trappelen

Voor de meeste beoogde benoemingen door Trump geldt dat ze eerst moeten worden goedgekeurd door de Senaat. Dat neemt niet weg dat zijn nieuwe equipe staat te trappelen om aan de slag te gaan. Amerika moet zich dan ook voorbereiden op een 'agressief' begin van het 47ste presidentschap van de Verenigde Staten, zei voormalig Trump-adviseur Steve Bannon in een interview met Newsweek. Trumps voornaamste plannen, zoals hogere importtarieven en een strenger migratiebeleid, zullen snel worden uitgevoerd, voorspelde Bannon. De eerste honderd dagen van 2025 zullen volgens hem 'lijken op die van 1932'.

Bannon verwees daarmee naar het aantreden van Franklin Delano Roosevelt, die na een klinkende overwinning in korte tijd zijn New Deal uit de grond stampte. Tegen de achtergrond van de Grote Depressie van de jaren dertig riep Roosevelt een serie nieuwe overheidsinstanties en programma's in het leven die effecten van economische neergang moesten remmen. De letterbak werd daarvoor omgekeerd.

Zo kreeg Amerika de PWA (Public Works Administration, die publieke werken liet uitvoeren om mensen aan werk te helpen) en de SEC (de Securities and Exchange Commission, een toezichthouder voor aandelenhandel die nog



Billboard als protest tegen Project 2025 in Manhattan, New York.

steeds bestaat). Later volgden de SSA (de Social Security Act, een begin van sociale zekerheid) en de NLRA (National Labour Relations Act, ter versterking van vakbonden). Roosevelt's erfenis was een permanente: het model dat het Amerikaanse vrijemarktkapitalisme ingekaderd dient te worden door instituties binnen de federale overheid.

Papierversnipperaars

Trump's plannen komen volgens zijn tegenstanders neer op het oprollen van het type staat dat ontstond onder Roosevelt. 'Keer op keer heeft Trump duidelijk gemaakt dat hij structuur van de New Deal — economische zekerheid door voldoende inkomen en bescherming tegen misbruik door de markt — in de papierversnipperaar wil gooien', betoogde James Roosevelt Jr., kleinzoon van FDR, in de Milwaukee Journal

Sentinel. Op de politieke nieuws-site The Hill werd Trump eerder al omschreven als de 'anti-FDR'.

Verdere namen van de sloopbrigade die Trumps voornemen in daden moet omzetten zijn sinds de verkiezingen in rap tempo onthuld. Miljardair Elon Musk krijgt in ruil voor de miljoenen dollars die hij in Trumps verkiezingscampagne stak een speciale baan als regelsnoeier. Hij zal worden bijgestaan door Vivek Ramaswamy, een ondernemer die zich kandidaat stelde voor het presidentschap namens de Republikeinen en zich vervolgens bij Trump aansloot.

Wat Ramaswamy betreft, kan driekwart van de federale ambtenarij ontslagen worden. Musk deelt op X, het platform dat hij in bezit heeft, verhalen over duimendraaiende bureaucraten, leegstaande gebouwen en andere aanwijzingen dat Washington een molen is die vooral voor zichzelf draait. Samen schreven Musk en Ramaswamy een column in The Wall Street Journal waarin ze van »

Analyse Donald Trump

» leer trokken tegen 'ongekozen ambtenaren' en het einde van thuiswerken aankondigden.

Een van de eerste onderdelen van de overheid die op Musks radar staat, is de Federal Aviation Administration. Deze toezichthouder gaat onder meer over regels omtrent raketlanceringen, een onderneming waar Musk met zijn bedrijf SpaceX druk mee bezig is. Wat Musk betreft, vliegt de baas van de FAA er zo snel mogelijk uit en worden vergunningen voor een lancering sneller afgegeven. 'Anders bereiken we nooit Mars', berichtte hij op X.

Energiesector

De FAA voegt zich zo bij de vele afkortingen die op de zwarte lijst staan bij conservatief Amerika. Eerder dit jaar oordeelde een door Trump benoemde rechter in Texas dat werkzaamheden van het National Labour Relations Board, de belangenbehartiger voor werknemers in de private sector, ongrondwettelijk zijn. Het vonnis kwam voort uit een zaak die was aangespannen door Findhelp, een uitzendplatform voor zorgpersoneel, dat naar het oordeel van het NLRB op onterechte gronden werknemers had ontslagen. Veel van Amerika's grote bedrijven liggen in de clinch met deze toezichthouder, waaronder Amazon en SpaceX. Arbeidsrechtexperts houden rekening met een massaoontslag binnen de NLRB, waarmee er ruimte zou ontstaan voor Trump om toezichthouders van zijn voorkeur te benoemen.

Het scenario 'nieuwe mensen, minder regels' hangt ook boven de Environmental Protection Agency (EPA). Tijdens Trumps eerste termijn probeerde hij het budget voor Amerika's milieutoezichthouder al met een derde te schrappen, onder het motto dat toezicht op lucht-, water- en grond-



Bezoekers van de rally in Waco, Texas zwaaien naar Trumps vliegtuig.

vervuiling 'geldverspilling' was. De Democratische meerderheid in het Huis van Afgevaardigden hield deze bezuinigingsoperatie destijds tegen, maar het lijkt erop dat team-Trump het nog een keer gaat proberen, ditmaal met het Congres in Republikeinse handen.

'We willen de financiering afknijpen zodat de EPA niet meer de middelen heeft om de energiesector te reguleren', sprak Russell Vought tijdens een lezing bij het Center for Renewing America, een van de denktanks betrokken bij Project 2025. Vought zelf was een van de hoofdauteurs van dit beleidsplan. Ook was hij het hoofd Office of Management and Bud-

“Trump zou door benoemingen en juridische sluiproutes controle over het monetair beleid van de VS kunnen gaan uitoefenen

get, de uitvoeringsinstantie binnen het Witte Huis aan het einde van Trumps eerste presidentstermijn. Trump heeft hem opnieuw gevraagd die rol op zich te nemen. 'Rus weet precies hoe hij de deep state moet aanpakken', sprak Trump toen hij deze nominatie bekendmaakte.

Vought, op zijn beurt, heeft gezegd dat de vaak grondwettelijk verankerde onafhankelijkheid van het ambtelijk apparaat in Washington geen beletsel mag zijn bij het ontmantelen van de bureaucratie.

'Het eerste wat geschrapt moet worden, is de hele notie van onafhankelijkheid. Er bestaat niet zoiets als een onafhankelijke instantie', zei hij een interview met voormalig Fox News-commentator Tucker Carlson.

Trump's herijking van de Amerikaanse Republiek zal op deze manier ongetwijfeld tot rechtszaken leiden, maar veel trumpianen voelen zich gesterkt door het feit dat het hooggerechtshof (waarin Trump eerder drie nieuwe rechters kon benoemen) tot nu toe Donald J. zelden in de weg heeft gestaan.

Federal Reserve

Met dit soort gedachten in het hoofd lijkt er binnen de Maga-beweging geen begrenzing te zijn aan het aantal instituten die onder de duim van de nieuwe regering in Washington gebracht kunnen worden. Musk heeft laten weten in zijn nieuwe rol in elk geval ook de

belastingdienst onder de loep te zullen nemen. Vanuit de Republikeinse partij wordt aangestuurd op privatisering van de Federal Home Loan Mortgage Corporation en de Federal National Mortgage Association, de publieke hypotheekfinanciers, beter bekend als Freddie Mac en Fannie Mae. Het zou in elk geval passen binnen Trumps rol als de anti-FDR: Fannie Mae werd opgericht ten tijde van de New Deal.

Ook heeft Trump geregeld aangegeven dat de onafhankelijke positie van de Federal Reserve hem een doorn in het oog is. Door gebruik te maken van benoemingen en juridische sluiproutes zou Trump als president erin kunnen slagen om controle over het monetair beleid van de Verenigde Staten uit te oefenen, concludeerde de denktank Council on Foreign Relations. Het is meer een traditie dan een harde norm dat de president zich niet bemoeit met de besluitvorming van Amerika's centrale bank. Gesterkt door het mandaat dat hij in de verkiezingsuitslag ziet, zou Trump — toch al bekend als president met weinig ontzag voor de normen van de Amerikaanse politiek — de eerste kunnen zijn om met die traditie te breken.

Op maandag 20 januari 2025, bij de inauguratie van Donald Trump, klinkt het startschot voor de honderd wilde dagen die Steve Bannon voorspelde. Bijna een eeuw geleden leverde een ruime verkiezingsoverwinning van een activistische president een compleet nieuw Amerika op. Het zal gauw blijken of die geschiedenis zich in omgekeerde vorm zal herhalen. «

Casper Thomas is journalist. Van 2017 tot 2022 was hij correspondent voor het FD in Washington DC.

Serie Kleur in de top

Tijd om kleur te bekennen

Er mag wel wat meer tempo gemaakt worden met het brengen van kleur in de bedrijfstop. Maar is dat zonder wetgeving te realiseren? 'Zonder druk of concrete stappen gebeurt er niets', zegt de expert.

Door Lien van der Leij

Bij de Female Board Index kon dit jaar de vlag uit. Voor het eerst in dit jaarlijkse overzicht van vrouwen in de top van Nederlandse beursfondsen was bijna een derde van de nieuwe benoemingen in het bestuur vrouw.

Etnisch-culturele diversiteit aan de top is er nog nauwelijks, zegt universitair docent Zoltán Lippényi, die aan de Rijksuniversiteit Groningen onderzoek hiernaar doet. 'Kijken we naar culturele diversiteit in raden van bestuur, dan zien we dat zo'n 12% van de bestuurders niet in Nederland is geboren of een buitenlandse ouder heeft', zegt Lippényi, die een scan onder de grootste tweehonderd ondernemingen (gemeten naar personeel) uitvoerde. 'Kijken we naar niet-westerse afkomst, dan is bij de grootste ondernemingen minder dan een op de twintig bestuurders van kleur.'

Ter vergelijking: zo'n 14% van de Nederlandse bevolking heeft een niet-westerse achtergrond. Volgens Lippényi kun je niet verwachten dat de bedrijfstop al een afspiegeling is van de maatschappij. 'Deze posities vragen om een forse lijst kwalificaties en vaardigheden.'

Dankzij de quotumwet uit 2022 en het niet-verplichte streefcijfer dat daaraan voorafging, nam het aantal vrouwelijke commissarissen bij grote bedrijven gestaag toe. Bij beursgenoteerde bedrijven is dat nu 40%, bij de tweehonderd die Lippényi turfde zo'n 26%.

De toename van buitenlandse commissaris-



sen blijft fors achter. Het percentage kroop tussen 2010 en 2022 omhoog, van 7,4% naar 11%, terwijl het deel commissarissen met een niet-westerse achtergrond met één procentpunt toenam, van 2,2% in 2010 naar 3,2% in 2022.

Mooie woorden

Er mag best meer tempo gemaakt worden, beaamt Alice Odé, programmaleider arbeidsmarkt van polderorgaan SER en betrokken bij het Charter Diversiteit. Dat charter, waar ruim vijfhonderd bedrijven bij zijn aangesloten, richt zich nadrukkelijk op het bevorderen van culturele diversiteit. Odé spreekt tegen dat er niets verandert. 'Achter de getallen gaat een heel proces schuil: bewustwording, processen

en organisaties die moeten veranderen. Dus als je het platslaat, denk je: joh, schiet toch op. Als je echt kijkt, gebeurt er wel heel veel.'

'Uit analyses blijkt dat cultureel-etnische diversiteit boven aan het prioriteitenlijstje staat. 'In eerste instantie — zeker tijdens de opkomst van *Black Lives Matter* — lag de nadruk vooral op meer mensen van kleur aantrekken', zegt Odé. 'De laatste jaren zien we dat het vraagstuk veel meer wordt ingevuld als: hoe kan iedereen zich hier thuis voelen?'

'Diversiteit is een momentopname, inclusie is de film', stelt Hans van der Spek, manager van het kenniscentrum Mens & Organisatie bij Berenschot. Met een divers personeelsbestand ben je er niet. 'Krijgt iedereen evenveel kansen? Verlies je als organisatie sneller vrouwen of medewerkers van kleur? Dan is het tijd voor een zuivere kijk op je bedrijfscultuur.'

De bedrijvensubtop is diverser en internationaliseert sneller dan de top, merkt Lippényi. In 2022 telde de subtop de hoogste twee salarisdecielen van de grootste tweehonderd bedrijven 20% buitenlanders en ruim 10% van niet-westerse afkomst. 'Maar over het algemeen is de bestuurlijke elite in Nederland nog altijd voornamelijk Nederlands, wit en man.'

Diverse rapporten in opdracht van de overheid laten zien dat discriminatie en racisme nog veel voorkomen op de werkvloer. Ambtenaren sloegen onlangs alarm bij de minister van Binnenlandse Zaken over 'systemische discriminatie en pesterijen'.

Volgens Lippényi heeft het ingroeiquotum voor vrouwen in raden van commissarissen zijn waarde bewezen. 'Zonder druk of concrete stappen gebeurt er niets.'

Het FD interviewde voor dit nummer vier rolmodellen over diversiteit aan de top. Lees de verhalen op pagina 38, 50, 70 en 86.



In de top van het bedrijfsleven is culturele diversiteit vaak nog veel te weinig doorgedrongen. We interviewden vier rolmodellen. Yeliz Cicek is oud-hoofdredacteur van Vogue.

Door Eva Selderbeek Fotografie: Rob Voss voor het FD

**“Mensen
voelen
zich veilig
bij mij
omdat ik
“allebei”
ben’**

Doordeweeks at ik als kind vaak Hollandse pot bij mijn oma van moederskant. In het weekeinde stond ik met mijn Turkse nichtjes in de keuken börek te maken. In ons huis waren er altijd twee culturen, die soms botsten, maar als kind wist ik niet beter.

Toen ik communicatiewetenschap ging studeren in Amsterdam kwam ik opeens in een ander milieu terecht. Ik was de eerste in onze familie die ging studeren, en mijn ouders waren supertrots. Maar ik wilde op kamers, en dat is in de Turkse gemeenschap niet gebruikelijk voor een meisje. Daarover moest ik echt met mijn vader onderhandelen. Ik ging op in het Nederlandse studentenleven, maar voelde me daarover soms ook schuldig.

De mode- en bladenwereld waarin ik na mijn studie terecht kwam, stond ver af van de werkdag in Nijmegen waar ik opgroeide. Dat was soms lastig. Als mijn ouders op bezoek kwamen, wilde ik lekker met ze uit eten, niet een frietje halen. Die werelden kwamen niet altijd overeen.

Inmiddels heb ik geleerd om beide delen van mijn achtergrond te omarmen: het nuchtere Nederlandse naast het warme van de

Turkse cultuur. Daar heb ik in mijn leidinggevende functies, zoals bij Glamour, Linda Meiden en Vogue, veel baat bij gehad.

Het lijkt soms alsof groepen lijnrecht tegenover elkaar staan. De ene vindt dat cultuurveranderingen en diversiteitsbeleid niet snel genoeg gaan, de andere dat het te snel gaat. Ik heb gemerkt dat beide groepen zich bij mij veilig voelen om zich uit te spreken. Omdat ik “allebei” ben: ik heb beide culturen in me.

Positief aanvliegen

Al vanaf het moment dat ik een managementpositie kreeg, heb ik geprobeerd collega's van andere bladen te enthousiasmeren voor meer diversiteit: door met goede modellen en schrijvers van kleur te werken, of door divers jong talent aan te trekken. Er was eerst altijd veel interesse, tot mensen er ook echt iets voor moesten doen of laten. Dan bleek dat mensen om half zes thuis wilden zijn, en verzandden de plannen weer.

Ik wilde die gesprekken heel bewust positief aanvliegen, collega's laten zien dat er een wereld te winnen valt als je diversiteit omarmt. Maar ik zag mezelf uiteindelijk ook een beetje in een hoek geduwd worden waarin ik me helemaal niet herkende. Ik werd ineens gezien als die vrouw die het zo nodig altijd maar over diversiteit wil heb-



ben. Daar schrok ik van. Jeetje, als mijn positieve aanpak al zo zwaar wordt ervaren, hoe moet dat dan zijn voor andere mensen van kleur die dit gesprek nog veel vaker en harder voeren dan ik?

Boegbeeld

Ik weet dat ik als hoofdredacteur van Vogue een voorbeeldfunctie had, en ik heb in mijn werk altijd tijd vrijgemaakt om jonge mensen te begeleiden en van advies te voorzien. Dat vind ik een van de leukste dingen om te doen.

Maar bij mijn aanstelling voelde ik destijds ook een tweestrijd. Voordat ik goed en wel begon — het eerste nummer moest nog uitkomen — was ik al bestempeld als het boegbeeld van diversiteit aan de top van de bladenwereld. Ik voelde die druk heel sterk. Opeens werd ik gezien als representatief voor allerlei gemeenschappen en culturen waarvan ik geen deel uitmaak. Dat werkte verlammend. Het heeft even geduurd voordat ik daarin mijn weg had gevonden en dat kon zien als iets moois. Als mensen naar mijn carrière kijken en daardoor denken: dat kan ik ook bereiken — dan kun je mij niet gelukkiger maken.' «

Het verhaal van Yeliz Cicek is deel 1 van de serie over diversiteit aan de top in dit blad.

GEKNAKTE DROOM, DIEPE SCHULDEN

Nederland kampt met een tekort aan verpleegkundigen. Zorginstellingen willen graag personeel van buiten Europa aannemen. Maar een Haagse pilot vol goede bedoelingen liep helemaal mis.

Door Elfanie toe Laer

Foto's: Samyukta Lakshmi voor het FD





Reportage India

H

Haar koffer staat al een jaar klaar. Maar Anika*, de jonge verpleegkundige die zo graag in Nederland aan de slag wil en daarvoor een peperdure opleiding volgde, heeft nog altijd geen visum.

We zijn in Bangalore, een miljoenenstad in het zuiden van India. Buiten is het kwik op deze ochtend in november al opgelopen tot ruim 25 graden. Op straat loeit een koe, verkopers prijzen hun spullen aan. Binnen vertelt Anika geëmotioneerd wat haar overkomen is: 'Het geld, de tijd, alles is weg.'

De twintiger met de lange zwarte haren praat over haar grote wens om in het buitenland te werken. Dat ze haar huis en haar juwelen verkocht zodat ze de slordige €5000 voor de opleiding kon betalen. Dat ze nu al zo lang wacht op het moment dat ze eindelijk op het vliegtuig naar Nederland kan stappen.

Anika was de belofte van haar familie. Ze werd in juni 2023 toegelaten tot een exclusieve pilot die haar zou klaarstomen voor een baan als verpleegkundige in Nederland. 'Het duurde vier maanden, stond in de advertentie. Dat is zeldzaam, zo kort. Die kans wilde ik niet missen.'

Vijf vrouwen en een man werden geselecteerd. Twintigers en dertigers met veel werkervaring. In Den Haag, waar een verpleegkundige al snel tien keer zoveel verdient als in India, wachtte een baan. Anika voelde zich 'so lucky'.

Het klonk allemaal bijna te mooi om waar te zijn.

Dat was het ook. De Nederlandse stichting die voor de verpleegkundigen taallessen, werk en visa zou regelen, liet steken vallen. Verpleegkundigen in India opleiden en naar Nederland halen bleek complexer dan gedacht. In de afgelopen anderhalf jaar werd het vertrek van de zes steeds opnieuw uitgesteld.

Net als de andere kandidaten zakte Anika in mei voor haar taalexamen. Net als bij de andere kandidaten werd in oktober om procedurele redenen haar visum geweigerd. Ze zit diep in de schulden, voelt zich 'geestelijk gemarteld' en Nederland lijkt onbereikbaar.

Anika durft haar verhaal niet te vertellen aan haar familie. Haar vader en moeder weten van niets. 'Onze ouders zouden schreeuwen en huilen en heel teleurgesteld zijn.' Ze is de wanhoop nabij.

Duizenden vacatures

Nederlandse zorginstellingen staan te springen om personeel. Er staan ruim 66.000 vacatures open, waarvan 8400 voor verpleegkundigen. Dat aantal zal de komende jaren door de vergrijzing alleen maar groeien. Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid werkt in 2040 een op de vier mensen in de zorg. Storm loopt het nog niet van buiten de EU: het aantal verpleegkundigen dat volgens het UWV naar Nederland mocht komen, schommelde de laatste jaren tussen de tien en de veertig per jaar.

Anika doet haar verhaal in de werkkamer van Thomas van Berckel, de docent Nederlands die zich over haar ontfermd. De Nederlandse expat woont in een groene wijk van Bangalore, dat 'het Silicon Valley van India' wordt genoemd. Er wonen 12 miljoen mensen. Jaarlijks komen er hon-



derdduizenden bij, op zoek naar een beter leven. In 2016 was Anika een van hen. Zij volgde er een hbo-opleiding en werkte in verschillende ziekenhuizen.

Diep in de problemen zitten ook Pranav* en Maya*, die net als Anika aan de pilot meededen. In Bangalore vertellen zij tegenover het FD hoe zij leningen afsloten bij

Reportage India

» karnemelk serveert, spreekt hij glimlachend over de kandidaten. Hij noemt ze 'my children', voor wie hij zegt niets dan het beste te willen: 'Ik stuur mijn *nurses* niet zomaar weg.'

Maar zo zeggen 'zijn nurses' dat niet te hebben ervaren. Aan hen werd ruim €5000 in rekening gebracht voor de Paramedtronics-training. Een astronomisch bedrag voor een verpleegkundige die in India hooguit €350 per maand verdient. Voor dat geld kregen zij trainingen waarin zij onder meer leerden over psychiatrie en medische apparatuur.

De training is niet verplicht in Nederland, maar dat wisten de kandidaten niet. Zij voelen zich bedrogen: hun steeds wanhopiger berichten met de vraag waarom zij nog niet in Nederland zaten, beantwoordde hij niet. Toen de training was voltooid, zat zijn taak erop, redeneerde hij. Het IIMSTC ontving €10.000 van stichting Maitrie voor de werving, selectie en begeleiding van de kandidaten, én voor de Paramedtronicstraining. Nog eens €11.600 zou worden overgemaakt als de verpleegkundigen in Nederland waren.

Het bestuur van stichting Maitrie zegt dat het niet wist dat de kandidaten het IIMSTC óók voor de training moesten betalen. Sreedhar reageert boos als hij daarmee geconfronteerd wordt. Hij zegt dat de stichting dat wist. Ondanks herhaaldelijke verzoeken overlegt hij geen document waaruit dat zou blijken.

Stichting Maitrie heeft zich niet bemoeid met de advertentietekst voor de vacature. Daarin stond dat de verpleegkundigen in 'prominent hospitals' zouden gaan werken; in werkelijkheid ging het vooral om banen in de ouderenzorg. Er stond ook dat de kandidaten moesten betalen voor de training én dat de trainings-

periode vier maanden bedroeg, terwijl daar in de overeenkomst zes tot twaalf maanden voor was uitgetrokken.

In die periode organiseerde stichting Maitrie taal- en cultuurlessen. De stichting zou visa regelen en de kandidaten in Nederland verder begeleiden. Dat alles zou de Indiërs geen geld kosten. De pilot werd concreet dankzij een samenwerkingsovereenkomst die Den Haag in 2016 sloot met Karnataka, de deelstaat met ruim 68 miljoen inwoners waar Bangalore in ligt. Voortbordurend op die overeenkomst sloten stichting Maitrie en het IIMSTC begin 2023 een Memorandum of Understanding (MoU).

Tijdens een ceremonie om dat te vieren sprak toenmalig VVD-wethouder Kavita Parbhudayal het publiek vanuit Nederland online toe. Zij sprak van 'een geweldige kans' voor zorginstellingen in Den Haag en een 'geweldige ervaring' voor Indiërs die in het buitenland willen werken. 'Ik weet dat er veel studenten aanwezig zijn in deze bijeenkomst', zei zij tegen haar virtuele publiek. 'En ik zou jullie allemaal willen zeggen: jullie zijn *very welcome* in Nederland.' Parbhudayal was ook verbonden aan stichting Maitrie.

Lastige regels

Het is moeilijk om zorgpersoneel van buiten Europa naar Nederland te halen. Een zorginstelling die dat wil, moet volgens hoogleraar migratierecht Tesseltje de Lange 'een verhuisdoos papier per aanvraag' verzamelen en bewijzen dat voor de functie in heel Europa geen kandidaat te vinden is. Het is ook een investering: de kandidaten moeten getraind en begeleid worden. De kosten zijn voor de werkgever, dat staat in de regels van de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO).



De Vlaamse opleiding in Kochi is intern, met slaapkamers voor drie.

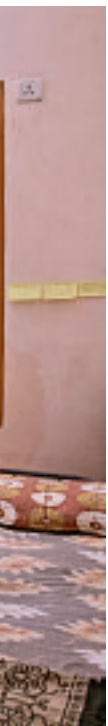
Cultuurverschillen leiden soms tot problemen, weet Thomas van Berckel, die behalve docent Nederlands cultuurconsultant is. Vanuit Bangalore begeleidt hij al ruim tien jaar Indiërs die in Nederland en Vlaanderen gaan werken. 'Dan wordt vol enthousiasme een MoU gesloten, terwijl de verwachtingen vaak totaal verschillend zijn. Als een Nederlander zegt: ik wil honderd verpleegkundigen, gaan ze hier — húp — werven. Ze kijken wel waar ze uitkomen. Ook zonder beleid en duidelijke afspraken. Het is vaak nogal houtje-touwtje.' En dan heeft hij het nog niet eens over het taalonderwijs: 'Duits wordt verzorgd door het Goethe Instituut, Frans via de Alliance Française, maar in India hebben wij zo iets niet voor Nederlands. Dat gaat ten koste van de kwaliteit, en er is geen coördinatie.'

Toen in maart bleek dat het niveau Nederlands van de verpleegkundigen die naar Nederland zouden komen achterbleef, werd in allerijl Van Berckel ingehuurd. In mei was het centraal taalexamen. Taalniveau B1 is verplicht voor mensen die in de zorg willen werken. Met een andere docent uit Bangalore schroefde Van Berckel het taalniveau flink op, maar de achterstand was te groot: iedereen zakte.

Van Berckel wil het taalonderwijs beter regelen. In september ontving hij €5000 subsidie van de Taalunie voor de oprichting van een stichting: de Foundation for Dutch Language and Culture. Die moet uitgroeien tot een netwerk waarin het Nederlandse taal- en cultuuronderwijs in het buitenland wordt gecoördineerd.

Zes maanden intern

Als het om arbeidsmigranten gaat, kijken veel werkgevers met een jaloerse blik naar Duitsland



en Frankrijk. Die landen hebben uitgebreide regelingen om buiten Europa technici, installateurs en verpleegkundigen te werven. België staat er voor open, maar daar speelt de overheid geen actieve rol.

Vlaamse werkgevers hebben er wel ervaring mee. Daar startte in 2020 het Aurora-project. In Kochi, een stad vijfhonderd kilometer ten zuidwesten van Bangalore, is het resultaat te zien. Daar staat het Lourdes Hospital. Een modern, wit gebouw met glanzende ramen en een groot Mariabeeld voor de ingang. Ernaast zit een opleidingscentrum waar verpleegkundigen Nederlandse les krijgen.

‘Ik ging met mijn familie naar de tempel’, zegt een vrouw van begin dertig. Een fotopresentatie, geprojecteerd op het whiteboard, illustreert haar verhaal. Om de beurt vertellen twintig verpleegkundigen hoe zij afgelopen weekeinde het hindoeïstische festival Diwali vierden. ‘Ik ging naar de school van mijn kinderen en dronk mijn lievelingsdrankje: Ginger Ale.’ ‘Met alcohol?’ vraagt docent Christa de Brabander. De leerlingen, allemaal vrouw, lachen. Er wordt vruchtensap rondgedeeld en *egg puffs*, een soort eierbroodjes, om te vieren dat zij geslaagd zijn voor een toets. ‘Smakelijk’, roept iemand. ‘Geniet ervan.’

Zestig leerlingen zijn er, verdeeld over drie lokalen. In dat van meester Diederik van Gorp buigen leerlingen zich over hun tekstboek, in de klas van juf Veerle de Ridder voeren verpleegkundigen gesprekken met elkaar. Er wordt alleen Nederlands gesproken.

De meeste verpleegkundigen zijn vrouw, tussen de 25 en 40 jaar. Vaak moeders. Hun opleiding is intern: ze wonen hier en delen per drie een slaapkamer. De bedden zijn netjes opgemaakt, aan de

muur hangen handgeschreven woordenlijstjes: *kapper, koffer, spierpijn, brandende, kriebelende*. Buiten staan onder een afdakje tien fietsen geparkeerd.

Zes maanden lang, zes dagen per week hebben de verpleegkundigen van 8 tot 16 uur les. Vooral Nederlands. Ter vergelijking: de zes die naar Nederland zouden komen, kregen hooguit vijf uur les, en lang niet elke dag. Bovendien werden de meeste lessen online gegeven, deels door vrijwilligers.

Ethisch rekruteren

Kun je Indiase verpleegkundigen op een ethische manier werven, vroeg Wouter Sonnevile zich in 2019 af. De mede-initiatiefnemer van het Aurora-project was destijds directeur van de Vlaamse zorginstelling Exalta. Het groeiende personeelsgebrek leidde tot kopzorgen. Inzetten op arbeidsmigranten leek riskant — mensenhandel en frauduleuze afspraken komen veel voor. Toch besloot Sonnevile dat hij er ‘iets mee wilde’, en hij bleek niet de enige.

Samen met het Instituut voor Verpleegkunde in Gent richtten drie werkgevers een stichting op. Zij ontwikkelden een programma dat start met zes maanden trai-

ning in Kochi, en doorloopt nadat de verpleegkundigen in België zijn. Voor de eerste lichting meldten zich drieduizend sollicitanten. Er was plaats voor twintig.

Als de nieuwe groep volgende maand overkomt uit India — lichting vier alweer — is alles geregeld: woonruimte, een buddy en een vast contract. In hun eerste jaar in België studeren zij en twee jaar na hun sollicitatie kunnen zij echt aan de slag als verpleegkundige.

De werkgevers investeren €15.000 per verpleegkundige. Dat is inclusief een verplichte gift van €1000 aan het Lourdes Hospital voor bijvoorbeeld moderne apparatuur. Het moet voor alle betrokken partijen een win-winsituatie zijn, is de gedachte. Sonnevile: ‘Het zou misschien efficiënter kunnen, maar niet effectiever.’

‘Best wel fier’ zijn de Belgen op hun traject. De eerste groep is drie jaar aan het werk. Sommigen hebben hun gezin laten overkomen. Een van de kandidaten wordt binnenkort hoofdverpleegkundige.

‘A little furious’

Voor de zes verpleegkundigen die naar Nederland zouden komen, is het nog lang niet zover. Stichting Maitrie, overvallen door de complexiteit van de pilot, droeg het hele project in november 2023 over aan Care Indonesia, een dochterbedrijf van Carevisie dat zorgpersoneel werft in het buitenland. Bestuurslid Ram Ramlal van stichting Maitrie: ‘Wij hebben namelijk geen ervaring, zij wel.’

‘A little furious’ was Dr. Sreedhar toen hij in februari hoorde dat stichting Maitrie de klus niet zou afmaken. Hij vond het onprofessioneel. De stichting heeft zichzelf inmiddels opgeheven. Bestuurders vinden het ‘hartstikke naar’ dat het zo gelopen is. Twee van de drie werkgevers hebben zich

teruggetrokken, waaronder een ziekenhuis. Eén ouderenzorginstelling biedt de zes kandidaten in principe een baan aan. Eenmaal in Nederland moeten zij dan wel snel het B1-diploma halen.

Hun visumaanvraag werd in oktober niet om inhoudelijke maar om procedurele redenen afgewezen. Het had niets te maken met de kwaliteiten van de kandidaten — die hebben jarenlange werkervaring. Dat geeft betrokkenen hoop dat een nieuwe aanvraag die nu loopt alsnog tot groen licht zal leiden.

Hoogleraar migratierecht De Lange vindt dat Nederland de morele verplichting heeft om de groep na deze ‘valse start’ een kans te geven. Verder is het volgens haar hard nodig dat een juridisch kader ontwikkeld wordt voor ethische werving. ‘Want er zijn projecten die slagen, maar dit voorbeeld maakt duidelijk dat het ook kan misgaan.’ De Lange ziet arbeidsmigratie als een van de oplossingen voor het personeelstekort in de zorg.

Het is afwachten. Anika en Pranav hebben tijdelijk werk gevonden, de vier anderen zijn op zoek. Het gat in hun cv helpt daar niet bij. In januari horen zij of zij alsnog een verblijfsvergunning krijgen. Anika ruimt haar koffer in elk geval nog niet uit: ‘Er zitten handschoenen in, wollen jurken en kruiden, want we weten niet wat daar is om mee te koken. Als ik ernaar kijk, voel ik mij depressief. Maar ik laat het er allemaal in zitten.’

**) De namen Anika, Pranav en Maya zijn gefingeerd. Hun echte namen zijn bij de redactie bekend.*

Elfanie toe Laer is redacteur arbeidsmarkt van Het Financieele Dagblad.

“
**‘Als een
Nederlander
in India zegt:
ik wil honderd
verpleeg-
kundigen, gaan
ze hier — hup —
werven’**





JA, ER IS LEVEN NA DE FINANCIËLE WERELD

Lukas Daalder keerde in 2024 na bijna dertig jaar de financiële wereld de rug toe. Tijd voor een ‘totale detox’. In een persoonlijk essay blikt hij terug. ‘Ik ben niet in een diep, donker gat gevallen.’

Door Lukas Daalder

Illustratie: Antoine Hamers

Toen ik aan het begin van dit jaar aankondigde dat ik met prepensioen zou gaan, was ik me niet bewust van het feit dat ik zo veel stof zou doen opwaaien. Na de scoop in Het Financieele Dagblad volgde een paginagroot artikel in De Telegraaf, was ik het lijdend voorwerp/de inspiratiebron voor een aantal columnisten en plaatste het FD als klap op de vuurpijl mijn foto groot op de voorpagina van de zaterdagkrant — nog nooit heb ik me zo ongemakkelijk gevoeld bij de aankoop van een krant. Niet alleen in de pers maar ook elders was de verbazing groot.

De overheersende reactie was dat het moedig en stoer was, hoewel er hier en daar toch ook een vleug van ongeloof te bespeuren viel. Waar- »

» om zou iemand van 56 met een goede baan en een vaste positie als columnist bij het FD plotseling zijn vertrek aankondigen? Daar moest toch meer aan de hand zijn.

Er moesten de nodige 'kopjes koffie' gedronken worden en zelfs bij collega's van BlackRock bestond er onduidelijkheid of het hier om een vrijwillige keuze ging of om een 'in onderling overleg' opgelegd besluit. Waarom geeft iemand een goede baan en plaats in de schijnwerpers vrijwillig op?

Dertig jaar is (te) lang

Nu zou ik die vraag kunnen afdoen met de opmerking dat je op je hoogtepunt moet stoppen, maar dat zou geen recht doen aan het besluit. In werkelijkheid speelden verschillende argumenten een rol. Om te beginnen: meer dan dertig jaar in eenzelfde soort baan of vakgebied is, denk ik, simpelweg te lang. Zelfs met een prominente baan in een hectische werkomgeving (financiële markten — never a dull moment) ligt sleur op een goed moment op de loer. Weliswaar hebben we de afgelopen vijf jaar behoorlijk onverwachte en unieke gebeurtenissen te verwerken gekregen — covid, Oekraïne, Israël, ongekende inflatie, AI — maar toch.

Als ik het echt plat moet slaan, is de boodschap die een financiële-marktenstrategie brengt namelijk nogal simpel: geen paniek. En nee, dat is niet een commercieel ingegeven boodschap, geen maakt-u-zich-geen-zorgen-mevrouwte-dooddoener, het is simpelweg de conclusie die markten zelf telkens weer bevestigen. Hoe groter de crisis en hoe zwaarder de correctie op financiële markten, des te beter het koopmoment achteraf altijd weer is geweest.

Uiteraard kunnen we eens geconfronteerd worden met een correctie waarvan we geen herstel

zullen zien — wantrouw de strateeg die die optie niet openhoudt! — maar in mijn werkzame leven is elke crisis achteraf gezien eigenlijk altijd een goed koopmoment geweest. Kom je eenmaal tot die conclusie, dan wordt zelfs een baan als strateeg voor de grootste vermogensbeheerder van de wereld op een goed moment een beetje een routineklus. Covid? Geen paniek. Zware correctie? Geen paniek. Oorlog? Geen paniek.

Ik wil hiermee uiteraard het (mensen)leed niet bagatelliseren, maar de simpele conclusie is dat financiële markten daar niet gevoelig voor zijn. Hoewel ik verder veel voldoening haalde uit het schrijven van columns, het geven van presentaties bij klanten en de interacties met collega's, ontbrak op een goed moment de intellectuele uitdaging.

Dat gevoel werd verder versterkt door het gebrek aan vernieuwing in het vakgebied van de macro-economie. Alle mooie verhalen over realtime data, verfijnde analyses en vernieuwing van de nieuwste econometrische modellen ten spijt lijken we de laatste tientallen jaren maar bar weinig voortgang te hebben geboekt in het doorgronden

van onderliggende economische mechanismen.

Dat werd wat mij betreft pijnlijk duidelijk toen de wereld in 2022 met een ongekennde stijging van de inflatie werd geconfronteerd. Als er nu één variabele is waar economen al duizenden jaren ervaring mee hebben opgebouwd, dan zou je zeggen dat het inflatie is. Dat geen van de gerenommeerde instituten (IMF, OECD, zo'n beetje alle centrale banken) die inflatiegolf zagen aankomen, roept in dat geval de nodige vragen op.

De gouverneur van de Belgische centrale bank Pierre Wunsch was indertijd zo open om in de Financial Times te stellen dat 'it was more or less impossible in our models to produce any inflation that would not be temporary'. Daar zit je dan met je nieuwste econometrische model.

Hier kun je uiteraard tegen inbrengen dat er sprake was van een unieke cocktail aan onderliggende factoren (corona, Oekraïne), terwijl er wel degelijk economen waren die voor een oplopende inflatie hadden gewaarschuwd. Of je die wilt opvoeren om de eer van de economische professie te redden, vraag ik me echter af.

De ene helft van deze groep waarschuwde op de piek van de inflatiegolf dat we nog zeker drie jaar met dubbelcijferige inflatie moesten rekenen, óf een extreem zware recessie moesten accepteren (beide voorspellingen zijn niet uitgekomen), de andere helft bestond uit verstokte monetaristen, die al sinds 2009 onafgebroken hyperinflatie voorspelden en nu bij toeval gelijk hadden gehad. Zelfs een stilstaande klok wijst twee keer per dag de juiste tijd aan, maar daar heb je uiteraard niet veel aan.

Nu was ik bij BlackRock niet verantwoordelijk voor de macro-economische voorspellingen, terwijl

wij onze klanten wel degelijk voor hogere inflatie hadden gewaarschuwd — hoewel zeker niet de 10%+ die het uiteindelijk werd — dus had ik dit zonder problemen naast me neer kunnen leggen. Het 'geen paniek' op financiële markten klopte ook nu weer, maar het riep bij mij alleen wel de vraag op wat nu eigenlijk de toegevoegde waarde was van het vakgebied.

Over de tsunami aan research naar niet waarneembare variabelen als de evenwichtsrente (r^*), natuurlijke werkloosheid of de potentiële groei heb ik het dan nog niet eens gehad. Niets vrijblijvender dan te concluderen dat r^* of de natuurlijke werkloosheid de laatste jaren hoger/lager is komen te liggen: geen hond die het immers ooit kan vaststellen. Kortom, ook mijn enthousiasme voor het vakgebied was gedurende de jaren wat bekoeld geraakt. Tijd voor een detox dus.

Zo moedig is het niet

De laatste en zeker niet de onbelangrijkste reden om mijn baan op te zeggen was meer praktisch van aard: omdat het kon. Combineer een riant salaris, een relatief laag uitgavenpatroon en het besef dat je je spaargeld op jonge leeftijd beter in aandelen kunt stoppen dan op de bank zetten, en dan krijg je een financiële positie waarmee ik dit besluit zonder al te veel offers kon nemen.

Met moed had het in mijn ogen weinig te maken: ik vermoed dat een groot deel van mijn leeftijdgenoten zich maar al te graag in dezelfde positie zouden bevinden en dat velen (misschien al veel eerder) dezelfde conclusie hadden getrokken. Gewoon stoppen, geen verplichtingen, kijken of er iets anders op je pad komt wat ook leuk is.

