



2025

Hoe ziet de economie
van Nederland er
in 2025 uit?

Jan Hommen
Jan Peter Balkenende
Klaas Knot
Mariëtte Hamer
Jeroen Versteeg
Jitse Groen
Marcel Levi
Cees Links
Janneke Niessen
en Joelle Frijters
Jos de Blok
Pieter Elbers
John Quist
Albert Jan Maat
Marieke van Lier Lels
Yuri van Geest
Pieter van Oord
Jacques van den Broek
Marjan Oudeman
Roelof Joosten
Paul de Krom
Wim Leereveld
Peter de Mönnink
Yvonne van Rooy
Annemarie Jorritsma
Hans de Boer
Wiebe Draijer
Herna Verhagen
Ahmed Aboutaleb

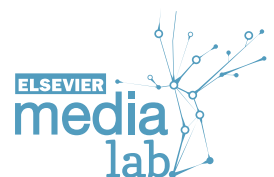
De Kamer interviewt topbestuurders en
schetst vier toekomstscenario's

2025

Hoe ziet
de economie
van Nederland
er in 2025 uit?

2025

Hoe ziet
de economie
van Nederland
er in 2025 uit?



© 2015 Achmea
Eerste druk: oktober 2015

Interviews: Bibi de Vries
Ontwerp en layout: Tom van Staveren
en Eric van den Berg (graphicisland)
Fotografie: © Martin Dijkstra
Coverfoto: © NASA/astronaut Ron Garan
Guido Benschop (pagina 9 en 265)
Redactie: Tomasz Blom,
Robert van der Broek, Wilbert
Geijtenbeek, Liesbeth Wijnands
Druk: Wilco, Amersfoort

Elsevier Media Lab
Postbus 152
1000 AD Amsterdam
Boekbestellingen:
www.elsevierexclusief.nl

ISBN: 97890352 5321 6
NUR: 780

Inhoud

9 Voorwoord

John Maassen

10 Interviews

Jan Hommen
 Jan Peter Balkenende
 Klaas Knot
 Mariëtte Hamer
 Jeroen Versteeg
 Jitse Groen
 Marcel Levi
 Cees Links
 Janneke Niessen
 en Joelle Frijters
 Jos de Blok
 Pieter Elbers
 John Quist
 Albert Jan Maat
 Marike van Lier Lels
 Yuri van Geest
 Pieter van Oord
 Jacques van den Broek
 Marjan Oudeman
 Roelof Joosten
 Paul de Krom
 Wim Leereveld
 Peter de Mönnink
 Yvonne van Rooy
 Annemarie Jorritsma
 Hans de Boer
 Wiebe Draijer
 Herna Verhagen
 Ahmed Aboutaleb

234

Toekomstscenario's

264

De Kamer

265

De mensen van
 De Kamer

266

Register



10 Jan Hommen
KPMG



18 Jan Peter Balkenende
EY Nederland



26 Klaas Knot
De Nederlandsche Bank



66 Cees Links
GreenPeak Technologies



74 Janneke Niessen en Joelle Frijters
Improve Digital



82 Jos de Blok
Buurtzorg Nederland



122 Yuri van Geest
Singularity University



130 Pieter van Oord
Van Oord



138 Jacques van den Broek
Randstad



178 Peter de Mönnink
Sanoma/SBS



186 Yvonne van Rooy
Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen



194 Annemarie Jorritsma
Gemeente Almere



34 Mariëtte Hamer
Sociaal-Economische Raad



42 Jeroen Versteeg
Capgemini



50 Jitse Groen
Thuisbezorgd.nl



58 Marcel Levi
Academisch Medisch Centrum



90 Pieter Elbers
KLM



98 John Quist
Unica



106 Albert Jan Maat
Land- en Tuinbouw-organisatie Nederland



114 Marike van Lier Lels
Lels & Ko



146 Marjan Oudeman
Universiteit Utrecht



154 Roelof Joosten
FrieslandCampina



162 Paul de Krom
TNO



170 Wim Leereveld
Access to Medicine Foundation



202 Hans de Boer
VNO-NCW



210 Wiebe Draijer
Rabobank



218 Herna Verhagen
PostNL



226 Ahmed Aboutaleb
Gemeente Rotterdam



Visie

Het vermogen om de toekomst te voorspellen, heeft niemand. Als één iemand dat vermogen zou hebben, zou die persoon wellicht de meest invloedrijke man of vrouw op aarde zijn. Als we met z'n allen dat vermogen zouden hebben, zou de wereld maar een saaie plek zijn.

Toch is het maken van toekomstvoorspellingen een van de kerntaken van topbestuurders in de publieke sfeer en in het bedrijfsleven: onze *captains of industry*. Zij zijn er vanuit hun functie toe verplicht om een langetermijnvisie voor hun organisatie, branche, gemeente of land te formuleren – en daarop te acteren. Mede van hun beslissingen hangt de toekomst van Nederland af.

Hoe ziet Nederland er volgens hen in 2025 uit? Met welke zekerheden en onzekerheden zijn onze wegen de komende tien jaar geplaveid? Op welke ontwikkelingen moeten we anticiperen? En welke inspanningen moeten we ons getroosten om met een gerust hart die toekomst tegemoet te treden en een rol van betekenis te blijven spelen op het wereldtoneel?

Voor hun bijzonder boeiende en waardevolle toekomstbeelden wil ik alle bestuurders hartelijk danken.

In het tweede deel van dit boek waagt De Kamer zich aan een analyse van de toekomst. De auteurs schetsen via de techniek van scenarioplanning vier mogelijke toekomstscenario's voor de Nederlandse economie. Die toekomst kan met de puzzelstukken uit de interviews optimistisch worden ingevuld. Tegelijk liggen ettelijke gevaren op de loer: Nederland kan zomaar achteropraken in de wereldwijde economische rangorde. Oplettendheid en voortvarend optreden blijven geboden.

Met deze combinatie van interviews en scenario's hoopt Achmea een steentje bij te dragen aan belangrijke maatschappelijke discussies, en u als lezer te inspireren. Welke kant denkt ú dat het opgaat met Nederland?

John Maassen

directievoorzitter Achmea Corporate Relations

Jan Hommen,
KPMG

‘Mijn motto
is: gewoon
dóen’

‘Ik denk goed na voordat
ik iets doe, daarna
doe ik het gewoon.’





Chief executive officer KPMG
Jan Hommen

‘We leggen de lat lager dan we kunnen’

Jan Hommen is CEO van accountants- en consultancybureau KPMG. De Kamer praat met hem over de economie in 2025, overregulering, ambitie en de financiële sector. ‘We hebben een te dominante overheid gecreëerd, waardoor we van alles van die overheid verwachten. Met als gevolg dat we te weinig ondernemend en te weinig zelfredzaam zijn.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden in de economie in 2025?

Jan Hommen: ‘Ten eerste: hebben wij voldoende ambitie als Nederland? Ten tweede: overregulering. We hebben een crisis achter de rug, dus heel begrijpelijk dat we strakke regels willen. Maar slaan we niet te ver door? Ten derde: is de euro in 2025 nog steeds hier? Ten vierde: veiligheid. Voelt de burger zich nog veilig in Nederland? Dat is een geopolitiek *issue*, maar heeft ook te maken met misdaad en islam-fundamentalisme. Ten vijfde: schommelingen in energiepolitiek, in de olie- en gasvoorraden en de beschikbaarheid daarvan. Of hebben wij ons in 2025 technologisch vervolmaakt, zodat we niet meer van fossiele brandstoffen afhankelijk zijn? Technologie is een van de drijvers van verandering en van verbetering. Groei blijft ook in 2025 een probleem.’