En? Bevalt dat, zo'n financiële detox?

“**Mijn enthousiasme voor het vakgebied was gedurende de jaren wat bekoeld geraakt. Tijd voor een detox dus**”



Zeker. Bij mijn vertrek nam ik mij voor een totale detox van economie en financiële markten te implementeren en dat is mij grotendeels gelukt. Ik beluister geen financiële podcasts meer, heb mijn abonnementen op The Economist, Barron's en The Wall Street Journal opgezegd en mijd de economische bijlagen

van de kranten die ik nog wel lees als de pest.

De laatste renteverlaging van de ECB kreeg ik dus ook echt pas mee op de dag na het rentebesluit en dan ook alleen in de vorm van een kop boven een artikel, dat ik naar alle tevredenheid niet gelezen heb. Verder vertelt mijn fitbit mij dat ik sinds ik gestopt ben met werken

ongeveer een half uur langer per nacht slaap, grofweg twee kilometer per dag meer loop en daardoor automatisch ook veel meer in de buitenlucht moet zijn geweest.

Daarnaast lees/luister ik boeken bij de vleet, waarbij de lijst van 'klassiekers' gestaag aan het slinken is. De absolute topper van het niet werken is overigens de vrijheid om in september te besluiten om een week later Hadrian's Wall Path te gaan wandelen en om dan op de dinsdag daarop op de boot naar Newcastle te stappen.

Al met al ben ik niet in een diep, donker gat gevallen. Sterker nog, op voorhand had ik verwacht dat ik me na een maand of zes wel stierlijk zou zijn gaan vervelen, maar ook dat gevoel ontbreekt vooralsnog. Dat boek dat ik zou gaan schrijven, het blog dat ik ging bijhouden? Volgende week begin ik. Misschien.

Dat gezegd hebbende zijn er ook zaken waar ik op voorhand minder over nagedacht had. Dat ik nu zeven dagen per week thuis ben, is bijvoorbeeld niet onopgemerkt gebleven bij de rest van mijn gezin, wat zijn eigen dynamiek tot gevolg heeft gehad. Niet dat ik boerend en met mijn hand in mijn broek

de hele dag op de bank hang, maar toch.

Daarnaast is het na dertig jaar je spaarpot gestaag te hebben zien groeien toch best wel een omslag om de teller opeens de andere kant op te zien gaan. De spreadsheet die ik heb om de financiën een beetje in de gaten te houden, werd de afgelopen maanden dan ook regelmatig geraadpleegd.

Overigens roept dit wel een interessante paradox op. Sinds ik gestopt ben met werken, teer ik in op mijn spaar- en beleggingsportefeuille. De financiële armslag die ik in de toekomst zal hebben, is daarmee volledig afhankelijk geworden van wat er in de financiële markten en economie gebeurt. Staat dat dan niet haaks op het idee van een detox? Check ik nu niet dagelijks de ontwikkelingen op de beurs of bijvoorbeeld de hoogte van de inflatie?

De test of ik hier goed mee kon omgaan, kwam toen ik begin augustus terugkwam van vakantie en ik de voorpagina's van de kranten onder ogen kreeg. 'Recessievrees zorgt wereldwijd voor massale verkoop aandelen', kopte NRC op 6 augustus, 'Beurskoersen duiken wereldwijd in de min' prijkte op de voorpagina van Het Parool, terwijl het FD voor 'Aandelenmarkten onderuit door onzekerheid over economie VS' had gekozen. De term 'bloedbad' dook in de berichtgeving geregeld op. Niet bepaald een warm bad als je net terugkomt van vakantie.

Ik heb de koppen gescand, maar heb me er verder niet echt in verdiept. Geen paniek, het zal wel weer een goed koopmoment blijken te zijn, dacht ik alleen. «

Beleggingsstrateeg Lukas Daalder was FD-columnist en chief investment officer bij BlackRock, de grootste vermogensbeheerder ter wereld.

“
**Na dertig jaar
je spaarpot
gestaag te
hebben zien
groeien is het
best een omslag
om de teller
opeens de
andere kant op
te zien gaan**

In de top van het bedrijfsleven is culturele diversiteit vaak nog veel te weinig doorgedrongen. We interviewden vier rolmodellen. Kak Khee Yeung is vaatchirurg in Amsterdam UMC, en onderzoeker.

Door Anouk Gras Fotografie Rob Voss voor het FD

“
‘Als je in Nederland de beste van de klas bent, ben je een sukkel’

Ik ben opgegroeid in het Chinese restaurant van mijn ouders. Er was een hoekje speciaal voor mij ingericht. Mijn ouders spreken Nederlands, maar waren wel onzeker in hun geschrift. Toen ik acht jaar was, schreef ik de menukaarten omdat ik mijn type-diploma op school had gehaald. Af en toe moest ik brieven voor ze lezen. Eigenlijk ben je al heel zelfstandig als je klein bent.

Je past je je hele leven aan de Nederlandse cultuur aan, terwijl je thuis de Chinese cultuur hebt. Ik snapte het fenomeen Sinterklaas niet op de basisschool, en ook mijn moeder kon het me niet uitleggen. Ze legde wortels in mijn schoen, omdat ze niet begreep dat die voor het paard waren. Ik leerde toen dat ik niet tegen andere kinderen mocht zeggen dat Sinterklaas mijn ouders waren.

In Nederland wordt je op school bijgebracht dat plezier maken het belangrijkste is. Als je de beste van de klas bent, ben je een sukkel. Dat werkt ook door in je carrière. Er wordt van je verwacht dat je altijd in de middenmoot zit, anders hoor je er niet echt bij. In China moet je niet in de groep passen, je moet excelleren. Vrienden maken is niet belangrijk. Als je de beste bent, houd je ook de eer aan je familie.

Dat betekent niet dat ik mezelf

dingen niet kan aanleren. Dat je ergens graag bij wilt horen, is wat mij betreft iets universeels. Vrienden maken gaat vanzelf. Bij mij was het alleen zo dat ik minder vaak kon afspreken, omdat ik ging studeren.

Dat ik me goed kan aanpassen, heeft me erg geholpen tijdens mijn coschappen. De overstap naar nieuwe afdelingen ging voor mij heel natuurlijk. Maar dat excelleren is echt iets Chinees. Ik combineerde mijn studie met onderzoek, wat niet heel gebruikelijk is. Een neuroloog die mij moest beoordelen, vond dat te veel. Tijdens het beoordelingsgesprek zei hij: “Als je met je hoofd boven het maaiveld uitsteekt, wordt het afgehaakt.” Hij had me maar één keer gezien. Ik was toen net twintig.

Ferrari in de file

Gelukkig zijn er altijd mentoren geweest die zeiden: luister er niet naar. Op een andere afdeling kreeg ik eens te horen: “Als je een Ferrari bent en je staat in de file, zul je ook gewoon moeten wachten.” Toen ik dat met mijn mentor deelde, vond hij die uitspraak onzin. “Als je een Ferrari bent en je moet ergens zijn, dan ga je gewoon over de vluchstrook”, zei hij. Dit soort mensen hebben mij geholpen in te zien dat ambities juist goed kunnen zijn.

Ze onderkenden in beide situaties wel mijn talent. Mensen



hebben het beste met je voor, maar zeggen het in verschillende bewoordingen. De ene stimulerend, de ander niet-stimulerend voor mij als persoon. Maar vaak komt het uit een goed hart.

Op dit moment werk ik als vaatchirurg in Amsterdam UMC en doe ik nog steeds wetenschappelijk onderzoek. Ook nu wordt die combinatie me nog afgeraden, bijvoorbeeld tijdens een subsidieaanvraag. Maar ik haal er juist energie uit. In deze fase van mijn carrière hoor ik ook vaak: hoe is het thuis? Heb je een goede werk-privébalans, maak je genoeg plezier? Ik denk dan: ja, ik haal het plezier uit mijn werk. Je bent opgegroeid met andere extremen.

Successen delen

Uiteindelijk leer je van elke cultuur wel iets. Als vaatchirurg vind ik het belangrijk om successen te behalen. Ik ga niet voor negentig procent slagingskans bij een operatie, maar voor de volle honderd procent. En wat ik in Nederland heb geleerd, is om te werken in teamverband. Ik heb hier een groot Europees consortium opgezet. Successen worden pas echt meer waard als je ze met elkaar kunt delen.' «

Het verhaal van Kak Khee Yeung is deel 2 van de serie over diversiteit aan de top in dit blad.

*Jeroen
Achtien
van Inter
Scaldes:
‘Ook met
één ster
waren
we blij
geweest’*





Binnen een jaar van nul naar twee sterren. Er zijn weinig chefs in de wereld die dat voor elkaar krijgen. Jeroen Achten en zijn vrouw Sanne zorgden ervoor dat het Zeeuwse restaurant Inter Scaldes ruim veertig jaar sterrendom niet zag verdwijnen.



Door Rutger Betlem

Fotografie: Jan Aelberts/ID voor het FD

Reportage *Inter Scaldes*

E

Er wordt geproefd. Van alles een klein hapje. Strakke gezichten. In het midden van de hoge balie waar gerechten uitgeserveerd worden, staat chef-kok Jeroen Achtien. Tegenover hem sommelier Tessa van de Wouw. Op het bord Zeeuwse wilde haas met peperkoek, witlof, mandarijn, geraspte droge worst, afgemaakt met hazenbloedsaus en een kruidkoekcroûte met hazenpeper.

Er gaat een fles G d'Estournel Médoc uit 2020 open. Een slokje rode wijn. Nog een klein hapje. Jeroen en Tessa kijken elkaar aan.

‘Doen?’ vraagt Achtien.

Tessa neemt nog een likje saus. ‘Ja, doen’, antwoordt ze. ‘Ik kan zestig flessen bestellen. Doen?’

‘Doen!’

De opluchting straalt van het gezicht van souschef Bram Venhorst. Weer een puzzelstukje van het najaarsmenu goedgekeurd. High fives vliegen door de lucht.

Verjongingsslag

Achtien verraste velen toen hij binnen een jaar weer twee sterren binnensleepte voor restaurant Inter Scaldes. De ambities waren torenhoog, dat is waar. Maar op een instituut als Michelin krijgt niemand grip. In een jaar tijd zou het restaurant acht keer bezocht zijn — althans... dat zijn de geruchten. ‘Van één weet ik





Al waren de ambities torenhoog, Jeroen Achtien verraste toch met twee sterren.

Grote zorg: in de Oosterschelde worden nog maar nauwelijks gezonde kreeften gevangen.

het zeker', zegt hij in de keuken van zijn restaurant. 'Die ken ik al jaren als een van de hoofdinspecteurs.' Naar de andere bezoeken is het gissen. Dat doet er ook niet echt toe. De sterren zijn binnen.

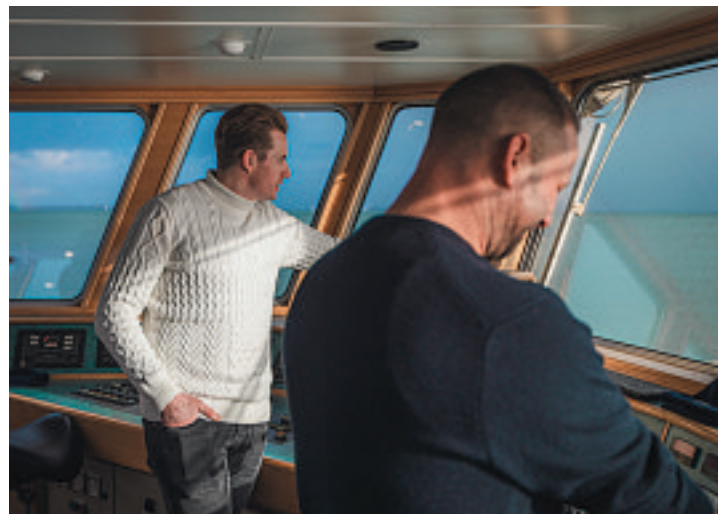
De bandenproducent die al bijna honderd jaar restaurants beoordeelt, heeft een verjongingsslag ondergaan. Foodtrucks kunnen een ster krijgen, net als een kleine afhaalbalie in de metro van Tokio of een straatrestaurant in Bangkok. Inspecteurs zijn geen dikke grijze mannen meer die over elk detail van de kaart een vraag stellen, maar heel vaak gewone bezoekers. Zie ze maar eens te ontdekken. Slimme vragen zijn domme vragen geworden, want ook daar moet een goed antwoord op zijn. De instelling laat zich leiden door adviseurs die vaak buiten de deur eten.

'Chefs houden elkaar onderling op de hoogte', zegt Achtien, die de negentiende tweesterrenchef van Nederland werd. 'Dat is onderdeel van het spel.'

Inter Scaldes had de laatste vijf jaar, onder de vorige eigenaren, chef-kok Jannis en gastvrouw Claudia Brevet, drie sterren. Het restaurant stond bekend als een van de beste van Nederland, maar ook als traditioneel. Het had een grote aantrekkingskracht op gasten van de oude stempel, niet op jong publiek.

Nieuwe start

Toen aan Achtien (37) en zijn vrouw Sanne (34) werd gevraagd om het restaurant en hotel over te nemen en in Pillows Hotels van Amerborgh een investeerder vonden, was meteen duidelijk dat er het een en ander moest veranderen. Het moest frisser en meer van deze tijd. De traditionele inrichting van gedekte tafels, donkere plavuizen en ramen



met roeden verdween.

Daarvoor in de plaats kwam veel licht, er kwamen grote raampartijen, intieme zitbanken en verschillende ruimtes voor de gasten, een Ikea-achtige route die door het hele restaurant loopt. De amuses worden geserveerd in een centrale ontvangstruimte, dan naar de keuken, waar de chef-kok ter plekke een oestergerecht bereidt, dan een tour langs de koude bereidingen, en pas dan naar het centrale zitgedeelte waar het diner begint. Na afloop vertrekken de gasten naar de koffieruimte, waar een assorti-

“ Michelin– inspecteurs zijn vaak gewone bezoekers: ‘Chefs houden elkaar op de hoogte. Dat is onderdeel van het spel’

Chef-kok Jeroen Achtien

Achtien: ‘Het is mooi om te zien waar mijn product vandaan komt.’

ment van friandises klaarligt.

De nadruk op vis is het enige wat Achtien van de signatuur van het restaurant in stand hield. Inter Scaldes, Latijn voor 'Tussen de Scheldes', ligt in het hart van de zeeteelt in Zeeland. Het dorp Yerseke is een onmisbare schakel voor het restaurant in Krui-ningen.

Dertig jaar op zee

Om 10.30 uur legt Jos Steketee zijn schip, de Ye 72, aan in de haven van het mossel- en oesterdorp. Gisteravond vertrokken ze vanaf de Waddenzee. Aan boord een paar honderd kilo eenjarige mosselen. In de Oosterschelde brengen ze hun laatste maanden door tot het mosselseizoen van start gaat.

Het zijn slechte mosseljaren geweest. Sommige kwekers verloren wel 90% van hun oogst. 'De gok om mosselen twee jaar op de bank te laten liggen, nemen we niet meer', zegt Steketee. Niemand weet wat de massale sterfte veroorzaakt. Te veel regen en daardoor te veel aanvoer van zoet water, zegt de een. »

Reportage

Inter Scaldes



Gasten mogen altijd meekijken: 'Gastronomie is ook gastvrijheid.'

» Anderen houden het op illegale lozingen of algengroei. Kreeften lijken het volgende slachtoffer te worden. Er worden nog nauwelijks gezonde exemplaren gevangen. De zorgen zijn groot in Yerseke. Als het seizoen weer zo slecht is, zullen niet alle vissers dat overleven.

Steketee werkt sinds zijn zestiende aan boord van mosselschepen. Eerst die van zijn opa, toen die van zijn ooms, nu heeft hij zijn eigen schip. Ruim dertig jaar op zee. En altijd vanuit zijn geboortedorp. Hij heeft eigen mosselbanken, een groothandel en een onlineshop waarvan hij mosselen over heel Nederland verzendt. Die handel ligt nu even stil; buiten het seizoen mosselen eten vinden ze in Yerseke maar niks, maar voor klanten als Achtien maakt hij een uitzondering.

Dit is geen tochtje voor de show, zegt de topchef als het schip rondjes draait over het uitstrooigebied om de mosselen goed over de bank te verdelen. 'Ik vind het mooi om te zien waar mijn product vandaan komt.' Dat is te merken tijdens wat bij Inter Scaldes 'boodschappen

doen' genoemd wordt — bezoeken aan kleine leveranciers in de buurt die trots zijn het beste restaurant van Zuid-Beveland hun afnemer te mogen noemen.

Ze kennen hem allemaal. Achtien heeft een streepje voor. Routineus wordt de bak gewezen waar de beste langoustines van de dag liggen. Een van de werknemers haalt trots een zeeduivel uit een bak met ijs, daarnaast een aantal met complete zwaardvissen. 'Ik voel me thuis in Zeeland', zegt Achtien onderweg naar het volgende adres. 'Misschien

**“
Het eten moet
passen bij de
zaak en niet
van overdreven
ver komen:
'We gaan hier
geen hamachi
uit Japan
bestellen'**

Chef-kok Jeroen Achtien

wel omdat ik een Fries ben. We begrijpen elkaar. Een cultuur waar afspraak afspraak is en we elkaar niet de maat nemen.'

Honderden schnitzels

Net als Jos de mosselvisser begon Achtien jong met werken. Een gezin zonder culinaire baggage, de Chinees in Heerenveen niet meegerekend. Ook een gezin dat de eindjes aan elkaar moest knopen. Een groot contrast met waar de chef-kok nu staat.

Zijn broer leerde hem de eerste stappen in de keuken. Achtien was direct om. Al duurde het een aantal jaren voordat hij doorkreeg dat hij iets bijzonders kon. In de tussentijd bakte hij honderden schnitzels, sneed kilo's patat en deed bij verschillende restaurants het handwerk dat hem nu nog van pas komt, van het jasje uittrekken bij een konijn tot het uitbenen van een ree. Het was sterrenchef Jarno Eggen, toen nog van De Lindenhof in Giethoorn, die iets in hem zag en een stage verzorgde bij De Librije in Zwolle. 'Tot dat moment had ik me nog nooit beziggehouden met sterrenrestaurants.'

Achtien werkte acht jaar voor het beste restaurant van Nederland en klom op tot keukenchef. Toen hij uiteindelijk vertrok, was dat met gemengde gevoelens.

'Ik leerde nog elke dag en had daar een leven kunnen werken, maar je moet soms ook de kansen die op je pad komen aanpakken', zegt hij naast een schilderij van Jonnie Boer dat prominent in de keuken hangt. Twee gouden kreeftenstaarten in een draaikolk van woest water. Een cadeautje van zijn leermeester. De Zeeuwse lijfspreuk 'Ik worstel en kom boven', staat in de rechterhoek van het doek.

'De Librije is natuurlijk ook een stempel dat op je drukt', zegt Achtien. 'Het valt niet mee om



Het wordt gestimuleerd dat het personeel met nieuwe ideeën of kleine aanpassingen komt.

Het restaurant is topsport. Daarom krijgt het personeel zeven in plaats van vijf weken vakantie.





daarvan los te komen.'

De laatste jaren bracht hij door in Zwitserland, waar hij nog altijd ook een sterrenrestaurant heeft: Birdy's by Achtien.

Creatieve kant

Het klinkt als topsport. En dat is het ook, zegt hij. Daarom krijgt al het personeel zeven weken vakantie, in plaats van de gebruikelijke vijf. Elke drie maanden gaan het restaurant en het hotel een week of twee dicht. Even resetten. 'Dat is superbelangrijk. Anders kun je dit niet volhouden.' Ook al is het Achtien niet aan te zien.

Vraag het wie dan ook in de keuken en iedereen zegt: 'Jeroen heeft geen stress.' Dat wil hij zelf ook wel toegeven. 'Als ik al wakker lig, dan is dat niet doordat ik zorgen heb.' Hij omschrijft zichzelf als saai. 'Niet dat we een saaie keuken hebben, maar ik ben het wel.'

In de keuken komt zijn creatieve kant tot leven. Geregeld komt het personeel met ideeën of een kleine aanpassing die een gerecht 'afmaakt'. Dat wordt gestimuleerd. 'Iedereen proeft en ziet weer andere dingen. Het zou dom zijn om me daarvoor af te sluiten. Experimenteren is belangrijk voor hun ontwikkeling.' Achtien stelt twee voorwaarden: het moet passen bij de zaak en niet van overdreven ver komen. Zo ging dat bijvoorbeeld met het gerecht van haas aan het begin van deze reportage. 'We gaan hier geen hamachi uit Japan bestellen. Verder gaan ze hun gang maar.'

Kansen geven komt vaak langs in het gesprek, die heeft Achtien ook ooit gekregen. In de keuken staan twee jonge jongens uit de buurt. 'Die staan hier dus mega te knallen. Hypergefocust en hartstikke netjes. Ze hebben echt nog wel wat tijd nodig, maar die komen er wel.'

Ondertussen is de dienst in »

Reportage

Inter Scaldes

» volle gang. Wie *The Bear*, een prijswinnende televisieserie over een jonge chef die de broodjeszaak van zijn broer uitbouwt tot een toprestaurant, of iets van Gordon Ramsay heeft gezien, denkt misschien dat schreeuwen in de keuken hoort. In Zeeland worden gerechten zwijgend opgemaakt. Een soort culinaire machine.

‘Het heeft helemaal geen zin om zo uit je slof te schieten’, zegt Achten. ‘Het enige wat je bereikt, is dat mensen gedesilluseerd raken en afknappen op het vak.’ De enige vloek in de keuken klinkt bij het prepareren van de wilde eend. ‘Te veel schietschade’, vindt sous-chef Bram die zich moet beheersen om niet direct de leverancier te bellen. Vier karkassen verdwijnen in de bouillon in plaats van op het bord.

Verderop in de keuken heerst ijzeren discipline. Af en toe onderbroken door de wensen van klanten. Die zijn er steeds meer. Op één order staat ‘geen rood vlees, geen schimmelkaas, geen orgaanvlees, geen geitenkaas, geen mosselen’, een ander vraagt een menu zonder vis, schaal- of schelpdieren van het in vis gespecialiseerde restaurant. Achten haalt zijn schouders op. ‘Dit hoort er tegenwoordig een beetje bij. Dus we gaan dat gewoon regelen.’

‘Gastronomie is ook gastvrijheid’, vervolgt hij. Gasten mogen, wanneer ze maar willen, de keuken inlopen om mee te kijken met het bereidingsproces en het personeel vragen te stellen. Al doet niemand dat tijdens de vijf uur durende dienst.

Iconische naam

Dat Achten achter de kachel van Inter Scaldes staat, was een idee van zijn vrouw Sanne. Zij droomde altijd al van een eigen hotel naast gastronomie. Toen dit bedrijf te koop kwam, was zij de eerste die ja zei. Het complete bedrijf ging





op zijn kop. Alleen de naam op de gevel bleef. 'Dat is zo'n iconische naam. Daar hebben we nooit discussies over gehad.'

Ze leerden elkaar kennen bij De Librije en zijn sindsdien onafscheidelijk: 'We hebben eigenlijk altijd dezelfde ideeën.' Alleen het kitesurfen moet Achten alleen

**“
‘We vinden
dit gewoon
ontzettend leuk
om te doen.
Altijd een
stapje beter.
Daar krijgen
wij energie
van’**

Gastvrouw Sanne Achten

**Sanne en Jeroen
Achten leerden elkaar
kennen bij De Librije.**

doen. 'Dat vind ik doodeng.'

Het is lastig te geloven, maar volgens gastvrouw Sanne waren ze ook blij geweest met één ster: 'We vinden dit gewoon ontzettend leuk om te doen. Altijd een stapje beter. Daar krijgen wij energie van.'

Afscheid nemen van Zwitserland kan Achten nog niet. 'Ik wil één been in Zwitserland houden.' Waarom, dat kan hij niet goed uitleggen. 'Misschien ben ik er nog niet klaar voor om dat helemaal af te sluiten.'

Hij wil oud worden in Inter Scaldes, zegt hij. 'We zijn hier heel bewust ingestapt en dat gevoel wordt elke dag een stukje sterker.'

En wat als die derde ster er toch een keer komt? 'Dan gaan we heel blij zijn.'

«

*Rutger Betlem is redacteur van
Het Financieele Dagblad.*



Interview
Unilever-ceo Hein Schumacher

***‘Ik weet
nu: je moet
impact
maken in
je eerste
jaar’***

*Door Jan Braaksma en Julia Cornelissen
Fotografie: David van Dam voor het FD*

Interview

Hein Schumacher

Hein Schumacher liet met een aantal stevige ingrepen van zich horen in zijn eerste jaar als ceo van Unilever. De introverte Nederlander leerde bij FrieslandCampina dat je daar niet te lang mee moet wachten. ‘Dingen kunnen niet blijven zoals ze zijn.’

H

Hein Schumacher is er niet om op de winkel te passen. Zoveel is duidelijk, anderhalf jaar na het aantreden van de ceo van Unilever. In zijn eerste jaar maakte hij bekend dat het levensmiddelenconcern wereldwijd 7500 banen schrapt. Ook neemt Unilever afscheid van zijn ijsjes, zoals Magnum en Ben & Jerry's. En Schumacher snijdt in de voedingsmerken van het bedrijf.

Met de ingrepen drukte Schumacher al een behoorlijk stempel op Unilever. Nu is hij klaar voor

zijn eerste Nederlandse interview. ‘Ik heb daar even mee gewacht’, zegt hij. ‘Want je moet wel wat te melden hebben.’ En wat misschien ook meespeelt: ‘Ik ben introverter dan het lijkt. Dat kun je niet altijd zijn in deze baan.’

Het tekent het type ceo dat Schumacher is. Geen vergezichten, eerder pragmatisch. Stipt op tijd komt hij binnen voor het gesprek op het Nederlandse hoofdkantoor van Unilever aan het Rotterdamse Weena, vanwege casual friday in een trui, chino en loafers. Zonder al te veel poespas strijken we neer in een paar grote, luie stoelen in een zithoek. Over tot de inhoud.

‘Ik geloof niet dat leiderschap een soort geniale daad is, die ene speech of die ene grote aankoop’, zegt Schumacher over zijn rol bij Unilever. ‘Leiderschap vergt heel veel inspanning. Je moet elke dag doorzettingsvermogen laten zien om dingen voor elkaar te krijgen.’

Schumacher geeft leiding aan een wereldrijk in bedrjfsvorm. Unilever verkoopt zijn producten van New York tot New Delhi, en zijn assortiment waaiert uit van Calvé-pindakaas tot Dove-zeep, Magnum-ijsjes en Cif-schoonmaakmiddel. Het bedrijf, 128.000 medewerkers groot, draaide vorig jaar een omzet van bijna €60 mrd, waarop het een nettowinst van €7,1 mrd behaalde.

Sinds 2021 is Unilever volledig Brits. Toch blijft Nederland belangrijk, benadrukt Schumacher. Het hoofdkantoor van de voedingsdivisie staat in Rotterdam, het onderzoekscentrum in Wageningen, en Amsterdam is in de race voor het hoofdkantoor en de beursnotering van de ijsdivisie die het bedrijf volgend jaar wil afsplitsen.

Schumacher wilde bij Unilever snel dingen laten zien. ‘Je moet impact maken in je eerste jaar’, zegt hij. Het is een les die hij leerde bij zuivelcoöperatie FrieslandCampina, waar hij vijf jaar ceo was. Hij noemt zijn tijd in Amersfoort ‘heel moeilijk’.

Deels kwam dat door de coöperatiestructuur. ‘Je wilt je belangrijkste grondstof competitief inkopen’, legt Schumacher

“**‘Ik geloof niet dat leiderschap een geniale daad is, die ene speech of grote aankoop. Je moet doorzettingsvermogen laten zien’**

Hein Schumacher

uit. ‘Maar bij FrieslandCampina zijn de leveranciers mede-eigenaar van het bedrijf. Zij verwachten dat je hun de hoogste prijs betaalt. En dan moet je toch winst maken.’

Ook durfde Schumacher niet direct grote beslissingen te nemen. ‘Ik was daar bij FrieslandCampina in het begin best nerveus over. Kan ik wel zo’n grote ingreep doen?’ Het zorgde ervoor dat hij verspreid over de jaren veel moest herstructureren. ‘Daarmee breek je jaar na jaar een beetje af. Het is soms beter om de grote beslissingen in één keer te nemen. En op een gegeven moment een streep te trekken.’

U kondigde bij Unilever vrij snel aan dat u 7500 banen schrapt, waarvan 3000 in Europa. Ook bij uw vorige werkgevers heeft u gereorganiseerd. Hoe is dat? ‘Het is nooit leuk. Als je reorganiseren leuk vindt, moet je naar een dokter, denk ik. De achtergrond bij Unilever is wel iets anders. Door het afsplitsen van de ijsstak valt €8 mrd aan omzet weg. We moeten de vaste kosten verdelen over het bedrijf dat overblijft. Ook hebben we het bedrijf anders georganiseerd, in vijf divisies (voeding, ijs, schoonmaak- en wasmiddelen, persoonlijke verzorging en beauty, red.). Daardoor kan de operatie efficiënter. In Nederland worden zo’n 550 banen geraakt.’

U bent een Nederlander aan het hoofd van Unilever. Wat betekent dat voor u? ‘Ik voel me bevoorrecht. En ik ben me heel erg bewust van mijn verantwoordelijkheid. Ik moet ervoor zorgen dat ik iets achterlaat. Een modern, competitief bedrijf. Dingen kunnen niet blijven zoals ze zijn.’

‘Toen ik begon, stagneerden de prestaties van Unilever al een tijdje. Ik wil het bedrijf weer fit maken, zorgen dat het aantrekkelijk is voor aandeelhouders om



'Ik ben introverter dan het lijkt. Dat kun je niet altijd zijn in deze baan.'

te investeren. Ik wil óók een bedrijf achterlaten dat laat zien dat impact maken op duurzaamheid kan. Door dingen te doen, niet door dingen te zeggen.'

U noemt eerst de aandeelhouder, en daarna duurzaamheid. Staat de aandeelhouder voor u bovenaan?
'Nee. Ik wist dat jullie dat zouden vragen. Het een gaat niet ten koste van het ander.'

Daar dachten sommige aandeelhouders de afgelopen jaren anders over. Het gaat bij Unilever vaker over de *purpose* van mayonaise dan over geld verdienen, mopperde aandeelhouder Terry Smit. Hij baalde dat het bedrijf op de beurs slechter presteerde dan concurrenten als Procter & Gamble en Nestlé.

Op belangrijke momenten voelde de Unilever-directie de stemming onder de aandeelhouders totaal verkeerd aan. Daardoor blokkeerden beleggers in 2018 het plan het bedrijf volledig Nederlands te maken en rebelleerden zij vier jaar later vanwege een bod van €60 mrd op de maker van Aquafresh-tandpasta.

Inmiddels is de stemming gedraaid. Dit jaar staat de beurskoers van Unilever 28% hoger en presteert daarmee beter dan belangrijke concurrenten. Nick Train, een van de grotere aandeelhouders van het bedrijf, zei onlangs tegenover de Financial Times dat hij onder de indruk is van het management.

Hoe heeft u de band met beleggers gerepareerd? 'Voordat ik begon bij Unilever, had ik een maand vrij. Mijn vrouw heeft het er nog steeds over dat ik daar meer uit had moeten halen. Ik ben toen twee weken langsgegaan bij aandeel- »

Interview

Hein Schumacher

» houders.' Lachend: 'Vandaar de kritiek thuis. Ik wilde begrijpen: waar zit de onvrede?'

U noemde uw vorige werkgever Kraft Heinz in een interview 'gigantisch op winst georiënteerd'. Is dat anders bij Unilever? 'Ja, honderd procent. Onvergelijkbaar. Kijk, bedrijven moeten winst maken. Anders houdt het op en krijg je pas echt een kaalslag. Kraft Heinz stopte te weinig terug in de gezondheid van het bedrijf. Ik vind het niet ongezond erg op de kosten te letten. Waarom zou je als bedrijf inefficiënties accepteren?'

'Op het moment dat je kosten bespaart, heb je een keuze. Je kunt het allemaal optellen bij de winst, of je kunt investeren in het bedrijf. Bij Unilever stoppen we geld terug in extra marketing. We hebben dit jaar nog geen euro minder uitgegeven aan duurzaamheid. Sterker: we geven meer uit. Dat kan ik alleen doen als we winst maken. Ik geloof heel erg in een *and, also*-wereld. Ik kan het niet in het Nederlands vertalen. Het is geen of-of. Het is en-en.' Grijnzend: 'O. Dat klinkt eigenlijk best goed.'

De belangen van aandeelhouders en de maatschappij kunnen wel sterk verschillen. Zakenbank Bernstein berekende dat duurzame keuzes, zoals gerecycled plastic, veel duurder zijn dan de huidige manier van werken. Daar is de aandeelhouder misschien niet blij mee. 'Ik moet de verschillende belangen uiteindelijk samenbrengen. Maar ik wil ontkrachten dat de belangen altijd volstrekt tegengesteld zijn. Stel dat ik de aandeelhouders een keuze geef: ik geef niets meer uit aan duurzaamheid, zodat jullie meer winst of dividend krijgen, of ik investeer voor de lange termijn. Onder de grote jongens, mijn top tien-aandeelhouders, kiest

niemand ervoor maatregelen te schrappen. Ik moet wel zorgen dat het geld dat ik in duurzaamheid steek daadwerkelijk iets bereikt.'

Schumacher baarde dit voorjaar opzien door de klimaatdoelen van Unilever aan te passen. Zo schuift het concern de afname van zijn plasticgebruik voor zich uit en neemt het genoeg met minder duurzaam geteelde gewassen. Onder leiding van oud-ceo Paul Polman groeide Unilever in het vorige decennium juist uit tot een schoolvoorbeeld in duurzaamheid. Het oordeel in de media na de koerswijziging van Schumacher: bij 'duurzaamheidskampioen' Unilever moet groen nu wijken voor groei.

Het irriteert de topman. 'Ik denk dat grote ambities tien jaar geleden verstandig waren. Je moet een stip op de horizon zetten. Een van mijn voorgangers heeft dat nadrukkelijk gedaan. Maar nu zitten we in een volgende fase.'

U heeft gekozen voor een aantal klimaatdoelen. De CO₂-uitstoot moet in 2030 omlaag, ook in de toeleveringsketen. In 2028 willen jullie 40% minder nieuw plastic gebruiken. Gaat u de komende jaren laten zien of jullie die doelen gaan halen? 'Zeker. Het tijdsgewricht is er een van transparantie. Bedrijven worden er veel meer op afgerekend of ze doelen halen. We hebben onze eigen CO₂-uitstoot inmiddels met 70% teruggebracht. Ik moet 2 miljoen hectare land invullen met regeneratieve landbouw en natuurbescherming. Jullie kunnen het straks zien. Heb ik aan het einde van het jaar 350.000 hectare of 500.000 hectare? Ben ik goed op weg of niet? Ik ben heel *exposed* hierop! Als ik een prachtig doel afgeef voor 2040...' — Schumacher gooit zijn handen in de lucht — '...ja, dan weet ik hoe dat gaat.' Lachend: 'It's not gonna be on me.'



“**We hebben dit jaar nog geen euro minder uitgegeven aan duurzaamheid. Dat kan ik alleen doen als we winst maken'**

Hein Schumacher

Tijdens het gesprek moet Schumacher geregeld zoeken naar de juiste Nederlandse woorden. Zijn zakelijke voertaal is tegenwoordig Engels, hij woont 'formeel' in Londen. Tegelijkertijd is zijn zachte G onmiskenbaar Brabants. Zijn vrouw en kinderen bleven in Nederland, vanwege de school van hun kinderen. 'Mijn oudste dochter is eerstejaars student. Dan is het fijn als je in het weekend nog even de was kan brengen.' Bovendien is de topman van een wereldwijd concern vaak op reis. 'Als de hele familie naar Londen zou komen, dan zitten ze 's avonds waarschijnlijk ook te kijken: waar is-ie?'



In oktober verkocht Unilever zijn Russische dochterbedrijf. Waarom besloot u pas na tweeënhal jaar oorlog te vertrekken? 'Het uitgangspunt van Unilever is altijd geweest een zo minimaal mogelijke bijdrage te leveren aan de Russische economie en de Russische overheidsfinanciën. Dat wil zeggen: je gaat niet investeren in innovatie of een nieuwe fabriek bouwen. Uiteindelijk heb ik voor een exit gekozen, omdat ik vond dat de controle over het bedrijf heel moeilijk werd. Door de sancties kan ik geen reviews hebben met mijn Russische management. Er is geen interne audit op de pro-

“**Een ceo is geen robot. Maar ik neem geen standpunt in. Ik kies geen partij in een land waar ik opereer**’

Hein Schumacher

Unilever op een beurs in Shanghai. Het verkoopt zijn producten wereldwijd.

cessen mogelijk. Kun je het geld dat je verdient uit Rusland terughalen en het ergens anders investeren? Als het antwoord op vier of vijf vragen nee is, dan is dat voor mij het signaal om te vertrekken.’

Dat zijn heel praktische overwegingen, geen morele. Waarom niet? Er zijn bedrijven die hebben gezegd: wij kunnen het niet meer aan onszelf verantwoorden in Rusland te blijven. ‘Als wij weggaan, verkopen we het aan iemand die er wel in gaat investeren. Die het groter gaat maken. Is dat dan moreel beter? Als ik mijn bedrijf moet verkopen voor minder dan het waard is, is dat moreel juist? Ik vind dat buitengewoon lastige dilemma’s. Ik zeg eerlijk tegen jullie: het was geen morele overweging.’

De balans is dus vrij recentelijk uitgeslagen naar verkopen? ‘Eerst moesten we die optie hebben. Dat is niet makkelijk. Je moet een koper hebben, je moet toestemming hebben. Wij zijn by far de grootste exit geweest uit Rusland. Ik kan niet in detail treden, maar dit was buitengewoon ingewikkeld. Sommige bedrijven hebben meteen gezegd: we gaan, en hebben daarna heel veel moeilijkheden gekregen. Wij zijn anders te werk gegaan.’

Op die houding kreeg Unilever veel kritiek. De Oekraïense overheid noemde het bedrijf ‘een sponsor van de oorlog’.

Vindt u dat bedrijven een morele rol hebben? ‘Ik vind dat bedrijven de juiste dingen moeten doen. De langetermijngezondheid van een bedrijf is afhankelijk van zijn rol in de maatschappij. Ik ben wel voorzichtig met het innemen van politieke standpunten. Wij

verkopen Axe en Dove. Ik kan niet zeggen dat zo’n product wel voor consumenten van de ene politieke partij is — ik zal geen namen noemen — en niet voor mensen van de andere partij.’

In 2020 schreef u mee aan het verkiezingsprogramma van het CDA. Zou u zo iets nu nog doen?

‘Daar was ik al bang voor, dat jullie dat zouden vragen. Ik heb nu geen tijd.’

En los van die praktische overweging? Lachend: ‘Ik heb nu geen tijd.’

Na een pauze: ‘Ik heb er heel veel van geleerd. Intellectueel was het ongelooflijk leuk. Dus ik heb er geen spijt van. Hey, you move on. Ik heb er ook geen spijt van dat ik kleur heb bekend. Een ceo is geen robot. Maar ik neem geen standpunt in. Ik kies geen partij in een land waar ik opereer.’

Zoals Ben & Jerry’s doet? Het ijsmerk spreekt zich al jaren uit over het Israël-Palestinaconflict, en wilde bijvoorbeeld geen ijs meer verkopen op de Westelijke Jordaanoever. ‘Ben & Jerry’s staat voor *peace, love and ice cream*. Het merk neemt een standpunt in over het klimaat, over vluchtelingen. Dat is onderdeel van de waarde van het merk. Ben & Jerry’s heeft een onafhankelijk bestuur, dat toeziet op de sociale missie. Op het moment dat leden van het bestuur een politiek standpunt innemen, laat ik dat aan hen. Het zijn individuen die zich uitspreken. Als ze dat uit naam van Ben & Jerry’s doen, of als ze zeggen dat Unilever ook een standpunt in moet nemen over een bepaald conflict, doe ik een stapje terug.’

«

Jan Braaksma en Julia Cornelissen zijn redacteur van *Het Financieele Dagblad*.





DWALEND IN EEN NIEUW POLITIEK UNIVERSUM

Geert Wilders werd na de verkiezingen de machtigste politicus van het land. De breuk met de jaren van Rutte is voor iedereen zichtbaar. Maar stabiliteit is ver te zoeken. Nieuwe verkiezingen lijken een kwestie van tijd.

Door Leonard Ornstein

Illustratie: Antoine Hamers

Het lijkt eindelijk lang geleden: de dag dat de PVV de zevende partij van Nederland werd. Geert Wilders zal niet graag terugdenken aan de voor hem slecht verlopen Statenverkiezingen van 2023. In alle provincies verloor de PVV en later moest de partij een zetel in de Eerste Kamer inleveren.

Acht maanden later bij de Tweede Kamerverkiezingen zette de PVV alle andere partijen op grote afstand. En nu, aan de vooravond van 2025, is het verbijsterend hoeveel macht de godfather van deze eenmanspartij binnen twaalf maanden naar zich toe heeft getrokken. Wie heeft het stuur van de macht in handen? Dick Schoof? Of Geert Wilders? »

» Als we Schoof op zijn persconferenties in Nieuwspoor vragen wie de regie heeft, dan is zijn antwoord steevast: 'Ik.' De werkelijkheid is anders. De formele minister-president en de schaduwpremier staan in een speciale, niet eerder vertoonde relatie tot elkaar. Vier dagen na de minister-president geeft Wilders zijn eigen persconferentie. Ze hebben elkaar nodig, maar kunnen elkaar ook missen als kiespijn. Het is een broos machtsevenwicht.

Het op 2 juli 2024 beëdigde kabinet-Schoof is een novum. Hoe anders is onze huidige regering dan voorgaande kabinetten? Onder Schoof zijn de vertrouwde verhoudingen op allerlei terreinen gekanteld, zoals het voorbeeld van de twee persconferenties duidelijk maakt.

Haagse mores zijn bij het grof-vuil gezet. Straattaal kan de taal zijn binnen het kabinet-scherm, onverkwikkelijkheden worden via appjes tussen Wilders, Yersilgöz en anderen in de sociale mediaschijnwerpers uitgevochten.

De verhouding tussen ministeries (topambtenaren) en ministers is veranderd. Een minister neemt een advies van zijn of haar ambtenaren niet zonder omhaal over. Het eerste kabinet Schoof-Wilders doet alles anders, met voortdurende politieke deining en verwarring tot gevolg. Schoof dwaalt als een Alice in Wonderland door een totaal veranderd politiek universum, Dicks Wonderland.

Wilders werd geen premier. Naar buiten zal hij doen voorkomen dat hij een enorm offer heeft gebracht: hij heeft het minister-presidentiële pluche aan zich voorbij laten gaan. Alles om de impasse in de formatie te doorbreken. Doordat Wilders op afstand van de regering kwam te staan, ontstond een nieuwe dynamiek.

Wilders zal, terugkijkend, blij

zijn dat hij geen premier is geworden. Als minister-president had hij zich echt moeten verbinden met andersdenkenden en de eenheid van het regeringsbeleid moeten uitdragen. Nu opereert Wilders in alle vrijheid, ongrijpbaar en fanatiek gesteund door radicale aanhangers op sociale media.

Als het hem uitkomt, distantieert hij zich van de kabinetslijn. Dan reist hij naar de kolonisten in Israël en heeft hij lak aan het kabinet-Schoof. Ondertussen doet hij het goed in de polls. Iets wat de andere drie regeringspartijen hem niet kunnen nazeggen.

Amateur in de eredivisie

En Dick Schoof? Hoewel zeker niet de eerste keus werd de oud-top-ambtenaar chef van de regering. Voordeel: iemand die precies weet hoe de hazen lopen in Den Haag. Nadeel: nul ervaring als politicus. Het is net zo iets als het direct laten meespelen van een heel goede amateurvoetballer in de top van de eredivisie: het kán, maar het loopt zelden goed af. Schoof moet zonder politieke familie laveren tussen politiek listige zwaargewichten, fractieleiders en partij-politiek gebonden ministers. Je

“Wilders zal, terugkijkend, blij zijn dat hij geen premier is. Nu opereert hij in alle vrijheid en fanatiek gesteund door aanhangers op sociale media

zou van minder omvallen.

Het politieke humeur van Nederland is al jaren niet best. Sinds het begin van deze eeuw staat het politieke midden onder druk, en met enige regelmaat is er een uitbarsting van onvrede en stemmen burgers op een nieuwe partij of op een outsider. Ook PVV en NSC wilden breken met de elite die de politiek en het bestuur in handen heeft.

Nieuwe bestuurscultuur is het smalle bruggetje dat Pieter Omtzigt en Geert Wilders verbindt. Omtzigt eiste een 'grondige renovatie' van het Nederlandse openbaar bestuur. Daarvoor was ook een ander soort politiek bestuurder nodig.

In 2002 stroomde via de Lijst Pim Fortuyn voor het eerst een grote groep mensen in de politiek die niet afkomstig was uit de traditionele elite. Geen klassieke regenten, geen baasjes die via jarenlang carrièremaken in de partij of via het ambtelijk apparaat in de top terechtkwamen. Nieuwe politici, afkomstig uit het volk; entrepreneurs en gelukszoekers.

In haar HJ Schoo-lezing in 2023 kondigde Caroline van der Plas al aan dat barrières weg moesten: 'Ook mbo'ers moeten Kamerlid, staatssecretaris of minister kunnen worden.'

De minister-president komt als voormalig secretaris-generaal van Justitie wel uit de traditionele bestuurdersklasse. Maar hij zal niet meer entre nous zijn: politiek en bestuur zijn niet langer in handen van technocraten en professionals.

Met de regering-Schoof trad een nieuwe groep toe tot het landsbestuur, met een andere achtergrond. Fleur Agema, Barry Madlener, Marjolein Faber, Dirk Beljaarts en Reinette Klever van de PVV en Femke Wiersma en Mona Keijzer van de BBB hebben

een diversere, zo je wilt volksere geschiedenis. Dat varieert van een functie in de ICT-branche (Faber), een directeurschap bij Horeca Nederland (Beljaarts), bestuurder bij Ongehoord Nederland (Klever) tot makelaar in bedrijfspanden (Madlener).

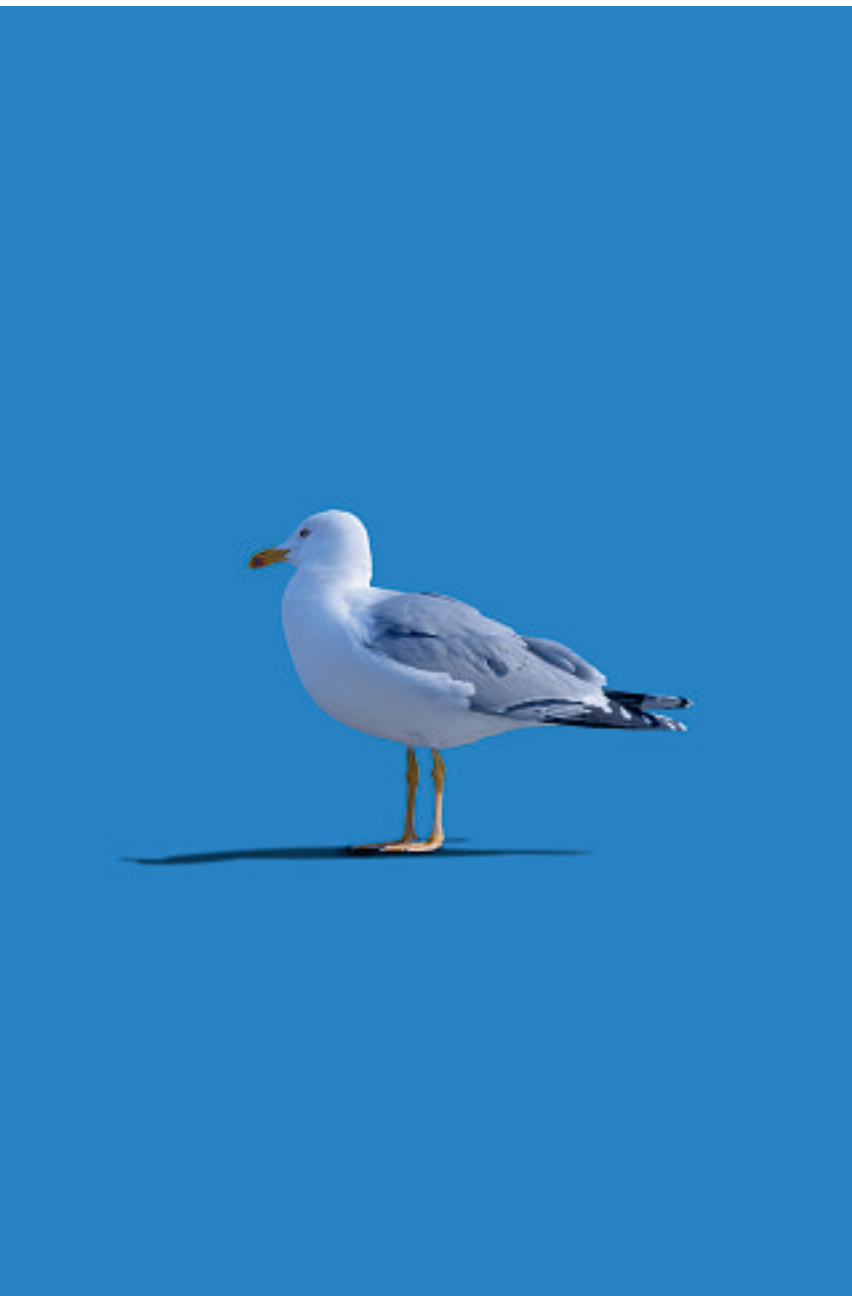
De traditionele, wat kleurloze, rationele bestuurder, die regeert op feiten en motieven en gelegiti-meerd wordt door transparantie en verantwoording, heeft deels plaatsgemaakt voor de burgerbestuurder die niet zo veel met die rationele cultuur op heeft. De burgerbestuurder bedenkt graag ter plekke een idee, toetert het over de Bühne en hoopt op applaus van vooral de eigen achterban. Het sentiment is leidend, de haalbaarheid van het voorstel is niet van het allergrrootste belang.

Wraak op de elite

Het kabinet-Schoof kun je typeren als een burgerkabinet. De vraag is: kun je daar een land mee besturen? Nederland is met een ander type kabinet niet uniek. Ook Donald Trump is van plan met mensen van buiten het establishment een regering te vormen. Het nieuwe regeren als wraak op de oude elite.

Voor Wilders was een radicaal ander asielbeleid het kroonjuweel. Weken, zo niet maanden hield hij vast aan een noodwet. Vanaf dag één was duidelijk dat zo'n wet geen democratische inbedding zou vinden en er geen wettelijke basis voor zou zijn.

Wilders wilde zijn achterban vooral tonen hoe vasthoudend hij was. Hij bediende zich van een nederlagenstrategie, ironisch genoeg afgekeken van de PvdA uit de jaren tachtig. Die strategie luidt: blijven vechten voor een politiek standpunt, ook al weet je dat het nooit zal lukken. Het was vooral een boodschap aan de



eigen achterban: 'Zie hoe hard ik ervoor vecht, tegen de stroom van de andere partijen in.'

Uiteindelijk levert een nederlagenstrategie niet zo veel op. De nieuwe ministers hebben nog geen effectieve mechanismen ontwikkeld om een beter kabinetsbeleid te voeren. Ze houden stevig

vast aan hun ferme taal, zonder voldoende steun te verzamelen.

De nieuwe ministers vergeten te netwerken, ze bouwen geen coalities, verzinnen geen compromissen en ontwikkelen te weinig uitgewerkte plannen. Ze vertrouwen niet op de kennis en ervaring van de ambtenaren op hun departement en opereren als eenlingen op hun terrein.

Minister Faber kreeg van de Kamer het verwijt niet met antwoorden op vragen te komen. Haar beleid werd onduidelijk genoemd. Ze lijkt niet genoeg kennis van zaken te hebben en haalt in debatten zaken door elkaar. Met Tweede Kamerleden uit de extraparlamentaire coalitie weigerde ze kennis-makingsgesprekken te voeren.

De opgestapte staatssecretaris Folkert Idsinga (NSC) had weinig of geen politiek handwerk verricht rond de btw-verhoging. De burgerministers en staatssecretarissen laten zich niet veel gelegen liggen aan eenheid van regeringsbeleid of loyaliteit aan elkaar.

Ze moeten van elkaar via de media horen dat er een nieuw plannetje is, zoals minister Klever met haar idee om uitgeprocedeerde asielzoekers naar Oeganda over te brengen.

Het burgerkabinet blijkt buitengewoon gevoelig voor maatschappelijke invloeden. De vlam over de antisemitische rellen en het daaropvolgende integratiedebat liep volledig uit de hand. De kabinetscrisis en het opstapen van staatssecretaris Nora

Achahbar (NSC) was een dieptepunt in de onderlinge relaties en het vertrouwen. De uiterste houdbaarheidsdatum van dit kabinet is al verstreken.

Bananenschil

'Een beter bestuur en een sterkere democratie', beloofde premier Schoof in de regeringsverklaring. Een belofte die hij moeilijk gestand kan doen als er voortdurend zaagsel onder zijn stoel ligt. Van enige synergie tussen Schoof, Wilders en Omtzigt lijkt nauwelijks sprake.

Wat hen bindt, is de ambitie om het kabinet overeind te houden. Zelfs Wilders heeft voorlopig weinig belang bij een kabinetsval. Want hoe keert hij na een breuk terug in het centrum van de macht? Ook Omtzigt wil deel blijven uitmaken van de macht. NSC wordt, volgens de peilingen, bij komende verkiezingen gedecimeerd.

Het meest waarschijnlijke scenario is dat een aantal VVD-ministers er op zeker moment genoeg van heeft. Maar dan moet die partij eerst beter scoren in de peilingen voor ze er de brui aan kunnen geven. Het zit er niet in: tot nu toe doet de VVD het miseraabel in de polls.

Naast de moeizame persoonlijke verhoudingen zijn er grote hindernissen die het kabinet in 2025 te lijf moet gaan: van gestegen zorgkosten tot een oplopend overheidstekort, grote internationale spanningen en een schrijnend tekort aan woningen. Hoe de burgerbestuurders dat gaan aanpakken, weten we niet.

Wat we wél weten, is dat in Dicks Wonderland een eenvoudige bananenschil zomaar het einde van zijn kabinet kan betekenen. »

Journalist Leonard Ornstein was politiek redacteur bij Buitenhofen maakte de documentaire RUTTE.

“
**De ministers
vergeten te
netwerken,
bouwen geen
coalities,
sluiten geen
compromissen
en werken
weinig
plannen uit**

In de top van het bedrijfsleven is culturele diversiteit vaak nog veel te weinig doorgedrongen. We interviewden vier rolmodellen. Meryem Kilic-Karaaslan is directeur van TwynstraGudde Interim Management & Executive Search, commissaris en toezichthouder.

Door Lisa van der Velden Fotografie Rob Voss voor het FD

“**Mijn ouders waren al tevreden met tolerantie, ik wilde acceptatie**”

Als mensen bij mij aankloppen om een gebrek aan diversiteit aan te kaarten, zeg ik vaak: niet mijn probleem. Dat is misschien een beetje gechargeerd. Maar ik vind niet dat ik dat moet oplossen. Daarbij heb ik gezien dat een witte man als vaandriger veel effectiever is. Omdat iemand uit de dominante groep de rest sneller mee krijgt.

Veel jonge professionals met een migratieachtergrond laten zich verleiden om de rol van diversiteitsambassadeur op zich te nemen. Ik vraag ze altijd: wie ben je, wat kan je? Jouw achtergrond heb je toevallig, maar daar heb je niet voor gestudeerd en niet voor gekozen. Mijn advies aan biculturele collega's is: bedenk goed wat jij toevoegt aan het bedrijf. Diversiteit? Nee, want jij bent in de eerste plaats vakman of vakvrouw.

Uiteindelijk wil iedereen gezien worden om zijn kwaliteiten. In mijn geval is dat zeker gebeurd. Als Turkse moslima en jonge moeder op mijn twintigste paste ik zeker niet in elk vakje. Toch hebben enkele managers mijn carrière op cruciale momenten verder geholpen. Zij zagen een commerciële netwerker die overal op afstapt en zeiden: ga maar, wij staan achter je. En dan gaan mensen vliegen. Ik

ben opgeklommen van organisatieadviseur naar directeur van een bv binnen TwynstraGudde, en commissaris in de publieke sector. Het is dus belangrijk dat leidinggevendenden ook af en toe iemand die niet in alle hokjes past een steuntje in de rug geven.

Natuurlijk breng ik wel mijn persoonlijke kleur mee. Net als veel Turkse mensen ben ik heel ondernemend. Mijn opa had een eigen bedrijf, mijn vader was kleermaker, mijn beide zoons zijn ondernemer. Door de Turkse familiecultuur ben ik bovendien mensgericht, ook zakelijk gezien.

‘Bij jullie’

Soms is een migratieachtergrond lastig. In een wereld waar alles nét iets anders gaat dan je gewend bent, denk je continu: tot waar beweeg ik mee? Vroeger gingen mijn collega's vaak samen stappen. Ik ging altijd mee, maar niet tot het einde. Iedereen wist: Meryem gaat geen kroegtoer doen.

De grootste afknapper vind ik vragen over dingen die ik niet zou mogen als moslima. Ik hoor geregeld: “Bij jullie is dit toch zo?” Dan zeg ik: “Bij jullie weet ik niet, want ik weet niet welke jullie je bedoelt. Maar bij mij is het zo en in mijn familie gaat het zo. En verder gaan Marokkaanse, Surinaamse en Somalische moslims verschillend met allerlei onderwerpen om.”



Eén keer kwamen er opmerkingen over mijn hoofddoek, van een klant die wij adviseerden. Dat vond ik toen spannend: wat gaan mijn leidinggevendenden doen? Zeggen ze: laten we Meryem maar niet meer naar voren schuiven? Maar ze zeiden: "Meryem is van ons, daar blijven jullie vanaf." Sindsdien denk ik: op deze plek hoor ik thuis.

Gelijkwaardigheid

Ik maak mij zorgen over de toenemende polarisatie. Zelf ben ik van de tweede generatie migranten; wij kunnen wel wat hebben. Elke generatie wil iets anders. Mijn ouders waren al tevreden met tolerantie, zelf wilde ik acceptatie. Maar mijn kinderen willen gelijkwaardigheid. Zij zeggen tegen mij: "Ik ben hier geboren, jij bent hier geboren. Ben ik Nederlander of ben ik als puntje bij paaltje komt altijd tweederangs?"

Ik heb altijd gezegd: in dit land heeft iedereen alle kansen. Maar ik merk soms dat jongeren me niet meer geloven. Dat doet me pijn. Ik kijk er positiever tegenaan, omdat ik ook heb meegemaakt dat autochtone Nederlanders soms even een stapje vooruit doen om anderen te helpen. Dat is echt nodig als we dit willen oplossen.' «

Het verhaal van Meryem Kilic-Karaaslan is deel 3 van de serie over diversiteit aan de top in dit blad.

Interview
Ingrid Thijssen

‘Een eigen sausje over Europese regels, dat moeten landen durven loslaten’

Door Cor de Horde en Martine Wolzak
Fotografie: Kiki Groot



Ze klinken haar als muziek in de oren, de aanbevelingen van Mario Draghi voor meer Europese concurrentiekracht. VNO-NCW-voorzitter Ingrid Thijssen wil dat de politiek er snel mee aan de slag gaat.

Nederland heeft ten minste één fan van Mario Draghi, de oud-ECB-president die afgelopen zomer een dik rapport vol aanbevelingen heeft gedaan over hoe de Europese economie aangejaagd moet worden. Of het nu gaat om de analyse, de urgentie of de oplossingen: Ingrid Thijssen, als voorzitter van VNO-NCW het boegbeeld van de ondernemers, verdedigt het werkstuk van de Italiaan met verve.

De verontrustende tabellen in het rapport over 'Europese concurrentiekracht' lepelt ze uit haar hoofd op. Dat de welvaart per hoofd van de bevolking in de jaren negentig gelijk was in de VS en Europa, maar dat de Amerikanen nu 30% voorliggen. Dat het verschil in productiviteit per werknemer 20% is. Dat ervan 's werelds vijftig grootste technologiebedrijven er maar vier Europees zijn, waarvan één Nederlands: ASML.

Ook over een vermoedelijke oorzaak van dat achterblijven komt ze met cijfers: de vorige Europese Commissie heeft 14.000 nieuwe regels uitgestrooid over de regio, tegen 5500 in de VS in dezelfde periode. 'Ondernemers merken dat. Je kunt niet zeggen: dat moet allemaal afgeschaft worden. Maar er moet wel echt een aanpak van de regeldruk komen. Volgend jaar moet bij de Commissie en de Europese Raad (de lidstaten, red.) het jaar worden van het herstel van de concurrentie. Met een actieagenda: dit moet er gebeuren. Dat is monnikenwerk, »

Interview

Ingrid Thijssen

» je moet volhardend zijn. Het is heel technisch werk. Nu heb je bij wijze van spreken 27 verschillende etiketten op verfpotjes.'

Waarom is dat niet opgelost? 'Op dat front is er niets gebeurd de afgelopen vijf jaar — integendeel, het is alleen maar meer gefragmenteerd, met het versoepelen van de staatssteunregels vanwege de pandemie en daarna de inval in Oekraïne. Waarop vervolgens Duitsland heel veel steun heeft gegeven aan het bedrijfsleven, en Nederland niet. Een oneerlijk speelveld en uiteindelijk minder interne markt. En dan die tsunami aan regelgeving uit Europa, dat zijn allemaal richtlijnen die per lidstaat geïmplementeerd moeten worden. Dat doet iedereen op zijn eigen manier. Dat is niet harmoniseren, dat is fragmenteren.'

Die regels zijn bedacht omdat men een misstand wilde aanpakken. Dan kun je die toch niet zomaar afschaffen? 'Regels terugdraaien is ook een onderwerp, maar dit is harmoniseren. Waarom moet je, als je een medisch apparaat maakt, in Europa 27 keer toestemming vragen om op een markt van 440 miljoen mensen te komen, terwijl je in de VS één keer toestemming krijgt voor 350 miljoen mensen?'

U noemt harmoniseren technisch, maar het is toch ook politiek? Landen willen graag met een eigen sausje een beetje naar links of rechts bijbuigen. 'Dat moeten ze durven loslaten. In Nederland noemen we dat "nationale koppen". Het huidige kabinet heeft tot motto verheven dat dat niet meer moet gebeuren, en dat vinden wij positief. Ik merk dat dat inzicht steeds meer begint te landen. Als we eigen interpretaties en eisen toevoegen aan Europese regels,

dan zijn we de interne markt, die zo belangrijk is voor Nederland, juist slechter aan het maken.'

Er zijn wel degelijk ook politieke afwegingen. Kweekvlees, bijvoorbeeld, is in Europa verboden, terwijl het nota bene een uitvinding uit Nederland is. 'Dit is weer een goed voorbeeld dat we in Europa, en in Nederland, goed zijn op het gebied van kennis en dat we er weer niet goed in zijn om te zorgen dat er bedrijvigheid komt.'

In dit geval werd het gewoon verboden. 'Ze gaan in elk geval die fabriek buiten Europa bouwen. Ze mochten eerst niet eens een stukje laten proeven aan potentiële investeerders. Daar hebben we hard aan gewerkt, dat mag nu wel.'

Als je als VNO-NCW al je krachten moet inzetten om bij een beleggersdag één stukje kweekvlees te laten proeven en als dat een grote overwinning is, dan wordt het toch nooit wat met het Draghi-rapport? 'Ik ben positief gestemd. De nood is zo hoog dat ik ervan overtuigd ben dat er wat gaat gebeuren. Misschien niet — ik zou dat jammer vinden — over de volle breedte van

wat Draghi zegt, maar wel heel veel daarvan. Concurrentiekracht staat hoog op de agenda, bij dit kabinet, maar ook bij de nieuwe Europese Commissie.'

In Amerika kan de president Elon Musk aanstellen om de botte bijl te zetten in ambtenaren en regelgeving. Hoe moeten we ons dat in Europa voorstellen? 'Onze politieke situatie is natuurlijk veel complexer. Maar de Europese Commissie kan iemand aanstellen die het onderwerp regel- en rapportagedruk onder de loep gaat nemen. Ik heb geen namen. Wij hebben geen Elon Musk en ik wil niet zeggen dat het probleem van Europa is dat we Musk niet hebben voor het bestrijden van de regeldruk, maar een probleem is wel dat er zo weinig grote tech-bedrijven zijn in Europa. Dat is een heel groot probleem.'

Draghi constateert al dat Europa vooral oudere bedrijven heeft. Hoe kan dat? 'De VS hebben een voor-sprong met hightech. We moeten hightech stimuleren, dat gaat ook over het Europese innovatieprogramma. Dat moeten we verdubbelen. Kijk, we staan goed voorgesorteerd. We hebben nog steeds veel kennis, een hoogopgeleide bevolking, een rechtsstaat. Dat zijn belangrijke ingrediënten om het ook economisch goed te doen.'

'Het probleem is: de innovaties zijn er wel — al moet daar meer gas op worden gegeven — maar vervolgens moet je ook zorgen dat de investeringen in de productie loskomen. Laatst heb ik nog acht ondernemers gesproken op een biotechbeurs in Zweden, ondernemers met innovaties die willen opschalen. Biotech is de enige sleuteltechnologie waar Europa nog vooroploopt. Maar ze kijken voor financiering allemaal naar de VS. Dus als ze gaan opschalen,

“**We hebben kennis, een hoogopgeleide bevolking, een rechtsstaat. Dat zijn belangrijke ingrediënten om het ook economisch goed te doen'**





Ingrid Thijssen: 'De innovaties zijn er wel, maar vervolgens moet je ook zorgen dat de investeringen in de productie loskomen.'

verhuizen ze die kant op. Het moet makkelijker worden dat Oostenrijks spaargeld naar een Nederlands biotechbedrijf gaat om op te schalen. De kapitaalmarktunie is dus ook een van de antwoorden.'

In de VS wordt veel meer geïnvesteerd in R&D dan in Europa. Het verschil zit vooral in de private sector. Hoe kan dat? 'Het Europese bedrijfsleven moet meer geld stoppen in innovatie, absoluut waar. Het is ook een kip-eiprobleem, want een van de redenen dat er weinig geïnvesteerd wordt in innovatie, is de structuur van onze economie: veel midtech en weinig hightech, terwijl daar de grote investeerders in innovatie zitten. Er is ook een andere oorzaak: vanwege de regeldruk is het hier, met 27 toezichthouders, vaak ingewikkelder. Dan is het gewoon makkelijker om je R&D in China of de VS te doen. Een heel praktische oplossing zou zijn: stel één Europese toezichthouder aan.'

“Het is een wake-upcall. Zorg dat je als Europa je eigen broek ophoudt. Dat gaat over veiligheid, maar ook over concurrentiekracht”

Draghi heeft ook politiek gevoelige voorstellen. Zoals gezamenlijke Europese leningen, eurobonds. Nederland is niet enthousiast. Hoe ziet u dat? 'Waar wij voorstander van zijn, is dat er meer Europees geld komt voor de innovatieagenda. En ook voor de energietransitie. Of dat nu per se Europese leningen moeten zijn, dat mogen de technocraten in Brussel uitzoeken. Ik begrijp goed dat Nederland en Duitsland zeggen: ik wil niet dat landen met minder begrotingsdiscipline meer profiteren dan wij. Maar dat is oplosbaar. Als je even uitzoomt, is het gewoon nodig dat het Europese geld er komt.'

In Amerika is Donald Trump verkozen. Helpt dat om het gevoel van urgentie te vergroten? 'Het is een wake-upcall. Zorg dat je als Europa je eigen broek ophoudt. Dat gaat over veiligheid, maar ook over de concurrentiekracht. Ik denk dat het absoluut gaat helpen. Als we niets doen, was het basisscenario al dat Europa de komende decennia zou verarmen; maar als Trump al zijn voornemens in daden zou omzetten, scheelt dat nog eens zo'n 1% bbp van Europa.'

Wat als het rapport van Draghi in een diepe la belandt? 'Hij zei zelf dat Europa straks een museum is waar toeristen zich komen vergapen. Als je geen economische groei meer hebt maar krimp, gaat dat spanningen geven in de samenleving. Elk jaar bij Prinsjesdag is het allerbelangrijkste: wat gebeurt er met de koopkracht? Een kabinet dat niet op zijn minst een klein plusje levert, wordt daar bij de verkiezingen op afgerekend. Als je structureel economische krimp voor de kiezen krijgt, wordt het heel onaangenaam.' «

Cor de Horde en Martine Wolzak zijn politiek redacteur van het FD.





2025 WORDT HET JAAR VAN DE VAKBOND

U dacht dat de vakbond in 2024 machtig was? Dan heeft u 2025 nog niet meegemaakt. Macro-econoom Mathijs Bouman constateert: ‘De toekomst is aan de werknemer. De verworpenen der aarde staan boven aan de pikorde.’

Door Mathijs Bouman

Illustratie: Antoine Hamers

We gaan eerder dood in 2030. Nee, dat schrijf ik verkeerd. We leven minder extra lang. Hoeveel minder? Twee weken. Vóór corona voorspelden de demografen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) dat een Nederlander die in 2030 de 65 jaar haalt, gemiddeld nog 21 jaar te leven heeft. Dat werd vanwege de oversterfte tijdens de pandemie onlangs neerwaarts bijgesteld naar 20,96 jaar. Vier honderdste van een jaar, dat is veertien dagen, veertien uur en 38 minuten, zijn eraf.

De FNV sprong er bovenop. Als we minder lang leven, dan moet de verhoging van de AOW-leeftijd, naar 67 jaar en drie maanden in 2028, »

» niet doorgaan. 'Het is echt onredelijk', stelde FNV'er Piet Rietman. En anders, bedacht CNV, moeten de nieuw gepensioneerden in 2028 ter compensatie drie maanden AOW-uitkering ineens krijgen. Een pandemiebonus van netto ruim €4000. Nee, dat bedrag gaat niet naar de coronaslachtoffers. Die hebben hun AOW-leeftijd nooit gehaald, maar wel het knikje in de CBS-grafieken veroorzaakt. Het geld moet gaan naar hen die de pandemie wél overleefden, ter compensatie van — ja, van wat eigenlijk?

Marginalisatie

Zowel deze bonuseis als het gemiddelde over de lagere leeftijdsverwachting staat symbool voor een grote verandering op de Nederlandse arbeidsmarkt: na decennia van marginalisatie durven de vakbonden hun tanden weer te laten zien. Voorbij is de tijd van de werkgevers en ondernemers, met hun eeuwige zucht naar lagere loonkosten en hogere winsten. De toekomst is aan de werknemer en hun natuurlijke vertegenwoordiger, de vakbond.

De werknemer heeft de macht, want de arbeidsmarkt is extreem krap. Het aantal vacatures overstijgt nu structureel het aantal werklozen. Zelfs tijdens de recessie van 2022-2023, toen de Nederlandse economie vier kwartalen achtereen kromp — de langste recessie in minstens vijftig jaar — liep de werkloosheid niet merkbaar op. Vergrijzing en ontgroening zetten de komende jaren door, dus de krapte is het nieuwe normaal. Op de markt voor personeel heeft de aanbieder van werkuren het voortaan voor het zeggen.

Als volgend jaar de Nederlandse economie weer aantrekt — het Centraal Planbureau verwacht een groei van meer dan 1,5% — zal het personeelsgebrek nog sterker

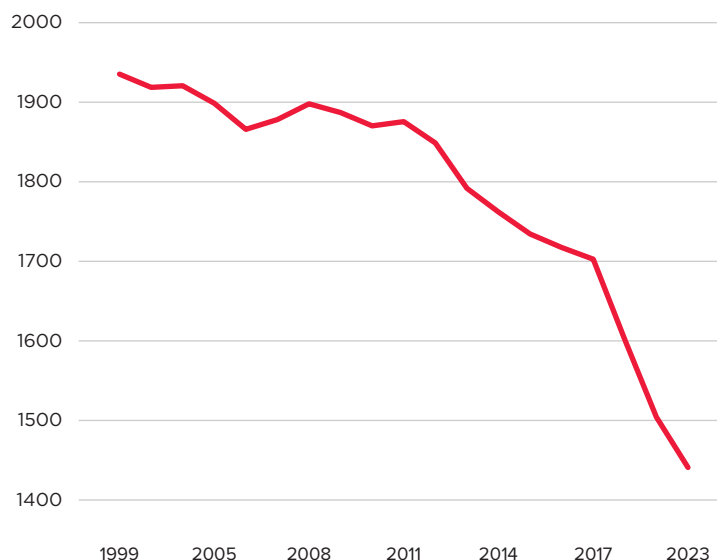
worden gevoeld. Het kabinet komt ondertussen vooral met plannen die de krapte verergeren. Arbeidsmigranten zijn niet meer welkom. Hardwerkende zzp'ers moeten een vaste baan in, inclusief cao-verboden op langere werkweken dan 36 of 38 uur. Den Haag roomt de arbeidsmarkt af op zoek naar nieuwe militairen, verpleegkundigen, mensen voor de Belastingdienst en vakkrachten voor de energietransitie. Zoals het CPB vorig jaar al concludeerde: de extra personeelsbehoefte van de overheid maakt onze arbeidsmarkt extra krap.

De verworpenen der aarde staan boven aan de pikorde. Eindelijk! De FNV eist daarom een loonsstijging van 7% voor 2025. De prijsstijgingen van de afgelopen jaren zijn inmiddels geheel doorberekend in hogere lonen. De 'graaiflatie' waar half Nederland zich eind 2022 druk om maakte, bleek uiteindelijk een kortdurend incident. Niet de winsten van bedrijven, maar de lonen droegen het meest bij aan de inflatie van de afgelopen jaren, blijkt uit onderzoek van De Nederlandsche Bank. In 2025 gaat daar als het aan de vakbond ligt nog een schepje bovenop. Waarom ook

“Het neoliberale stemmetje in mijn hoofd is opgetogen over het feit dat de vakbond de wetten van vraag en aanbod heeft omarmd

STEEDS MINDER VAKBONDSLEDEN

Aantal, x 1000



© FD | BRON: CBS

niet? Als de arbeidsmarkt krap is, moeten de lonen omhoog.

Geen sterk mandaat

De econoom in mij kan daar geen speld tussen krijgen. Het neoliberale stemmetje in mijn hoofd is zelfs opgetogen over het feit dat de vakbond blijkbaar de wetten van vraag en aanbod en vrije markt-

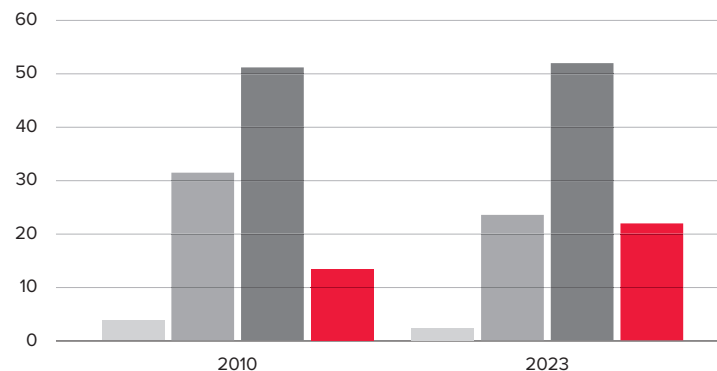
werking heeft omarmd. Maar er is ook een klein duiveltje dat in mijn oor fluistert: wie denkt die vakbond wel dat ie is? Want het hernieuwde zelfvertrouwen van de vakbond gaat niet gepaard met een sterk mandaat. De grote broek die de FNV in 2025 aantrekt, slobbert om een mager lichaam.

Ondanks de succesvolle

STEEDS MEER LEDEN MET PENSIOEN

% leden, naar leeftijdsgroep

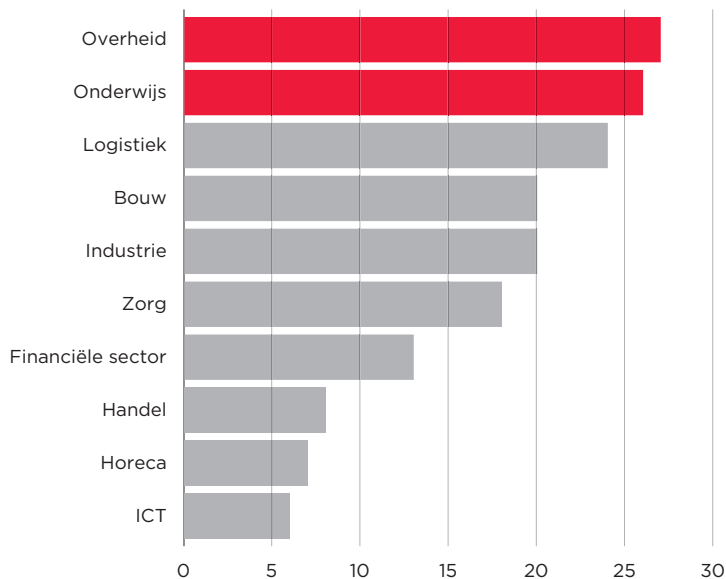
■ Jonger dan 25 ■ 25 tot 45 ■ 45 tot AOW ■ AOW



© FD | BRON: CBS

RELATIEF VEEL LEDEN WERKEN VOOR OVERHEID EN IN ONDERWIJS

%, vakbondsleden per sector



© FD | BRON: CBS, TNO

loononderhandelingen daalt het ledental van de Nederlandse vakbonden gewoon door. In 2023, het meest recente jaar waarvoor het CBS cijfers heeft, bedroeg het aantal vakbondsleden iets meer dan 1,4 miljoen. Dat is bijna een kwart minder dan in 2005. Toen was het totale aantal werknemers in Nederland bovendien een stuk kleiner dan nu.

De organisatiegraad is in Nederland gedaald tot net boven de 15%. Die leden bevinden zich ook niet meer in de traditionele vakbondssectoren als de industrie en het grootbedrijf. De hoogste organisatiegraad vinden we bij de overheid en in het onderwijs.

Ambtenaren en leraren vormen de ruggengraat van de vakbond. De klassenstrijd is niet meer tussen industrieel en arbeider, maar tussen ambtenaar en overheid. In nieuwe sectoren als de ICT heeft de vakbond nauwelijks voet aan de grond gekregen. Veel vakbondsleden zijn zelfs niet eens meer actief op de arbeidsmarkt. Ruim een op

de vijf is de AOW-leeftijd al gepasseerd. In 2005 was dat nog een op de tien. Het aantal gepensioneerde vakbondsleden begint het aantal leden van 45 jaar of jonger snel te naderen.

Vakbondsargon

Moet zo'n grijze club de toekomst van onze arbeidsmarkt bepalen? Blijkbaar wel. De vakbonden zijn niet alleen opvallend effectief geweest bij het uitonderhandelen van looncompensatie, ze domineren ook het debat over hervorming van de regels die de vraag en het aanbod van arbeid bepalen.

Ze doen dat zo effectief dat de politiek van links tot rechts het vakbondsargon heeft overgenomen. 'Doorgeschoten flex' was ooit een actieslogan. Inmiddels is het standaard-Haags geworden en stelt het meest rechtse kabinet zich in het regeerprogramma ten doel om 'het doorgeschoten beroep op flexibele contractvormen terug te dringen'. Dat het volgens

onderzoek van de Oeso juist de extreme vastigheid van het vaste contract is waar Nederland uit de pas loopt met andere landen, komt niet meer ter sprake. Nederland heeft relatief veel flexbanen en zzp'ers. Maar de afgelopen jaren komen er vooral vaste banen bij. Mede dankzij de krappe arbeidsmarkt willen werkgevers hun personeel graag langer vastleggen. Sinds 2016 steeg het aantal vaste banen met 20%. Het aantal flexbanen en zzp'ers nam veel minder toe, met 8%. Toch klinkt de slogan 'doorgeschoten flex' luider dan ooit.

Zo is er meer jargon dat ooit aan de vakbonden voorbehouden was, maar nu door iedereen wordt gebezigd. 'Schijnzelfstandig' luidde ooit de aanklacht van FNV tegen gedwongen zzp'ers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Een paar overheidsrapporten later is de strijd tot kabinetsbeleid gemaakt en zijn niet alleen 'zelfstandige' champignonplukkers en grondwerkers 'schijn', maar krijgen ook brave ICT-consultants en interim-managers de Belastingdienst achter zich aan. Zij zouden de 'solidariteit ondermijnen' (ook zo'n inmid-

“De vakbonden vechten zich vooral terug naar vervlogen tijden, toen iedereen een levenslange vaste baan had en vroeg met pensioen ging

dels breed geaccepteerd frame), want ze betalen niet mee aan de verzekeringen (WW, WIA) waar ze zelf trouwens ook geen beroep op doen.