De Kamer: Hoe zou u de onzekerheden ordenen?

Hommen: ‘Geopolitiek staat voorop. Daarna komt de overregulering van Nederland en het daarmee samenhangende gebrek aan groei. Ook Europa maakt te veel regeltjes. Daar zou je moeten zeggen: wat je lokaal kunt regelen, doen we lokaal. Op Europees niveau moet alleen een aantal algemeen geldende belangrijke regels worden opgesteld: marktwerking, toezicht op de financiële sector en veiligheid. Met hoeveel suikerklontjes je in de koffie mag doen, moet Europa zich niet bezighouden. Op drie staat ons ambitieniveau. Dat heeft ook met concurrentiepositie te maken. We hebben een erg dominante overheid gecreëerd, waardoor we van alles van die overheid verwachten. Daardoor zijn we te weinig ondernemend en te weinig zelfredzaam. En daalt het ambitieniveau. Als ik naar uitkomsten van *surveys* kijk, zie ik dat Nederland als volk meer ambitie heeft dan we gezamenlijk presteren; we leggen de lat aanmerkelijk lager dan we kunnen. Het

CV**JAN HOMMEN**

geboren op 29 april 1943
in Den Bosch

1963 – 1970

Bedrijfseconomie Universiteit
van Tilburg

1970 – 2005

Diverse managementfuncties
bij Lips, Alcoa en Philips

1998 – 2008

Commissaris (voorzitter) TNT

2003 – heden

Commissaris (vice-voorzitter
en voorzitter) Ahold

2006 – 2009

Commissaris (voorzitter)
Reed Elsevier

2009 – 2013

CEO ING

2012 – heden

Commissaris PSV;
Voorzitter Stichtingsbestuur
Universiteit van Tilburg;
bestuurslid Koninklijk
Concertgebouworkest

2013 – heden

Commissaris (voorzitter)
Brabantse Ontwikkelings
Maatschappij

2014 – heden

CEO KPMG

volk wil wel en is bereid offers op het vlak van sociale zekerheid te brengen, maar dan moeten daar wel beter onderwijs, meer groei en meer banen tegenover staan.

'In Nederland wordt te weinig voor de jeugd gedaan, en dan denk ik vooral aan onderwijs. Dat terwijl als de jeugd het goed heeft, ouderen het ook goed krijgen. Het mkb heeft te weinig beschikking over kapitaal, waardoor groei uitblijft. De bank zegt: eerst kapitaal voordat er een nieuwe lening wordt verstrekt. *Crowdfunding* werkt op een kleine schaal voor een beperkt aantal, vaak startende, ondernemingen. De werkgelegenheid zit vooral bij de bedrijven die doorgroeien. Nederland is goed in het bedenken van nieuwe dingen, maar er zijn te weinig bedrijven die doorgroeien van 100 naar 500 man. Dat is ook lastig, want als ik vijf man in dienst heb waarvan er één ziek is, betalen die vier man voor die ene die ziek is. Bedrijven willen geen mensen aannemen, dat is een handicap van ons systeem.'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden in de economie voor 2025?

Hommen: 'De ligging van Nederland is goed, aan de zee, met prima internationale verbindingen. De opleidingen zijn ook goed, al sluiten ze niet voldoende aan op de vraag van het bedrijfsleven: te weinig bèta's. Daarnaast hebben we een stabiel economisch klimaat, met weinig stakingen en een hoge productiviteit. Nederland is overigens wel erg vakantie-*mind*, vooral in vergelijking met het aantal arbeidsuren in Amerika of het Verre Oosten. Ten slotte: we polderen en nivelleren in Nederland met elkaar door, waardoor iedereen op hetzelfde niveau komt. Dat is lekker, maar niet erg dynamisch of ambitieus.'

De Kamer: Wat wordt de grootste gamechanger in de economie in 2025?

Hommen: 'Het is zo ver vooruit, tien jaar verder. Als je vandaag weet te zeggen wat er de komende zes maanden gebeurt, word je al een heel rijke jongen. De toepassing van het internet als nieuwe intermediair, vooral in de dienstverlening, zet door. Dat legt een grote mate van dynamiek in de samenleving en biedt nieuwe mogelijkheden met data. De mogelijkheden om data te combineren met elkaar zijn een gigantische uitdaging. Daar zit ook een onderwijscomponent aan. Vanuit mijn bestuursfunctie bij de Universiteit van Tilburg zetten we momenteel een *graduate school* op in Den Bosch, waar de universiteiten van Eindhoven en Tilburg samenwerken. Eerstgenoemde voor de *science*-kant, de ander voor de data-, besturings- en ondernemerskant. Hoe gaan we een maatschappij die gewend is verticaal te denken, horizontaal inrichten?'

De Kamer: Welke sectoren zullen over tien jaar aan de top staan, en welke zullen gekrompen zijn?

Hommen: 'Ik denk dat gezond oud worden een groeisector is. Dat geldt ook voor het koppelen van allerlei technologische ontwikkelingen, en dat vertalen naar nieuwe producten en diensten. Ik denk daarnaast dat alternatieve energie belangrijk wordt. Chemie zal minder worden, omdat toevoer van olie en gas waarschijnlijk op een andere manier mogelijk gemaakt moet worden. Ik denk ook dat

‘Pensioengelden en besparingen moeten meer ten goede komen aan de maatschappij. Beleg niet alleen in verre landen, maar ook een beetje hier’

agro- en foodtoepassingen in positieve zin een interessante sector zijn de komende jaren, maar dan meer de technologische kant dan de producten zelf.’

De Kamer: Hoe kan de overheid het beste ruim baan geven aan de economie?

Hommen: ‘Ik hoop dat er een beetje overheid gaat verdwijnen, maar er wel een toezichthoudende functie overblijft op het terrein van veiligheid en wetgeving. De overheid moet zorgen voor duidelijke spelregels. Daarnaast moet er zo veel mogelijk vrijheid zijn om dingen te ondernemen en moeten pensioengelden en besparingen meer ten goede komen aan de maatschappij. Beleg niet alleen in verre landen, maar ook een beetje hier. Het mkb moet meer vrijheid krijgen, want daar zitten de groei en de werkgelegenheid.’

De Kamer: Hoe ziet de financiële sector er over tien jaar uit?

Hommen: ‘Laten we niet afbreken wat goed heeft gewerkt. Ik ben bang dat je daarmee het economisch klimaat neerhaalt. Innovaties kunnen niet succesvol zijn zonder financiers, en je hebt een sterke financiële sector nodig om economisch gezond te zijn. Als je kijkt naar de regio Brainport bijvoorbeeld, dan is daar heel wat innovatiekracht, maar te weinig *venture capital*. Ik vind dat het huidige kabinet de sector verwaarloost en te klein maakt. De financiële sector zal zich moeten aanpassen aan nieuwe normen. Als de maatschappij zegt dat je moet veranderen, dan doe je dat, maar het moet niet te ver gaan. Dat is bijvoorbeeld het geval als je zo veel verandert dat je er onmogelijk aan kunt voldoen, waardoor de oordeelsvorming vanuit de maatschappij negatief wordt. Er is zoveel wantrouwen gecreëerd, dat is niet goed voor de maatschappij. Nederland slaat door. Het is namelijk niet zo dat de Nederlandse accountantssector slechter is dan die in België, Duitsland of Engeland. Integendeel.’

De Kamer: Welke rol zal duurzaamheid spelen in 2025?