Klaagt de vakbond over 'zware beroepen' en werknemers die de AOW-leeftijd niet halen, dan gaat dat niet om een campagne om werk minder zwaar te maken of omscholing van stratenmakers en brandweerlieden halverwege hun carrière, maar om de zoveelste poging om de pensioenleeftijd te verlagen. De politiek springt in de houding en neemt deze benadering over. Inclusief een nieuwe vroegpensioenregeling.

Moderne vakbond

Wees niet verbaasd als rechtse politici binnenkort serieus gaan meepraten over het onzalige CNV-plan voor een dertigurige werkweek. Of meebuigen met de steeds weer uitgesproken FNV-wens voor herstel van de AOW-leeftijd naar 65 jaar. 's Lands grootste partij heeft dat al standaard in het verkiezingsprogramma staan.

Voor de gestaalde kaders die het eind van dit artikel hebben gehaald: laat er geen misverstand over bestaan, ik ben vóór een sterke vakbond. Grote bedrijven hebben georganiseerd weerwerk nodig. Bij de krappe arbeidsmarkt hoort een sterke werknemersstem.

Maar onze huidige vakbonden zijn vooral bezig met terugvechten naar vervlogen tijden. Toen iedereen een levenslange vaste baan had en op middelbare leeftijd met pensioen kon. Ik gun de Nederlandse werknemer en zzp'er in 2025 een modernere vertegenwoordiger.

«

Mathijs Bouman is macro-econoom en journalist.

Duitsland gaat in 2025 naar de stembus. In het oosten breekt de extreemrechtse AfD record na record.

Correspondent Han Dirk Hekking ging naar Chemnitz, het vroegere Karl-Marx-Stadt, op zoek naar de bron van de onvrede in de oude DDR.

Welvarend maar

‘Er is in het oosten van Duitsland een **wijdverbreide** haat tegen het westen’

Door Han Dirk Hekking



ontevreden

Reportage Duitsland

E

Eén straat, twee werelden. Aan de ene kant van de brede Brückenstraße in Chemnitz poest een bebaarde man voor de deur van Ararat Grillhaus een terrastafel. Hij vermijdt oogcontact. Zijn burens bestaan uit Libanees restaurant Chef Ehab en Indiaas restaurant Paradise.

Aan de overkant staan extreemrechtse betogers van de Freie Sachsen, Chemnitz steht auf en Alternative für Deutschland (AfD). Ze hebben zich zoals elke maandagavond voor een protestwandeling verzameld bij het monument van Karl Marx, die met een broedende blik proletariërs nog altijd vraagt zich te verenigen. Het enorme beeld overleefde de val van de Muur in 1989. De stad zelf, die door de communistische machthebbers in de DDR in 1953 werd omgedoopt in Karl-Marx-Stadt, kreeg haar oude naam terug.

Normaal brengt een straat mensen samen. Vanavond is de Brückenstraße een uur lang een scheidslijn, een harde grens zoals ook de voormalige DDR die kende. Maar er staan geen wachttorens, er is geen muur, behalve in de hoofden van de demonstranten. Van de wereld van het Ararat Grillhaus moeten ze weinig hebben.

Al jaren ontmoeten sympathisanten van extreemrechts, aanhangers van complottheorieën »

FOTO: ANP / DPA PICTURE-ALLIANCE

Reportage

Duitsland

» en vaccinweigeraars elkaar bij De Kop, zoals inwoners het beeld noemen. Soms is migratie hun thema, soms corona. Vanavond zijn ze voor vrede. Ze eisen dat Duitsland de wapensteun aan Oekraïne beëindigt. Ze beschouwen zich als 'de democratische oppositie', zoals op een spandoek staat te lezen. Hier en daar wappert de Russische driekleur. Een vrouw bevestigt een vlag met een vredesduif aan de scootmobiel van haar gehandicapte zoon.

Jonge demonstranten in zwarte kledij en extreemrechtse kapsels babbelen ontspannen met verveelde jonge agenten in reluitrusting. Het begrip *Wutbürger*, woedende burgers, doet zich onder de sombere blik van Marx niet zo voelen — men is hier onder elkaar.

'Lügenpresse'

Dat verandert als de groep zich in beweging zet. Op een steenworp van De Kop is het kantoor van de krant Freie Presse. De betogers scanderen 'Lügenpresse'. AfD-lid Thilo (65) doet mee. 'Een verslaggever schreef dat onze marsen te veel politiecapaciteit kosten. Dat is toch niet neutraal? Ik vertrouw de reguliere media niet meer.'

Thilo is bang dat de oorlog in Oekraïne overslaat naar Duitsland. 'Dat willen we niet. Ik heb niets met Poetin, maar we hebben historische banden met Rusland, ook economisch. Ik ben 65 jaar, ik heb de DDR dertig jaar bewust meegemaakt, en de dertig jaar daarna. Vertrouwt u de Amerikanen?'

Het protest trekt deze maandag zo'n honderd mensen, maar dat zegt niets over de steun die vooral AfD geniet. Bij de deelstaatverkiezingen in Thüringen, Saksen en Brandenburg van september haalde de partij ruim dertig procent van de stemmen. Dat zorgde voor een schok.

Duitsland bereidt zich na het einde van de landelijke coalitie van sociaal-democraten, liberalen en groenen voor op nieuwe verkiezingen in 2025. Zoals de zaken er nu voorstaan, zal het aantal AfD'ers in de Bondsdag, nu nog 76 van de 733 parlementariërs, flink groeien.

Vraag is of AfD er ook in slaagt haar positie in het westen te versterken. Duitse middenpartijen maken zich zorgen. De inlichtingendiensten in de oostelijke deelstaten zien AfD als een rechts-extremistische partij die niet het goede voorbeeld met de democratie.

Er is nog een andere zorg: net als het Bündnis Sahra Wagenknecht (BSW), een nieuwe, radicaal-linkse partij, voert AfD een pro-Russische koers. De twee partijen zouden na de verkiezingen mogelijk zelfs een blokkerende minderheid kunnen krijgen om extra investeringen in de Duitse defensie tegen te houden. Zeker AfD lijkt bij de verkiezingen de wind in de zeilen te hebben. Kiezers hebben immigratie, waartegen de partij al jaren ageert, als hoofdthema omarmd.

Daarbij is de onzekerheid over de economie groot. Die groeide de afgelopen vijf jaar met een schamele 0,1%. Het bedrijfsleven voelt zich afgetroefd door Chinese concurrenten. De autosector, boegbeeld van de industrie, loost

“**'Ik heb niets met Poetin, maar we hebben historische banden met Rusland, ook economisch'**





Extreemrechts protest bij het bezoek van Angela Merkel aan Chemnitz in november 2018.

duizenden banen; overal klinken doemverhalen over de-industrialisering. In Chemnitz kunnen ze daarvan meepraten.

In 1900 stond Chemnitz bekend als het Saksische Manchester en was het de rijkste stad van Duitsland. Lang was Chemnitz synoniem aan 'honderden rokende schoorstenen', textielindustrie, machinebouw en techniek, zegt burgemeester Sven Schulze (53).

Na de Duitse hereniging in 1990 en de sluiting van veel bedrijven trok een vijfde van de ruim 300.000 inwoners weg. De stad genereerde voortdurend negatief nieuws, met als dieptepunt augustus 2018. Bij meerdaagse onlusten gingen neonazi's op jacht naar buitenlanders, en vielen politie, pers, tegenbetogers en een Joods restaurant aan.

Sindsdien is het bruine imago van de stad in Duitsland gevestigd. Al is Chemnitz ook de stad van Kraftklub. De populaire Duitse indierockband nam na de onlusten van 2018 bij het massaal bezochte festival *Wir sind mehr* stelling tegen extreemrechts.

Dat is een thema in meer liedjes. Klappen krijgen van neonazi's: 'Als je in Chemnitz als jongere de verkeerde schoenen of het verkeerde petje droeg, was dat de gewoonste zaak van de wereld', zei Kraftklubzanger Felix Kummer (35) een paar jaar geleden in een interview.

'Het is makkelijker om "Nazi's raus" te roepen, als er geen zijn', zingt de band in het nummer *Wittenberg ist nicht Paris*. In het nummer *Karl-Marx-Stadt* ('Ik ben een loser, ik ben niet eens cool in een stad vol nazi's, pensionado's en hooligans') neemt de band de mentaliteit in de stad ('Waar het ook aan ligt, niet aan mij') op de hak.

FOTO: ANP / AFP

Reportage Duitsland

» De thuisbasis van Kraftklub is in 2025 Culturele Hoofdstad van Europa. Een stad met zo'n reputatie, gaat dat wel goed? Het evenement geeft Chemnitz een kans op een nieuw begin, hopen sommigen. Of een zet in de positieve richting, zoals burgemeester Schulze zegt.

Dat Chemnitz Culturele Hoofdstad is, vindt hij een 'cadeau': 'Niet alleen voor 2025, maar ook voor de jaren daarna. Ik zie het nu al. Er komen mensen naar Chemnitz die anders nooit waren gekomen, er komt geld dat er nooit was en media berichten over Chemnitz, wat ze anders niet hadden gedaan. Mensen zijn nieuwsgierig naar de stad. We hebben gemerkt dat een negatief imago lang blijft plakken, ook bij het aantrekken van personeel en investeringen. Eerst gaat het steeds over 2018, voor ik kan vertellen dat deze stad potentieel heeft. Dat we nu Culturele Hoofdstad zijn, kan maatschappelijk en economisch de deuren openen.'

Garagehofjes

Het oude Chemnitz bestaat niet meer, zegt de burgemeester. 'Nu gaat het hier om IT, waterstof en robotica.' De huren zijn laag, groen en kinderopvang zijn ruim aanwezig, prijst hij als volleerd verkoper zijn stad aan. Het inwonertal groeit eindelijk — er zijn weer 250.000 Chemnitzers.

Directeur Stefan Schmidtke van Chemnitz Kulturhauptstadt wil 'dat mensen de positieve trend omarmen'. Het motto: *C the unseen*. 'We willen laten zien dat hier heel veel goed gaat', zeg Schmidtke. 'We willen dat mensen niet opgeven omdat anderen voortdurend slecht over hen praten.'

Een van de manifestaties zet de schijnwerpers op de garagecultuur die in de DDR-tijd in veel Oost-Duitse steden bestond. Chemnitz heeft 30.000 kleine garages waar mensen sleutelen aan auto's,



Duitse politie begeleidt radicaal-rechtse betoging bij Karl Marx-monument, augustus 2018.

maar de garagehofsjes zijn ook een sociale ontmoetingsplaats buiten de openbare ruimte. Schmidtke wil de mensen en hun verhalen zichtbaar maken: 'Zo'n garage is privédomein. Als mensen via ons project uit hun garage komen, voelen ze zich meer gezien en gehoord.' 'Niet gezien' en 'niet gehoord': dat is de taal van AfD, die zegt op te komen voor burgers in de vermeende marge.

“AfD heeft het makkelijk in de stad; kleinere extreemrechtse partijen zijn er luidruchtig aanwezig

'Natuurlijk komen we ook AfD'ers bij de garages tegen', zegt Schmidtke. 'We willen geen confrontatie, we willen plekken waar mensen elkaar ontmoeten, ook mensen die het misschien niet eens zijn met onze kijk op de rechtsstaat. Zo kunnen we de samenleving opnieuw opbouwen.'

De ambities gaan niet gepaard met grote namen van kunstenaars van buiten. Schmidtke: 'Het gaat ons om wat Chemnitzers zelf bereid zijn te doen. Hopelijk verrassen we iedereen.' Het programma komt erop neer dat de stad uit zijn schulp moet kruipen.

Achter de gordijnen

In het boek *Risikodemokratie* schetst de socioloog Ulf Bohmann van de plaatselijke Technische Universität het beeld van een in zichzelf gekeerd Chemnitz. Veel mensen houden zich afzijdig, terwijl rechts zeer zichtbaar en vocaal is. Met zijn collega's Jenni Brichzin en Henning Laux trok Bohmann door de stad om Chemnitz beter te begrijpen. Ze zochten bijeenkomsten van extreemrechtse organisaties op, gingen

de wijken in en namen een kijkje bij wedstrijden van Chemnitz FC, waarvan een deel van de hooligans als extreemrechts te boek staat.

Doorgaans scoren liberalen en Groenen in grotere steden beter dan op het platteland, zegt Bohmann. Maar in Chemnitz niet, daar is de extreemrechtse score in lijn met het gemiddelde in Saksen: ruim 30%. AfD heeft het in de stad relatief makkelijk, signaleert de socioloog. Kleinere extreemrechtse partijen zijn er luidruchtig aanwezig. 'AfD hoeft niet veel te doen, ze profiteert van de manifestaties van die anderen. En in vergelijking daarmee lijkt ze burgerlijker en acceptabeler.'

De vraag is: waarom is extreemrechts zo sterk? De voedingsbodem is vruchtbaar vanwege structurele problemen, zoals de enorme devaluatie van loopbanen na het einde van de DDR en het grote verschil in vermogen ten opzichte van het westen, zegt Bohmann. Maar sociaaleconomisch doet de stad het helemaal niet slecht.

In zijn recente boek *Freiheitschock* verklaart historicus Ilko-Sascha Kowalczyk de vatbaarheid



Het festival Light Our Vision zet in september 2024 Chemnitz letterlijk in een ander licht.

kan niet verklaren waarom. Er was geen vak op school dat zo gehaat was als Russisch. En niets was zo gehaat als de Sovjet-Unie.'

In de meeste Europese landen die in de Sovjet-invloedssfeer lagen, zagen mensen de Sovjet-Unie als een bezettingsmacht, zegt Kowalczyk. 'Gek genoeg nam dat eind jaren tachtig in de DDR af, en sloeg het gevoel in de jaren negentig zelfs om.' De opkomst van AfD en BSW zijn geen 'wraak van het oosten op het westen', vindt hij. 'Het is eerder de wraak van de erfenis van het communisme.'

'Met de eenwording waren complete biografieën van werknemers uitgewist omdat de bedrijven hier sloten', zegt burgemeester Schulze. De nieuwe realiteit erkende de prestaties uit het verleden niet, en ook niet hoe moeilijk het was om in de DDR te leven. 'Dat is een tekortkoming in de Duits-Duitse dialoog.'

Ook daar gaat Chemnitz, Culturele Hoofdstad 2025 over. 'Het initiatief probeert ook mensen uit hun bubbel te krijgen en met elkaar te verbinden', zegt Ulf Bohmann. 'Dat is heel goed.' Schmidtke hoopt dat zijn programma de mensen in Chemnitz het gevoel geeft dat ze meetellen en niet achtergesteld zijn. Zodat er een ander Chemnitz kan ontstaan.

Maar er kan ook gebeuren wat Kraftklub na het protestconcert van 3 september 2018, na de jacht op buitenlanders door neonazi's, in het nummer *Vierter September* zong: 'Maar op 4 september rijden de treinen weer als altijd en niets is er veranderd, het centrum is weer leeg.'

Han Dirk Hekking is correspondent in Duitsland voor het FD.

van Oost-Duitsers voor AfD en BSW uit onverwerkte geschiedenis. 'Je kent de tv-beelden van honderdduizenden tegen de SED en Stasi protesterende Oost-Duitsers op straat', zei hij onlangs in een gesprek met buitenlandse journalisten. 'Maar de waarheid is dat miljoenen mensen achter de gordijnen zaten af te wachten.'

Een kantelpunt was volgens Kowalczyk de invoering van de D-mark in Oost-Duitsland per 1 juli 1990. Dat wilden 80 procent van de

Karl Marx roept met een broedende blik proletariërs nog altijd op zich te verenigen.

burgers in de DDR. Dat de D-mark producten uit de DDR duur zou maken, realiseerden zij zich niet. 'Mensen wilden doorgaan met het maken van de Trabant, maar zelf in een Mercedes rijden. Die illusie vervloog vanaf 1 juli. Vanaf dat moment kon de Oost-Duitse economie geen dag meer overleven.'

Met de economie crashte nog veel meer. Dat veroorzaakte volgens Kowalczyk 'een fantoompijn' die nu nog bestaat: 'Aan bedrijven en elke overheidsinstantie in de DDR hing een systeem van sportclubs, culturele instellingen, gezondheidszorg, kinderopvang, kortom: het volledige maatschappelijke leven.'

Communistische erfenis Berlijn dacht dat het oosten op het westen zou gaan lijken. 'Een miskennis van de Oost-Duitse samenleving', aldus Kowalczyk. 'Een meerderheid van 50% tot 70% van de mensen heeft hier nog altijd een begrip van staat en samenleving dat hierop neerkomt: doen jullie maar, ik wil bediend worden.' Er is volgens hem geen actief maatschappelijk middenveld in

de oude DDR. 'Terwijl dat juist het belangrijkste correctiemiddel is in een representatieve democratie en je in staat stelt actief mee te doen.'

Toch zegt Kowalczyk: 'De hereniging is een groot succesverhaal. Er is geen reden te jammeren. Oost-Duitse deelstaten behoren tot de welarendste regio's in Europa. Iedereen weet dat, behalve de Oost-Duitsers. Die vergelijken zich met München en Hamburg. Dan verlies je altijd.' Hij serveert nog een waarheid: 'Er is in het oosten van Duitsland een wijdverbreide haat tegen het westen. Ik

“Mensen wilden doorgaan met het maken van de Trabant, maar zelf in een Mercedes rijden. Die illusie vervloog”



In de top van het bedrijfsleven is culturele diversiteit vaak nog veel te weinig doorgedrongen. We interviewden vier rolmodellen. Vinod Subramaniam is voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Twente

Door Eva Selderbeek Fotografie Rob Voss voor het FD

“Dat ik een rolmodel ben voor anderen, voelde lange tijd als iets abstracts”

Ik was achttien toen ik een studiebeurs kreeg om te gaan studeren in de VS. Nu doen velen dat, maar destijds was dat heel ongebruikelijk, een groot avontuur. Nadat ik India had verruild voor de VS, heb ik als academicus op allerlei plekken in de wereld gewoond en gewerkt: Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Nederland.

Taal was altijd de sleutel om me ergens thuis te voelen. Dat ik een talenknobbel heb, is daarbij mooi meegenomen. Engels, Hindi en een beetje Duits had ik op school geleerd, thuis spraken wij Tamil en op de universiteit volgde ik Spaanse les. In de academische bètawereld spreekt iedereen Engels, maar toen ik in Duitsland ging werken, merkte ik: een brood kopen moet toch in het Duits. Als je écht wilt meedoen in de maatschappij, moet je de taal leren.

Dus volgde ik Duitse les op de avondschool en toen ik naar Nederland verhuisde, ben ik direct een paar weken naar de nonnen in Vught gegaan. Dat raad ik internationale studenten altijd aan: leer de taal van het land waar je woont. Het voelt veilig om in het Engels te blijven hangen, iedereen spreekt het, maar ik had nooit kunnen doorstromen naar de bestuursfuncties die ik heb bekleed als ik geen Nederlands had gesproken.

In een land integreren is geven en nemen. Het is hard werken om je de taal en de cultuur eigen te maken. Op een gegeven moment heb ik ervoor gekozen mijn Indiase paspoort op te geven om Nederlands staatsburger te kunnen worden. Ik heb daarmee geworsteld: wat betekent dat voor mijn wortels? Maar zonder paspoort mocht ik niet stemmen. Ik draaide volledig mee in de maatschappij, dus ik wilde ook mijn democratische stem laten horen. Dat was voor mij doorslaggevend. En ik blijf Indiaas, die achtergrond keer ik niet de rug toe.

In tranen

Toen ik in 2015 rector magnificus werd van de Vrije Universiteit, was ik de enige bestuurder met een migratieachtergrond op een Nederlandse universiteit. Inmiddels ben ik voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Twente, en is dat nog altijd zo. Ik merk dat ik daarin alleen ben. Natuurlijk ervaar ik steun van collega's, maar zij hebben niet mijn ervaring en achtergrond als migrant.

Dat ik daarin een rolmodel ben voor anderen, voelde lange tijd als iets abstracts. Ik wist theoretisch gezien dat ik een voorbeeldfunctie heb voor andere mensen met een migratieachtergrond, dat ik daarin iets zou kunnen betekenen. Maar dat drong pas volledig tot me door



toen ik afscheid nam als rector van de VU. Ik nam afscheid van de universitaire studentenraad, en de vicevoorzitter van de studentenraad, een moslima, barstte toen in tranen uit: "U wilt niet weten wat u voor mij en voor ons hebt betekend. Dat u daar als man van kleur staat, geeft mij de hoop dat ik dat ook ooit kan bereiken." Dat raakte mij diep.

Zorgen

We hebben binnen de academische top nog een lange weg te gaan wat betreft diversiteit, maar er is ook al veel veranderd. Toen ik aantrad, waren er nog vrijwel geen vrouwelijke rectoren. Nu bestaan sommige colleges van bestuur uitsluitend uit vrouwen. Dat stemt me ontzettend hoopvol.

Wel maak ik me nu soms zorgen over het politieke klimaat. Niet zozeer omdat ik dat op mezelf betrek — ik heb het geluk me overal thuis te voelen en ben hier inmiddels geworteld. Maar binnen mijn gemeenschap, bijvoorbeeld onder docenten of studenten met een migratieachtergrond, leven er wel zorgen. Velen vragen zich af: zijn we nog wel welkom in Nederland, hebben wij hier wel een toekomst? Dat vind ik pijnlijk om te zien.' «

Het verhaal van Vinod Subramaniam is deel 4 van de serie over diversiteit aan de top in dit blad.

Analyse
China





CHINA ONTKOPPELT ONS AL

Nu het economisch tegenzit, is Peking poeslief voor buitenlandse investeerders. China belooft plechtig zich meer open te stellen. Maar de scepsis over de werkelijke intenties van Xi Jinping groeit.

*Door Anouk Eigenraam
Illustraties: Antoine Hamers*

Hoe vaak kun je iets beloven zonder het na te komen, voordat iemand je niet meer gelooft? Volgens de wetenschapspsychologie zien mensen, enigszins afhankelijk van resultaten in het verleden, na twee of drie keer al een patroon. Een paar verbroken beloften kunnen zo al tot een vertrouwensbreuk leiden.

Dat is misschien wel de perfecte beschrijving van de band tussen China en het Westen: een relatie die afgelopen jaren langzaam geërodeerd is, tot het gestolde wantrouwen dat nu resteert. China is verongelijkt over de stortvloed aan Amerikaanse handelsrestricties, onderzoeken »

Analyse China

» naar marktverstoring door de EU en hogere importheffingen door Europa en de VS. Westerse landen zijn China's overproductie zat, vinden Pekings expansieve politiek en het gedweep met andere represieve regimes unheimlich.

Bovenal is het Westen het beu dat Peking keer op keer de belofte van het 'gelijke speelveld' niet nakomt. Wie gelooft nog de bezweringen van Chinese topambtenaren en Xi zelf dat China zijn markt verder opent voor het buitenland? Het is een grijsgedraaide plaat, als het zomerhitje *Macarena* dat je herinnert aan ooit vrolijkere tijden, maar waar niemand meer enthousiast de handen voor op de heupen slaat.

Op de grond, zeggen bedrijven in China, verandert er te weinig. De bijkans antiquarische lijst met 'duizend aanbevelingen' van de European Chamber of Commerce wordt nimmer kleiner. 'Alle retoriek over openheid is allemaal show', zegt een Europese diplomaat, 'net als al die grote beurzen die ze organiseren, daar gaat niemand meer heen.'

'Laten we wel wezen', zegt een bankier die bij een middelgrote Chinese bank werkt, 'dat gelijke speelveld gaat er gewoon nooit komen. Het is tijd dat we vriendelijk uit elkaar gaan. Er is geen oplossing voor deze economische vete.'

Onbetrouwbaar imago

Het is dit soort somber realisme dat deze krant hoort in gesprekken met zo'n twaalf buitenlandse diplomaten, zakenmensen, economen en Chinakenners als hun gevraagd wordt naar het perspectief voor komend jaar. China heeft een onbetrouwbaar imago verworven, zeggen zij. En de stagnatie van China's economie, plus de dreiging van fikse importtarieven voor Chinese spullen onder

Donald Trump in het Witte Huis, werpen hun schaduw vooruit.

Hoewel ruim zestig landen nu voor korte tijd visavrij China kunnen inreizen, is de belangstelling in de zakenwereld (en bij westerse toeristen) lauw. Mkb-bedrijven en kleine ondernemers komen niet meer, multinationals vinden nauwelijks expats die er willen werken, ook beleggers blijven weg.

Vooraf dat laatste merkt China: buitenlandse investeringen zitten sinds dit jaar in een duikvlucht. De omvangrijke stimuleringspakketten van de overheid afgelopen najaar worden door de financiële markten als onvoldoende beoordeeld. Nationale en regionale overheden voeren daarom al maanden een charmeoffensief.

'Ik heb de ene na de andere afspraak met investeringsbureaus van steden en provincies. Vóór covid waren die moeilijk bereikbaar', vertelt Tom Hoogendijk, voorzitter van de Benelux Chamber of Commerce. 'Nu probeert iedereen buitenlandse investeringen binnen te harken — zelfs kleine projectjes van een paar miljoen.'

**“
Wie gelooft nog
de bezweringen
van Chinese
topambtenaren
en Xi zelf
dat China zijn
markt verder
opent voor het
buitenland?
Het is een
grijsgedraaide
plaat**

De afnemende belangstelling komt deels doordat de glorietijden waarin je in China makkelijk geld kon verdienen definitief voorbij zijn. Het land is allang niet meer het mekka van de goedkoopste arbeidskrachten, Chinezen maken steeds meer spullen zelf, goedkoper en beter. Sinds de pandemie de kwetsbaarheid van de mondiale toeleveringsketen blootlegde, openen ondernemingen daarnaast fabrieken in buurlanden om risico's te spreiden.

De geopolitieke strijd, de prioriteit die *datasecurity* en nationale veiligheid hebben boven economische groei, en het opgevoerde nationalisme missen hun uitwerking evenmin. Uit de conversaties blijkt dat er een hernieuwde sensitiviteit is rond alles wat van 'buiten' komt.

Vijandigheid

Stedenbanden worden opgezegd, buitenlandse bedrijven krijgen sterk het gevoel voor spek en bonen aan tenders mee te doen of worden ineens afgesneden van bepaalde grondstoffenverkoop door Chinese staatsbedrijven. 'Een buitenlandse onderneming zijn wordt in sommige opzichten bijna een handicap', zegt Jens Eskelund, voorzitter van de European Chamber of Commerce. 'Zeker voor wie opereert in gevoelige sectoren, die voor China van nationaal belang zijn.'

De vijandigheid wordt soms persoonlijk, en fysiek. Afgelopen jaar waren er vier uitzonderlijke steekpartijen waarbij zeven buitenlanders gewond raakten en een Japans kind zelfs omkwam. Een Volkswagen-directeur werd in oktober bij aankomst in China uitgezet, na een ogenschijnlijk willekeurige controle, wegens drugsgebruik in Thailand.

Deze krant hoorde ook van drie casussen die erop wijzen dat controle van expats op hun visum

aangescherpt is. Een incomplete functieomschrijving in de bedrijfsregistratie was genoeg om een Cubaanse dansleraar, die hier zeven jaar woonde, 'administratief te repatriëren'. Het zijn anekdotes die haaks staan op de gepropageerde boodschap van 'China verwelkomt het buitenland'.

Wie aan de wieg stond van de huidige neerwaartse spiraal, daarover verschillen de meningen. De een ziet Pekings agressieve *wolf warrior*-politiek als een reactie op Trumps eerste handelsoorlog;





Amerika zou China het licht in de ogen niet gunnen. De ander zoekt het in het aantreden van president Xi Jinping in 2013, die de wereld zou willen domineren.

Hoewel de opkomst van China als economische supermacht al daarvoor begon, heeft de Chinese president dit scherper richting gegeven, zegt Chun Han Wong. De in 2019 uit China uitgewezen correspondent van The Wall Street Journal schreef vorig jaar het boek *Eenmanspartij*. 'Xi bracht de economie onder strikte controle

van de partijstaat. Al het industriebeleid is erop gericht om strategische sectoren als de chipindustrie, ruimtevaart, duurzame energie aan te jagen. En al duwt het Westen terug, dat zal hoogstens China's tactiek veranderen, niet de agenda.'

De handelsoorlog, covid: het waren slechts externe factoren die Peking sterkten in de overtuiging dat het de juiste koers vaart. Zoals Xi aankondigde in zijn 'Made in China'-beleid, is het doel zijn land verregaand zelfvoorzienend te

maken. Waar de EU pas net begint aan een diversifiëringstrategie, is Peking zijn economie al ruim een decennium aan het *derisken*.

Het Duitse onderzoeksinstituut voor Chinastudies Merics noemt het ook wel Pekings 'guerrilla-tactiek'. Want de nog altijd groeiende handel met het Westen is steeds asymmetrischer. China halveerde sinds de eeuwwisseling het aantal productcategorieën waarin het afhankelijk is van de EU en Amerika tot 177. Andersom verviervoudigde het aantal categorieën waarin het Westen China nodig heeft tot meer dan 5000.

Voorbereid op oorlog

Ondertussen knijpt Peking de toevoer van cruciale grondstoffen af, legt het enorme voedsel- en energievoorraden aan en stopt het miljarden in de techindustrie en defensie. Volgens Amerikaanse overheidscijfers vormen China's graan- en maisschuren volgend jaar respectievelijk de helft en 67% van de wereldvoorraad. China kan er een jaar van eten.

Dat gehamster werpt de vraag

“Belangrijk is of de EU weerwerk kan bieden aan China, voordat de eens zo innige verstrengeling in de omhelzing van een wurgslang eindigt

op: is Peking zich soms aan het voorbereiden op een conflict met het Westen, een oorlog met Taiwan? Of voelt dit land zich belegerd door een vijandige omgeving en graaft het zich daarom in?

Mark Leonard, directeur van de denktank European Council on Foreign Relations, en co-auteur van een recent boek over China, ziet het als een dialectische beweging. In de podcast Pekingology zegt hij: 'Hoe meer China verbonden is met de rest van de wereld, hoe meer het zichzelf en zijn belangen wil beschermen. (...) Om te overleven en z'n weerbaarheid te vergroten moet het land naar binnen keren en zijn essentie definiëren.'

Uiteindelijk is wie zich afkeert van wie een kip-eikwestie. Belangrijker is of de EU weerwerk kan bieden aan China, voordat de eens zo innige verstrengeling in de omhelzing van een wurgslang eindigt. Want waar de VS inmiddels net zo'n keiharde industriepolitiek voeren als China — en Trump daar ongetwijfeld een schepje bovenop zal doen — worstelt Europa. De staatssteunonderzoeken en hogere importtarieven, Eskelund vindt het 'afleiding'. 'Het marktaandeel van Chinese auto's in de EU is 8%. Waar hebben we het over? De stagnerende export van Europa naar China, dáár moet de Commissie komend jaar naar kijken.'

'De EU zit in het defensief en dat is een verrekt moeilijke positie', zegt een diplomaat. 'We kunnen tarieven verhogen, maar dan opent China gewoon hier fabrieken. Als wij onze eigen economieën niet concurrerend kunnen krijgen, eindigen we straks als we niet oppassen als hún assemblagelijn.'

Anouk Eigenraam is correspondent voor het FD in Peking.

‘Ik zou er geen probleem mee hebben als ABN Amro in buitenlandse handen valt’

**Door Pieter Couwenbergh en
Edwin van der Schoot**
Fotografie: Roger Cremers voor het FD

Bankier Nick Jue werkte ruim drie decennia voor ING, de laatste jaren in Duitsland. Met het FD blikt hij terug en vooruit. Een gesprek over bankierssalarissen en carrièrekeuzes, de existentiële economische crisis bij onze oosterburen en de toekomst van de financiële sector. ‘We hebben belang bij robuuste banken in Europa.’

De staat van de Duitse economie? Bestuursvoorzitter Nick Jue van ING Duitsland heeft nog geen slok van zijn koffie genomen of hij begint aan een litanie over de ooit vermaarde Duitse spoorwegen. Hoe hij als seizoenskaarthouder van Feyenoord op zondagavond — vaak na een bezoek aan de Kuip — in plaats van direct met de ICE naar Frankfurt vaak in Venlo strandde om over te stappen op een stoptrein. Dat een reis nooit korter dan vijf uur en soms zelfs acht uur duurt. Dat een commissaris onderweg van Amsterdam naar ING’s hoofdkantoor in Frankfurt zelfs bij de grens een keer de bus moest nemen.

Vijf uur rijden in auto met chauffeur is weliswaar een luxe

alternatief, maar door uitvallende 4G-verbindingen laat het doorwerken op de Autobahn ook al te wensen over. Dat hij gisteravond, voor dit gesprek aan het Amstelplein, daarom na een bezoek aan het ICT-kantoor van ING in Neurenberg toch maar het vliegtuig nam. Het mag ook net volgens de spelregels van de bank, want de grens ligt bij 400 kilometer.

De anekdotes van Nick Jue zijn een metafoor voor de staat van de Duitse infrastructuur. ‘Er is domweg decennialang niet in geïnvesteerd, terwijl het land bulkte van het geld.’ Hij gaat het dan ook niet missen, het reizen, als hij in 2025 voor het eerst sinds 1993 wisselt van werkgever. Destijds stapte hij als jong broekie over van KPN naar ING, waar hij vooral bekend werd als de man die de blauwe Postbank-leeuw liet opgaan in de »



Interview

Nick Jue

» oranje leeuw van ING. De bank waarvoor hij de laatste 7,5 jaar de Duitse dochter mocht leiden. Per 1 januari is Jue (59) de nieuwe bestuursvoorzitter van de kleine Haagse NIBC-bank.

Als *Vorstandvorsitzende* van de snel groeiende, kantoorloze internetbank ING Duitsland had hij niet alleen de kans om als moderne uitdager de traditionele Duitse banken aan te vallen, maar kreeg hij ook jarenlang een kijkje in de machinekamer van Duitsland, de locomotief van de Europese economie. En die locomotief valt stil, ziet Jue, wiens bank tegenwoordig een van de huisbanken is van 150 grote Duitse bedrijven: 'De gemiddelde economische groei over de afgelopen vijf jaar kwam, als ik uitga van de IMF-cijfers, uit op circa 0,8% per jaar. Duitsland staat ook nog maar net in de top-25 van meest concurrerende economieën, tegen Nederland op de negende plaats.'

Als we de doemverhalen uit de Duitse kranten mogen geloven, dan is het wirtschaftswunder voorbij. De chemie investeert in het buitenland, Duitse banken zijn overnameprooi en de auto-industrie kraakt. Waar ging het mis?

Jue: 'Mensen houden niet van verandering. Maar Duitsers — Duitsers houden al helemaal niet van verandering. Ik kan me een van mijn eerste halfjaarlijkse personeelsbijeenkomsten herinneren, mobieltje in de hand. Ik zei: "Dit is de bank van de toekomst." Ze verklaarden me nog net niet voor gek. Of neem elektrische auto's. In Nederland bieden veel werkgevers nu alleen nog elektrische lease-auto's aan. ING Duitsland gaat dat vanaf 2025 ook doen, maar veel andere Duitse werkgevers durven het nog altijd niet aan.'

De bankier legt uit: Duitsland heeft te lang de ogen gesloten voor

wat er in de wereld gebeurde en wordt nu geconfronteerd met Chinese elektrische auto's die net zo goed zijn als hun Duitse rivalen — en goedkoper. Duitsland moet aan de slag, zeker nu de tijd van goedkoop Russisch gas voorbij is en het een kwestie van tijd is voordat landen als de VS handelsbarrières opwerpen om de eigen industrie te beschermen. De Duitse exportmachine wacht zware tijden.

Dat klinkt als saneren, herstructureren en massale werkloosheid. 'Dit gaat veel banen kosten, inderdaad, maar de werkloosheid is er nog steeds heel laag en dit is een groot land. Mensen zullen al-

'Onze jurist zei bij mijn afscheid dat ik nog tien jaar aansprakelijk blijf.'

leen wel meer moeten verhuizen, van Wolfsburg naar München, de werkgelegenheid achterna. Dat doen Duitsers niet snel. Berlijn zal

“**Mensen houden niet van verandering. Maar Duitsers houden al helemaal niet van verandering'**

Nick Jue

ook massaal moeten investeren in de infrastructuur en digitalisering. En bereid moeten zijn zich daarvoor in de schulden te steken. De *schwarze Null*, het idee dat de Duitse begroting altijd in evenwicht moet zijn, kunnen ze beter loslaten.'

Een van de grootste financiers van dat haperende Duitse bedrijfsleven is Commerzbank, de tweede bank van het land en al jaren kwetsbaar en laag gewaardeerd op de beurs. Niet verrassend is de bank inmiddels inzet van ongewenste overnameavances van het Italiaanse Unicredit.

Wat zou u doen als u in het bestuur van Commerzbank zat? 'Nou, het is natuurlijk een speculatieve vraag, maar ik zou gaan praten. Waarom? Omdat ik denk dat het



gaat gebeuren. Er gaan al jaren geruchten over waar Commerzbank onderdak vindt, zelfs ING werd weleens genoemd. Ik heb de afgelopen jaren van de Duitse overheid geen signaal gezien dat ze het buitengewoon belangrijk vond dat Commerzbank als zelfstandige bank bleef bestaan. Het Duitse *Nein* van nu vind ik daarom niet overtuigend. Voor ING Duitsland is dit alles overigens goed nieuws, want bij onrust rond een bank gaan mensen hun bankrelatie heroverwegen.'

Zou het goed voor Nederland zijn als ABN Amro in buitenlandse handen valt, bijvoorbeeld van het Franse BNP Paribas? 'We moeten veel meer vanuit een Europees in plaats van een nationaal perspectief denken. Je concurreert immers met de VS en China. Frankrijk heeft net als Duitsland een grote auto-industrie. En we moeten als Europa fors investeren in de energietransitie. Dus ik zou er geen probleem mee hebben. We hebben belang bij robuuste banken in Europa en BNP is een sterke bank. De consolidatie in de bankensector gaat door, ook in Duitsland, zij het daar nu nog vooral van onderop bij de Sparkasengroep, bijvoorbeeld.'

De oude topman van ASML, Peter Wennink, noemde Nederland een jaar geleden 'lui, dom en zelfgenoegzaam'. Hoe kijkt u vanuit Frankfurt naar ons land? 'Ik ben niet zo negatief als Wennink. Ik las laatst dat we op grote schaal investeren in transformatorhuizen vanwege de groeiende vraag naar elektriciteit. Daar word ik blij van. Nederlanders accepteren de noodzaak van verandering gemakkelijker dan Duitsers. Maar als ik bij de ING-hub in Manilla kom, ben ik wel eens jaloers op het energie- en ambitieniveau daar.'



De rechtsvervolgning van bestuurders is in Nederland een groot thema. Het OM onderzoekt nu al tijden of het uw oud-collega Ralph Hamers en vier bestuurders van ABN Amro gaat vervolgen. De topman van Tata Steel Nederland moet van advocaat Ficq 'de gevangenis in'. Is Nederland uniek? 'Nee, hoor. Duitsland is ook heel fanatiek. Kijk naar wat er nu met de oude VW-topman gebeurt vanwege de sjoemeldiesel. Hij staat volgend jaar voor de rechter. Onze jurist vertelde mij bij mijn afscheid dat ik nog tien jaar aansprakelijk blijf. *Haftungsfähig*

“Je bewust worden van je verantwoordelijkheid als bestuurder is niet verkeerd. Daar word je ook naar betaald”

Nick Jue



noemen ze dat hier. Als ik die verantwoordelijkheid niet wil, moet ik misschien een andere baan nemen. Als je een uitstekende governance neerzet, met goede controles en je alles doet binnen jouw mogelijkheden om het goede te doen, kan ik mij niet voorstellen dat een ceo de gevangenis in gaat omdat er ergens in de organisatie fouten zijn gemaakt. En onder bestuurders is bewustwording van je verantwoordelijkheid op zich helemaal niet verkeerd. Daar word je ook naar betaald.'

Over salaris gesproken: commissarissen van ABN Amro klagen dat ze met de salarisbeperkingen geen goede mensen kunnen aantrekken. 'Waarom gaan de beste voetballers ter wereld in Engeland voetballen? Ik denk dat het met salaris te maken heeft en met de kracht van de competitie. Je wilt natuurlijk leuk werk, wonen in een fijn land en een leuke werkomgeving. Maar ja, hoe ordinair het ook klinkt: salaris is belangrijk.'

Stel dat u kunt kiezen uit twee banken: het kleine NIBC en het veel grotere ABN Amro. Bij beide is de opdracht: zorg voor groei. Maar bij de eerste bank verdient u tweemaal zoveel. Wat kiest u?

'Hoe ordinair het ook klinkt: salaris is belangrijk.'

'Ik hoef die keuze niet te maken. Maar om de vraag te beantwoorden: hoe getalenteerd je als voetballer ook bent, je wordt niet meteen gevraagd voor de Premier League. Nu krijg je een aanbod: de Italiaanse Serie A met een goed salaris. Of in de woestijn, voor het driedubbele. Vanuit financieel perspectief is de keuze eenvoudig. Maar als ik ooit in de Premier League wil spelen, dan is via de woestijn niet de weg om daar te komen. Dan is eerder de Bundesliga of de Serie A de weg. Dus je plant je carrière in een bepaalde richting.'

En dus? 'Stel nu: ik ben 40 en vol ambitie. En ik zou nog wel eens de baas willen worden van een heel grote bank als ING of BNP Paribas. Dan is NIBC niet een logische keuze. Of stel: ik droom ervan om hierna het commissarissencircuit in te gaan. Dan is, denk ik, ABN Amro voor mij een betere keuze dan NIBC. Maar ik ben 59, ik heb 7,5 jaar in het buitenland gezeten, mijn gezin is in Nederland blijven wonen en ik kwam elk weekinde naar huis. Ik wil weer elke avond in mijn eigen bed slapen. En mijn tweede overweging was misschien wel dat ik bij NIBC niet het risico loop elke dag in de krant te staan, maar in de luwte kan werken. Bovendien, ik heb ook nog nooit voor private equity gewerkt. Ik begrijp dat NIBC heel ondernemend is, dat besluiten hier in uren worden uitgedrukt in plaats van dagen of weken. Dat trekt mij ook wel. Nu weten jullie ook hoe ik over mijn verdere carrière denk.'

Pieter Couwenbergh is algemeen verslaggever van het FD; Edwin van der Schoot is redacteur zakelijke dienstverlening van het FD.

Reportage **Klimaat**

De komende jaren zet Nederland volop in op klimaatadaptatie: het aanpassen en voorbereiden van het land op de gevolgen van de opwarming van de aarde.

DE NIEUWE STRIJD TEGEN HET WATER

Door Eva Selderbeek
Fotografie: Rob Engelaar









Levensbedreigende kolkende waterstromen die door de straten van Valencia spoelen, Limburgers die hun huizen onder water zien lopen door rivieren en beken die buiten hun oevers treden, het ene hittere record na het andere dat sneuvelt. Ondertussen stijgt de zeespiegel door. Europa krijgt steeds vaker te maken met hete zomers en natte winters door opwarming van de aarde. Nederland ontsnapt er niet aan.

Het halen van klimaatdoelen blijkt lastig. Het voornemen van 55% minder uitstoot in 2030 raakt steeds verder uit zicht, bleek onlangs uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving. De temperatuur op aarde is in bijna 150 jaar tijd met ruim 1 graad opgewarmd, en dat heeft onomkeerbare effecten.

Dus is Nederland genoodzaakt maatregelen te nemen om zichzelf te beschermen tegen klimaatverandering. De komende jaren wordt volop ingezet op klimaatadaptatie: het aanpassen en voorbereiden van het land aan de gevolgen van klimaatverandering.

Het kabinet presenteert in 2026 een nieuwe klimaatadaptatiestrategie, zo staat in het regeerprogramma. Volgend jaar komt het »

Pagina's 72-73 De versterking van de Markermeerdijk bij Durgerdam. In totaal wordt 33 kilometer dijk vestevigd.

Deze pagina De in oktober geopende nevengeul in de Maas bij Maasband, die het waterpeil bij hoog water met 40 centimeter moet verlagen.

Reportage

Klimaat



» kabinet ook met een actie-agenda voor het omgaan met hitte. Verder worden stresstests uitgevoerd om de impact van extreme regenval, zoals in 2021 in Limburg, in kaart te brengen.

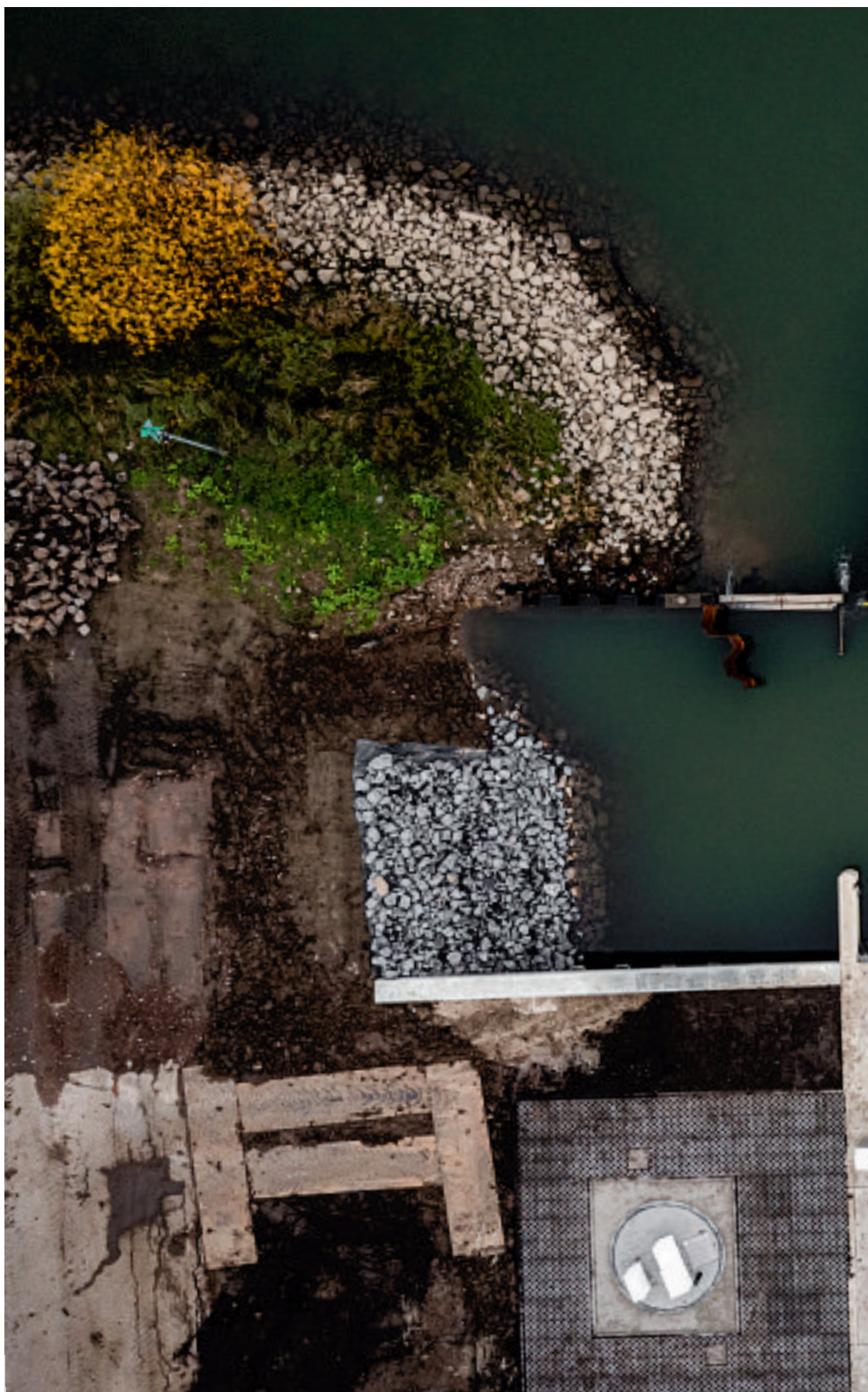
Actie is hard nodig, stellen de stichting Climate Adaptation Services en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Blijft die achterwege, dan krijgt Nederland mogelijk tussen de €77 mrd en €174 mrd aan klimaatschade voor de kiezen.

Inmiddels stapelen de initiatieven zich op. Het FD licht er op deze pagina's drie uit. Van het Noord-Hollandse Hoorn tot Durgerdam



**“
Er zijn al
meer dan
driehonderd
initiatieven
en projecten
uit de grond
geschoten
in de strijd
tegen hitte
en water**

Bij Doornenburg, in de Betuwe, lag een drijvend gemaal dat in tijden van droogte de Linge niet van voldoende water uit het Pannerdensch Kanaal kon voorzien. Dit nieuwe gemaal kan dat wel. Het heeft bovendien een vislift.





wordt de 33 kilometer lange dijk langs het Markermeer verstevigd. In de Gelderlandse Betuwe is gewerkt aan een nieuw gemaal dat de watertoevoer naar de rivier de Linge beter moet reguleren.

In Limburg, langs de Maas, zijn nevengeulen gegraven waar water in kan stromen als het waterpeil stijgt. Een in oktober geopende nieuwe geul maakt van het dorp Maasband bij hoogwater tijdelijk een eiland. Een brug verbindt het dorp met het achterland.

Maar er gebeurt nog veel meer. Over het hele land zijn al meer dan driehonderd initiatieven en projecten bedacht, ontwikkeld en uitgevoerd in de strijd tegen de hitte en het water.

Zo is bij Vijlen vorig jaar een nieuwe regenwaterbuffer aangelegd, die 5000 kubieke meter water kan opslaan en wateroverlast in het nabijgelegen Mechelen moet helpen voorkomen. Langs de Groningse kust loopt een proef met een brede groene dijk, verstevigd met slib uit de Eems.

Ook stijgende temperaturen geven kopzorgen. Het kwik kan bij toekomstige hittegolven in steden als Amsterdam in een extreem scenario zelfs 50 graden Celsius bereiken, schreef het KNMI. Vergroening van steden, met daktuinen en meer beplanting in de straten, kan de effecten beperken.

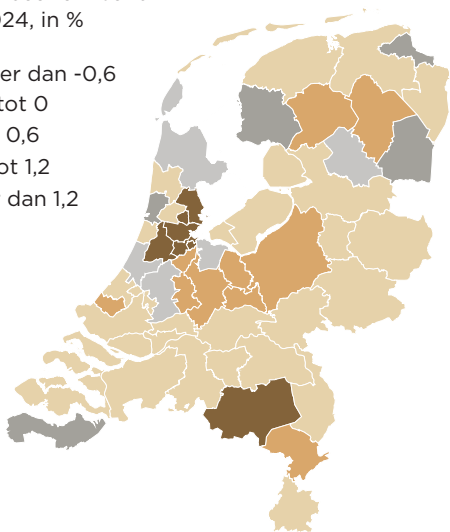
Vorig jaar ging de Amsterdamse Frans Halsbuurt op de schop: minder auto's en parkeerplaatsen, meer bomen, planten en struiken. Want 10% meer bomen doet de temperatuur al met een halve graad dalen, blijkt uit onderzoek. In de zomer van 2025, als het werk in de buurt voltooid is, moet duidelijk zijn of de bewoners er inderdaad meer verkoeling vinden. «

Eva Selderbeek is redacteur van Het Financieele Dagblad.

Amsterdam aanjager
economische groei

Verwachte economische
groei in 2024, in %

- minder dan -0,6
- 0,6 tot 0
- 0 tot 0,6
- 0,6 tot 1,2
- meer dan 1,2



AMSTERDAM DE KIP MET DE GOUDEN EIEREN

Op 27 oktober 2025 bestaat Amsterdam 750 jaar. De stad was altijd een motor van de Nederlandse economie en dat effect wordt sterker. Het bruto regionaal product per inwoner van Amsterdam is ruim twee keer zo groot als gemiddeld in Nederland.

Tijdslijn economie
in Amsterdam

1306: Amsterdam
krijgt stadsrechten
voor organiseren van
eigen bestuur

Aantal inwoners*
gemeente Amsterdam:

1300: 1000



Effectenbeurs

1400 en verder:
Schipperen uit
Amsterdam brengen
handel op gang

Vanaf 1600: **Gouden Eeuw.**
1602: Oprichting Amster-
damse Effectenbeurs en
Verenigde Oost-Indische
Compagnie (VOC).

1609: Oprichting Amster-
damse Wisselbank, dé
voorloper van centrale
bank

1600-1650: Sterke bevol-
kingsgroei en uitbreiding
stad bij groeiende
welvaart



VOC in Amsterdam

1650: 100.000

1300

1400

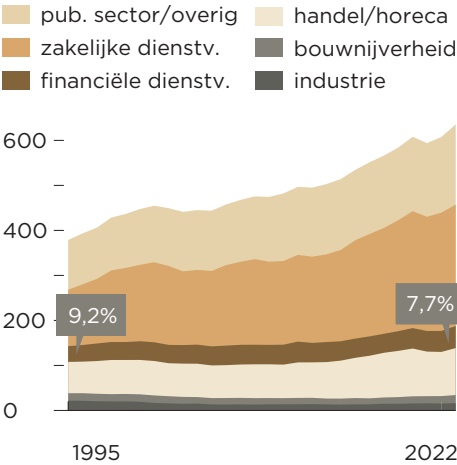
1500

1600

*Het inwonersaantal is een indicator voor de economische aantrekkelijkheid. Aangezien niet alle jaren het inwonersaantal bekend is, zijn meerdere jaren geëxtrapoleerd. Bron: FD Research, CBS, Eurostat, RaboResearch, Econ. Verk, MRA, Gemeente Amsterdam

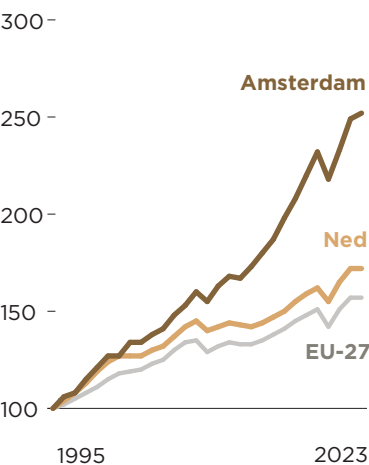
Belang financiële sector in Amsterdam gekrompen

Ontwikkeling werkgelegenheid Amsterdam naar sector (x1000)



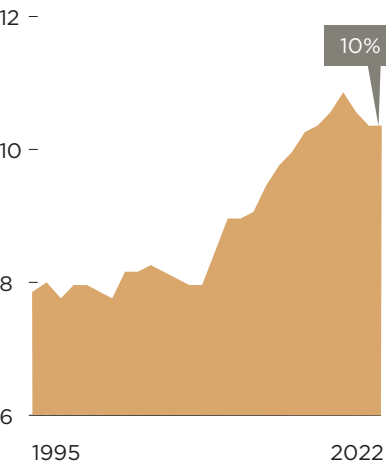
Bijdrage Amsterdammer hoger dan Nederlander

Ontwikkeling bbp, index: 2008=100



Amsterdam goed voor 10% van Nederlandse economie

Aandeel gemeente Amsterdam in totale bbp Nederland, in %



Eind 1600: Zware pestepidemie, ruim 10% van de toenmalige stadsbevolking overleed



Pestepidemie

1774: Oprichting Eendragt maakt magt, het eerste beleggingsfonds ter wereld

1799: Ontbinding VOC. Vanaf 1800: Amsterdam zakt in als commercieel en financieel centrum

2008: Kredietcrisis, redding banken en afname aandeel financiële sector

2018: **Derde Gouden Eeuw** Amsterdam wordt een magneet voor hoger opgeleiden uit het buitenland. Hierdoor groeit de bevolking.

Enorme bevolkingsgroei door **Tweede Gouden Eeuw**

1899: 510.000

1950: 835.000

2024: 932.000



A close-up, profile view of a man's face, looking slightly upwards and to the left. He has short, dark hair and a light stubble. He is wearing a dark blue, textured sweater over a light blue collared shirt. The background is dark and out of focus.

Yuval

De mens raakt – bedolven onder
steeds grotere bergen nutteloze
informatie – steeds meer de weg
kwijt. De Israëlische bestsellerauteur
en historicus Yuval Noah Harari
pleit voor een informatiedieet, betere
gesprekken en – vooral – saaiere
leiders. ‘Voortdurend zeggen wat er
in je opkomt zonder na te denken
is goed voor therapie, maar niet
voor de politiek’

Noah Harari

Door Dominique Haijtema

FOTO: OLAF BLECKER

Interview

Yuval Noah Harari

G

Geroutineerd signeert Yuval Noah Harari de boeken, die op deze zonnige herfstdag hoog opgetast op tafel liggen in het souterrain van het Ambassade Hotel aan de Amsterdamse Herengracht. Hij is, samen met zijn man, bezig met een wereldwijde tournee om zijn nieuwste boek *Nexus* te promoten. In ruim 500 pagina's beschrijft hij de opkomst en geschiedenis van informatienetwerken, zoals de boekdrukunst of AI. Vandaag is Nederland aan de beurt.

Het kan verkeren. Tot 2014 was Harari een onbekende wetenschapper, gespecialiseerd in middeleeuwse geschiedenis, wiens artikelen als het meezat door een paar honderd mensen gelezen werden. Tien jaar later is de historicus, schrijver en filosoof een van 's werelds invloedrijkste intellectuelen. The Times kroonde hem tot 'grootste denker van onze tijd'.

Op zijn website staan de mijlpalen van de nu 48-jarige Israeliër opgesomd: de boeken *Sapiens* (2015), *Homo Deus* (2018) en *21 lessen voor de 21e eeuw* (2018) verschenen in 65 talen, wereldwijd zijn er 45 miljoen exemplaren verkocht. Ze openden deuren die voor anderen gesloten blijven. Harari spreekt geregeld met wereldleiders en businessycoons.

Onder de indruk van die ontmoetingen is hij niet, zegt hij aan tafel in het souterrain aan de

Herengracht. 'Als je eenmaal aan de top bent, realiseer je je dat het er eigenlijk tamelijk leeg is. Iedereen is zo druk dat het bijna onmogelijk is een betekenisvol gesprek te voeren.'

Vluchtigheid is aan hem niet besteed. Hij draaft ook liever niet op in Amerikaanse talkshows om in vijf minuten alle gevaren van artificiële intelligentie op te lepelen of in vijf oneliners de conflicten in het Midden-Oosten op te lossen.

Junkfood voor de geest

Een van de grote vragen uit zijn nieuwste boek stelt hij zelf: 'Als wij als soort zo slim zijn, waarom gedragen wij ons dan zo dom en staan we op het punt ecologische en technologische zelfmoord te plegen?' Het probleem zit volgens hem niet in de menselijke natuur, maar in de informatie die de mens krijgt. Het is te veel, en de kwaliteit ervan laat vaak ernstig te wensen over.

'Er is een ongelooflijke hoeveelheid junkfood voor de geest beschikbaar. Het is echt cruciaal om meer aandacht te besteden aan waar je je informatie vandaan haalt.' Kwalitatief slechte informatie leidt er volgens hem toe dat mensen met goede bedoelingen toch slechte beslissingen nemen.

De stroom informatie die de hoofden van mensen vandaag de dag overspoelt, vindt hij gevaarlijk. Wat hem betreft is het tijd voor een informatiedieet. 'Je kunt niet alsmaar informatie consumeren, de hele dag het nieuws volgen en scrollen op sociale media. Net als met gewoon voedsel heb je tijd nodig om informatie te verteren.'

Mensen zijn nog altijd gewoon dieren. Nuchter: 'Die moeten ook soms slapen en rusten.' Dat geldt helemaal voor mensen die namens ons besluiten nemen.

HARARI IN HET KORT

- De Israëlische wetenschapper en schrijver Yuval Noah Harari is geboren op 24 februari 1976 in Kirjat Ata bij Haifa.
- Hij studeerde geschiedenis aan de Hebrew University of Jerusalem en filosofie aan de University of Oxford in het Verenigd Koninkrijk.
- Harari is hoogleraar geschiedenis in Jeruzalem en publiceerde een reeks bestsellers.
- Met zijn partner Itzik Yahav richtte hij in 2019 Sapienship op, een organisatie die zich richt op de grote uitdagingen van deze tijd, zoals technologische disruptie.



In een onderzoek naar mentale gezondheid scoorden politici het slechtst. Ze staan onder enorme druk en komen stevast tijd te kort.

'In het Verenigd Koninkrijk was afgelopen zomer een discussie gaande of Keir Starmer, de nieuwe premier, wel op vakantie mocht. De algemene opinie was: nee dat kan niet, hij moet het land leiden.'



Het is tijd voor een informatie-dieet, zegt Harari. 'Je kunt niet continu informatie consumeren.'

meestal niet beslist wat je denkt. We worden constant geregeerd door angsten en fantasieën waar onze geest mee aan komt zetten. Meditatie is een oefening om te focussen op de realiteit. Dankzij het mediteren weet ik dat ook mijn hoofd vol rommel zit: hatelijke gedachten, hebzucht, angst. Dat is menselijk. Gedurende het grootste deel van de geschiedenis was het ideaal om dat soort gedachten — ondeugden — niet te veel ruimte te geven.'

'Als je thuis bent, heb je wat mij betreft het recht om de idiootste dingen te zeggen en racistische of homofobe grappen te maken. Je bent niet verantwoordelijk voor de inhoud van je geest', zegt hij. Het gaat mis als mensen die binnenwereld niet binnenskamers houden. Dat is vooral een probleem als mensen veel invloed hebben, zoals politici en zakenmensen: 'Wie miljoenen mensen toespreekt, moet elk woord wegen.'

Gezocht: saaie leiders

Daarom pleit Harari voor saai leiderschap. 'Dat hele idee van complete authenticiteit, van zeggen wat er als eerste in je gedachten opkomt, helpt ons als samenleving niet verder. Het eerste wat er in je geest opkomt, zit vaak vol haat en woede. Zeggen wat er in je opkomt zonder erover na te denken is goed tijdens therapie, maar niet in de politiek.'

Een politicus die de waarheid spreekt, wordt helaas niet gekozen. 'Wij stemmen liever op iemand als Donald Trump die beweert dat hij alle oorlogen in de wereld binnen 24 uur heeft opgelost.'

Het probleem van de moderne samenleving volgens hem: 'Wij »

Verbaasd: 'Dat is toch onverstandig? Het is echt schadelijk, niet alleen voor het welbevinden, maar ook voor de kwaliteit van besluiten. Alleen psychopaten houden het vol om alleen maar met hun werk bezig te zijn. Geen geestelijk gezond persoon wil zo'n leven.'

Dat mensen in de huidige 24-uurs-maatschappij altijd maar aan zouden moeten staan, vindt

hij 'krankzinnig'. Maar het wordt alleen maar meer, verwacht hij — met dank aan AI. Wall Street heeft nu nog openingstijden: om vier uur 's middags houdt de handel op. Als AI de beurzen overneemt, is dat niet meer nodig. 'AI hoeft niet te slapen om te herstellen. Het zal de druk op bankiers en investeerders verder opvoeren.'

Om zelf niet door informatie

overspoeld te raken mediteert hij elke dag, al meer dan twintig jaar twee uur per dag, ook deze ochtend in Amsterdam. 'Het is het eerste wat ik doe als ik 's ochtends wakker word.' Eén keer per jaar gaat hij een paar weken op stilteretraite. Het werkt louterend, vertelt hij.

'Een van de dingen die je je realiseert tijdens meditatie is dat jij

HOE ZIET EEN TWEESTATENOPLOSSING ER NU UIT?

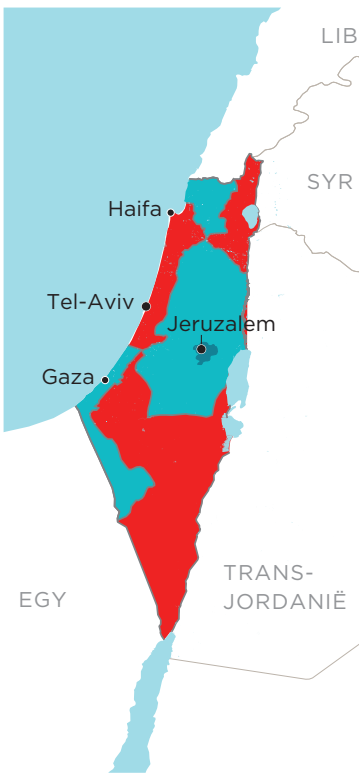
1946



■ Onder Brits gezag

Verenigde Naties
partitieplan

1947



■ Joodse staat
■ Palestijnse staat
■ Groot-Jeruzalem,
beheerd door VN

Na burgeroorlog en
Arabisch-Israëlische oorlog

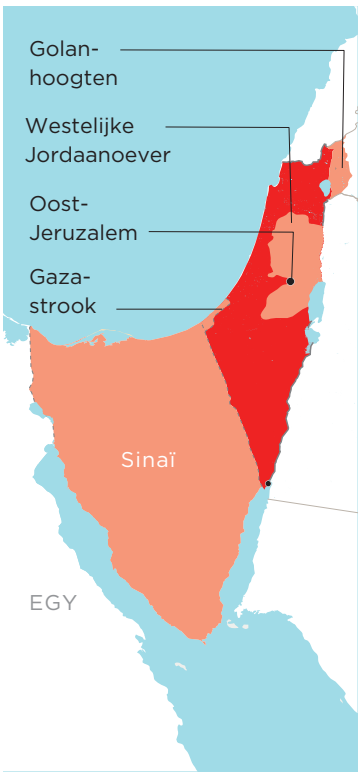
1949



■ Israël
Na de burgeroorlog van 1947-48 en de Arabisch-Israëlische oorlog van 1948-49 volgt er in 1949 een wapenstilstand tussen Israël en buurlanden. Jordanië controleert Oost-Jeruzalem en de Westelijke Jordaanoever. Egypte controleert de Gazastrook.

Zesdaagse
oorlog

1967



■ Israël
■ Gebieden bezet door Israël
na zesdaagse oorlog

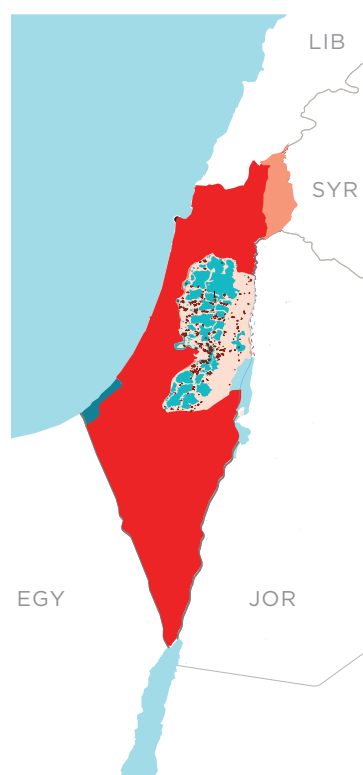
De tweestatenoplossing kan een optie zijn om het Israëlisch-Palestijnse conflict te beëindigen, met twee onafhankelijke staten naast elkaar. Hoe zou dit er kunnen uitzien?

1982



■ Israël
■ Bezette gebieden door Israël. De Sinaï werd in 1982 teruggegeven aan Egypte

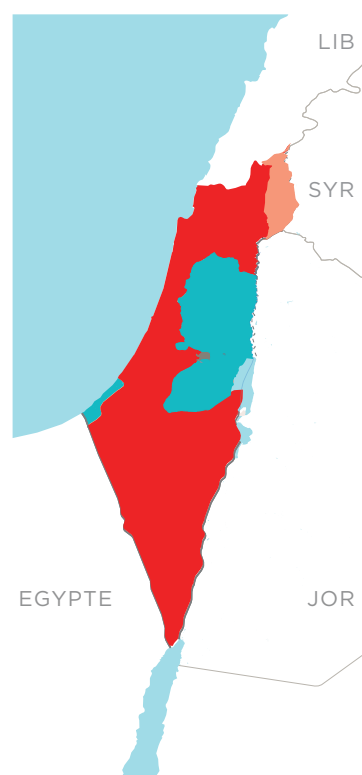
2024



■ Israël
■ Gebied bezet door Israël
■ Onder Israëlisch bestuur
■ Israëlische nederzettingen
■ Onder bestuur van Hamas
■ Onder bestuur van de Palestijnse Autoriteit (geheel of gedeeltelijk)

Tweestatenoplossing

20??



■ Onder Israëlisch bestuur
■ Gebied bezet door Israël
■ Onder Palestijns bestuur
■ Jeruzalem: gedeeld Israëlisch-Palestijns bestuur

» zijn met z'n allen veel te opgewonden. Daar zijn sociale media ook goed in: opwindend creëren. Het is de basis van de hele business. Hoe drukker mensen zich maken, des te meer tijd zij op die platforms doorbrengen. Dat is goed voor de omzet. Maar opwindend is niet goed voor je. Als je emotioneel bent, reageer je eerder extreem. Dan wordt het zwart-wit. Dat zie je nu in het Midden-Oosten. Daar ben je honderd procent fout of honderd procent goed. Om een inhoudelijk gesprek te voeren moeten we eerst de vlammen doven.'

Theocratische staat

De belangrijkste eigenschap van een goede leider is volgens Harari verantwoordelijkheid nemen en fouten toegeven. 'De minister-president van mijn land, Benjamin Netanyahu, doet precies het tegenovergestelde. Als iets goed gaat, is hij de eerste die zich op televisie op de borst slaat en zich het succes toe-eigent. Als iets verkeerd gaat, is hij nergens te bekennen. Na "7 oktober" was hij compleet van de radar verdwenen. Dat is voor mij exact het tegenovergestelde van hoe een leider zich hoort te gedragen.'

Vrede tussen Israël en de Palestijnse bevolking lijkt verder weg dan ooit. Geloof je nog in een tweestatenoplossing? 'Technisch: ja. Fysiek en biologisch staat niets zo'n oplossing in de weg. Er kan genoeg voedsel verbouwd worden tussen de Jordaan en de Middellandse Zee om iedereen te voeden. Er is genoeg water, genoeg energie en genoeg land om huizen te bouwen voor iedereen, hoe klein het gebied ook is. Wat het conflict steeds van nieuwe brandstof voorziet, zijn hersenspinsels. Elke kant gelooft dat God hun het land heeft gegeven en alleen zij er recht op hebben. Beide kanten ontzeggen de ander het bestaansrecht. »

Interview

Yuval Noah Harari

In een theocratische staat zou Harari zich niet thuis voelen. 'Dan zou ik Israël verlaten.'

» Beide partijen zijn bang dat de ander hen wil vernietigen.'

Somber: 'Ik denk dat dat klopt, het is geen paranoia. Als de een een compromis wil sluiten, denkt de ander: dat wil je omdat je nu zwak bent, maar over tien of twintig jaar zul je alsnog proberen ons te vernietigen. Dat mechanisme blokkeert vrede.' Hij zoekt een optimistischer vervolg voor zijn verhaal: 'Juist omdat het probleem in de hoofden van mensen zit, is er nog hoop. Het is niet onmogelijk om de gedachten van mensen te veranderen. Makkelijk is het niet.'

Harari ziet hoe de invloed van ultra-orthodoxen in zijn land toeneemt. 'Het is zeer realistisch dat Israël zich ontwikkelt in de richting van een theocratische staat. Die kans is behoorlijk groot. Een steeds groter deel van de nieuwe leerlingen op school komt uit ultra-orthodoxe en orthodoxe milieus.' Het roept de vraag op of hij zich in een theocratische staat nog wel thuis zou voelen. Resoluut: 'Dan zou ik Israël verlaten.'

Gorbatsjov

Hij vindt het lastig om levende leiders op het schild te hijsen. Liever kijkt hij om: 'Een van de meest inspirerende mensen vind ik Michail Gorbatsjov, de laatste president van de Sovjet-Unie. Veel Russen vinden hem de slechtste leider uit hun geschiedenis omdat hij het grote Russische Rijk te gronde richtte. Het goede aan hem is dat hij verantwoordelijkheid nam voor de zeer, zeer slechte situatie waarin het land met zijn dysfunctionele Sovjetsysteem verkeerde, terwijl hij die toestand zelf niet had gecreëerd. Leaders voor hem hadden de andere kant opgekeken. Toen Gorbatsjov aan



“**Democratie is gebouwd op vertrouwen. Als je dat verwoest, kan alleen nog een dictatuur functioneren'**

Yuval Noah Harari

de macht kwam, zei hij: we gaan het veranderen.'

'Maar toen die verandering op gang werd gebracht, stortte het land in. Het knappe is dat Gorbatsjov, als de piloot van een vliegtuig waarvan de motoren zijn uitgevallen, erin slaagde de Sovjet-Unie een noodlanding te laten maken. Zo'n situatie, met een falende wereldmacht met een enorm leger, had ook tot een wereldoorlog kunnen leiden.'

Harari ligt niet snel ergens wakker van — 'dat helpt ook niet' — maar het afnemende geloof in instituties in het Westen, of het nu gaat om universiteiten of

kranten, baart hem grote zorgen. 'De oorzaak is een cynische en zeer corrosieve ideologie van radicaal-rechts én radicaal-links dat alles om macht zou draaien. De instituties zijn in dat verhaal onderdeel van een elitaire samenzwering die alleen maar uit is op macht. Dat verhaal klopt niet, maar tast wel het vertrouwen in die instituties aan. Populisten beweren dat ze de mensen willen bevrijden van de tirannie van deze instituties. Wat ze in werkelijkheid doen, is het pad effenen voor een dictatuur. Democratie is gebouwd op vertrouwen. Als je dat verwoest, kan alleen een dictatuur nog functioneren. Die



is niet gebouwd op vertrouwen, maar op terreur.'

Hij vindt dat instituties verdedigd moeten worden. 'De belangrijkste test is of een instituut zichzelf corrigeert. De meest onbetrouwbare organisaties zijn die die beweren nooit fouten te maken. Bij de kerk kan het duizend jaar duren voor ze een fout toegeeft, als het al gebeurt. Na tweeduizend jaar is er nog geen woord aan de Bijbel veranderd. In de wetenschap duurt het gemiddeld twintig jaar voor fouten worden hersteld. Dat is ongelooflijk snel. Bijna alle wetenschappelijke publicaties zijn gebaseerd op correcties. Als je aan een artikel over Einstein werkt en concludeert dat zijn relativiteitstheorie juist is, gaat niemand het publiceren. Als je aantoont dat hij fout zat, krijg je de Nobelprijs.'

Minder cynisme

Harari wil nog iets anders kwijt: 'We hebben geavanceerde technologie ontwikkeld om te communiceren, maar raken de vaardigheid kwijt om een goed gesprek met elkaar te voeren. Door de technologie kunnen we onbelangrijke dingen zeggen tegen mensen die ons weinig kunnen schelen. En we zijn tegelijkertijd steeds minder in staat de belangrijkste dingen te zeggen tegen de mensen om wie wij het meest geven. Om betere gesprekken te voeren moeten we een meer genereuze houding ontwikkelen naar wat anderen te zeggen hebben. Dat is ook belangrijk in onze democratieën. Wij gaan er te vaak van uit dat iemand het slecht bedoelt. Probeer eens echt te luisteren naar wat iemand wil zeggen. Daar zul je wat vaker stil voor moeten zijn. In stilte zit wijsheid en waarheid verborgen.'

«

Dominique Haijtema is medewerker van Het Financieel Dagblad.

Column Julia Wouters



HET JAAR DAT DE SCHAAMTE VAN KANT WISSELDE

Gisèle Pelicot is hét feministische icoon van 2024. Dag na dag liep ze met opgeheven hoofd de Franse rechtszaal binnen. Daar kwamen 49 mannen voor de rechter, voor verkrachtingen die Pelicot jarenlang onderging en die haar echtgenoot faciliteerde door haar zonder haar medeweten te drogeren.

Pelicot's fiere boodschap is helder: het is niet de vrouw die zich moet schamen, het is de dader.

Daarmee oogst zij zo veel bijval en verwondering dat haar boodschap zich inmiddels wereldwijd verspreidt. 'Shame must change sides!' staat te lezen op protestborden bij vrouwenmarsen, maar ook op het omslag van glossy magazines. Sinds de start van de #MeToo-beweging in 2017 is Pelicot's boodschap opnieuw een betekenisvolle stap in het denken over de sociale norm bij seksueel grensoverschrijdend gedrag. Voorzichtig begint het door te dringen dat die norm moet zijn dat de dader zich kapotschaamt, in plaats van het slachtoffer.

Jarenlang, zo niet eeuwenlang was het voor vrouwen de norm om je stil te houden als een man jouw grenzen overschreed. Op de werkvloer, bijvoorbeeld. Zo vertelde Liesbeth Zegveld dit jaar in Zomergasten over een ervaring met een voormalig leidinggevende die haar als jonge advocaat had betast. Ze zweeg destijds, uit angst voor carrièreschade.

Maar als je zwijgt, beknel je tegelijkertijd jezelf. Want hoe kun je professioneel groeien als je niet vrij bent om jezelf te zijn? Als je je continu moet aanpassen aan de ongeschreven regels van de werkvloer, terwijl die vaak zijn gevormd door een man-

nencultuur? Als je de verantwoordelijkheid moet nemen voor iets wat een ander je heeft aangedaan?

De schaamte ligt al eeuwenlang aan de verkeerde kant.

Als vrouw wordt je vaak verteld dat je zichtbaar moet zijn op de werkvloer, dat je ruimte moet innemen en voor jezelf moet opkomen. Maar veel vrouwen zullen zich nog steeds herkennen in het reflexmatig weglachen van ongepaste opmerkingen of gedrag. Ze lachen dan niet omdat ze het leuk vinden. Ze lachen om escalaties te voorkomen, om niet als 'te moeilijk' bestempeld te worden. Mannen, aan de andere kant, klagen steeds harder dat 'tegenwoordig niets meer kan' en dat je 'niets meer mag zeggen'.

Intussen blijven de cijfers schrikbarend hoog. 53% van de vrouwen heeft te maken gehad met seksueel grensoverschrijdend gedrag. Bij 70% van de gevallen is de dader een bekende. Dat zijn geen buitenstaanders, maar vaders, collega's, partners. 'Normale' mannen. De doodoener dat de meeste mannen niet tot zulk gedrag in staat zijn, wordt weersproken door de statistieken.

Zolang het vrouwenlichaam niet écht van vrouwen zelf is, blijft het voor elke vrouw lastig om de ruimte in te nemen die ze verdient. Laten we daarom stoppen vrouwen te leren zich aan te passen aan een giftige cultuur. Laten we die cultuur helen. Het is tijd dat mannen verantwoordelijkheid nemen, nieuwe regels leren en beseffen dat pas dan, en alleen dan, de vrijheid gelijk is verdeeld.

«

Julia Wouters is politicoloog, coach en publicist.

‘De rekening van Trump betalen we de komende vijftig jaar’

Door Lennart Zandbergen

Fotografie: Getty Images, The New York Times



Daron Acemoğlu:
‘Trump zal op veel
vlakken een directe
aanval uitvoeren op de
democratie.’

De Verenigde Staten zullen onder Donald Trump institutioneel en economisch afglijden, verwacht Daron Acemoğlu. De Nobelprijswinnaar denkt dat de Amerikaanse regelgeving veel arbitrairder en ambiguer zal worden.

Nee, Daron Acemoğlu is niet optimistisch over de impact van vier jaar Donald Trump op de Amerikaanse economie en de instituties van het land. Dat betekent niet dat alles wat Trump van plan is zo rampzalig is als zijn politieke tegenstanders willen doen geloven. Aan importheffingen zitten volgens de hoogleraar niet alleen negatieve kanten.

Dit jaar won de Turks-Amerikaanse wetenschapper de Nobelprijs voor de Economie voor het onderzoek dat hij met collega's Simon Johnson en James Robinson doet naar de vraag waarom sommige landen rijker zijn dan andere. Volgens hen komt dat door de manier waarop instituties functioneren. Precies op dat punt is hij somber over de komende vier jaar.

Hoe keek u naar de verkiezingsuitslag? ‘Er is natuurlijk in meer landen een verschuiving naar rechtse partijen, dat gebeurt in Nederland ook. Het was ook overduidelijk, als je daadwerkelijk met Amerikanen »



Interview

Daron Acemoğlu

» praat, dat ze veel bezorgder zijn over immigratie dan de Democraten ooit hebben toegegeven. Ze deden het af met: “O, dit speelt alleen op Fox News.” De hele retoriek van de progressieve Democraten is best misleidend. Die verbindt twee heel verschillende dingen. Aan de ene kant de progressieve ideeën op economische thema’s zoals minimumlonen en vakbonden, en aan de andere kant die cultureel-progressieve ideeën. Ik denk dat die zeer ver uit elkaar liggen, en dat was een deel van het probleem.’