Hommen: ‘Een heel belangrijke. Als je van de samenleving geen licentie krijgt om actief te mogen zijn, ben je kansloos. Maar je zult echt moeten laten zien dat je een hoger doel dient dan alleen winst maken. De manier waarop je werkt is belangrijk. Je kunt niet zomaar geld ergens uithalen en de werknemers laten stikken. Je zult moeten kijken naar een evenwichtig beleid, waarbij alle *stakeholders* op een uitgebalanceerde manier naar de toekomst kunnen kijken. *Integrated reporting* is een belangrijk stuk van hoe we verslag gaan doen en verantwoording zullen afleggen. Op het moment dat je heel grote ongelijkheden krijgt, ontwricht je een samenleving en dan is die samenleving niet op een langdurige manier houdbaar. Op het moment dat je tegen de wil van de maatschappij iets gaat doen, slaat die maatschappij terug. Dat is op zich al een *gamechanger*.’

De Kamer: Welke bedrijven zijn er in 2025 nog en welke niet?

Hommen: ‘Dat is niet te voorspellen. Historisch gezien blijkt steeds sneller of bedrijven het wel of niet maken. Bedrijven die willen overleven, hoeven niet groot te zijn. Om kans te maken om te overleven moet je snel zijn, vooroplopen, niet bang zijn jezelf te vernieuwen, uit-



Jan Hommen:

'Op Europees niveau moet alleen een aantal algemene regels worden opgesteld: marktwerking, toezicht op de financiële sector en veiligheid'

‘Singapore wordt bijna gerund als bedrijf: ze kijken waar ze over tien jaar willen staan en passen daar hun beleid op aan’

dager van jezelf zijn. Alleen denken is niet voldoende, *executiep*ower en risico durven lopen zijn ook nodig.’

De Kamer: Zijn start-ups de grote bedrijven van 2025?

Hommen: ‘Ik hoop het wel, maar ik zie het niet op dit moment. Ik geloof niet dat het aan een gebrek aan financiering ligt, al is de kapitaal-financiering wel een issue. Daar moeten Nederland en Europa aan werken. We hebben hier een goed ontwikkelde obligatiemarkt, maar onze aandelenmarkt is te versnipperd. Dat doen ze in de Verenigde Staten beter, waar de kapitaalmarkten groter en dieper zijn. Toen ik nog bij ING zat een aantal jaren geleden, zijn we een kapitaal-fonds begonnen. Het fonds heeft 40 miljoen euro opgehaald. Veel te weinig. We hopen in de tweede en derde fase een veelvoud daarvan binnen te halen. Veel Nederlandse start-ups blijven in de start-upfase. Op het moment dat ze succes hebben, gaan ze wat anders doen. Het is niet alleen de kapitaalmarkt die het doorgroeien van start-ups in de weg staat; het is ook weer ambitie.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Hommen: ‘Er zal meer flexibiliteit en mobiliteit moeten ontstaan. Werk komt niet altijd meer naar de woonplaats. Je ziet ook een grote verstedelijking van Nederland. De Randstad wordt groter, de rest ontvolkt. Je ziet over de hele wereld dat steden toch meer innovaties aantrekken. Ik zie ook meer zelfstandige professionals ontstaan. Op het moment dat je dat gaat doen, zul je veel meer inwisselbaarheid van werknemers krijgen. De middenkaders moeten leren ondernemend te zijn: van de ene naar de andere mogelijkheid springen. Collectieve arbeidsovereenkomsten zullen nauwelijks nog bestaan in 2025. Misschien op grote terreinen, zoals bij de overheid, maar de kleine bedrijven zullen er weinig behoefte aan hebben. Ik ben bang dat als de vakbonden zich niet anders gaan opstellen, zij als economische partner steeds minder gaan betekenen. Kijk ook naar de werkgevers-organisaties: is het houdbaar? Kun je het midden- en grootbedrijf bij elkaar houden, of hebben die andere belangen? Ik weet het niet. De arbeidsmarkt zal internationaler en globaler zijn. Waar halen wij in Nederland arbeid vandaan? Ook dat creëert een veel internationalere markt met veel minder cao’s. Je zult bereid moeten zijn om voor een topper te betalen.’

De Kamer: Hoe zal Nederland in 2025 internationaal toptalent aantrekken en behouden?

Hommen: ‘We moeten meer internationale studenten laten studeren op een beurs in Nederland. Veel getalenteerde werknemers gaan weg. Je moet een uitdagend werkgeversklimaat hebben, waarin er behoorlijke vrijheid is om de *deals* te maken die je moet kunnen maken. Dat vraagt om voorop te lopen en om voortdurende groei en innovatie te kunnen financieren. Andere landen zijn bereid dat te doen. Bij ons schort het aan ambitie en visie. Kijk niet alleen naar de oplossingen van vandaag en de problemen van gisteren, maar ook naar de toekomst. Waar wil je staan? Singapore doet dit bijvoorbeeld beter. Dat land wordt bijna gerund als bedrijf: ze kijken waar ze over tien jaar willen staan en passen daar hun beleid op aan.’

‘Leiding geven betekent jezelf uitschakelen en proberen de organisatie te laten functioneren’

De Kamer: Hoe ziet KPMG er in 2025 uit?

Hommen: ‘Je ziet dat *accounting* behoorlijk gaat veranderen met big data: de adviesrol zal toenemen, maar ook de standaardisering van werk en verhoging van kwaliteit. Netwerken en ketens worden belangrijker. Dat maakt verslaglegging en *accounting* ingewikkelder. Datamanagement is de gamechanger. Degene die het beste van data gebruik kan maken, zal degene zijn die ook het gemakkelijkst dit soort werk kan doen. Big data: zo veel informatie, zo veel combinatiemogelijkheden. Maar hoe meer zaken onpersoonlijker worden, hoe belangrijker persoonlijkheden zullen worden. Het wordt belangrijker om dingen goed te kunnen uitleggen, te presenteren en vertrouwen van anderen te krijgen.’

De Kamer: Welke externe factoren zijn het meest van invloed op KPMG in 2025?

Hommen: ‘Er is een verwachtingskloof gecreëerd met de maatschappij. Als de maatschappij niet precies begrijpt wat de accountancy-sector doet, zijn de verwachtingen hoog en de teleurstellingen groot. Daar kan onze maatschappij maar moeilijk mee omgaan. We zijn heel gauw van: oude regels eruit, nieuwe regels erin. Dat zal blijven. Regulering zal in 2025 de belangrijkste externe factor zijn die invloed heeft op KPMG, en daarnaast nieuwe technieken als *e-auditing*, *big data* en *data analytics*. Er zijn in de wereld verschillende accountancysystemen, die zullen blijven. Het blijft soms dus ingewikkeld werken.’

De Kamer: Wat voor leiders zijn er in 2025?

Hommen: ‘Ze zijn meer dienend en visionair, minder sturend. Leiders die zien waar het heen gaat en hun visie aanpassen zodra er nieuwe mogelijkheden beschikbaar komen. Leiders in 2025 zullen goed kunnen communiceren en zichzelf moeten wegcijferen. Leiding geven betekent jezelf uitschakelen en proberen de organisatie te laten functioneren.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Hommen: ‘Gewoon dóen. Ik denk goed na voordat ik iets doe, daarna doe ik het gewoon.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kleinkinderen?

Hommen: ‘Opleiding en onderwijs. En dan nog een goede opvoeding, met goede waarden. Ik heb er alle vertrouwen in dat iedere generatie weet om te gaan met haar eigen onzekerheden.’

KPMG



OMZET: ONGEVEER 25 MILJARD EURO WERELDWIJD (2014)



MEDEWERKERS: ONGEVEER 162.000 IN 155 LANDEN



HOOFDKANTOOR: AMSTELVEEN



Jan Peter Balkenende,
EY Nederland

‘Mijn motto
is: creëer
gedeelde
waarde’

‘In de vorige eeuw telde vooral de financiële waarde van bedrijven. Wie daarin blijft hangen, kan het vergeten. Dit is een eeuw van het creëren van gedeelde waarde: van economische én sociaal-ecologische waarde.’

'Als het erop aankomt, weten wij in dit land elkaar te vinden'

Volgens Jan Peter Balkenende, voormalig minister-president en nu hoogleraar, voorzitter van de Dutch Sustainable Growth Coalition en partner corporate responsibility bij accountants- en adviesfirma EY, krijgt het bedrijfsleven een steeds grotere stem in de maatschappij en andersom. 'Bedrijven die alleen in termen van financiële waarde denken, kunnen het schudden.'

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Jan Peter Balkenende: 'De eerste onzekerheid is het effect van klimaatverandering. Dat heeft gevolgen voor migratiestromen en voor de wereldwijde voedselvoorziening. En het heeft financiële consequenties. 'Daarnaast zijn geopolitieke ontwikkelingen pregnant. We hebben lang gedacht dat mondiale problemen beheersbaar waren. Tijdens de G20-bijeenkomst van 2009 in Londen, waar ik als minister-president aan deelnam, memoreerde Barack Obama de crisis van 1929. Het duurde jaren voordat de wereldleiders van toen elkaar zouden ontmoeten, maar in 2009 deden we dat binnen negen maanden, in een constructieve sfeer. Een schril contrast met de onrust van nu: de houding van de Russische regering, de opkomst van Islamitische Staat. Dat zal grote gevolgen hebben.

'De vraag is verder of wij in Nederland onszelf voldoende kunnen veranderen om in te spelen op een nieuwe werkelijkheid. Past onze regulering nog bij deze tijd? Zijn wij wendbaar genoeg? Hebben we genoeg mensen die het aankunnen?'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden?

Balkenende: 'Nederlanders zijn in een aantal sectoren ongelooflijk sterk. Bij ernstige watercalamiteiten waar ter wereld ook, zegt men steevast: *Let's bring in the Dutch*. We zijn ook sterk in de creatieve industrie, in de sector agrifood, in chemie en logistiek.

'Nog een zekerheid is onze internationale *mindset*. Wij zijn vanouds een zeevarende natie en hebben altijd over landsgrenzen heen durven kijken. We zijn sterk in handel en we weten goed samen te werken met anderen. 'Een derde zekerheid is dat wij het land zijn van het poldermodel, van de overlegeconomie. Die is ontstaan uit onze gezamenlijke strijd tegen

CV JAN PETER BALKENENDE

Geboren op 7 mei 1956
in Biezelinge

1974 – 1980

Economische en sociale
geschiedenis, Vrije Universiteit
Amsterdam

1979 – 1982

Nederlands recht, Vrije
Universiteit Amsterdam

1982 – 1998

Gemeenteraadslid (CDA),
Amstelveen

1984 – 1998

Senior stafid sociaal-
economisch en financieel beleid,
Wetenschappelijk Instituut voor
het CDA, Den Haag

1993 – 2002

Hoogleraar christelijk-sociaal
denken over economie en
maatschappij, Vrije Universiteit
Amsterdam

1998 – 2002

Lid van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal

2002 – 2010

Minister-president van
Nederland

2010 – heden

Hoogleraar governance,
institutes en internationalisatie,
Erasmus Universiteit Rotterdam

2011 – heden

Partner corporate responsibility
EY, Rotterdam

het water. Datzelfde element is terug te vinden in de geschiedenis van de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC), de eerste multinational van de wereld. De VOC was een gemeenschappelijk initiatief om risico's en winsten te delen, waarvan ook de gewone man kon profiteren. Amsterdam werd het financieel centrum van de wereld. In de negentiende eeuw wisten wij de klassenstrijd te weren doordat arbeid en kapitaal hier samenwerkten. Samenwerken deden we ook tijdens de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog, bij het op loonmatiging gerichte Akkoord van Wassenaar in 1982 en bij het hervormingsbeleid van mijn kabinetten. Als het erop aankomt, weten wij in dit land elkaar te vinden. Dat element is cruciaal om de uitdagingen van nu aan te kunnen.'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

Balkenende: 'Als je in staat bent voortdurend jezelf opnieuw uit te vinden, kun je de toekomst aan. Bedrijven als Philips en DSM hebben dat bewezen. Een stad als Rotterdam ook. Als je niet in staat bent in te spelen op nieuwe technologieën als robotica, *the internet of things*, nanotechnologie en 3D-printen, kun je het vergeten.

'Ook de sociale kant van innovatie is een gamechanger. Technologische innovaties kunnen grote maatschappelijke consequenties hebben. Wie dat mentaal kan verwerken en bereid is met die groeiende onzekerheid om te gaan, zal daarvan profiteren. Als bedrijf doe je dat door in verschillende sectoren te opereren en samen te werken. Neem luchtvervoerder KLM en chemieconcern DSM. Beide bedrijven werken samen bij de ontwikkeling van gewichtsbesparende *cargonetten*, waardoor bij het vliegen minder brandstof wordt verbruikt. Zo innoveer je en stimuleer je tegelijkertijd duurzaamheid. Dat doe je ook door met ondernemers van *start-ups* te praten. Dan krijg je een beeld van de grote ongerijmdheden van regulering. Zo heeft uitvinder Daan Roosegaarde samen met bouwbedrijf Heijmans lichtsystemen voor autowegen ontworpen, waarmee hij een pilotproject in Brabant doet. Maar het systeem blijkt niet in de huidige regulering te passen. Daarom denk ik dat een offensieve mentaliteit hard nodig is. Wie te lang wacht, mist de boot. De overheid moet goed leren luisteren naar de markt en belemmeringen wegnemen.'

De Kamer: Wat zijn de verdienmodellen van de bedrijven die de komende tien jaar zullen overleven?

Balkenende: 'Ondernemerschap, innovatie en duurzaamheid zijn de drie ingrediënten van de verdienmodellen van de toekomst. Je hebt ondernemerschap nodig om nieuwe markten te ontwikkelen en niches te vinden, om te innoveren dus. Want je hebt de keuze: óf je gaat voor de Fujifilm-methode en kiest radicaal voor andere oplossingen wanneer het einde van analoge technologie in zicht komt, óf je kiest voor de Kodak-methode en laat alles bij het oude. Maar dan ben je weg. En duurzaamheid? Luister naar start-ups en je merkt dat ze allemaal een verhaal over duurzaamheid vertellen.'

De Kamer: Is duurzaamheid een gamechanger?