En hoe keek u naar het debat over inflatie? ‘Mensen die meer last hadden van de stijgende prijzen, klaagden meer over de Democraten en stemden vervolgens op Trump. Dat is oneerlijk van de kiezers, maar die kiezers zijn nu eenmaal de kiezers, en economische problemen hebben altijd complexe electorale effecten. Een deel van de inflatedruk begon al onder Trump, maar Bidens beleid in zijn begintijd als president heeft het verergerd. Tegelijkertijd: de reële inkomens stegen in Bidens periode harder dan de inflatie, dat is voor de VS van de laatste twintig jaar zeer uitzonderlijk. En de prijsstijgingen zijn afgeremd terwijl de werkloosheid niet toenam. Dat is niet aan Biden te danken, maar aan de Fed. Maar de Democraten kregen er geen erkenning voor omdat de herinnering aan de hoge inflatie nog te veel leefde.’

Zal Trumps regeringsperiode anders zijn dan acht jaar geleden? ‘We gaan veel onzekerheid krijgen. Het is altijd Trumps modus operandi om onvoorspelbaar en arbitrair te zijn. Hij zal zeker veel normen en instituties aanvallen. Wat we tot nu toe hebben gezien, is zowel goed als slecht nieuws: het goede nieuws is dat de transitie veel ordentelijker verloopt, omdat

de voorbereiding nu beter is. Maar dat is ook het slechte nieuws, omdat Trump zich meer omringt met door hemzelf gekozen mensen. In zijn eerste termijn vormde het feit dat hij niet zo veel focus had en alles ongeorganiseerd was een soort vangrail. Nu is dat anders. Als hij bijvoorbeeld het ministerie van justitie wil misbruiken om de belangen van zijn aanhangers te behartigen en bedrijven van zijn tegenstanders te vervolgen, dan heeft hij nu betere kaarten in handen door zijn betere organisatie en loyalere supporters.’

Wat kan de wereld van Trumps buitenlandbeleid verwachten? ‘Ik wil niet de schade die Trump kan berokkenen bagatelliseren, maar ik denk niet dat hij die handelshellingen volledig zal doorzetten. Tegen China waarschijnlijk wel, maar tegenover bondgenoten? Misschien is het gewoon iets dat hij gebruikt om zijn achterban op te jatten en gaat hij het als troef gebruiken in onderhandelingen. Maar tegelijkertijd zal hij de Wereldhandelsorganisatie ondermijnen, en hij zal — wie weet in januari of februari al — de steun aan Oekraïne terugschroeven.’

“**‘Trump heeft natuurlijk een punt dat sommige van die internationale instellingen niet echt goed werken’**

Daron Acemoğlu

Hoe moet Europa daarop reageren? ‘Ik denk dat het Europeanen dichter bij elkaar zal brengen. Maar er zijn ook in de Europese coalitie barsten over hoelang zij kunnen doorgaan met het steunen van Oekraïne. Ik weet niet hoelang ze daarvoor willen betalen, zeker als de VS het niet financieren en de positie van de Navo ook meer ambigu is. De kans dat Rusland Europa vergeldt voor de steun, is dan ook groter. Dus ik denk dat de oorlog in Oekraïne zal eindigen, op voorwaarden die vrij gunstig zijn voor Rusland.’

Hebben de internationale instituties nog wel een toekomst nu de wereld zo fragmenteert? Ook Biden heeft internationale instituties als de Wereldhandelsorganisatie (WTO) niet altijd gesteund. ‘Trump heeft natuurlijk een punt dat sommige van die internationale instellingen niet echt goed werken, en soms heeft China overmatig veel macht, maar hij onderschat volledig hoe belangrijk zij zijn voor de wereldwijde stabiliteit. De wereld is meer verbonden dan ooit tevoren, handelsrelaties zijn ook veel gecompliceerder dan ooit. Deze organisaties moeten eigenlijk wel een toekomst hebben, want we hebben ze hard nodig: de Wereldgezondheidsorganisatie heeft een grote rol als er nog eens een pandemie uitbreekt, de crisis in het Midden-Oosten laat zien hoe belangrijk de VN zijn. Maar ja: de WTO zou er goed aan doen een beter begrip te krijgen van protectionisme en industriepolitiek.’

Ze hebben zich beroepen op de economische theorie dat protectionisme altijd slecht is. Onderbreekt: ‘Nee hoor, dat zegt de theorie helemaal niet.’

Wat zegt de theorie wel? ‘Ten eerste: dat het verlagen van handels-



heffingen altijd voor verdelingsvraagstukken zorgt — sommigen gaan erop vooruit, anderen erop achteruit. Theoretisch, als je al het andere gelijk houdt, zal een land gemiddeld genomen beter af zijn met lagere heffingen. Maar als je bijvoorbeeld handelsbarrières verlaagt tegenover China of Mexico, dan verliezen Amerikaanse werknemers. En de VS hebben geen gereedschap om dat te herverdelen. Als je heffingen verlaagt, verdwijnt



ACEMOĞLU IN HET KORT

- Kamer Daron Acemoğlu is geboren op 3 september 1967 in Istanbul, Turkije.
- Hij studeerde economie in New York en Londen, en werd in 2000 hoogleraar aan het gerenommeerde Massachusetts Institute of Technology (MIT).
- In 2012 publiceerde hij met James Robinson het boek *Why Nations Fail*.
- In 2024 won hij de Nobelprijs voor de Economie.
- Hij is getrouwd met Asuman Özdağlar, hoogleraar computerwetenschappen aan het MIT. Het echtpaar heeft twee kinderen.

je productiebasis, en dat heeft gevolgen voor innovatie; dat hebben we gezien met chips, waarin Amerika decennialang de absolute wereldmacht was. Nu moeten we alles uit Taiwan importeren. Maar zelfs als de VS iets winnen door heffingen in te voeren, dan kan dat wereldwijd toch problematisch zijn. Daarom hebben we de WTO ook nodig. Maar als de WTO blijft zeggen dat heffingen altijd slecht zijn en er geen enkel economisch

argument voor aan te voeren is, vind ik dat echt te simpel voor de wereld van vandaag.'

Want Amerika heeft bijvoorbeeld goede redenen om barrières op te werpen tegen China? 'Absoluut. Uit strategisch opzicht met computerchips, en bekeken vanuit het oogpunt van de werknemers. Het maakt Trumps beleid niet goed, maar naïef zeggen dat heffingen altijd slecht zijn, is ook niet het goede uitgangspunt.'

Wat laat Biden met zijn presidentschap na? 'Ik denk dat de Inflation Reduction Act het meest indrukwekkend is, omdat niemand ooit had kunnen denken dat iets waarmee investeringen in verduurzaming op zo'n schaal aangejaagd konden worden, mogelijk was. Het is ook beleid dat uiterst moeilijk is om weer af te schaffen. Daarnaast: de Chips Act, de wet die miljardeninvesteringen in de halfgeleiderindustrie mogelijk maakte. Dat is iets wat Trump zelf had moeten doen toen hij de druk op China opvoerde met exportbeperkingen. Deze wet is veel belangrijker in het Amerikaans-Chinese conflict dan die handelsrestricties.'

Trump omringt zich met miljardairs als Elon Musk en Vivek Ramaswamy. Is dat een probleem? 'Hier zijn media, denk ik, wat oneerlijk. De Democraten doen dit ook, soms achter gesloten deuren. Ik denk dat het van beide kanten problematisch is. Zeker in het geval van Elon Musk. Hij is de rijkste persoon ter wereld en bijna al zijn succes hangt samen met overheidsbeleid. SpaceX door de overheid als belangrijkste klant, Tesla met subsidies en regelgeving en sociale media met nog meer regelgeving. Het is een enorm belangenconflict. We weten dat Musk niet echt bang is

voor grijze gebieden. Hij zal zijn macht waarschijnlijk gebruiken voor dingen die goed zijn voor zijn bedrijven. Dat is een gevaarlijk precedent.'

In *Why Nations Fail* heeft u het over hoe 'extractive institutions' — een bestuur dat de elite bevoordeelt — welvaart en de democratie in een land aantasten door corruptie. 'Absoluut! Trump zal op veel vlakken een directe aanval uitvoeren op de democratie, maar hij zal ook de normen en institutionele barrières aantasten. Er zal aanzienlijke schade zijn, en de rekening daarvoor zullen we de komende vijftig jaar betalen.'

Op welke gebieden? 'Denk aan het ministerie van justitie, als hij dat geheel partijdig maakt. Dat zou de beslissingen van bedrijven enorm beïnvloeden. Kijk naar landen waar de instituties zwak zijn, denk aan Mexico, Peru of Argentinië. Een van de grootste problemen daar is dat bedrijven niet genoeg vertrouwen hebben om te investeren en de vruchten van hun investeringen te plukken. Veel daarvan komt door het juridische systeem, door arbitraire regelgeving.'

Wat is het beste wat er uit Trumps presidentschap kan voortkomen? 'Dat hij over vier jaar weggaat en de Democraten dan hun lesje geleerd hebben. Daarmee wil ik zeggen: ik ben een groot voorstander van beleid dat meer pro-werknemer is, en ik ben er niet van overtuigd dat de Republikeinen dat gaan invoeren. Daarom hoop ik dat de Democraten terugkomen, en dat de partij eindelijk wakker wordt en wegbeweegt van zijn focus op identiteitspolitiek.' «

Lennart Zandbergen is correspondent in New York voor het FD.

CHIPBELT



Chipmachinemaker ASML is qua beurswaarde met afstand het grootste bedrijf van Nederland. Maar in de regio Eindhoven timmeren meer hightechbedrijven aan de weg. Waarom u Smart Photonics en Axelera AI in 2025 in de gaten moet houden.

Door Bert van Dijk

Fabrizio del Maffeo zet een bouwhelm op en trekt een fluorescerend geel hesje aan. We staan niet op een gevaarlijk fabrieksterrein ergens in de provincie, maar in een bijna lege kantoorruimte op het hoofdkantoor van Axelera AI op de High Tech Campus in Eindhoven. Voor ons staat een groot beeldscherm met daaromheen een aantal camera's geïnstalleerd. Die 'zien' in realtime dat de voor het scherm staande ceo van Axelera een hesje en helm op heeft, maar geen veiligheidsbril. Tekstjes rond de plek



waar het beschermingsmiddel zou moeten zitten (in dit geval het hoofd), geven dat aan.

Als Del Maffeo de bouwhelm afzet, verandert het betreffende tekstje rondom Del Maffeo onmiddellijk van *'hard hat'* naar *'no hard hat'*. Ook als iemand anders voor het scherm langsloopt, verschijnen er automatisch tekstjes die meebewegen rond die persoon en aangeven of en welke beschermingsmiddelen die persoon draagt. Een handige applicatie voor operators op grote bouwplaatsen of gevaarlijke werkplekken zoals olie- of gasplatforms, die de veiligheid realtime in de

“Een van de toepassingen is het supersnel herkennen van tumoren op scans van patiënten, door de chip in een standaard pc te monteren

gaten willen houden.

Het is een van de toepassingen van de chips die Axelera nu ontwikkelt. Een andere toepassing is het supersnel herkennen van tumoren op scans van patiënten, simpelweg door de chip van Axelera in een standaard pc te monteren. De software draait niet in de cloud ergens op een server in een datacentrum, maar op de chip zelf. Het zijn dit soort toepassingen van kunstmatige intelligentie in de fysieke wereld die de komende jaren een grote vlucht zullen nemen, zegt Del Maffeo. En Axelera is klaar om een deel van die markt naar zich toe te trekken.

Het bedrijf heeft een chip ontworpen die sneller dan gewone chips berekeningen kan doen en daarvoor veel minder energie nodig heeft dan conventionele chips. En ook nog eens goedkoper is dan bijvoorbeeld dure AI-chipsystemen van Nvidia.

Belangrijke mijlpaal

De afgelopen jaren werkten de inmiddels tweehonderd mensen bij Axelera aan het ontwerp van de chip en de software. In juli is de chip in productie genomen in Taiwan bij 's werelds grootste chipfabrikant TSMC. 'Met machines van ASML', zegt Del Maffeo. 'Het in »

Analyse Techbedrijven

» productie nemen van de chip is een heel belangrijke mijlpaal geweest in 2024. Drie jaar geleden was er nog niets en nu hebben we ongeveer tweehonderd mensen in dienst in vijftien landen, en hebben we in drie jaar tijd \$120 mln opgehaald, met Samsung als een van de nieuwe investeerders. En er komt meer aan.'

Projecten van €200 mln

De eerste chips zijn inmiddels verzonden naar klanten. 'We hebben nu meer dan 55 klanten en krijgen er nu vijf per maand bij op dit moment. Dat levert een sterke pijlpijn met projecten op ter waarde van €200 mln', zegt Del Maffeo. 'Dat is nog geen orderportefeuille, maar we hebben de eerste productieorders binnen en we gaan nu richting een aantal miljoenen euro's aan omzet volgend jaar, waarna we een versnelling in de groei verwachten in 2026.'

Klanten testen de chips van Axelera nu nog, maar op korte termijn zullen ze die in producten gaan verwerken en verkopen. Zoals bedrijven in de medische wereld die chips van Axelera kopen en testen om ze later in medische apparaten te integreren. Of securitybedrijven die ze in hun systemen gaan integreren. Dan komen de volumeorders vanzelf, verwacht Del Maffeo.

Financieringsronde

De Italiaan wil van Axelera een echte pan-Europese speler maken. 'We hebben echt de kans om een vierde pijler in Europa te ontwikkelen op de chipmarkt, naast NXP, STMicroelectronics en Infineon.'

Axelera is een nieuwe financieringsronde aan het plannen voor 2025. 'Dat kan een heel grote worden en mogelijk de laatste zijn voor de exit', aldus Del Maffeo. En dan kunnen investeerders als

Invest-NL, Innovation Industries, Samsung en het management een deel van hun investering te gelde maken. Het bedrijf is verschillende exitmogelijkheden aan het bekijken, maar Del Maffeo mikt op een beursgang in de VS aan de Nasdaq. 'Een beursgang is goed voor Nederland, want dan blijven we onafhankelijk.' De keuze voor de VS heeft alles te maken met de markt. 'De waardering ligt daar hoger en het is makkelijker om geld op te halen.' Del Maffeo is met een aantal Nederlandse *deep tech*-bedrijven en de support van ScaleNL op zoek naar een kantoor in Silicon Valley.

In twee tot drie jaar is AI volwassen geworden en overall om ons heen, verwacht Del Maffeo. 'De volgende grote golf wordt AI in de fysieke wereld. In je auto, in robots, in telefoons. De snelheid waarmee de technologie vooruitgaat, is exponentieel sneller dan bij eerdere technologische revoluties. Twee jaar geleden waren mensen nog bang voor AI, maar toen maakte ChatGPT het 'toegankelijk' en minder beangstigend. Bedenk eens wat de komende twee jaar kunnen brengen. Wauw!'

“Del Maffeo wil van Axelera een echte pan-Europese speler maken. Het bedrijf plant een nieuwe financieringsronde voor 2025

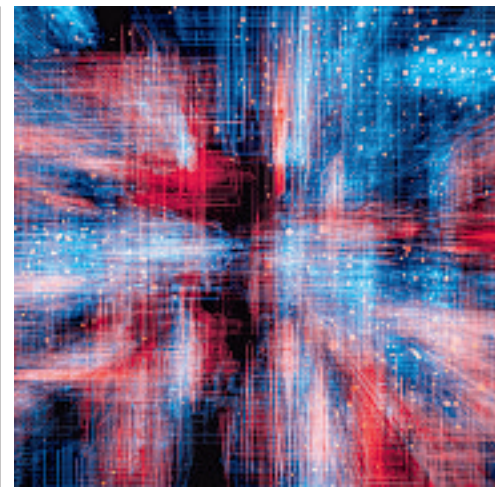
Smart Photonics is een van de chipbeloften van Nederland. In de zomer van 2020 trok het kabinet nog €20 mln uit om het Eindhovense hightechbedrijf voor Nederland te behouden. Het bedrijf, dat fotonische chips produceert, dreigde in buitenlandse handen te vallen. Dat wilde toenmalig minister Mona Keijzer te allen tijde voorkomen, omdat dat het einde zou kunnen betekenen van de veelbelovende fotonica-industrie in Nederland. Nu, vier jaar later, is Smart Photonics flink gegroeid, staat het bedrijf volgens ceo Johan Feenstra op eigen benen en droomt het op termijn van een Nederlandse beursgang.

In 2024 kwam Smart Photonics weer een stapje dichterbij zijn ambities om een grote *foundry* te worden voor fotonica. Dat is een bedrijf dat zelf geen chips ontwerpt, maar ze voor hun klanten maakt. Net als TSMC dat in de 'reguliere' chipindustrie doet voor klanten als Apple en Nvidia.

Smart schakelde het productieproces dit jaar om naar grotere wafers. Dat zijn de schijven waarop de chips worden gemaakt. 'Hoe groter de wafer, des te meer chips je kunt maken met ongeveer dezelfde kosten', legt Feenstra uit. 'Met deze grotere wafers lopen we voor op veel andere bedrijven in fotonica.'

Kilometers aan kabels

Smart Photonics richt zich dus op fotonische chips. Bij fotonica werken chips met lichtdeeltjes in plaats van met elektronen, waardoor signalen sneller worden doorgegeven dan met reguliere chiptechnologie. Smart maakt de chips uit wafers van het materiaal indiumfosfide. Alleen met dat materiaal kun je de zogenoemde actieve componenten op een chip



maken, zoals lasers.

Toch zetten veel andere bedrijven, waaronder TSMC, in op fotonische chipproductie op basis van silicium of siliciumnitride en 'plakken' ze daar de actieve componenten van indiumfosfide later als het ware aan vast. 'Onze langetermijnvisie is dat uiteindelijk zowel de actieve als passieve componenten van fotonische chips in indiumfosfide worden gemaakt en je dus maar één chip nodig hebt', zegt Feenstra.

De markt voor geïntegreerde fotonica staat nog in de kinderschoenen, maar het explosief groeiende stroomverbruik van de grote datacenters die worden gebouwd om AI-toepassingen te kunnen laten draaien, zal de vraag hard aanjagen.

'Er is een grote behoefte aan het omlaag brengen van het stroomverbruik', zegt Feenstra. 'In een groot datacenter zitten kilometers aan kabels om verschillende serveronderdelen in zo'n datacenter aan elkaar te knopen. Dat is nodig om de rekenkracht te vergroten. Dat aan elkaar knopen gebeurt nu nog vooral met koper, maar in de toekomst gaat fotonica daar een belangrijke rol in spelen, omdat dat veel energie-efficiënter is.'

De afgelopen jaren haalde



Smart Photonics €100 mln op bij investeerders, waaronder Invest NL, Innovation Industries, ING en bedrijven als ASML, VDL en NXP. 'We hebben in eerste instantie veel van onze chips gemaakt op faciliteiten van de TU Eindhoven. Met het geld dat we hebben opgehaald, hebben we flink geïnvesteerd in apparatuur voor onszelf. Dat is heel belangrijk, omdat dat betekent dat we in 2025 helemaal op eigen benen staan. Met onze eigen volledige productielijn.'

Volgende stap

En er was meer goed nieuws in 2024. In november kondigde de EU aan €380 mln vrij te maken voor investeringen in de bouw van een proeffabriek voor fotonische chips. Van dat bedrag gaat €133 mln naar Nederland.

'Deze pilotlijn is superbelangrijk', zegt Feenstra, 'omdat de productielijn fotonische chips gaat maken op schijven van 6 inch. Dat is weer een volgende stap in de technologische ontwikkeling van dit type chips. Het is mooi dat we die stap maken en daar ook de processen voor ontwikkelen onder leiding van TNO.'

Met de voortgang die Smart Photonics maakt, komt het bedrijf dichtbij een exit voor investeerders. Dat kan via verkoop van het bedrijf of via een beursgang. 'Gezien de samenstelling van onze aandeelhouders, met de overheid en Invest NL, en de sleutelfunctie die wij als Smart Photonics hebben binnen de industrie, is een beursgang wel een logische', zegt Feenstra. Een notering in Amsterdam ligt dan voor de hand, denkt hij, ook vanwege het geopolitieke belang om de fabricage van de fotonische chips in Europa te houden.

Bert van Dijk is redacteur technologie van het FD.

Column Corné van Zeijl



DE AMERIKAANSE AANDELENMARKT LIJKT ONVERWOESTBAAR IN 2025

Voorspellen is geen verstandige bezigheid. Als je het fout had, weet iedereen het zich te herinneren en een goede voorspelling is achteraf niet interessant. Een wijs man voorspelt niet. Dus hierbij mijn voorspellingen: 2025 wordt een zeer interessant jaar. Als je een voorspelling van de aandelenmarkt wilt doen, hoef je tegenwoordig maar naar één markt te kijken: de Verenigde Staten. Amerika is goed voor 65% van de totale wereldindex. En die Amerikaanse aandelenmarkt lijkt onverwoestbaar. Vroeger gaf je beleggers het handvat mee: let op, eenmaal in de vier jaar krijg je een daling voor je kiezen. Deze wetmatigheid lijkt voor de VS niet meer op te gaan. In de afgelopen vijftien jaar zijn er slechts twee negatieve jaren geweest. Bij de wereldaandelenindex zonder de VS waren er maar liefst vijf rode jaren. En ook in 2024 steekt de S&P 500 weer met kop en schouders boven de rest uit.

Het lijken wel twee verschillende werelden. Je hebt de VS en de rest. Om te voorspellen of dat in 2025 doorzet, moeten we eerst kijken waarom Amerika het zo goed doet.

Als eerste de staat van de Amerikaanse economie. De belastingen en de energiekosten zijn laag. Bovendien zijn er nog altijd veel immigranten die graag willen werken in het beloofde land. En er zijn relatief weinig regels. Vandaar dat de grote technologiebedrijven zo groot zijn geworden. Ze mochten alles doen wat God verboden heeft; in Europa zou dat zo goed als onmogelijk zijn geweest. Trump gaat waarschijnlijk veel van deze factoren vergroten: nog lagere belastingen, nog lagere energiekosten en nog minder regels.

Dus gaan de VS het ook in 2025 weer beter doen dan de rest? Op het eerste gezicht zou je denken: waarom niet? Zeker nu Trump zakendoen in Amerika nog aantrekkelijker maakt. Maar bedenken wel dat de laatste paar jaren de Amerikaanse markt op slechts een paar aandelen drijft: de Magnificent Seven, qua weging tegenwoordig goed voor een derde van de totale index.

Tot op heden laten deze bedrijven superwinsten zien, vooral door de enorme investeringen in AI. Natuurlijk is AI de toekomst. Maar met internet dachten we dat in 2000 ook. Die verwachtingen qua internet kwamen uit, maar toch hebben veel beleggers enorme verliezen op hun internetaandelen geleden.

Alles heeft zijn prijs. En de premie die nu voor Amerikaanse aandelen wordt betaald, is nog nooit zo hoog geweest als nu. Amerikaanse aandelen zijn nu 67% duurder dan de rest. In de periode tot 2010 was die premie slechts 10%. Ja, de Amerikaanse aandelenmarkt lijkt perfect, maar is dan ook *priced for perfection*. En misschien nog wel een beetje meer.

Misschien is het goed een voorbeeld te nemen aan de goede oude Warren Buffett. Hij is voortdurend wat van zijn aandelen aan het verkopen. Zijn berg met cash bedraagt nu al ruim \$325 miljard. Ondanks Buffetts 94 jaar kijkt hij met een langetermijnblik naar aandelen. En op de lange termijn weet hij dat het niet loont om te dure aandelen te kopen. Maar ja, lange termijn gaat natuurlijk verder dan alleen 2025. «

Corné van Zeijl is analist en strateeg bij vermogensbeheerder Cardano en belegt ook privé.

Interview Bernard Schols

Er was een tijd dat vermogenden erfbelasting ‘diefstal’ vonden. Hoogleraar fiscaal erfrecht Bernard Schols merkt hoe het maatschappelijk klimaat verandert. De kloof tussen zij die erven en zij die niet erven neemt toe. ‘Ik zie mensen die van gekkigheid niet meer weten wat ze met al dat geld moeten doen.’

Door Jean Dohmen



Onderwerpen die schuren, doen het altijd goed in de zalen waar Bernard Schols optreedt. Al meer dan vijf jaar trekt de hoogleraar successierecht, vergezeld door een professionele band, volle theaters met zijn in humor verpakte filosofische lessen over de kansen en valkuilen van het erfrecht.

Want erfrecht gaat over het volle leven. En dat is soms net een soap. Mannen die — tot ergernis van de op de erfenis wachtende kinderen — zijn hertrouwd met een veel jongere vrouw. Ouders die hun nalatenschap met giftige clausules uit de handen van de mannen van hun dochters proberen te houden.

Veelgevraagd is advies hoe je kinderen kunt onterven. Een gevoelig onderwerp, realiseert Schols zich. Hij biedt de kennis over het onderwerp in twee vari-

anten aan: voor beginners en voor gevorderden.

‘Je hoort altijd: kinderen onterven lukt nooit helemaal’, zegt hij. ‘Maar je kunt er wel een heel eind mee komen. Een kind houdt recht op zijn legitieme portie, de helft van wat hij zou krijgen zonder testament. Het is een schadeclaim die vaak helemaal niet opeisbaar is. Je kunt in je testament bovendien bepalen dat die claim betaald wordt met iets waarvan je weet dat je kind het niet wil hebben: je collectie tropische vissen of je vakantiehuisje in Siberië. Als je ontferde zoon dat weigert, staat hij alsnog met lege handen. Het erfrecht houdt niet van ondankbare kinderen. Geloof me: als je de weg weet, heeft die legitieme portie niets om het lijf.’

Ruzie bij de kist

We treffen Schols, een olijke zestiger met een modieuze grijze baard, in zijn favoriete visrestaurant in Utrecht. Vóór de ontmoeting had hij al gewaarschuwd: ‘Ik adem erfrecht. Als ik eenmaal begin met vertellen, houd ik niet

Bernard Schols: ‘Je hoort altijd: kinderen onterven lukt nooit helemaal.’

HET GAAT ERFEN

meer op.' Het gesprek duurt, inclusief een schaalte calamares met aioli, een kleine vijf uur.

De hoogleraar successierecht aan de Radboud Universiteit in Nijmegen ziet dat veel Nederlanders nog altijd hun zaakjes niet goed geregeld hebben, met financiële en relationele scherven als gevolg. *Voorkom ruzie bij de kist* is de veelzeggende titel van een populair boek dat hij enkele jaren geleden over het thema schreef.

Sprekend over de erfbelasting valt het hem op dat het debat in Nederland van toon verandert. Lang leek het een nationale sport om zo min mogelijk erfbelasting te betalen. Vandaag de dag klinken er steeds meer pleidooien om de tarieven voor vermogende Nederlanders te verhogen.

Bent u het daarmee eens? Schols knikt: 'Vroeger zeiden mensen met vermogen: erfbelasting is dief-

stal. Het is ons geld, daar hebben we voor gewerkt. Maar er is veel veranderd in de samenleving. Er was een tijd dat je zei: daar op de hoek woont een *miel-jo-nèr*. Tegenwoordig kan door de gestegen huizenprijzen de hele straat miljonair zijn. Het zijn vaak oudere mensen. Hun kinderen erven straks dat huis. Vaak erven de kinderen ook het huis van de schoonouders, terwijl ze zelf dan meestal al een huis hebben. Er

gaat een soort geldexplosie plaatsvinden.'

Er wordt geschat dat babyboomers een kleine €240 mrd aan kapitaal gaan nalaten. 'Er komen omvangrijke financiële bombardementen uit het hiernamaals aan. Ik zie nu al mensen die van gekkigheid niet meer weten wat ze met al dat geld moeten doen. Nog een vakantiehuis? In een bepaalde sociale laag trouwen mensen ook nog met elkaar, waardoor dat effect versterkt wordt. Ik ben geen communist, maar ik ben het wel erg eens met mensen die zich zorgen maken over de kloof tussen mensen die erven en mensen die niet erven. Het is aan de politiek om dit op te lossen. Dat kan en dat is rechtvaardig.'

'Ik vind dat de erfbelasting hierbij een heel centrale functie moet krijgen. Een dak boven je hoofd zou voor de erfbelasting niet te veel moeten kosten, maar als het tweede of derde huis eraan komt, kun je daar strengere regels maken. Ik roep maar wat: alles boven de tien miljoen euro zwaarder belasten. Dat debat wordt al gevoerd. Wanneer is genoeg genoeg? We halen nog steeds veel weg bij de kleine man. De grote jongens kennen de weg wel in het erfrecht.' »

“**‘Er was een tijd dat je zei: daar op de hoek woont een “miel-jo-nèr”. Tegenwoordig kan door de gestegen huizenprijzen de hele straat miljonair zijn’**

Bernard Schols



ISSEN REGENEN

Interview

Bernard Schols

» ‘Hogere erfbelasting wordt ook steeds meer gezien als een manier om andere belastingen, denk aan inkomstenbelasting of vpb, laag te houden. Als je er zo naar kijkt, is het de meest sociale heffing die er eigenlijk bestaat. Dat is dus iets heel anders dan dat oude verhaal van “erfbelasting is diefstal”.’

Toenemende ongelijkheid of niet: veel ouders willen hun kinderen nog steeds helpen met de aanschaf van een huis. Tot vorig jaar konden ze daarvoor nog een beroep doen op de “jubelton”, de eenmalige vrijstelling in de schenkbelasting van aanvankelijk €100.000. Die is afgeschaft, ook vanwege zorgen over ongelijkheid.

Dat wil volgens Schols niet zeggen dat er helemaal niets meer kan. Er is nog altijd een eenmalige verhoogde vrijstelling van ongeveer €32.000 die kinderen óók voor hun eerste huis mogen gebruiken. Verder kunnen ouders hun kind elk jaar zo’n €6600 belastingvrij schenken — al is dat met de huidige huizenprijzen misschien een druppel op een gloeiende plaat.

‘Veel kleine beetjes helpen’, zegt Schols. Wie goed in de slappe was zit, neemt volgens hem de schenkbelasting voor lief. Over de eerste anderhalve ton die je je kind cadeau doet, betaal je 10%. ‘Bij overlijden kom je met grotere vermogens al snel in het hogere tarief van 20% erfbelasting. Dus je bespaart geld door nu die 10% te betalen.’

Bom onder erftaks

De Hoge Raad legde volgens Schols in februari 2024 een bom onder de erfbelasting van grote vermogens. De hoogste rechter bepaalde dat een miljonaire het recht had om de verdeling van het bezit binnen de gemeenschap van goederen met zijn partner fors aan te passen zonder dat sprake is van

een belaste schenking.

Standaard is de verdeling 50-50; hij maakte er op zijn sterfbed 10-90 ten gunste van zijn vrouw van. De fiscus accepteerde dat niet. Bij 50-50 had de vrouw €1,2 mln erfbelasting moeten betalen. Door de aanpassing ten gunste van de vrouw resteerde een rekening van ruim €125.000.

Vijf weken na de aanpassing overleed de man. Maar volgens de Hoge Raad was er geen sprake van misbruik van recht (*fraus legis*) omdat op het moment van de aanpassing niet ‘zo goed als zeker’ was dat de man ook vóór zijn vrouw zou overlijden. Schols vindt het een ‘magische formulering’: ‘Een mens kan de regels dus aanpassen zolang hij nog niet “zo goed als zeker” dood is.’

De gevolgen van die magie kunnen volgens u groot zijn. De politiek heeft dit nog niet gerepareerd?

‘Iedereen dacht: laten we dit maar niet gaan proberen, want dat gaat natuurlijk meteen dichtgemetseld. Maar het kabinet ziet er geen aanleiding toe. Als de politiek dit ongemoeid laat, wordt de erfbelasting voor grote vermogens compleet weggevaagd.’

“**‘We leven in de meest mondige maatschappij ooit. We gunnen elkaar niets meer, vaak ook ons broertje of zusje niet’**

Bernard Schols

Het kabinet verwacht dat dit de schatkist hooguit een paar miljoen kost. ‘Dat lijkt me een verkeerde inschatting. Ik ben geen actuaar, maar dit zal veel meer gevolgen krijgen, ook voor zaken als overdrachtsbelasting, aanmerkelijk belang en het onterven van kinderen.’

Hij benadrukt: ‘Zo’n aanpassing is geen belastingontduiking. Het zijn natuurlijk wel trucjes voor de bovenlaag. Als jij zo €90 mln van je €100 mln onbelast kan wegzetten, heb je wel reden voor een feestje. Natuurlijk kun je zeggen: dit moet niet kunnen. Je kunt ook zeggen: overheid, als je dit niet repareert, vraag je er ook om.’

Schols heeft nog wel een advies voor niet-terminale lezers die nu op stel en sprong de verdeling binnen de huwelijkse gemeenschap willen aanpassen. Mocht de partner toch al spelen met de gedachte om te scheiden, dan is dat geen goed idee. Grinnikend: ‘Op je sterfbed geeft het je een prettig gevoel. Als je het nu al doet, is maandag je huis misschien leeg.’

Als de erfbelasting op een dag genoeg geld moet opbrengen om de inkomstenbelasting te kunnen verlagen, is er werk aan de winkel. Een melkkoe voor de overheid is het niet. De opbrengst daalde van €1,7 mrd in 2007 tot €1,6 mrd in 2021, schreef economenblad ESB. Opmerkelijk, omdat het nagelaten vermogen in die jaren met 85% steeg. De auteurs vermoeden een toename van belastingontwijking.

Wat moet er gebeuren: meer controles? ‘Meer controleren helpt altijd. Maar ik denk ook dat het niet altijd kwade opzet is. Mensen zijn nu eenmaal slordig. Ik zie ook meer creativiteit om minder te hoeven betalen. Daarnaast werkten de computersystemen van de fiscus lange tijd niet goed.’

Is het makkelijk om helemaal geen erfbelasting te betalen? ‘Als jij alles weggeeft aan erkende goede doelen, zoals het Rode Kruis, is het tarief nul. Ik heb de indruk dat meer mensen dat doen. Die redeneren: ik heb mijn kinderen goed opgevoed en goed onderwijs gegeven. Ze moeten zich maar redden. Daar komt bij: wie vindt dat de opbrengst van de erfbelasting verkeerd besteed wordt, kan op deze manier het heft in eigen handen nemen.’

Bernard Schols schreef enkele jaren geleden het succesvolle boek ‘Voorkom ruzie bij de kist’.



U ziet ook een toename van het aantal erfrechtadvocaten. Heeft dat te maken met de toegenomen financiële belangen die op het spel staan? 'Inderdaad, de belangen zijn met die tsunami aan miljarden een stuk groter geworden. We leven ook in de meest mondige maatschappij die ooit bestaan heeft. We gunnen elkaar niets meer, helaas vaak ook ons broertje of zusje niet. Zeker als de ouders overleden zijn. Toen "de mam" nog leefde, haalde je het niet in je hoofd om ruzie te maken. Toen moeder er niet meer was, zag je opeens weer hoe je broertje werd voorgetrokken. Je

“Hoe asociaal kun je zijn? Jij ligt warm in je kistje terwijl de achterblijvers ontdekken dat je niets geregeld hebt”

Bernard Schols



zag die jaloersmakende glimmende Nikes weer voor je. En je dacht misschien: dit is de laatste kans om los te gaan. En als de een een advocaat pakt, ja, dan pakt de ander er ook een.'

Bij al dat geruzie — 'Ik heb een uitstekende band met mijn twee broers' — kan Schols zich persoonlijk helemaal niets voorstellen. Maar beroepsmatig ziet hij dat veel mensen er niet in slagen zijn adagium 'erven zonder scherven' in de praktijk te brengen. Dat gaat niet alleen om ruzie. Een nalatige erfflater kan de nabestaanden ook lelijk in de problemen brengen.

'In het moderne erfrecht mag je via je testament je eigen wetten maken', zegt Schols. 'Als je dat niet doet, bepaalt de overheid wat er gebeurt. Dat is lang niet altijd de beste oplossing. Maar we gaan vaak slordig met die vrijheid om. Na mij de zondvloed. Hoe asociaal kun je zijn? Je doet het niet voor jezelf. Jij ligt warm in je kistje en geniet misschien nog na van de plaatjes die voor je gedraaid zijn, terwijl de achterblijvers ontdekken dat je niets geregeld hebt. Je had als ondernemer in een flexibel testament bijvoorbeeld een op maat gemaakt keuzemenu kunnen opnemen waardoor het vermogen soepel naar de volgende generatie was gegaan.'

Met een slimme uiterste wil kun je volgens Schols ook voorkomen dat je weduwe of weduwnaar geconfronteerd wordt met een fikse aanslag. De erfbelasting voor de kinderen moet worden betaald door de achterblijvende ouder. Met een tweetrapstestament, afvullegaat of renteclausules kun je die heffing uitstellen. Allemaal oplossingen met hun eigen voor- en nadelen, zegt hij, maar vaak beter dan de boel de boel laten.

Oude testamenten onder in de kluis kunnen ook een bron van el-

lende zijn? 'In testamenten uit de jaren tachtig wil nog wel eens een ex-partner staan. Nabestaanden vragen zich dan af: *who the fuck is Alice?* In moderne testamenten is dat ondervangen, in oude niet. En daar liggen er nog heel wat van in kluizen. Niemand weet nog wie Alice is, maar Alice erft dus. Een jaar geleden zei de Hoge Raad dat notarissen verder moeten kijken dan de letterlijke tekst. Ze moeten zich afvragen wat de bedoeling van de opsteller was. Als we de overledene morgen zouden opgraven, zou hij waarschijnlijk zeggen: ho even, dat was niet mijn bedoeling.'

Dan is het toch opgelost? Zuinig: 'Misschien dat de Hoge Raad je redt. Maar daar zou ik in beginsel niet van uitgaan. En als je eerst naar de rechter moet, ben je bovendien zomaar tien jaar verder voordat er duidelijkheid is. Er zit niets anders op dan in je kluis te duiken en te kijken wie en wat er in het testament staat.'

De laatste jaren vraagt Schols zich weleens af of hij niet heel andere adviezen moet geven. Hij spreekt geregeld mensen die boven op hun geld zitten, bang om het uit te geven. 'Meenemen in je kist kan niet. Wees niet zo calvinistisch: leer genieten. Waarom ga je niet met je kleinkinderen op vakantie? Waarom zit je vanavond niet in een leuk restaurant? Ik geef altijd het voorbeeld van die oude dame, die nog één keer haar jeugdvriendin wil opzoeken. Ze heeft een miljoen op de bank, en dan hoor ik haar zeggen: "Ik vind een taxi zo duur."'

Diepe zucht: 'Neem die taxi! Anders nemen de erfgenamen hem straks wel.'

Jean Dohmen is algemeen verslaggever van Het Financieele Dagblad.

FOTO: MERLIN DALEMAN / ANP

SAMEN GAAN WE ERVООR!

De Jong & Laan verwelkomt Good Growth Collective om samen een nieuwe standaard te zetten in duurzaamheidsadvies. Met deze krachtenbundeling helpen we MKB+ organisaties vooruit in hun transitie naar een toekomstbestendige bedrijfsvoering. We gaan voor impact en duurzame groei. Samen!

Index van de sectie business stories

	A.Hak	126		Blue Sky Group	140		Oaklins	147
	ABN AMRO MeesPierson	128		coeo Incasso	141		Riverty	148
	BMW Financial Services	130		HPE Hewlett Packard Enterprise	142		Signify	149
	Exact	132		JAJO	143		The Executive Network	150
	Kadaster	134		Johnson & Johnson	144		Volvo Car Nederland	151
	Kasparov Finance & BI	136		Mastercard	145		Northwave Cyber Security	152
	SnelStart	138		Novartis	146		Uniper Benelux	152

- Media-exploitatie

: Adformix B.V. (0 888 777 888)
- Verkoop

: Kees Veldt, Jan-Willem van der Hek
- Coördinatie interviews

: Monique Kok, Laura Poorter
- Tekst business stories

: Arthur Lubbers, Harry van Brandenburg, Irene Schoemakers, Marco Mulders, Martijn Kregting, Mels Dees, Olaf Boschman, Raymond Krul, Robert den Bremer, Robert van der Broek, Tim de Vogel.
- Tekstcorrectie

: Saskya Nonner
- Fotografie

: Maarten de Kok, Charles Poorter
- Vormgeving

: MAT Ontwerp | Maya Timmer

Deze sectie valt niet onder de verantwoordelijkheid van de redactie van Het Financieele Dagblad

A man with short brown hair, wearing a green V-neck sweater over a white collared shirt and blue jeans, stands with his hands in his pockets. He is positioned next to large, dark, wet pipes that curve through the foreground. The background is a wooded area with trees and some autumn-colored foliage.