Balkenende: 'Duurzaamheid wordt een ongelooflijke gamechanger. In mijn rol als voorzitter van de Dutch Sustainable Growth Coalition ben ik daarmee bezig. Dat is een samenwerkingsverband van AkzoNobel,

‘Er wordt vaak gezegd dat robotisering ten koste gaat van banen, maar dat is niet waar’

DSM, FrieslandCampina, Heineken, KLM, Philips, Shell en Unilever. Nogal wat van deze firma's scoren hoog op de Dow Jones Sustainability Index. Samen met hen zijn we op zoek naar duurzame verdienmodellen voor de eenentwintigste eeuw. Zo maakt DSM *coatings* waardoor de efficiëntie van zonnepanelen kan worden vergroot. AkzoNobel levert coatings die zonlicht gedeeltelijk buiten houden, zodat gebouwen juist minder energie voor aircosystemen hoeven te verbruiken. Met weer andere coatings kunnen schepen zuiniger varen en sneller schoongemaakt worden. Shell is bezig met de ondergrondse opslag van koolstofdioxide. FrieslandCampina verzorgt microfinanciering in Indonesië en doet veel aan kennisvergroting van voeding in Zuid-Oost-Azië. Heineken wil in Afrika 60 procent van zijn grondstoffen voor bier lokaal gaan produceren, daardoor minder transportkosten maken, minder CO₂ uitstoten en meer baten realiseren voor lokale boeren. En Philips is bezig de arbeidsomstandigheden in China te verbeteren met de ontwikkeling van zonne-energielampen en duurzame lichtsystemen. Waarom al deze voorbeelden? Als bedrijven de wil hebben stil te staan bij hoe en wat ze produceren, kunnen ze het verschil maken.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

Balkenende: ‘Gezondheid, voeding en water zijn de komende jaren hard nodig in de wereld. Als je in staat bent in deze markten het verschil te maken, zul je groeien. Op het gebied van agrifood zal ons land veel gaan betekenen. Niet voor niets ontplooit FrieslandCampina veel activiteiten in Azië. Ook Philips is een illustratie van de keuze voor een van deze activiteiten, nu het bedrijf zijn lichtdivisie afstoot en kiest voor een toekomst als gezondheidstechnologiebedrijf.

‘Daarnaast zullen sterk ontwikkelde sectoren als *design, gaming, architectuur, kunst* en de creatieve industrie groeien. Ook de Rotterdamse haven zal een krachtige groei kunnen doormaken. Een deel van de overslag van bulkgoederen zal wegvallen door toenemende lokale productie en daarom is het goed dat de haven kiest voor een duurzame toekomst.

‘Krimp voorzie ik in traditionele activiteiten die door technologische vernieuwing en *big data* irrelevant zullen worden. Neem het vak van accountant. De traditionele *audit* zal voor een deel door computers en technologie worden overgenomen. Dat geldt ook voor andere activiteiten in de zakelijke dienstverlening. In veel industrieën zal de robotisering toenemen. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe functies als *integrated reporting*, dat andere taken behelst voor de accountant. Er wordt vaak gezegd dat robotisering ten koste gaat van banen, maar dat is niet waar. Neem VDL, het industrieconcern van ondernemer Wim van der Leegte. Dat bedrijf heeft de teloorgegangene autoproductie van NedCar voortgezet. NedCar sloot omdat auto's produceren hier te duur zou zijn. Inmiddels is Nedcar hét voorbeeld van robotica. Er werken nu meer mensen bij VDL dan vroeger bij NedCar. En ze maken nog mooie auto's ook.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Balkenende: ‘Ik ben altijd voorstander geweest van collectief overleg,



Jan Peter Balkenende:
'Wij hebben in Nederland te
weinig bèta-studenten'

‘De vakbeweging representeert in zijn huidige vorm vooral de oudere werknemer’

maar de inhoud daarvan zal komende jaren veranderen. Overleg zal meer decentraal vorm krijgen. De reikwijdte van cao-onderhandelingen zal verschuiven naar meer bijscholing, meer training en meer arrangementen voor flexibiliteit op de werkvloer. Het aantal zelfstandigen zonder personeel blijft toenemen. Werkgevers zullen meer diversiteit verlangen. Het aantal *expats* zal overigens afnemen. Nu al zenden grote bedrijven veel minder *expats* uit dan voorheen. Waarom? De lokale expertise in opkomende economieën is sterk toegenomen en verder zijn er natuurlijk de kostenafwegingen.’

De Kamer: Hoe beschouwt u de rol van de sociale partners in 2025?

Balkenende: ‘Werkgevers hebben goed contact met de werkelijkheid. Ze merken waar er sprake is van overregulering, van een gebrek aan flexibiliteit in de arbeidsverhoudingen. De vakbeweging daarentegen representeert in zijn huidige vorm slechts een deel van de werknemerspopulatie en is vooral de representant van de oudere werknemer. De vakbonden doen er goed aan te analyseren hoe de arbeidsmarkt er op de lange termijn uit zal zien en daarna de consequenties te trekken voor hun eigen rol. Dat betekent dat ze het maken van sommige afspraken met werkgevers niet meer zelf zullen doen, maar aan ondernemingsraden overlaten. Ze moeten inspelen op de werknemer van de toekomst, zoals de flexibele professional.

‘Ik heb nooit geloofd in de klassenstrijd en ben een groot voorstander van overleg tussen werkgevers en werknemers. Maar dat zal een andere invulling moeten krijgen. Veel zaken die bij de overheid lagen, zullen op het bordje van maatschappelijke organisaties terecht komen. Die trend raakt ook het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen niet meer functioneren zonder een dialoog met hun *stakeholders*. Als de sociale partners met een *mindset* uit het verleden blijven werken, ontstaat er een kloof die ze zelf moeten dichten.’

De Kamer: Sluit ons huidige onderwijsaanbod aan op de toekomstige vraag van de arbeidsmarkt?

Balkenende: ‘Ons onderwijs is veel meer dan vroeger op de wereld-economie gericht. Toch vind ik dat we meer slagen moeten maken – en niet alleen in het hoger onderwijs. Het is de kunst om jonge mensen meer technische vaardigheden en meer ondernemerschap bij te brengen. Wij hebben in Nederland te weinig bèta-studenten. In de high-techbedrijven rond Eindhoven is maar één op de drie technici Nederlander. Als we op dit punt geen omslag bewerkstelligen, krijgen we problemen. Bij een bezoek aan India onlangs viel het me op dat veel bedrijven pronken met universiteiten waarmee ze contacten hebben gelegd. Ze willen daarin gewoon excelleren. Dat zouden wij ook moeten doen.’

De Kamer: Hoe ziet EY er in 2025 uit?

Balkenende: ‘Toen ik in april 2011 als partner corporate responsibility aantrad bij EY, telde ons netwerk wereldwijd zo’n 165.000 medewerkers. Nu zijn het er meer dan 200.000. We zitten als organisatie in een fase van grote groei en toename van activiteiten. Die groei is onderdeel van een transitie. Technologische ontwikkelingen maken ons werk als auditfirma anders. Daardoor krijgen we als dienstver-

‘Veel jongeren zijn geïnspireerd door tijdloze waarden als gerechtigheid, gedeelde verantwoordelijkheid en solidariteit’

lener een andersoortige relatie met onze cliënten. We zullen meer en meer adviespartner worden van bedrijven in transitie. Er zullen activiteiten wegvallen uit ons bedrijf en er zullen nieuwe activiteiten bijkomen. Sommige activiteiten zullen inhoudelijk veranderen. Denk aan het eerdergenoemde integrated reporting. Een ander voorbeeld is ons belastingadvies, waarin de trend van *fair tax*, van eerlijk belasting betalen opkomt. Deze ethische component zal steeds belangrijker worden voor ons werk als adviesbureau. Nog een verandering is de voortschrijdende internationalisering. Over tien jaar zullen nog meer teams internationaal samengesteld zijn.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Balkenende: ‘Zakendoen in deze eeuw ontwikkelt zich van *value-based* naar *values-based*. In de vorige eeuw telde vooral de financiële waarde van bedrijven. Wie daarin blijft hangen, kan het vergeten. Dit is een eeuw van het creëren van gedeelde waarde: van economische én sociaal-ecologische waarde. Aan die missie wil ik bijdragen.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de generatie van uw dochter?

Balkenende: ‘Flexibiliteit, creativiteit, een brede belangstelling, het vermogen om in te spelen op veranderingen, om gemakkelijk verbindingen te leggen, over grenzen heen te kijken. Dat zijn essentiële zaken waar de komende generatie in uitblinkt. We leven in een eeuw met enorme kansen en grote risico’s, maar uiteindelijk ben ik een optimist. De wereld kent veel ellende, maar alle dictators hebben hun positie ooit verloren. En de opwarming van de aarde is een groot probleem, maar het besef dat het zo niet langer kan, is er. Zeker jongeren zijn daarvan overtuigd.

‘Ik raak altijd geïnspireerd door start-upondernemers die de wereld willen verbeteren en zich daar niet van laten weerhouden omdat ze geen subsidie krijgen. Het wezen van innovatie is dat je nu niet weet hoe de markt er over vijf jaar uitziet. Bedrijven verkopen nu ook producten die vijf jaar geleden nog niet eens bestonden. De drijvende kracht daarachter is inspiratie en ik zie dat veel jongeren geïnspireerd zijn door tijdloze waarden als gerechtigheid, gedeelde verantwoordelijkheid en solidariteit. Het zijn de rode draden die veel hoop geven aan mensen. En dat is belangrijk, want de samenleving kan ook verguizen. We zijn namelijk meer dan een verzameling individuen. De jongeren van nu, ondernemers en werknemers, die een verbinding kunnen leggen tussen maatschappelijke thema’s en hun rol daarin, nemen een belangrijke plek in de maatschappij in.’

EY NEDERLAND



**GECONSOLIDEERDE OMZET: 674 MILJOEN EURO
(BOEKJAAR 2013-2014)**



MEDEWERKERS: 3.500 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: AMSTERDAM

Klaas Knot,
De Nederlandsche Bank

‘Mijn motto
is: practise
what you
preach’

‘Lead by example. Ik geloof sterk in het
belang van voorbeeldgedrag.’



President De Nederlandsche Bank
Klaas Knot

‘Bancaire concurrentie is van alle tijden’

Volgens Klaas Knot, president van De Nederlandsche Bank, staat de economie voor grote uitdagingen. De Nederlandse financiële sector is daartegen bestand. ‘Banken bestaan al vijf eeuwen. Die zullen ook de huidige transitie overleven.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Klaas Knot: ‘De grootste onzekerheid is de verschuiving van de mondiale verhoudingen: West-Europa, Noord-Amerika en Japan zullen meer macht en invloed prijsgeven aan opkomende economieën als India en China. De grote vraag is hoe snel dat proces verloopt. Zal de Chinese economie de komende jaren verder opstomen of zijn we nog lang niet klaar met wat bekend staat als het Oude Westen? Als open en sterk met het buitenland verweven economie zal Nederland door deze onzekerheid worden geraakt.

‘Een tweede onzekerheid is de mate waarin klimaatverandering effect zal hebben op ons leven. Daar hoor je economen niet zo veel over, maar dat kan grote consequenties hebben. In Nederland denken we daarom al na over het toekomstige zeespiegelniveau en de hoogte van de dijken. Maar ook over de transitie die dat meebrengt naar een veel duurzamere maatschappij, waarin bij de productie van goederen minder gebruik wordt gemaakt van hulpbronnen en fossiele brandstoffen. Ook daarbij is het de vraag hoe snel, hoe intens en hoe ingrijpend die transitie zal zijn.

‘De derde onzekerheid is de arbeidsmarkt. Het is de vraag hoe snel technologische ontwikkelingen effect zullen hebben op het werk dat de middengroep in de samenleving verricht. Hoogopgeleiden redden zichzelf in 2025 ook wel en voor laagopgeleiden blijft er voldoende werk dat gewoon gedaan moeten worden, bijvoorbeeld in de persoonlijke verzorging. Maar administratieve functies zullen naar verwachting steeds meer worden geautomatiseerd. Ook onzeker is waar robotisering en automatisering toe leiden. Tot meer productiviteit? Meer vrije tijd? Minder werk?

‘Dat alles raakt ook de financiële sector. De vraag of we bestand zijn tegen een nieuwe financiële crisis, moet nog beantwoord worden. We hebben in ieder geval veel lessen getrokken uit de crisis van de afgelopen jaren. Tegelijk is de branche in een enorme transitie verwickeld. Ik zou bijvoorbeeld zelf niet meer weten wanneer ik voor het laatst in

CV KLAAS KNOT

Geboren op 14 april 1967
in Onderdendam

1985 – 1991

Economische wetenschappen,
Rijksuniversiteit Groningen

1991 - 1995

Assistent in opleiding, en
promotie, Rijksuniversiteit
Groningen

1995 – 1998

Econoom en
beleidsmedewerker De
Nederlandsche Bank

1998 – 1999

Econoom Europa,
Internationaal Monetair Fonds,
Washington

1999 – 2002

Afdelingshoofd strategie De
Nederlandsche Bank

2002 - 2004

Directeur toezichtontwikkeling
Stichting Pensioen- en
Verzekeringkamer

2004 – 2009

Divisiedirecteur toezicht beleid
De Nederlandsche Bank

2009 – 2011

Directeur financiële markten
en plv thesaurier-generaal,
ministerie van Financiën

2011 – heden

President De Nederlandsche
Bank

een bankfiliaal ben geweest. Ik bankier volledig elektronisch en zelfs toen ik anderhalf jaar geleden een hypotheek afsloot, kwam een vertegenwoordiger van de bank daarvoor bij mij thuis langs. De financiële dienstverlening zal nog ingrijpender veranderen, niet alleen door technologische ontwikkelingen, maar ook doordat er allerlei nieuwe aanbieders op de markt actief worden. Dat gaat om niet-bancaire partijen zoals bijvoorbeeld de technologiebedrijven Google en Apple. Wij Nederlanders hebben een *open mind* voor die bewegingen – wij zullen echt niet de financiële sector afschermen voor nieuwe spelers. Wij zullen innovatie een kans geven. Hoe ingrijpend dat de sector zal veranderen, weten we pas in 2025.'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden in de komende tien jaar?

Knot: 'Banken bestaan bij mijn weten sinds 1472. Die instellingen hebben een eeuw of vijf overleefd en zullen ook de huidige transitie overleven. Bancaire concurrentie is bovendien van alle tijden.

'Andere zekerheden zijn dat Nederland ook in 2025 een welvarend land zal zijn. Dat onze economische groei kleiner zal zijn dan die van opkomende economieën, maakt ons nog niet arm. Wij zijn nu een welvarend land en ik ben ervan overtuigd dat we dat in 2025 nog steeds zijn. Ook zullen we over tien jaar nog steeds een hoogopgeleide bevoelingsbevolking hebben. Iedereen mag van alles vinden van ons onderwijs, en ik denk dat er op dat terrein altijd verbetering nodig en mogelijk is, maar dat laat onverlet dat ook internationaal gezien het gemiddelde opleidingsniveau hier hoog is.

'Wat de vergrijzing met onze economie zal doen? Het belangrijkste risico van de vergrijzing – te weinig werkenden op te veel gepensioneerden – is door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd sterk verminderd. De vergrijzing heeft ook impact op de woningmarkt en ons spaaroverschot, maar dat zijn zaken die je lang van tevoren kunt zien aankomen en waarvoor je maatregelen kunt nemen.