Wereldprimeur: waterstofaangedreven boring

Een wereldprimeur voor A.Hak, gespecialiseerd in de aanleg van ondergrondse infrastructuur: met waterstof aangedreven boren bracht een door stikstofproblematiek stilgevalen project weer in beweging. Trots op dit resultaat kijkt hoofdverantwoordelijke Guus Scheeren graag vooruit: "Dit levert alleen maar winnaars op."



Het aanleggen van ondergrondse infrastructuur vormt de kernactiviteit van A.Hak: van gas- en waterleidingen tot en met hoogspanningskabels. Klimaatdoelen en de daarmee verbonden energietransitie betekenen voor de organisatie uit Tricht een flinke ommezwaai, die de afgelopen jaren met de overgang van Gronings naar buitenlands gas werd ingezet. Zo droeg A.Hak bij aan de bouw van een stikstoffabriek in Groningen om buitenlands hoogcalorisch gas om te zetten naar laagcalorisch gas met meer stikstof, zoals dat uit de Groningse gasvelden kwam. “In 2050 moet de energievoorziening bijna helemaal duurzaam en CO₂-neutraal zijn”, weet Guus Scheeren, eindverantwoordelijke gestuurd boren bij A.Hak. “Wij ontplooiën diverse initiatieven om stap voor stap naar dit doel toe te werken. Denk aan emissieloze bouwplaatsen of emissieloos transport.”

Uitdaging

A.Hak wil de uitdagingen die dit oplevert samen met zijn opdrachtgevers oppakken, vervolgt Scheeren. “Het gaat erom een goede balans te vinden tussen verduurzaming, vergunningverlening en betaalbaarheid. We hebben hiervoor een roadmap, maar die is niet in beton gegoten. We grijpen de kansen die we onderweg tegenkomen.”

Als die kansen leiden tot verduurzaming én financieel rendabel zijn, heb je het beste van twee werelden. Zoals bij het project dat A.Hak in Bergen op Zoom uitvoerde in opdracht van TenneT: een wereldprimeur met een waterstofaangedreven horizontaal gestuurde boring. De uitdaging – een door stikstofproblematiek stilgevallen bouwproject – werd omgezet in een kans om zowel efficiënter als duurzamer te boren. “Stikstof is nú een probleem”, benadrukt Scheeren. “Voor de natuur én voor veel bouwprojecten die vertragen of stilvallen wegens een te hoge stikstofuitstoot. En dat geldt ook voor projecten die juist bedoeld zijn om de met de klimaatdoelen verbonden energietransitie te realiseren.”

Stikstofproblematiek

Zo’n project was de aanleg van een 150kV-kabel tussen Bergen op Zoom en Woensdrecht om het zwaar overbelaste stroomnetwerk te versterken. Het merendeel was gerealiseerd, toen de benodigde verlenging van de vergunning struikelde over de stikstofproblematiek. Vervolgens lag de afronding bijna een jaar stil. “De bouwplaats lag tussen twee

kwetsbare natuurgebieden: de Brabantse Wal en het Markiezaatsmeer. We moesten de emissie van stikstof sterk reduceren om verder te mogen gaan. TenneT had al een pilot uitgevoerd op het gebied van verduurzaming, met een batterijaangedreven boring. De oplossing bleek voor ons project echter te liggen in het vervangen van diesel als energiebron door waterstof.”

Genpower, de vaste leverancier van energie op bouwplaatsen van A.Hak, werd betrokken bij het zoeken naar een emissieloze booraanpak. De onderneming kwam daarvoor met door waterstof aangedreven generatoren: een duurzaam alternatief voor de normaal gebruikte dieselgeneratoren. Daarnaast werd de dieselaangedreven boormachine vervangen door een elektrische variant. Inmiddels is het grootste deel van het materiaalpark van A.Hak geëlektrificeerd. Behalve meer duurzaam is de boormachine nu efficiënter, omdat er geen aandrijfenergie verloren gaat. De energiebesparing ten opzichte van de dieselaandrijving kan oplopen tot 50%.

Snel resultaat

Het resultaat mocht er zijn: binnen tien weken lag er dankzij intensieve samenwerking binnen A.Hak, TenneT en Genpower een concreet plan van aanpak om de stikstofdepositie te minimaliseren: H₂DD, Hydrogen Driven Drilling (een woordspeling op de gebruikte boortechniek van horizontaal directionaal drilling, HDD). Een maand later al, in januari 2024, kon de aanleg van de kabelverbinding worden afgerond. “Deze waterstoftechniek is nog niet eerder ingezet bij een horizontaal gestuurde boring”, vertelt Scheeren met gepaste trots. “Ook heeft deze inzet van waterstof nog nooit op een bouwlocatie plaatsgevonden op deze schaal. Een dubbele primeur dus. 100% emissieloos is uiteindelijk ook mogelijk. Daarvoor moeten we stappen zetten samen met onze toeleveringsketen.”

Uiteindelijk leverde het project onder de streep alleen maar winnaars op, concludeert Scheeren. “Het project kon doorgaan, de kwetsbare natuur eromheen werd beschermd, we hebben een stap gezet richting duurzaamheidsdoelen en de arbeidsomstandigheden verbeterden omdat er geen dieseluistoot en veel minder lawaai was. En dit is pas het begin. We willen nog veel meer van dit soort initiatieven ontplooiën en de kennis hierover delen met onze concullega’s. Want iedereen profiteert wanneer we als sector groeien op dit gebied.” ◀

Guus Scheeren

‘Behalve duurzamer is de boormachine efficiënter, omdat er geen aandrijfenergie verloren gaat’

A photograph of two men in business suits in a modern office environment. One man is seated on a grey sofa, and the other is standing next to a tall bookshelf. Large windows in the background show a cityscape.

Meer dan ooit op zoek naar drijfveren

ABN AMRO MeesPierson is 's lands grootste private bank, maar dat is allerm minst reden om op zijn lauweren te rusten. De bank maakt een transitie door naar een nog meer klantgedreven aanpak, vertellen Ralph Hendriks en Jan Willem Hofland.



deel online



Gevraagd naar de kracht van ABN AMRO MeesPierson hoeven Managing Director Ralph Hendriks en Head of Investment

Sales Jan Willem Hofland niet lang na te denken: de combinatie van de grootte van de bank en de breedte van het aanbod. "De klant ontzorgen is wel de rode draad van ons verhaal", zegt Hendriks. "Wij zijn by far marktleider en bieden in feite alles, van beleggingsadvies en kredieten tot financiële planning en vermogensbeheer. En binnen vermogensbeheer hebben we ook weer een scala aan mogelijkheden, waardoor we eigenlijk altijd maatwerk kunnen bieden. Dus als wij met klanten in gesprek gaan, komen we altijd uit bij iets wat wij in het spreekwoordelijke schap hebben liggen. Dat is natuurlijk een prettige basis om met onze klanten in gesprek te gaan."

Familiefluisteraar

Dat gesprek met klanten wordt op een wat andere manier gevoerd dan voorheen. Kort gezegd maakt de bank een transformatie door van een product-gedreven naar een vraaggestuurde aanpak. "Niet dat we in het verleden niet goed naar klanten luisterden," nuanceert Hofland, "maar in algemene zin leggen we nu nog meer nadruk op de drijfveren van de klant. Dat heeft ook te maken met de klant zelf: die is beter geïnformeerd dan vroeger en weet waarover hij of zij het heeft. Samen ga je in gesprek en leg je die drijfveren bloot. Als dat duidelijk is, dan is het gesprek over onze oplossingen vervolgens veel makkelijker te voeren. Je weet immers wat eraan ten grondslag ligt."

Neem welgestelde families, die een flink deel uitmaken van de klantenkring van ABN AMRO MeesPierson. De medewerkers van de bank worden via trainingen en opleidingen klaargestoomd om met families zaken te kunnen doen, vertelt Hendriks. "Daar investeren we fors in. Dan gaat het specifiek over de manier waarop je met families omgaat, inclusief alle gevoeligheden die daarbij horen. Noem het een familiefluisteraar. Een van de zaken die we bijvoorbeeld doen, is het organiseren van een familieberaad, waarbij we alle familieleden bij elkaar zetten, van jong tot oud. Familieleden beseffen niet altijd dat ze weliswaar heel verschillend kunnen zijn, maar vaak toch gedreven worden door gemeenschappelijke (familie)waarden. Die proberen wij in zo'n gesprek boven tafel te krijgen en dat is ongelooflijk mooi en dankbaar werk."

ABN AMRO MeesPierson zet in het contact met families vaak meerdere medewerkers in. Hendriks: "Als we in gesprek gaan met een jong familielid,

brenge we die bij voorkeur in gesprek met een medewerker in dezelfde leeftijdscategorie. Dat zorgt voor veel minder ruis op de lijn."

Win-win-winst

De combinatie van de vraaggestuurde aanpak en het brede aanbod levert volgens Hofland een 'win-win-winst-situatie' op. "Je kunt wel veel vragen stellen aan een klant, maar als je vervolgens een beperkt productaanbod hebt, kun je nog steeds geen match maken. Wij kunnen dat gelukkig wel."

Welke behoefte heeft de klant? Hoeveel risico is hij bereid te nemen? Aan welke looptijden denkt hij? Wil hij maximaal rendement of wellicht ook een deel van het vermogen schenken via filantropie? Dat zijn zoal de vragen die in gesprekken met klanten voorbijkomen. Een van de thema's die sterk leven bij families en andere klanten is duurzaamheid. Hendriks: "Dan hebben we het echt niet alleen over jonge generaties, zoals soms wordt beweerd. Dit thema staat bij jong en oud hoog op de agenda, alleen zien klanten vaak door de bomen het bos niet meer. Het is dan onze taak om ze daar doorheen te gidsen. Dat geldt overigens niet alleen voor dit thema, maar voor alle thema's waarin we ons hebben gespecialiseerd; of je het nu hebt over ondernemingen, stichtingen, verenigingen, private wealth management of international private banking, en zo kan ik nog wel even doorgaan."

Impactbeleggen

Hofland: "Op het gebied van duurzaamheid lopen we voorop. Niet alleen met beleggingsmogelijkheden op het gebied van ESG, maar ook met impactbeleggen, een vorm van duurzaam beleggen met een meetbaar positief effect op milieu of maatschappij. Niet voor niets hebben we voor het derde jaar op rij de Cashcow Award gewonnen voor beste aanbieder van impactproducten van Nederland."

En zo blijft ABN AMRO MeesPierson zich ook in 2025 ontwikkelen als de grootste private bank met een breed aanbod. Hofland: "Dat we de transitie maken naar een meer klantgedreven aanpak, zegt wat mij betreft iets over onze professionaliteit. We leunen nooit achterover, maar proberen onszelf steeds te verbeteren. Wij zijn altijd aan het zoeken, slijpen, finetunen en afstemmen. Op een gegeven moment heb je dan een robuust product staan. En daarna begint dat hele proces gewoon weer opnieuw." ◀

Ralph Hendriks en Jan Willem Hofland
'Wij zijn altijd aan het zoeken, slijpen, finetunen en afstemmen'

Zonder mobiliteits- transitie geen leefbare stad

Er verandert enorm veel op het gebied van mobiliteit. Flexibiliteit, duurzaamheid en kostenbeheersing spelen een steeds belangrijkere rol in het mobiliteitsbeleid van organisaties. Wie daar intensief op voorsorteert, is lease- en financieringsmaatschappij BMW Financial Services.



Verregaande aandacht voor duurzaamheid verwacht je misschien niet zo snel bij een leasemaatschappij. Toch verrast BMW Financial Services met effectieve innovaties die inspelen op de aangescherpte behoeften van klanten. Een gesprek hierover met Greo Belgers, Chief Marketing & Innovation Officer, die twee jaar terug de overstap maakte van duurzaamheidspionier Triodos Bank naar BMW Financial Services. “Van ons wordt verwacht dat we als mobiliteitspartner een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsambities van onze opdrachtgevers”, begint Belgers. “Neem grote spelers als PostNL, Eneco en (semi)overheidspartijen als Stedin. Zij verwachten meer dan alleen hulp bij het elektrificeren van het wagenpark. Niet alleen door wet- en regelgeving, maar ook door het aantrekken van nieuw talent, het positief willen bijdragen aan de samenleving en infrastructurele uitdagingen. Delen van Nederland lopen vast door meer en ook nieuwe vormen van vervoer. Dat kan alleen maar worden opgelost met mobiliteit die duurzaam, gedeeld en hightech is. Daar zijn wij goed in.”

De wereld verandert

Het is onmiskenbaar: de wereld van mobiliteit verandert in rap tempo. BMW is vastberaden om niet alleen mee te gaan met die veranderingen, maar ook om ze vorm te geven. Belgers daarover: “Naar verwachting zal voor ons land het aantal bewegingen in kilometers tot 2030 stijgen met 20 tot 40%. Mobiliteit gaat dan steeds meer om toegankelijkheid en flexibiliteit. Met name in steden: deze gaan drastisch veranderen. Misschien ken je het concept van de leefbare stad. Dat is een stad die bereikbaar, veilig en duurzaam moet zijn. Dat vraagt om innovatieve mobiliteitsoplossingen, waar we ons graag voor inzetten. Zo denken we mee met light electric vehicles, LEV's, een van de oplossingen voor de 'last mile'. Maar je kunt ook denken aan mobiliteitshubs aan de rand van steden. Of aan voertuigen zoals die van BMW, die dankzij eDrive Zones automatisch omschakelen naar elektrisch. Zonder verandering in mobiliteit zijn onze steden in de toekomst niet leefbaar.”

Mooie voorbeelden

Belgers noemt nog een aantal voorbeelden die de innovatieve dadendrang benadrukken: “Leefbaarheid en innovatie houdt ons echt bezig. We denken echt na over oplossingen. Bijvoorbeeld om de uitstoot van

fijnstof van banden terug te dringen. Elke keer als je optrekt, rijdt of remt, verliezen je banden minuscule deeltjes. We hebben nu een start-up in Londen gevonden, Tyre Collective, die kleine kastjes maakt waarmee de microplastics kunnen worden opgevangen. Deze vangst kan weer worden gerecycled om nieuwe producten van te maken. Een ander voorbeeld is ons 360 Fleet Portal, waarmee de fleetmanager toegang heeft tot allerlei producten en services. Een unieke tool binnen de portal is Fleet Reporting, waar een AI-assistent antwoord geeft op vragen. Bijvoorbeeld hoe een wagenpark efficiënter kan worden ingericht, zodat de kosten 5% naar beneden gaan of de CO₂-uitstoot kan worden verminderd.”

Rolmodel Nederland

Voor BMW is Nederland qua afzet een kleine markt. Maar als het aankomt op innovatie en duurzaamheid staat ons land bovenaan. “In München, waar het hoofdkantoor zit, kijken ze altijd verwachtingsvol naar Nederland”, zegt Belgers. “Voor hen is het kijken door een raam naar de toekomst van mobiliteit. Geen markt is zo vernieuwend en innovatief als die in Nederland en tegelijkertijd zo ingewikkeld en uitdagend als het op mobiliteit aankomt. Congestie, verstedelijking en snelle digitale adoptie vragen om veel vernieuwende en innovatieve oplossingen. Daarom krijgen we van het hoofdkantoor veel ruimte bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Zo konden we de Carbon Tracker ontwikkelen en de Flexible Fleet-app, waarmee we tegemoetkomen aan de toenemende vraag naar innovatieve mobiliteitsoplossingen, waarmee we het verschil maken.”

Blik op de toekomst

Vooruitkijkend is Belgers optimistisch over de toekomst van de mobiliteitssector in het algemeen. “We overtreffen de verwachtingen van onze klanten door te blijven innoveren en te luisteren naar hun behoeften. Momenteel zijn we trots op onze gouden certificering van Ecovadis, waarbij je op ESG wordt beoordeeld, environmental, social en governance. Wij behoren tot de 4% van de Nederlandse bedrijven met een goudstatus. Dit betekent overigens niet dat we op onze lauweren gaan rusten; we blijven de komende jaren staan voor grote uitdagingen én kansen. Door te focussen op duurzaamheid en innovatie kunnen wij niet alleen inspelen op de groeiende vraag vanuit de samenleving, maar ook bijdragen aan het creëren van leefbare steden. Steden die toegankelijk, veilig en leefbaar blijven in alle ontwikkelingen die eraan komen ... én voor de volgende generaties.” ◀

Greo Belgers

‘Nederland loopt vast; de oplossing is mobiliteit die duurzaam, gedeeld en hightech is’

Toekomstbestendig ondernemen dankzij AI

Betrouwbaar en accuraat. Dat is niet alleen op Exact van toepassing, maar ook op Exact Assistant, een Generative AI-tool in Exact Online. Chief Product Officer (CPO) Joep Hoeks werkt aan een toekomst waarin de meerwaarde van AI in sneltempo groter wordt voor de klanten van Exact.



De kunst van productontwikkeling is dat je op gezette tijden een stap terug doet om vanuit een conceptueel perspectief na te denken over je aanbod, legt Joep Hoeks uit op het energieke Delftse hoofdkantoor van Exact. Even met de benen op tafel dus, al moeten we dat volgens de CPO niet al te letterlijk nemen. “Ik sluit me niet op in een hok om er vervolgens uit te komen om te vertellen dat ik het licht heb gezien. Een van de sterke punten van Exact is juist dat we samen nadenken en visie ontwikkelen. Dat doe ik in mijn eigen team, met andere collega’s én met klanten. Een van de valkuilen van productontwikkeling is namelijk dat je te veel gaat handelen vanuit je eigen veronderstellingen. Om dat te voorkomen, zoeken we klanten vaak op. We praten met ze en observeren wat ze doen en hoe ze werken. Zo komen we tot oplossingen die daadwerkelijk van meerwaarde zijn voor onze klanten.”

Accuraatheid cruciaal

Het van oorsprong Nederlandse Exact bestaat dit jaar veertig jaar en is groot geworden met boekhoudsoftware voor het midden- en kleinbedrijf en accountants. Later zijn daar onder meer oplossingen op het gebied van Enterprise Resource Planning (ERP) bij gekomen, waardoor Exact naast financiële processen ook sectorspecifieke processen rondom zaken als voorraadbeheer, productie en projectmanagement kan automatiseren. Exact heeft kortom een degelijk en betrouwbaar imago en dat wil Hoeks graag zo houden, ook – of misschien wel juist – nu Exact zich op het pad van Generative Artificial Intelligence begeeft. “In onze wereld is accuraatheid cruciaal. Een accountant kan niet zeggen dat de jaarrekening ‘ongeveer’ wel goed is. Dus als we een AI-dienst lanceren, willen we niet dat die dienst gaat ‘hallucineren’, zoals we bij andere generieke AI-toepassingen hebben gezien.”

Iedereen een PA

Na de nodige research vond Exact de oplossing in een afgeschermd, eigen omgeving die enkel en alleen wordt gevoed met informatie van Exact zelf. Het resultaat: Exact Assistant, een persoonlijke assistent binnen de Exact Online-omgeving die gebruikmaakt van het taalmodel van OpenAI, het techbedrijf dat ChatGPT heeft ontwikkeld. Hoeks: “Via een toegankelijk pop-upschermd kunnen klanten zelf een interactie beginnen met deze assistent. Het voordeel was dat we al over veel goede informatie

over onze producten beschikten – denk aan handleidingen. Daar maakt Exact Assistant nu gebruik van, wat betekent dat de kwaliteit van de antwoorden behoorlijk hoog is. Ik sprak laatst een ervaren supportmedewerker die me vertelde dat hij het niet beter zou kunnen doen.”

De volgende stap is dat de klassieke machine-learningtoepassingen waar Exact al sinds 2017 mee werkt, zichtbaar worden gemaakt in Exact Assistant. Door patronen te identificeren in historische gegevens kon Exact bijvoorbeeld voorspellen of klanten op tijd zouden betalen. Hoeks: “We zorgen ervoor dat deze voorspellingen en signalen niet versnipperd in de applicatie zichtbaar zijn, maar dat je op een centrale plek – Exact Assistant – notificaties krijgt. Op basis daarvan kun je indien gewenst direct een aanbeveling overnemen of een fout herstellen.”

Mens en techniek

De voordelen van Exact Assistant zijn evident, zo blijkt ook uit de positieve feedback van de 120.000 actieve gebruikers van de tool, een aantal dat stap voor stap wordt opgeschaald naar de in totaal 500.000 gebruikers van Exact Online. Toch waakt Exact er volgens Hoeks voor om té snel te gaan en houdt hij de balans tussen mens en techniek nauwgezet in het oog. “Uit ervaring met eerdere AI-toepassingen hebben we geleerd dat gebruikers de controle moeten behouden over AI-gestuurde processen. Deze balans zorgt ervoor dat onze klanten de technologie accepteren en vertrouwen.”

Gevraagd naar waar Exact over een jaar staat op het gebied van AI, komt de conceptdenker in Hoeks meteen naar boven. “We werken toe naar een situatie waarbij je met ongestructureerde data-entry tot gestructureerde data kunt komen. Dat is de kracht van AI. Ik zie bijvoorbeeld voor me dat je over een tijdje allerlei opdrachten geeft aan je voice assistant. Je zit bijvoorbeeld in de auto en vertelt wat er allemaal moet gebeuren: een gespreksverslag maken op basis van een aantal steekwoorden, een factuur versturen, een offerte maken, uren registreren, noem maar op. De software gaat vervolgens voor je aan het werk. Het zorgt ervoor dat je je werk ongelooflijk veel efficiënter kunt doen en in een tijd van personeelskrapte is dat geen overbodige luxe. Ik hoop en verwacht dat we in 2025 grote stappen maken met het ontwikkelen van zo’n toepassing.” ◀

Joep Hoeks

‘Ik zie voor me dat je over een tijdje allerlei opdrachten aan je voice assistant geeft’

Alles draait om data

Nederland heeft een kleine 34.000 vierkante kilometer aan land en iedere vierkante centimeter hiervan is geregistreerd bij het Kadaster. "Belangrijk, want dit is de basis voor rechtszekerheid en een van de pilaren van de economie", zegt Frank Tierolff, sinds vijf jaar voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster.



Bij het Kadaster draait alles om data. Informatie wordt hier vastgelegd, beheerd en toegankelijk gemaakt. “We beschikken over een enorme hoeveelheid informatie over wat zich boven en onder de grond bevindt en over eigendom en gebruik van vastgoed. Dit vinden wij in Nederland heel normaal”, stelt Tierolff, wiens voorzitterschap per 1 januari met vijf jaar wordt verlengd. “Maar als ik internationaal vertel dat wij twee tv-programma’s hebben waarin onze landmeters optreden, snappen ze er niets van. En als ik dan vertel dat het over de schutting van de burens gaat, begrijpen ze het nog minder.”

Hij vertelt dat zo’n 70% van het landoppervlak in de wereld niet is geregistreerd. Van circa 20% is dit enigszins het geval en van slechts 10% is de registratie goed in orde. Nederland bevindt zich aan de top van die laatste groep.

Rechtszekerheid

Het feit dat deze informatie zo goed is vastgelegd en toegankelijk is gemaakt, is de basis van rechtszekerheid. Tierolff legt uit: “Als je een huis koopt, wil je zeker weten van wie je het koopt, of er beslag op is gelegd, of er een recht van overpad is en meer van dat soort zaken. Wij ontsluiten al die informatie voor jou. Vaak gaat dit via de makelaar of de notaris, maar je kunt het ook zelf uitzoeken. Dit biedt zekerheid, voor jou als burger, maar ook voor de bank die de hypotheek verstrekt. Alle partijen hebben hier baat bij.”

Hij vervolgt: “Een van de grootste pilaren van de economie is de vastgoedmarkt. Daarom helpen wij andere landen bij het opzetten van hun landadministratie, vaak gefinancierd vanuit onder meer de Wereldbank of de Europese Commissie. Als je van grond een financiële asset maakt, kun je hiermee de economie verder opbouwen. Je kunt grond dan kopen, verkopen, verpachten, belenen. Bij conflicten in de wereld draait het vaak om ‘van wie is de grond’; duidelijkheid hierover kan bijdragen aan de stabiliteit van een land. En ook dan kan een land zich beter ontwikkelen.”

De basis voor beleid

De data die het Kadaster vastlegt en beheert zijn ook belangrijk voor beleidsbepaling. Tierolff: “Bij heel veel maatschappelijke vraagstukken wordt het gesprek gevoerd over de inrichting van de ruimte. Dan hebben we het over zaken als energietransitie, klimaatadaptatie, landelijk gebied en huisvesting.

Nederland is dichtbevolkt op een klein stukje grond. Dit betekent dat we over elk stukje land verstandige beslissingen moeten nemen. Dus het is belangrijk om te weten wat de situatie van nu is. Daarvoor komen wij in beeld. Wij gaan niets oplossen; wij zijn de onafhankelijke partij die informatie verstrekt; wij bieden de basis voor beleid.”

Basisregistraties

Het Kadaster doet dit niet alleen, zegt Tierolff. “We hebben in Nederland een stelsel van basisregistraties. Dit zijn registraties waarin de overheid eenmalig data vastlegt en waaruit alle andere overheden de data overnemen. Dit houdt in dat een burger maar één keer informatie hoeft af te geven en dat iedereen gebruikmaakt van dezelfde data. In andere landen kan het gebeuren dat jij bij de ene instantie geregistreerd staat als eigenaar van een stuk land en bij een andere niet. Dat zorgt voor onduidelijkheid, weinig vertrouwen, en daarmee ook stagnatie in de vastgoedmarkt.” Het Kadaster houdt in de openbare registers bij welke rechten gelden op registergoederen (vastgoed, schepen, luchtvaartuigen, topografie en coördinaatpunten). De topografische registratie heeft het Kadaster in 2004 overgenomen van Defensie.

Onafhankelijke partij

Het Kadaster is een onafhankelijke partij die voor een belangrijk deel wordt gefinancierd door de gebruikers. Wie op zoek is naar informatie kan gebruikmaken van verschillende betaalde diensten. “Hierdoor kunnen we onafhankelijk blijven”, zegt Tierolff. “We hebben een eigen raad van toezicht en een eigen gebruikersraad. Deze laatste geeft onder meer adviezen over de tarieven die we willen hanteren. Hoewel we wel een overheidsorganisatie zijn, is het ons gelukt om onze klanten nauw bij ons werk te betrekken.”

Internationale belangstelling

Hij vertelt met enige trots dat er vanuit de hele wereld belangstelling is voor hoe Nederland dit heeft geregeld. “Wij zorgen natuurlijk voor de geo-informatie, maar heel Nederland heeft dit goed op orde. Dan heb ik het over de gemeenten, de provincies, het Rijk en het bedrijfsleven. Juist deze combinatie is uniek. We krijgen hier tientallen buitenlandse delegaties per jaar en dan zorgen we ervoor dat we dit waar mogelijk combineren met een bezoek aan bijvoorbeeld een gemeente. We staan wereldwijd bekend om ons watermanagement, maar ook wat landadministratie betreft hebben we een goede naam.” ◀

Frank Tierolff

‘Bij conflicten in de wereld draait het vaak om: van wie is de grond?’

Complete ontzorging in Finance, BI en ESG

De aandacht voor BI-oplossingen neemt rap toe. Maar ook de nieuwste ESG-wetgeving staat bij menig bedrijf hoog op de agenda. Intermediair en consultant Kasparov Finance & BI, dat de laatste jaren snel groeide, startte een professionele ESG-afdeling op. "We bieden CFO's volledige ontzorging op het gebied van BI én ESG-wetgeving."



“**D**e technologische ontwikkelingen gaan snel. Dat maakt het onder meer mogelijk om realtime informatie

te bieden”, vervolgt Managing Director & Founder Jasper van Eck. Managers vragen zich af hoe ze de toenemende beschikbare data kunnen gebruiken om de juiste koers te varen in snel veranderende markten. Van Eck, tevens mede-eigenaar van NAC Breda: “Wij focussen op groei van onze klanten door slim gebruik van data. Zo verbetert de grip op hun prestaties. Nieuwe kansen ontstaan voor omzettoename, besparing of procesverbetering.”

Kasparov Finance & BI is gespecialiseerd in arbeidsbemiddeling in finance en consultancydiensten in BI en ESG-wetgeving. Het zet 125 medewerkers in voor vaste functies, specialistische projecten of tijdelijke capaciteitsuitbreiding, naast een groot netwerk aan zzp'ers. Dit in 2010 opgerichte bedrijf is een van de grootste bemiddelaars in finance van Zuid-Nederland.

Datastructuur

Hoe maak je van data goede stuurinformatie? Dat is tegenwoordig de grote uitdaging. Systemen moeten met elkaar communiceren. De klantbehoefte is sterk veranderd. De vraag naar een dashboard of rapportage is vervangen door het ontwerp van een toekomstbestendige datastructuur. Kasparov investeerde veel in de oplossing van deze complexere vraag. “Onze snelgroeiende Business Intelligence-afdeling benadert deze uitdaging vanuit de business van de klant. Waar wil hij over vijf jaar staan? Passen de huidige doelen nog? Hoe zijn data en BI bij te dragen aan strategische doelen? Samen met de klant nemen we de KPI's kritisch onder de loep. Pas daarna bekijken we hoe een dataplatform daarin ondersteunend kan zijn. Deze onderscheidende aanpak leidt tot de ontwikkeling van praktisch bruikbare én relevante stuurinformatie”, motiveert Van Eck.

ESG-plicht

Organisaties worden tegenwoordig ook beoordeeld op maatschappelijke impact. De nieuwste ESG-wetgeving verplicht werkgevers hun inspanningen op de gebieden milieu, maatschappij en governance te verantwoorden in een duurzaamheidsverslag. Hoe pak je dit als bedrijf aan? En hoe voldoe je aan de overheidseisen? Van Eck: “Onze gecertificeerde ESG-professionals volgen voortdurend de laatste ontwikkelingen en begeleiden de klant in 'CSRD-ready' maken. De koppeling met data speelt een belangrijke rol. Zo ook data van leveranciers en eindgebruikers. In de keten gaan partijen elkaar aanspreken.” Behalve dat ze meewerken aan een betere wereld hebben

duurzaamheidsinspanningen een positieve impact op de *employee branding* en de samenwerking met leveranciers en afnemers. Bovendien stellen klanten steeds vaker duurzaamheidseisen voor het gunnen van opdrachten. Van Eck: “De duurzaamheidsinspanningen nemen alsmat toe. Onze combinatie van ESG- en BI-specialisten resulteert in de vaststelling van de juiste data en dat deze goed in het duurzaamheidsverslag komen. We nemen alle zorg uit handen.”

DBA-ondersteuning

De Belastingdienst gaat schijnzelfstandigheid in 2025 strenger aanpakken. De criteria voor ondernemerschap zijn opgesteld, maar een grijs gebied blijft. Werkgevers moeten stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. “Wij constateren onrust in de markt over de Wet DBA. Met onze specialistische kennis voorkomen we problemen bij klanten. We zorgen voor de juiste documentatie en borging”, overtuigt Van Eck. “Daarvoor stemmen we ook af met de zzp'ers waar de klant mee werkt. Bij instemming volgt een duidelijke overeenkomst van opdracht. Afhankelijk van de situatie adviseren we ook over verloning. We zorgen dat zaken tijdig op orde zijn.”

Eigen Finance aKademie

Hoe zorg je voor goede professionals? En hoe versterk je een voorkeurspositie? Veel investeren in kwaliteit en binding, luidt het antwoord. Tussen 2020 en 2024 bouwde Kasparov de eigen Finance aKademie, samen met opleidingspartner Ferocia, verder uit, naast professionalisering van de organisatie en investeringen in systemen. “De kwaliteit van medewerkers staat bij ons hoog in het vaandel. Ze krijgen een goed opleidingsprogramma. We spijkeren ze voortdurend bij en zorgen dat hun kennis en kunde onbetwistbaar blijven”, vertelt Van Eck.

Daarnaast etaleert Kasparov zijn specialistische kennis door frequent events te organiseren, recent over bijvoorbeeld de Wet DBA, het managen van millennials en de toekomst van AI (onderdeel van K-sparren 2024 in samenwerking met KPMG).

Daarvoor benadert Kasparov een community van maar liefst 15.000 financials, waarmee het sinds de oprichting contact heeft.

Behalve met kwaliteit onderscheidt Kasparov zich met specialisatie in finance, BI en ESG. Het bemiddelt voor alle functies in finance, van business controllers tot financieel directeurs. Het doel is verder groeien.

“28 augustus 2024 zijn we gefuseerd met Public Search uit Hilversum. Wij bedienen de profitsector, zij met vergelijkbare diensten het publieke domein. Samen hebben we groeiambities met een landelijke dekking. De komende jaren verdubbelt onze omzet”, voorspelt de ambitieuze directeur. ◀

Jasper van Eck

‘Wij focussen op groei van onze klanten door slim gebruik van data’

AI dwingt tot nieuwe kijk op veiligheid

Data is het nieuwe goud. Dit trekt ook een nieuwe generatie goudrovers aan. De stormachtige groei van AI dwingt het bedrijfsleven tot een nieuwe kijk op online veiligheid, zegt directeur Herman Weessies van softwarebedrijf SnelStart. "Je moet continu werken aan betere en slimmere databescherming."



Je kunt geen krant openslaan of website openen, of het gaat over AI. Meestal over de enorme kansen, zoals efficiënter werken, kosten besparen en betere analyses maken. De keerzijden blijven vaak onderbelicht. Herman Weessies benadrukt dat het gevaarlijk is als je je niet op deze risico's voorbereidt. "Dagelijks verschijnen er nieuwe AI-technologieën die wereldwijd door bedrijven worden omarmd. Logisch, want AI is nodig om producten te verrijken en processen te versnellen. Dat doen wij bij SnelStart ook. Maar om toekomstbestendig en veilig te blijven, moet je je ook wapenen tegen de risico's en keerzijden van AI."

Als concreet voorbeeld noemt Weessies de technologie die SnelStart gebruikt om inkoopfacturen te analyseren en te boeken. "In totaal verwerken onze klanten tientallen miljoenen inkoopfacturen per jaar. Zo'n 20 miljoen inkoopfacturen worden alleen al met onze eigen OCR-technologie verwerkt. We moeten ons realiseren dat het hier in principe om bedrijfsgevoelige informatie gaat. Je inkooprijzen wil je niet op straat hebben liggen, toch? Dus alleen al in dit relatief eenvoudige voorbeeld dat steeds meer gemeengoed wordt, is het van enorm belang om betrouwbaarheid én veiligheid van data te garanderen."

AI maakt cybercriminelen effectiever

Zo komt Weessies bij een andere keerzijde van AI: ook cybercriminelen zetten deze technologie in. Bedrijven moeten zich daarom voorbereiden op méér en verfijndere cyberaanvallen. "Voorzorgsmaatregelen zijn essentieel. Klanten moeten ervan uit kunnen gaan dat hun gegevens in veilige handen zijn. Bij SnelStart waarborgen we dat natuurlijk onder meer met firewalls, antivirusprogramma's en veiligheidsupdates. Strikte toegangscontroles en 24/7 monitoring zorgen voor snelle detectie van veiligheidsrisico's. Ook gaan we volledig over op werken in de cloud, om onze klanten de veiligst mogelijke digitale omgeving te bieden. Maar dit is allemaal nog maar de basis van de basis, een set van hygiënefactoren aan wie het niemand mag ontbreken."

Zorgvuldig omgaan met klantgegevens zit in het DNA van SnelStart, een van oorsprong Texels familiebedrijf dat het micro- en kleinbedrijf bedient met intelligente software die écht tijd bespaart. Het bedrijf werd groot als leverancier van boekhoudsoftware en maakt hiermee ruim 150.000 klanten blij. De software breidt zich

in rap tempo uit tot een applicatie waarin ondernemers en boekhouders de meest uiteenlopende financiële en fiscale handelingen kunnen doen. Van hr, orderbeheer en crm tot fiscale en bankzaken.

Belangrijk voor het waarborgen van de compliance is het toezicht van De Nederlandsche Bank (DNB). SnelStart heeft een PSD2-vergunning van DNB waarmee het veilig betalingsverkeer kan faciliteren. Daarvoor moet het aan strenge eisen voldoen. Daarom omarmt SnelStart de ISO 27001-certificering. Door zich te houden aan dit internationale normenkader verplicht SnelStart zichzelf om de informatiebeveiliging voortdurend scherp te houden.

Klant voorop: van telefonie tot cloud

"Alles draait bij ons om de klant", vervolgt Weessies. "Daarmee is SnelStart groot geworden." Zeker zetten ze bij SnelStart chatbots en moderne technologieën in om de klant te helpen. Maar het bedrijf investeert juist ook extra in de telefonische klantenservice. "Onze klanten geven aan dat ze het liefst echte mensen spreken. Dan zorgen we daarvoor. En we hangen pas op als hun probleem is opgelost." Bij het adopteren van innovaties en waarborgen vraagt SnelStart zich voortdurend af in hoeverre de klant daarmee geholpen is. Als het niet makkelijk, snel en veilig is, gaat het product terug naar de tekentafel. "En als je in deze tijd de beste voorwaarden voor veiligheid wilt scheppen, kom je vanzelf uit bij de cloud. Een cloudomgeving biedt de allerhoogste veiligheidsstandaard en dát is wat we onze klanten willen bieden."

Klaar voor veilige toekomst

Met de bouw van volledig vernieuwde applicaties is SnelStart klaar voor een veilige toekomst, benadrukt Weessies. "Data is bij ons top of mind. Voor de allerhoogste databescherming heb je als bedrijf vaak ook het bewustzijn en de medewerking van klanten nodig. Zelfs de beste beveiligingsmaatregelen zijn nutteloos als de gebruiker onzorgvuldig met zijn wachtwoord omgaat. Een eenvoudige, maar doeltreffende manier die we van onze klanten vragen is om multifactorauthenticatie (MFA) te gebruiken. Zo creëer je samen met je klant de veiligst mogelijke digitale omgeving." ◀

Herman Weessies

'Je moet je ook wapenen tegen de risico's en keerzijden van AI'

De trossen zijn los

Het Nederlandse pensioenstelsel wordt grondig gerenoveerd. Pensioenuitvoerder Blue Sky Group is een van de koplopers in deze historische transitie. “We nemen de ruimte om te leren, tot een goede uitvoering te komen én te verbinden met alle betrokkenen.”

“Het nieuwe pensioenstelsel wordt individueler”, zegt Tom Bottinga, CEO van Blue Sky Group. “De hoogte van een pensioen is straks met name gebaseerd op de ingelegde premies en het beleggingsrendement. Daarmee vervalt de aanspraak op een vaste uitkering vanuit de collectieve pensioengelden. Voor deze transitie moet voor miljoenen Nederlanders het eigen pensioenkapitaal worden berekend én moeten producten, processen en IT-systemen worden aangepast. Dit is een enorme operatie die vraagt om de grootste zorgvuldigheid.”

Hoogwaardig pensioenbeheer

Blue Sky Group is de pensioenuitvoerder voor onder meer KLM, Philips, Mars en SNS Reaal. “We werken nauw met onze klanten samen om de pensioen transitie optimaal te laten verlopen”, zegt Bottinga. “Een van onze opdrachtgevers, het Beroepspensioenfonds Loodsen, heeft als eerste van De Nederlandsche Bank toestemming gekregen om op 1 januari 2025 naar het nieuwe stelsel over te stappen. Dit fonds is een echte pionier geweest en verdient een groot compliment – net als mijn collega’s die aan deze stap hebben bijgedragen. De trossen zijn los!”

Bottinga vervolgt: “Om zelf voor te sorteren op de nieuwe pensioenwereld gaat Blue Sky Group zich volledig focussen op hoogwaardig pensioenbeheer. Denk hierbij aan het uitvoeren van pensioenadministraties, eersteklas pensioencommunicatie en het zorg dragen voor uitkeringen. Wij adviseren pensioenfondsen ook, bijvoorbeeld op actuariel, juridisch

en beleidsmatig gebied. Met de focus nemen wij afscheid van onze vermogensbeheeractiviteiten. Deze worden begin 2025 verkocht aan Achmea Investment Management.”

Realistisch

De komende jaren stappen bijna alle pensioenfondsen over op het nieuwe stelsel. Naar verwachting is de transitie begin 2028 afgerond. “Dat lijkt ver weg, maar vergis je niet: de transitie kost veel inspanning”, zegt Bottinga. “Marktbreed hebben veel pensioenfondsen al moeten concluderen dat een overgang in 2025 te vroeg komt. Ik zou alle betrokkenen dan ook op willen roepen realistisch te blijven over het tempo dat bij een pensioenfonds past. Vooropstaat dat we alle veranderingen nauwgezet realiseren en dat iedereen straks de kans krijgt om het nieuwe pensioen te begrijpen en ermee om te gaan.” ◀



Tom Bottinga

‘De pensioen-transitie is een enorme operatie die vraagt om de grootste zorgvuldigheid’



deel online

Slimme technologie op menselijke maat

Met een duidelijke visie op de toekomst en een sterke focus op technologie én de menselijke maat zet coeo Incasso Nederland & België ook in 2025 grote stappen voorwaarts. CEO Rody Overwater deelt zijn visie op de ontwikkelingen binnen het bedrijf en de branche.

“De strategie van coeo rust op twee belangrijke pijlers: geavanceerde technologie en persoonlijke dienstverlening. ‘The human touch in technology’ is niet zomaar een slogan voor ons – het is onze missie”, benadrukt Overwater. “We investeren fors in de ontwikkeling van ons team en in slimme technologieën. Als onderdeel van de coeo Group, met vestigingen in acht Europese landen, profiteert de Nederlandse tak van een sterk internationaal netwerk. Een belangrijke ontwikkeling is de recente opening van het AI-Lab in Duitsland. Met zestien specialisten die zich volledig richten op innovatieve services tillen we onze dienstverlening naar een nog hoger niveau.”

Human touch in technology

De grote gamechanger voor 2025 wordt de verdere uitrol van cAI, een geavanceerd AI-ecosysteem dat specifiek is ontwikkeld voor de incassodienstverlening. “Met tien gespecialiseerde AI-modules tillen we zowel onze klantenservice als procesefficiëntie naar een volledig nieuw niveau”, licht Overwater toe. “Denk aan virtual assistants, voice-agents en intelligente beslissingsondersteuning.”

Het verschil zit volgens Overwater in de combinatie: “We zijn technology-driven én customer-centric. Onze meer dan zevenhonderd incasso-experts werken nauw samen met AI-systemen, waardoor we het beste van twee werelden combineren. Dit maakt ons de snelst groeiende technologiegedreven incasso-organisatie van Europa.”



Rody Overwater

‘Het mooiste is, dat we hiermee de hele incassomarkt uitdagen om te vernieuwen’

Het verschil maken met cAI

“Ondanks alle technologische innovaties blijft één ding overeind: wij zien onszelf als een verlengstuk van de klantreis van onze opdrachtgevers”, aldus Overwater. “Daarom investeren we fors in de ontwikkeling van ons team. Want alleen met goed opgeleide professionals kun je technologie écht laten werken voor de klant.” Deze strategie werpt haar vruchten af. De implementatie van het cAI-platform leidt tot aanzienlijke kostenreducties en hogere klanttevredenheid. “Maar het mooiste is, dat we hiermee de hele incassomarkt uitdagen om te vernieuwen”, meent Overwater. “Want uiteindelijk profiteert iedereen van een meer efficiënte én menselijke aanpak.”

Overwater besluit: “Voor 2025 en verder blijven we inzetten op de combinatie van technologische innovatie en persoonlijke aandacht. Want juist die combinatie maakt het verschil in moderne incassodienstverlening.” ◀



deel online

Data is het nieuwe goud

De parallel tussen goud delven en data ontginnen is veelgebruikt. Organisaties hebben vaak veel data, waar theoretisch zeer veel waarde in zit, maar deze data zitten veelal opgesloten in specifieke systemen. Daardoor zijn ze niet direct te ontginnen.

“Net als goud is de informatie die je uit data wilt halen kostbaar om te delven”, stelt Maarten Spijkers, Managing Director van HPE Nederland. “Zeker als het gaat om AI – de megatrend – is de toegang tot en combinatie van databronnen juist zo cruciaal. Immers: hoe meer relevante data er in een model worden gestopt, hoe geavanceerder de uitkomst en toegevoegde waarde.”

Ontginnen complex

Waarom is het ontginnen van data zo complex? Enerzijds omdat data in het ene systeem anders worden opgeslagen dan in het andere. Zo zijn ‘man’, ‘M’ of ‘O’ allemaal manieren om geslacht op te slaan, waardoor die gegevens lastig te combineren zijn. Ook zijn systemen veelal gesloten en niet ingericht om data te delen met andere applicaties. Daarnaast kan regelgeving beperkend werken, omdat bepaalde data niet mogen worden gecombineerd of gedeeld. Juist op dit soort uitdagingen lopen veel AI-projecten stuk.

“Hoe kunnen organisaties dan wel pragmatisch en veilig waarde uit data halen? Wij adviseren om altijd uit te gaan van een concrete AI-toepassing (use case) waarmee veel waarde te genereren is”, benadrukt Spijkers. “Bedenk wat de gewenste uitkomst is en combineer en ontsluit vervolgens alleen de data die relevant zijn voor die specifieke use case. Dit voorkomt een intensief traject met veel informatie die in de praktijk niet wordt gebruikt.”



Maarten Spijkers

‘Het is echt mogelijk om snel en veilig aan de slag te gaan met AI’

Methodologie

HPE praat dagelijks met klanten en partners over dit soort cases. Samen met NVIDIA heeft HPE een methodologie én oplossing ontwikkeld om organisaties te helpen met hun data- en AI-vraagstukken. Een voorbeeld: door gebruik te maken van specifieke, voorgedefinieerde modellen kan met een simpele druk op de knop een chatbot worden ontwikkeld. De kostbare bedrijfsdata blijven hierbij veilig binnen de bedrijfsmuren. Ook organisaties die met AI-toepassingen zijn begonnen in de public cloud, maar aanlopen tegen onverwacht stijgende kosten en security- en compliancy-issues, profiteren van deze oplossing. “Kortom, het is echt mogelijk om snel en veilig aan de slag te gaan met AI en optimaal gebruik te maken van het goud dat data heet”, concludeert Spijkers. ◀



deel online

Bouwgroep focust op circulaire economie

Als een van de topbouwbedrijven van Nederland heeft JAJO in de afgelopen jaren een enorme groei doorgemaakt. Met een duidelijke focus op circulariteit streeft het bedrijf naar een duurzame toekomst. CEO Ivo van der Mark licht toe waar de ambities voor de komende jaren liggen.

JAJO is een veelzijdig concern met 33 werkmaatschappijen in Nederland, de Cariben en Polen die samen de hele vastgoedcyclus bedienen: van ontwikkeling en bouw tot het innovatieve 'oogsten' van bouwmaterialen. Van der Mark benadrukt de flexibiliteit van de organisatie: "In plaats van een grote mammoettanker zijn wij meer een vloot van speedboten. Elke lokale werkmaatschappij heeft haar eigen expertise die door het hele concern wordt ingezet. Doordat we de hele cyclus bedienen, kunnen we kennis breed inzetten. Dit is uniek in de markt, waar veel bedrijven toch in gescheiden segmenten werken."

Duurzaamheid als kernmissie

De missie van JAJO is 'Closing the circle, together' en verwijst naar de inzet voor een circulaire toekomst. Dit doet JAJO niet alleen met de werkmaatschappijen, maar ook samen met partners in de keten. Van der Mark benadrukt dat duurzaamheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is: "Maar het begint natuurlijk bij jezelf. Wij lopen graag voorop in de transitie naar een circulaire economie. Zoals met ons oogstbedrijf, New Horizon. Bij New Horizon ligt de focus niet op slopen, maar op het oogsten en de toepassing van circulaire bouwmaterialen."

Innovatieve oplossingen

Duurzaamheid brengt ook uitdagingen met zich mee. Van der Mark: "Soms is er geen stroomaansluiting beschikbaar op een locatie. Samen met partners gaan we dan op zoek naar oplossingen,

bijvoorbeeld met een offgrid installatie. Dit stelt ons in staat om concurrerende oplossingen te bieden."

Ook in de restauratiesector zet JAJO stappen richting verduurzaming. Met Koninklijke Woudenberg werkt het concern aan verduurzaming van monumentale gebouwen, waarbij de authentieke uitstraling behouden blijft. Een mooi voorbeeld is het eigen monumentale hoofdkantoor van JAJO in 's-Hertogenbosch, dat totaal wordt verduurzaamd naar energielabel A.

Duurzame toekomst

Voor Van der Mark staat duurzaamheid centraal in de ambities voor de toekomst. "Over vijf jaar hoop ik dat JAJO verder is gegroeid. Maar vooral dat we nog grotere stappen hebben gezet op het gebied van duurzaamheid. Het blijft voor mij een uitdaging om in een traditionele sector als de vastgoedwereld te vernieuwen. Die kans krijg ik elke dag bij JAJO en dat geeft mij enorm veel energie." ◀



Ivo van der Mark

'In plaats van een grote mammoettanker zijn wij meer een vloot van speedboten'



deel online

Op de bres voor innovatieve geneesmiddelen

Patiënten kunnen veel baat hebben bij innovatieve geneesmiddelen, weten Erik Holl en Michel van Agthoven van Johnson & Johnson (J&J), 's werelds grootste gezondheidszorgbedrijf. Als toelating tot de Nederlandse markt verbetert, profiteren patiënten, zorg én economie daarvan.

“We onderzoeken, ontwikkelen en produceren in Nederland innovatieve medicijnen voor de hele wereld, zijn hier een van de grotere investeerders in R&D en leveren zo een belangrijke bijdrage aan de maatschappij”, zegt Erik Holl, algemeen directeur van J&J Innovative Medicine in Nederland. “Met 4650 werknemers zijn we een grote werkgever”, vult directeur external affairs Michel van Agthoven aan. J&J is in Nederland helemaal op zijn plek, vervolgt hij, gelet op de sleutelrol die de overheid ziet voor lifesciences in de gezondheidszorg en het economische verdienmodel. Kleine kanttekening: “Meer landen zien de ongekende mogelijkheden van lifesciences.” Anders gezegd: het is belangrijk dat de overheid samen met het bedrijfsleven zorgt dat Nederland aantrekkelijk blijft voor investeringen.

Toegevoegde waarde

Een belangrijk aandachtspunt blijft toelating tot het zorgpakket van innovatieve geneesmiddelen, die al zijn goedgekeurd door het Europees Geneesmiddelenbureau. Holl: “De zorg staat voor grote uitdagingen. Het budget staat onder druk, wat dwingt tot keuzes uit de beschikbare middelen. Wij willen aantonen dat onze innovatieve geneesmiddelen voor patiënten zo veel toegevoegde waarde hebben, dat ze de moeite van het vergoeden waard zijn en kunnen bijdragen aan grotere doelmatigheid in de zorg.” Een voorbeeld van doelmatigheid is dat patiënten eerder kunnen terugkeren in het arbeidsproces, zegt Van Agthoven. Holl memoreert dat met dank aan innovaties onder meer het

leven en de productiviteit van reuma-, hiv- en hepatitis C-patiënten sterk is verbeterd.

Prachtig vliegwiel

Volgens Holl hebben patiënten baat bij een toekomstbestendig toelatingssysteem onder het motto ‘snel als het kan, grondig als het moet’. Hierover vindt, ook via de brancheorganisatie, overleg plaats met het Zorginstituut, dat in Nederland besluit over toelating tot het zorgpakket. Er wordt onder meer gekeken naar voorwaardelijke toelating, om aansluitend de inzet van geneesmiddelen met ervaringen uit de klinische praktijk verder te verbeteren.

Bijkomend voordeel is dat het Nederland aantrekkelijker maakt voor de lifesciencesindustrie, wat ook de overheid graag wil, aldus Van Agthoven. “De ervaringen van artsen leiden tot nieuwe onderzoeksinzichten, wat leidt tot nieuw onderzoek en nieuwe investeringen. Dat kan werken als prachtig vliegwiel.” ◀



Michel van Agthoven en Erik Holl

‘Als toelating tot de Nederlandse markt verbetert, profiteren patiënten, zorg én economie’



deel online

Toekomst van betalen sneller en veiliger

Persoonlijker, veiliger en makkelijker – dat is het credo. De nieuwe Click to Pay-oplossing is de volgende stap in innovatie van online betalingen. Jan-Willem van der Schoot, Country Manager van Mastercard Nederland, voorspelt daarnaast dat tokenization in 2030 de standaard zal zijn voor veilige transacties.

Met zijn wereldwijde netwerk vormt Mastercard een spin in het web dat betaaltechnologieën aan elkaar koppelt. Een belangrijke rol, want inmiddels vindt een steeds groter deel van de retailsaankopen online plaats. “We blijven innoveren om de steeds slimmere criminelen voor te blijven. We zoeken altijd de balans tussen het gemak voor de consument en het veilig blijven houden van betalingen”, stelt Van der Schoot.

De grote vraag is, weet hij: hoe zorg je dat online betalingen én betrouwbaar én toegankelijk zijn voor alle consumenten? “Je hebt te maken met jongeren die met een mobiel in de hand zijn geboren, maar ook met mensen voor wie betalen met een kaart al een grote stap is.” En er komen steeds meer betaalmogelijkheden bij in de check-out van een webwinkel, maar wat wil de consument nu echt? Daar deed Mastercard in samenwerking met Betaalvereniging Nederland onderzoek naar. Een zeer relevante vraag als je weet dat 27% van de consumenten het online gevulde winkelwagentje verlaat bij een te complexe of trage check-out. Het streven is dus minder afhaakmomenten.

Click to Pay

Mastercard introduceert daarom in 2025 niet alleen de Debit Mastercard (als vervanging van Maestro), maar komt ook met de betaaloplossing Click to Pay. Het in-toetsen van een kaartnummer is niet meer nodig: je registreert je een keer met naam en bankgegevens, waarna deze worden ‘getokenized’. Daarna kan de consument in één klik een betaling afronden.



Jan-Willem van der Schoot
‘We blijven innoveren om de steeds slimmere criminelen voor te blijven’

Tokenization 2030

Het nog veiliger maken van betalingen gebeurt door tokenization, waarbij gegevens als het kaartnummer zijn versleuteld (alleen een specifieke winkelier kan die ontsleutelen). Deze tokenization zal steeds verder gaan, stelt Van der Schoot. “In 2030 zal dit de standaard zijn voor transacties in de hele keten. Daarnaast zullen biometrische (gezichts)herkenning en fingerprints, zoals Apple die al toepast, in de toekomst worden gekoppeld aan betalingen.”

Een andere trend is het persoonlijker maken van betalingen. “Door klantvoorkeuren op te slaan kun je aanbiedingen doen die bij die consument passen en in een chatomgeving kun je direct communiceren.” Persoonlijker, veiliger en makkelijker – daar gaat het om, volgens Van der Schoot. “Afrekenen is niet het leukste onderdeel van (online) winkelen. Toch willen wij dat mensen kunnen betalen met een glimlach op het gezicht.” ◀



deel online

Nieuwe hoeksteen in kankerbehandeling

Novartis ontwikkelt baanbrekende farmaceutische innovaties. Het bedrijf wil op grote schaal een nieuwe behandelmethode voor kanker introduceren in ons land. "Radioligandtherapie kan een nieuwe hoeksteen worden van onze kankerzorg, mits alle betrokken partijen nauw samenwerken."

Het van oorsprong Zwitserse Novartis ontdekt en ontwikkelt innovatieve geneesmiddelen om de kwaliteit van leven én levensduur van patiënten te verlengen. "In Nederland bedienen wij dagelijks zo'n 700.000 patiënten met onze medicijnen", zegt Adriaan Kooy, Country President van Novartis Nederland. "De afgelopen jaren hebben we als een van de eerste bedrijven ter wereld radioligandtherapie op grote schaal ontwikkeld en beschikbaar gemaakt. Deze baanbrekende behandeling binnen de nucleaire geneeskunde heeft de potentie om op termijn chemotherapie mogelijk te vervangen en in te zetten op een betere kwaliteit van leven voor de patiënt."

Effect radioligandtherapie

Bij radioligandtherapie wordt een radioactief nuclide gekoppeld aan een ligand, ofwel een molecuul dat zich binnen het menselijk lichaam alleen aan specifieke kankercellen hecht. "Hierdoor worden kankercellen doelgericht van binnenuit bestraald – en daarmee uitgeschakeld", zegt Roos Oostendorp, Therapeutic Area Head Oncologie. "De impact op nabijgelegen gezonde weefsels en organen blijft bij radioligandtherapie beperkt, zeker als je het vergelijkt met de huidige standaardvormen van behandeling. Voor de patiënt betekent dit een mogelijke afname van het aantal bijwerkingen en een positief effect op de overleving."

Samenwerking cruciaal

Om ervoor te zorgen dat Nederland tijdig en goed kan inspelen op de groei van innovatieve nucleaire geneesmiddelen dient er op een andere manier dan gebruikelijk te worden samengewerkt. "Samen met alle partners in de keten – te weten zorgverleners, overheid, patiëntenverenigingen en de industrie – dient er een betere samenhang en samenwerking te worden gevonden", zegt Kooy. "Dit met als doel dat radioligandtherapie niet alleen versneld wordt ontwikkeld, maar ook op grote schaal beschikbaar wordt voor patiënten in de reguliere zorg." ◀



**Roos Oostendorp
en Adriaan Kooy**

**'Kankercellen
worden doelgericht
van binnenuit
bestraald –
en daarmee
uitgeschakeld'**



deel online

Volop groeikansen in 2025

Oaklins is een toonaangevend en onafhankelijk Corporate Finance Huis met meer dan zestig kantoren in veertig landen. Managing Partner Frederik van der Schoot blikt vooruit op 2025. "Ondanks de inflatie wordt Nederland een van de koplopers in de Europese groei."

Oaklins is gespecialiseerd in fusies & overnames, waarderingen, financieringen en beursgangen.

"Onze aanpak is persoonlijk, pragmatisch en toekomstgericht", zegt Managing Partner Frederik van der Schoot. "We combineren strategische, internationale en sectorspecifieke expertise. Hierdoor zijn we als geen ander in staat om complexe trajecten te realiseren, waarbij partijen uit meerdere disciplines nauw met elkaar samenwerken. Wereldwijd begeleiden we jaarlijks zo'n zevenhonderd bedrijven, waarvan vijftig in Nederland. Met als resultaat dat zij duurzame groei realiseren."

Vooruitzichten 2025

Na een trage start herstelden de inflatie en rente in 2024. "Dat de economie aantrok, zag je onder andere aan de hogere waarderingen van ondernemingen", zegt Van der Schoot. "Deze groei zal in 2025 doorzetten. Er gaan meer deals plaatsvinden, juist in het segment van transacties boven de 100 miljoen. Mocht de ECB de rente verder versoepelen, dan raakt deze ontwikkeling in een stroomversnelling. Bedrijven die de afgelopen jaren moeite hadden met het aantrekken van vreemd vermogen kunnen dan kijken naar opties voor herfinanciering.

"AI is een gamechanger. Het had in 2024 een wereldwijde marktwaarde van 650 miljard. We verwachten dat dit bedrag in 2030 vervijfvoudigd is. Meer dan 50% van de AI-markt is voor rekening van finance, health, tech, media en telecom. Jaarlijks begeleiden we talrijke relaties bij diverse corporate-financevraagstuk-

ken. Vanuit investeerders zien we een groeiende interesse in deze markten.

"Steeds meer bedrijven verplaatsen hun productie om geopolitieke redenen naar Europa", zegt Van der Schoot. "Andere oriënteren zich vanwege mogelijke importsancties op de overname van lokale vestigingen in de VS. In nearshoring zien we een verschuiving vanuit Oost naar Zuid-Europa, met name naar Portugal. We verwachten een stijging in het aantal internationale deals in 2025. Dankzij ons internationale netwerk is Oaklins in staat om deze complexe cross-bordertransacties succesvol te realiseren."

ESG-componenten in transacties worden steeds belangrijker, voor investeerders én kredietverstrekkers. Van der Schoot: "De vraag naar strategisch advies en financiering om ambitieuze ESG-doelstellingen te realiseren, neemt toe. Wij ondersteunen onze relaties bij het maken van de juiste keuzes hierin." ◀



Frederik van der Schoot

'Ondanks de inflatie wordt Nederland een van de koplopers in de Europese groei'



deel online

Betrouwbaar achteraf betalen

Achteraf betalen is bij uitstek een handige dienst voor de onlineconsument. “Wij zorgen er bovendien voor dat deze vorm van betalen veilig en betrouwbaar is. En daarin gaan we best ver”, aldus Lenhard Hubscher van financieel dienstverlener Riverty.

“We willen de meest mensgerichte fintech worden”, zegt Lenhard Hubscher, Country Lead Benelux & Frankrijk van financieel dienstverlener Riverty. “We zijn een nieuw merk met grote ambities dat de consument altijd op de eerste plaats zet. Dit betekent dus ook dat ons verdienmodel op die manier is ingericht. Het kan niet zo zijn dat we alleen maar keuzes maken die onze omzet en winst vergroten ten koste van de consument. Dat doen en willen we niet.”

Buy now, pay later

Riverty (voorheen Afterpay) en onderdeel van Bertelsmann, biedt naast incasso- en accountantsdiensten ook een achteraf-betaalmethode aan, ofwel ‘buy now, pay later’. Hubscher: “Er is hierover veel te doen geweest, tot kamervragen en een rapport van de AFM aan toe. Consumenten zouden te snel te veel kopen, niet altijd is duidelijk dat er kosten bij komen als ze te laat betalen, ze hebben wettelijk weinig bescherming en veel minderjarige maken er gebruik van. Wij nemen deze zorgen zeer serieus. De consument moet gewoon goed worden beschermd. Zo is onze dienst niet bestemd voor minderjarigen en ook niet voor consumenten die de dienst gebruiken wegens een tekort aan financiële middelen. De groep mensen die achteraf betaalt omdat ze op dit moment niet genoeg geld heeft, proberen we zo klein mogelijk te houden. Uit AFM-onderzoek blijkt dat dit momenteel 5% van de klanten betreft. En het aantal is dalend.”

Budgetcoach

Consumenten die toch financiële problemen hebben, krijgen van Riverty een budgetcoach toegewezen en



Lenhard Hubscher

‘We zijn in feite een gedigitaliseerde versie van de oude acceptgiro’

worden eventueel warm overgedragen aan schuldhulpverlener NCVK. Ook verdient Riverty niet aan klanten die te laat betalen. “Daar rekenen we kosten voor, maar die lopen in lijn met de kosten die wij er zelf voor maken. Het mag geen verdienmodel worden.”

Extra zekerheid

Met maatregelen als deze houdt Riverty het achteraf betalen betrouwbaar voor iedereen. Hubscher: “Laten we wel zijn, consumenten vinden het ontzettend fijn dat ze hun onlineaankopen pas achteraf hoeven te betalen. Ze kunnen dan eerst kijken of ze een product echt willen voordat ze afrekenen. Dat biedt extra zekerheid en minder administratie.”

Nieuw is achteraf betalen overigens niet. “We zijn in feite een gedigitaliseerde versie van de oude acceptgiro”, zegt Hubscher. “Sterker nog, Afterpay is ooit begonnen als acceptgirodiens.” ◀



deel online

Ambities vragen om veranderkracht

Signify pioniert op de duurzaamheidsladder. 's Werelds marktleider in verlichting reduceerde zijn CO₂-uitstoot met 50% en wil uiteindelijk toe naar 90% vermindering. "Elk bedrijf moet zijn rol spelen als het gaat om de klimaatcrisis en een duurzame toekomst voor volgende generaties."

Wie de klimaatdoelstellingen van grote bedrijven volgt, kan niet ontgaan zijn dat Signify de troepen aanvoert. Het innovatieve productie- en technologiebedrijf meet al vijftien jaar zijn eigen CO₂-footprint, lang voordat andere bedrijven zich daartoe geroepen voelden. De omzet van circulaire verlichting is sinds 2021 verdubbeld van 16 tot 36%. Signify heeft zijn CO₂-uitstoot al met de helft teruggedrongen ten opzichte van 2019, wat méér is dan het klimaatakkoord van Parijs voorschrijft. "We hebben een klimaattransitieplan gelanceerd om de resterende 40% te reduceren die nodig is om de 'net zero'-doelstelling in 2040 te behalen. Dan hebben onze activiteiten minimaal netto-effect op het klimaat", zegt Hellen van der Plas, die aan het hoofd staat van Signify Nederland. "Het is jammer dat niet alle bedrijven en overheden dezelfde urgentie voelen en durven te accelereren."

Vastberaden op weg

De wereldwijde CO₂-uitstoot van licht is gelijk aan die van de luchtvaartindustrie. In een gebouw is licht de tweede grootste kostenpost in elektriciteitsverbruik, na verwarmen en koelen. Signify helpt conventionele verlichting uit te faseren en te vervangen door led, dat niet alleen veel energiezuiniger is, maar ook schoner en duurzamer. Signify's klimaattransitieplan is gebaseerd op de vier a's van klimaatleiderschap: ambitie, actie, 'advocacy' en accountability. Met de eerste a's, die van ambitie en actie, is al een halvering van de CO₂-uitstoot behaald. Met de andere a's moet de transitie naar net zero

worden volbracht: advocacy, alle stakeholders bewust maken van gedeelde belangen, en accountability, eigen verantwoordelijkheid en goed bestuur.

Veranderkracht als katalysator

Kort samengevat wil Signify draagvlak creëren voor het optimaal benutten van hernieuwbare energie. Dat is tevens de lastigste opdracht, erkent Van der Plas. "Wij hebben controle over onze eigen voetafdruk, maar niet over de indirecte emissies in de waardeketen, zoals van klanten en leveranciers. Daar wordt de energiemix nog lang niet voor 100% uit duurzame bronnen opgewekt. Veranderkracht is de katalysator. Wij geloven dat we niet alleen in Nederland, maar in heel Europa tot nul uitstoot kunnen komen. Door slimmer samen te werken en geen concessies meer te doen aan het milieu." ◀



Hellen van der Plas

'Jammer dat niet alle organisaties de urgentie voelen en durven te accelereren'



deel online

Een moderne leider bouwt een sterk team

The Executive Network (TEN) is de volgende fase ingegaan onder coleiderschap van Managing Partners Caroline Goedvolk, Dani Bicker Caarten en Tineke Serlie. “Vanuit onze kennis en passie bouwen we succesvolle en toekomstgerichte leiderschapsteams.”

The Executive Network (TEN) richt zich als executive search firm op de top van Nederlandse organisaties: directie, bestuur en toezicht. “Meer dan ooit wordt van organisaties verwacht dat ze tegelijkertijd transformeren én presteren”, zegt Managing Partner Caroline Goedvolk. “En dat in een continu veranderende wereld. Bij TEN zijn we ervan overtuigd dat deze uitdaging een cultuuromslag vereist naar gedeeld leiderschap. Wij helpen organisaties én leiders om diverse, complementaire en toekomstgerichte leiderschapsteams te creëren.”

Moderne leiders

“Voor ego’s is geen ruimte meer”, gaat Managing Partner Dani Bicker Caarten verder. “Moderne leiders zien dat de wereld zo complex en dynamisch wordt, dat ze niet meer alles in hun eentje op kunnen én hoeven te lossen. Ze hebben het vermogen een sterk team om zich heen te bouwen van mensen die uitblinken in hun vakgebied en elkaars expertise aanvullen, maar die ook samenwerkingsgericht zijn. Moderne leiders verzamelen mensen om zich heen die op sommige vlakken beter zijn dan hij- of zijzelf. Ze weten dat door het organiseren van weerstand ze het beste uit zichzelf en uit hun team halen. Ook kennen moderne leiders hun eigen houdbaarheidsdatum. Ze zorgen dan ook tijdig voor een goede opvolger, zodat de organisatie flexibel, innovatief en veerkrachtig blijft.”

Verbinden

Sinds mei 2024 wordt TEN geleid door drie managing partners. “Een heel bewuste keuze”, zegt Managing Partner Tineke Serlie. “Als leiderschapsteam brengen Caroline, Dani en ik precies die kwaliteiten in die TEN in de toekomst nodig heeft. Met een team van acht partners en een organisatie van dertig medewerkers willen we de Nederlandse en internationale executive-searchmarkt verder veroveren. We werken marktbreed, dus zowel in het publieke als private domein, waarbij we de partners in huis hebben met expertise en ervaring in een diversiteit aan sectoren. Daardoor weten we heel goed welke ontwikkelingen organisaties en leiders doormaken. En slagen we erin om moderne leiders te vinden, met elkaar te verbinden en te laten groeien. Dat is niet alleen ons vak, maar ook onze passie én belofte.” ◀



**Dani Bicker Caarten,
Caroline Goedvolk en
Tineke Serlie**

**‘Voor ego’s is
geen ruimte meer’**



deel online

'Een heel solide basis voor 2025'

Aan het eind van 2024 blikken we terug en kijken we vooral ook vooruit op het komende jaar. Ondanks de uitdagingen die zullen komen, mag Volvo Car Nederland, samen met de retailpartners, trots zijn op indrukwekkende prestaties.

"2024 is het jaar van de lancering van onze EX30", zegt Herrik van der Gaag, Managing Director van Volvo Car Nederland en Duitsland. "Het is de op een na bestverkochte elektrische auto in Nederland." Dit bewijst de kracht van het merk en de toewijding aan duurzaamheid en klantgerichtheid. "De stijging van het aantal door ons verkochte auto's met een stekker van 50% naar bijna 90% toont de richting waarin de markt zich beweegt en dat Volvo en de retailpartners daar goed op inspelen."

Individueel vervoer

Om de huidige marktontwikkelingen te duiden, blikt de Managing Director eerst terug. "De coronapandemie veranderde ons gedrag", stelt hij. "Dat geldt vooral als het gaat om mobiliteit. Mensen kiezen bewust voor individueel vervoer, wat heeft geleid tot meer interesse in zowel nieuwe als gebruikte elektrische voertuigen." Volvo speelde hierop in met een sterke focus op klantenservice en betrouwbaarheid, wat het vertrouwen van consumenten in het merk versterkte.

Hoewel 2024 voor Volvo een uitstekend jaar is, kijkt Van der Gaag vooruit. "Er staan uitdagende tijden voor de deur." Hij doelt niet alleen op geopolitieke ontwikkelingen en fluctuaties in de economie. "Wat speelt is het feit dat autofabrikanten vaak op een langere termijn moeten denken dan de politiek doet. Onvoorspelbaar beleid remt soms innovatie." Toch weet hij dat Volvo, dat zeker met Nederland een sterke band heeft, een solide basis heeft gelegd om de uitdagingen aan te gaan.



Herrik van der Gaag
'Autofabrikanten moeten vaak op een langere termijn denken dan de politiek doet'

'Battery passport'

Volvo Cars houdt rekening met het feit dat er consumenten zijn die aarzelingen hebben bij de aanschaf van een gebruikte elektrische auto. "De toestand van de batterij speelt daarbij een rol", legt Van der Gaag uit. "Zoals je bij een mobiele telefoon de conditie van de accu kunt checken, zo is ons zogenaamde 'battery passport' een belangrijk onderdeel van de propositie."

Updates & upgrades

Dit paspoort biedt klanten onder meer inzicht in de gezondheid van de batterij, wat helpt bij de keuze voor elektrische auto's. "Net als mobiele telefoons bieden we continu 'over the air'-updates van de software." Dit zorgt ervoor dat klanten niet alleen een auto kopen, maar ook een voertuig dat voortdurend verbetert. Zo ontvangen in 2025 circa 2,5 miljoen klanten wereldwijd een infotainment-upgrade voor de Volvo's die al in 2020 zijn gebouwd. ◀



deel online

Northwave Cyber Security

Cyberveiligheid cruciaal

“Een aanval op je IT bedreigt jouw primaire processen”, waarschuwt Steven Dondorp, CEO van Northwave Cyber Security. En dat gevaar wordt groter. “Geopolitiek is een gigantische aanjager van cyberbedreigingen.”

“Was cybersecurity voorheen iets van het bedrijf zelf, nu is er het besef dat jouw buurmans beveiliging ook jou raakt”, stelt Dondorp. “Als je een bedrijf hebt in de haven van Rotterdam en jouw toeleverancier aan de overkant wordt gehackt, dan heb je kans dat jij én jouw klant worden gehackt.” Bedrijven hebben tegenwoordig volgens hem dan ook een maatschappelijke ketenverantwoordelijkheid.

“De verharding van de geopolitieke en economische belangen vraagt om een nieuwe maatstaf voor cyberbeveiliging”, zegt Dondorp. Met een nadruk op cyberintelligence, waarbij ook wordt gekeken naar state-sponsored actors en Advanced Persistent Threats (APT). Hij waarschuwt hierbij ook voor de blinde vlek. “We zijn geneigd eigen omgevingen en bondgenoten te vertrouwen, maar kwetsbaarheden, lekken en hacks liggen overal op de loer.” Een voorbeeld: oud-bondskanselier Angela Merkel sprak over (cyber)aanvallen vanuit Rusland en China. Ondertussen werd haar mobieltje al jaren afgeluisterd door de Amerikanen.

“We raken steeds verder verwickeld in een asymmetrische strijd, waarbij aanvallers overal kunnen zijn en kostbare verwoestingen aanrichten.” De komst van AI geeft die aanvallers “nog meer vuurkracht”, volgens Dondorp. “AI wordt inmiddels ook geïnte-



greerd in defensieve systemen, maar het is nog een lappendeken. Er zijn nauwelijks standaarden en de regelgeving blijft achter.”

Hij besluit: “Het vinden van nieuw evenwicht, de maatschappelijke technologische ketenverantwoordelijkheid en het accepteren van een bepaald risico: daar ligt in 2025 een grote uitdaging.” ◀



deel online

Uniper Benelux

Ga voor grondstoffentransitie

“Niet alleen een energie-, maar ook een grondstoffentransitie is nodig”, vindt Dyonne Rietveld van Uniper Benelux. Via biovergassing wil het energiebedrijf significante CO₂-reductie realiseren op Chemelot.

Van autodashboard tot bodylotion – vrijwel in alle producten die we dagelijks gebruiken zit koolstof. Het onzichtbare deeltje is dan ook een onmisbare bouwsteen voor de chemiesector. Tot nu toe wordt koolstof gewonnen uit fossiel aardgas en dat gaat gepaard met forse CO₂-uitstoot. Uniper wil op chemiepark Chemelot hiervoor een ‘groen alternatief’ gaan leveren.

De te bouwen centrale heet CarbHyGreen: volgens een nieuwe techniek worden via vergassing biologische reststoffen omgezet in waterstof en koolstof. “Dit is de meest duurzame manier om koolstof te winnen”, stelt Rietveld. Bijkomend voordeel: door dit lokaal te produceren – de centrale komt midden in de chemische hub Chemelot – is men niet afhankelijk van andere infrastructuur.

Om de CO₂-uitstoot terug te dringen moet er een alternatief komen voor het gebruik van aardgas. “Biovergassing is de beste optie. Wij kunnen daarmee significante CO₂-emissiereductie realiseren op Chemelot”, stelt Rietveld. Volgens de huidige EU-regelgeving is het echter onduidelijk of deze biogrondstofroute het label ‘duurzaam’ verdient. Die duidelijkheid moet snel komen, want de techniek is duur en daarom is subsidie nodig. Het CarbHyGreen-project zit nog in de ontwikkelfase en het duurt



op z’n vroegst tot 2028 voordat de centrale operationeel kan zijn. Rietveld doet dan ook een oproep aan de Nederlandse politiek: “De overheid zou de route van biovergassing moeten omarmen als onderdeel van het behalen van de klimaatdoelstellingen.” ◀



deel online

Business stories

A.Hak

Steenoven 2-6, 4196 HG Tricht
E-mail: info@a-hak.nl
www.ahak.nl
www.werkenbijahak.nl

ABN AMRO MeesPierson

Gustav Mahlerlaan 10, 1082 PP Amsterdam
Telefoon: (020) 343 43 43
abnamromeespierson.nl/contact

Blue Sky Group

Prof. E.M. Meijerslaan 1, 1183 AV Amstelveen
Postbus 123, 1180 AC Amstelveen
Telefoon: (020) 426 62 66
E-mail: info@blueskygroup.nl
www.blueskygroup.nl

BMW Financial Services

Einsteinlaan 5, 2289 CC Rijswijk
Telefoon: (070) 217 01 65
E-mail: info-nl@alphabet.com
alphabet.com

coeo Incasso

Wilhelminakade 153, 3072 AP Rotterdam
Telefoon: (010) 414 54 44
E-mail: info@coeo-incasso.nl
www.coeo-incasso.nl

Exact

Molengraaffsingel 33, 2629 JD Delft
www.exact.com

Hewlett Packard Enterprise

Stroombaan 16, 1181 VX Amstelveen
Telefoon: (020) 245 00 00
E-mail: corpmediarelations@hpe.com
<https://www.hpe.com/>

JAJO

Julianaplein 10, 5211 BC 's-Hertogenbosch
Postbus 1819, 5200 BB 's-Hertogenbosch
Telefoon: 088-494 70 00
E-mail: info@jajo.com
www.jajo.com

Johnson & Johnson Innovative Medicine

Graaf Engelbertlaan 75, 4837 DS Breda
Postbus 4928, 4803 EX Breda
Telefoon: (010) 414 54 44
E-mail: info_nl@its.jnj.com
www.janssen.com/netherlands/nl

Kadaster

Hofstraat 110, 7311 KZ Apeldoorn
Telefoon: 088-183 20 00
www.kadaster.nl

Kasparov Finance & BI

Liesbosstraat 45, 4813 BC Breda
Postbus 4724, 4803 ES Breda
Telefoon: (076) 514 57 05
E-mail: info@kasparov-financials.nl
www.kasparov-financials.nl

Mastercard Nederland

Prins Hendrikkade 48, 1012 AC Amsterdam
www.mastercard.com

Northwave Cyber Security

Van Deventerlaan 31, 3528 AG Utrecht
Telefoon: (030) 303 12 40
E-mail: info@northwave-cybersecurity.com
www.northwave-cybersecurity.com

Business stories

Novartis

Haaksbergweg 16, 1101 BX Amsterdam
E-mail: info.nederland@novartis.com
www.novartis.com

Oaklins

Beethovenstraat 500, 1082 PR Amsterdam
www.oaklins.com

Riverty

Gelrestraat 30-46, 1079 MZ Amsterdam
www.riverty.com

Signify Netherlands BV

High Tech Campus 48, 5656 AE Eindhoven
Postbus 80062, 5600 KA Eindhoven
Telefoon: (040) 275 00 00
E-mail: sustainability@signify.com
www.signify.com

SnelStart

Comeniusstraat 10, 1817 MS Alkmaar
Telefoon: (0222) 36 30 60
E-mail: receptie@snelstart.nl
www.snelstart.nl

The Executive Network

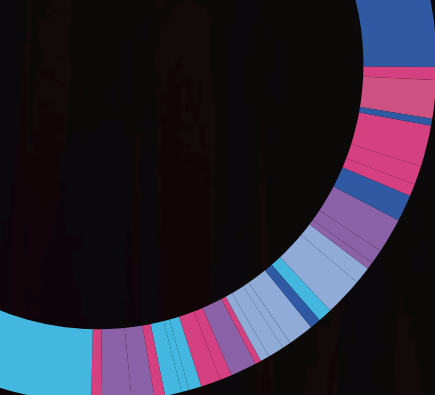
Rijksstraatweg 426, 2243 CH Wassenaar
Telefoon: (070) 512 19 33
E-mail: info@ten.nl
www.ten.nl

Uniper Benelux

Capelseweg 400, 3068 AX Rotterdam
www.uniper.energy/nl/nederland

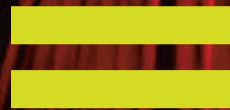
Volvo Car Nederland

Stationsweg 2, 4153 RD Beesd
Telefoon: 0800-022 78 09
E-mail: infonl@volvocars.com
www.volvocars.nl



Geen magie, gewoon yuki.

Vraag er vandaag naar bij je accountant.



geenmagie.nl

yuki
bright accounting

200 duizend vandebronners laten zich niet tegenhouden

Op veel vlakken kunnen we 2024 als een grijs jaar beschouwen. En eerlijk is eerlijk: 2025 ziet er ook niet heel groen uit. De politieke ontwikkelingen in de wereld zijn kortgezegd slecht nieuws voor het klimaat. We lijken meer bezig met het stellen van duurzaamheidsdoelen dan met het halen ervan. Terwijl de hittegolven en overstromingen ons overspoelen.

En toch: in Nederland wekken we ruim 50% van de stroom groen op.

In Europa zelfs 25% van al de energie. Dat is niet genoeg. Maar het laat ook zien dat groen niet te stoppen is. We weten dat het niet perfect zal gaan en dat er uitdagingen zijn. Die eerlijkheid is nodig. Alleen zo boeken we échte vooruitgang in een transitie zo groot als deze.

200 duizend vandebronners laten elke dag met hun groene keuzes al zien dat zij zich niet laten tegenhouden. Zij willen vooruit. Jij toch ook?

vandebron

voor wie vooruit wil