'Nog een zekerheid voor Nederland: ons gas zal opraken. We zijn nu nog niet voorbereid op het verliezen van dit gratis cadeautje van moeder natuur, want we kunnen voor onze overheidsbegroting nog niet zonder die miljarden euro's aan gasbaten. Dat verlies zal elders op de begroting gecompenseerd moeten worden of er zullen andere inkomstenbronnen aangewend moeten worden om de staatskas gezond te houden. Ik denk dat Nederland niet de geschiedenisboeken in zal gaan als lichtend voorbeeld van de omgang met zijn natuurlijke hulpbronnen. Wij hebben ons gas domweg geconsumeerd.'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

Knot: 'Gaat Europa verder integreren of niet? Of komt de eenwording onder druk van de schulden crisis tot stilstand? Het antwoord op die vraag zal het spel van de toekomst veranderen. In een breder perspectief is het de vraag of de wereld verder zal mondialiseren. Of zullen we in Nederland als handelsland de nadelen ondervinden van hernieuwd protectionisme?

'Dan zijn er nog technologische gamechangers. De IT-revolutie maakt dat we meer toegang zullen hebben tot gegevens die ons in staat stellen om andere en betere dienstverlening te bieden. Hoe dat de financiële sector beïnvloedt? Technologiebedrijven hebben door de veelheid

‘Nederland zal niet de geschiedenisboeken ingaan als lichtend voorbeeld van de omgang met zijn natuurlijke hulpbronnen’

aan data inzicht in de financiële sector en begeven zich daarom op de financiële markt. We weten alleen nog niet heel goed hoeveel impact dat zal hebben, maar zeker is dat *big data* een gamechanger zijn.

‘Geld blijft ook in 2025 een ruileenheid en een oppotmiddel. Bovendien staat en valt geld ook dan met het vertrouwen dat het geniet. Daarom zal ook in 2025 toezicht nodig blijven. Wat wel verandert, is de verschijningsvorm van geld. We zullen minder contanten gebruiken en vaker giraal betalen.’

De Kamer: Wat zijn de verdienmodellen van de bedrijven die de komende tien jaar zullen overleven?

Knot: ‘Een duidelijk onderscheid tussen sectoren, zoals we dat in het verleden maakten, zal niet meer mogelijk zijn. Veel bepalender wordt wie de toegevoegde waarde in de productieketen levert. Neem een iPhone, je zou dat een Amerikaans product kunnen noemen. Toch komt de toegevoegde waarde maar deels uit de Verenigde Staten. Het ding is daar ooit bedacht, maar de meeste productiestappen daarna vinden plaats in India, China en allerlei andere economieën. Pas na de productie gaat het apparaat weer naar Amerika terug voor de marketing en verkoop. In dat proces zullen Nederlandse bedrijven ongetwijfeld ook een bijdrage leveren – bijvoorbeeld in het creatieve proces. De consequentie is dat Amsterdam als creatieve hoofdstad zichzelf prima in de markt kan zetten, zonder dat er in de stad een product van a tot z wordt geproduceerd. Die hyperspecialisatie kan in 2025 zeker verder zijn toegenomen.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

Knot: ‘Vroeger was de landbouw relatief groot. Toen de industrie opkwam, werd de voedselvoorziening minder belangrijk in de economie. De laatste decennia is de industrie in het Westen relatief van minder gewicht geworden en is de dienstensector veel groter geworden. In 2025 verwacht ik dat de dienstensector nog verder gegroeid zal zijn, ten koste van de maakindustrie en de landbouw.

‘Specifiekere groeisectoren zijn de zorgsector en de energiesector. De energievraag zal meer en meer uit opkomende markten afkomstig zijn. In de westerse wereld zullen wij meer aan duurzame energieopwekking doen. Krimp verwacht ik voor de detailhandel. Als je één keer je maten hebt laten opmeten, kun je overal op het internet kleding bestellen. Dan hoef je zelden nog een winkel van binnen te zien.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Knot: ‘Het belang van scholing zal enorm toenemen. Omdat iedereen langer aan het werk blijft en omdat de door de markt vereiste capaciteiten steeds sneller veranderen, worden scholing en opleiding zaken waar iedereen voortdurend aan zal moeten werken. De tijd dat je op je vierentwintigste met één diploma op zak voldoende voorbereid was voor je complete carrière is voorbij. Een consequentie daarvan is dat demotie erbij zal horen. Oudere werknemers kunnen met bijscholing langer aan het werk blijven, maar ik verwacht dat loonprofielen zich meer naar de productiviteit van werknemers zullen gaan vormen. ‘De arbeidsverhoudingen zullen allicht verder flexibiliseren. Blijven



Klaas Knot:

'Iedereen mag van alles vinden van ons onderwijs, maar dat laat onverlet dat ook internationaal gezien het gemiddelde opleidingsniveau hier hoog is'

‘Ik verwacht dat loonprofielen zich meer naar de productiviteit van werknemers zullen gaan vormen’

bouwen op vaste contracten is niet houdbaar. De toenemende concurrentiedruk en de arbitragemogelijkheden zullen ertoe leiden dat er tussen flexibel en vast een glijdende schaal ontstaat. Tegelijk bestaan er vragen over een deel van de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) – dat deel zou je als *dagloners* kunnen typeren. Die dagloners zijn niet echt zzp'ers, maar mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, die vanwege kostenoverwegingen hun baan hebben verloren en die vervolgens als zzp'er weer zijn aangenomen bij hun vroegere werkgever. Voor die werkgever is het kostenniveau soms wel 30 procent lager, en daarom schiet de flexibilisering gewoon door. Het is de uitdaging om die groep van de echte zzp'ers te onderscheiden.’

De Kamer: Hoe ziet de rol van de sociale partners er in 2025 uit?

Knot: ‘Ik zou ze willen vragen hoe ze dat zelf voor zich zien. We hebben in Nederland sociale partners omdat hier veel zaken collectief geregeld zijn. Het wordt de komende jaren steeds moeilijker om die collectiviteiten hoog te houden, omdat die vaak bestaan bij de gratie van verplichte deelname. De roep om meer keuzevrijheid gaat gepaard met het risico dat in ons stelsel de goede risico's verdwijnen en de slechte risico's overblijven. Dan zijn er steeds minder mensen die de slechte risico's willen dragen. In de arbeidsmarkt die ik net schetste, met meer flexibilisering, komen collectiviteiten onder druk te staan. Dat geldt nu al voor de meningsverschillen over de doorsneepremie in het pensioendebat. Jongeren van nu willen van die doorsneepremie af. Gaan we daar niet in mee, dan kiezen ze bijvoorbeeld liever een baan bij een buitenlands bedrijf dan bij een Nederlands bedrijf, omdat ze in het buitenland vaak wel voor hun eigen pensioen kunnen sparen. Dat is het gevolg van de internationale arbeidsmarkt, die maakt dat verplichtstellingen niet goed in stand te houden zijn. Dat zal breder op de arbeidsmarkt gaan gelden, en daarmee zal het voor vakbondsorganisaties steeds moeilijker worden om de solidariteit die ze in het verleden steeds hebben kunnen organiseren te blijven organiseren. Ze zullen zich daarom moeten aanpassen, zodanig dat mensen de toegevoegde waarde van zo'n lidmaatschap nog zien. Want ook dat is geen automatisme meer.’

De Kamer: Hoe ziet De Nederlandsche Bank er in 2025 uit?

Knot: ‘In Europa zijn wij nog maar relatief kort bezig ons monetaire beleid te centraliseren. In de Verenigde Staten deden ze daar anderhalve eeuw over en nog steeds is dat proces niet helemaal voltooid. Voor deze instelling is 2025 dus een relatief korte horizon. Ik verwacht niet-temin verdergaande stappen op het gebied van monetaire integratie. Sinds 1999 zijn we al een vestiging van de multinationale Europese Centrale Bank (ECB). Ik verwacht niet dat de toetreding van nieuwe landen een grote vaart zal nemen, maar de samenwerking tussen de huidige groep centrale banken zal wel worden geïntensiveerd. ‘Dat heeft consequenties voor onze organisatie. Op dit moment werken er ongeveer net zo veel mensen aan monetair beleid als in 1999, toen we nog een nationaal beleid voerden. Dat is niet vreemd: ons beleid was destijds te wachten tot de Duitsers handelden en dan binnen afzienbare tijd besluiten of wij hetzelfde zouden doen met de gulden. Nu moet DNB een eigen beeld van de eurozone vormen om zijn

‘De toetreding van nieuwe landen zal geen grote vaart nemen, maar de samenwerking tussen de huidige centrale banken zal worden geïntensiveerd’

standpunt in Frankfurt te onderbouwen en dat is zeker niet een minder intensief proces. We zijn steeds meer een lokale dochter van een multinational, en steeds minder een autoriteit die zelf beschikt. Een taak die daarbij hoort, is het uitdragen van het Europese beleid in Nederland. Hoewel de aard van ons bedrijf verandert, verwacht ik dat onze organisatie in omvang *grosso modo* gelijk blijft.

‘DNB houdt verder toezicht op instellingen die middelen van het publiek aantrekken. Als nieuwkomers met bijvoorbeeld een technologische of ICT-expertise middelen ophalen bij het Nederlandse publiek, willen wij als toezichthouder een zekere garantie dat het publiek die middelen ook weer terugkrijgt. Als de sector innoveert, innoveert DNB mee. Wij letten daar altijd op door de risico’s in beeld te brengen. Als wij vinden dat nieuwe risico’s toezicht behoeven, kaarten wij dat aan bij de wetgever. Voordat die zo ver is om ons dat toezichtsmandaat te geven, duurt het meestal wel even.’

De Kamer: Welk soort leider heeft DNB in 2025 nodig?

Knot: ‘Een leider die bereid is zichzelf en zijn organisatie aan te passen aan ontwikkelingen in de buitenwereld. Dus met een *outside-in* perspectief. Niet iemand die afgesloten van de buitenwereld iedereen probeert te vertellen hoe zaken in elkaar steken, maar die de instelling als zodanig laat inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Daar hoort een leider bij die zich daarop aanpast en die de neiging tot *empire building* weerstaat.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Knot: ‘*Lead by example* of *practise what you preach*. Ik geloof sterk in het belang van voorbeeldgedrag. Ik ben op deze positie gekomen toen de buitenwereld riep om een cultuurverandering bij DNB. Mensen vroegen me toen hoe ik de cultuur zou gaan veranderen. Geen idee, dacht ik toen, maar in ieder geval niet met spreadsheets. Ik geloof sterk dat de toon van de top doorklinkt in de cultuur van het bedrijf. Wat ik concreet wilde? Meer rekenschap geven van wat we hier doen. Dat deden we naar mijn smaak te weinig. Ik vind ook consistentie ontzettend belangrijk. Als je mij wilt raken, moet je me confronteren met een inconsistentie tussen wat ik zeg en wat ik zelf doe. Dan heb ik echt een mindere dag.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Knot: ‘Wij proberen onze kinderen zo veel mogelijk instrumenten mee te geven waarmee ze in het leven zelf hun keuzes kunnen maken. Ik geloof in een goede opleiding en een gezond stel normen en waarden, zodat ze daarmee hun eigen plek in de samenleving kunnen vinden.’

DE NEDERLANDSCHE BANK



MEDEWERKERS: 1.812 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: AMSTERDAM

Mariëtte Hamer,
Sociaal-Economische Raad

‘Mijn motto is: iedereen heeft een talent’

‘Onze huidige samenleving is nog te veel gericht op wat je niet kunt, terwijl we naar een situatie moeten waarin je uitgaat van je sterkste kant.’





Voorzitter Sociaal-Economische Raad

Mariëtte Hamer

‘Besef dat iedereen nodig is en iets kan bijdragen’

Mariëtte Hamer is voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. De Kamer praat met haar over de onzekerheid in de economie, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de verhoudingen tussen de sociale partners. ‘Wat we nu een sociaal akkoord noemen, heet in 2025 misschien de nationale cao.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de economie van Nederland in 2025?

Mariëtte Hamer: ‘De belangrijkste onzekerheid vind ik de politieke instabiliteit, in elk geval Europees gezien. Als ik kijk naar de kritische houding ten opzichte van de EU bijvoorbeeld in Engeland, de ontwikkelingen in Griekenland, de snelle fluctuering in politieke meerderheden en minderheden, dan vind ik dat op het ogenblik redelijk onvoorspelbaar. Het is moeilijk in te schatten of de politiek weer zal stabiliseren of dat dit een blijvende ontwikkeling is. Hoe de Nederlandse economie zich als geheel zal ontwikkelen, is ook onzeker. We weten dat productieprocessen internationaler worden en dat elk land in de waardeketen een eigen rol heeft. Vraag is waar Nederland de meeste toegevoegde waarde kan leveren en hoe de opkomende economieën het zullen gaan doen. Dit zal consequenties hebben voor onze economische groei. De groeipercentages zijn kleiner dan in de jaren voor de crisis. De oude dominantie van Nederland, Duitsland en Frankrijk zien we verdwijnen. Andere economieën komen op.

‘Ook op de arbeidsmarkt is er een aantal onzekerheden. De veranderingen in individuele levens zorgen in de economie voor onzekerheid, omdat het minder makkelijk te voorspellen is hoe een loopbaan verloopt. Mensen hebben niet meer slechts één baan, maar stappen over van de ene naar de andere baan of worden zzp’er.

‘Als laatste noem ik de onzekerheden in arbeidsverhoudingen. Daarmee bedoel ik de manier waarop werkenden en werkgevers zich in de toekomst tot elkaar zullen verhouden, bijvoorbeeld doordat de diversiteit in arbeidsrelaties toeneemt. Hoe gaat zich daarbij de verhouding tussen werkgevers en werknemers ontwikkelen. Blijven er collectieve afspraken of wordt het meer ieder voor zich? Daar moeten we over nadenken.’

CV MARIËTTE HAMER

Geboren op 7 juni 1958
in Amsterdam

1984 – 1988

Algemene taalwetenschappen,
Universiteit van Amsterdam

1992 – 1998

Diverse leidinggevende
functies op het ministerie
van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

1998 – 2014

Lid Tweede Kamer (PvdA)

2014 – heden

Voorzitter Sociaal-
Economische Raad

De Kamer: Wat zijn de zekerheden in 2025?

Hamer: 'Met stip op één zou ik zeggen dat we zeker weten dat alles in ons leven onzekerder wordt. Daar moeten we ons op aanpassen en op voorbereiden. We zijn nog erg bezig om oude vanzelfsprekendheden te behouden. Dat is niet vol te houden, daar gaan de veranderingen in de economie en op de arbeidsmarkt, maar ook in privélevens, te snel voor. Tegelijkertijd zijn er ook ontwikkelingen waarvan we zeker zijn. De ontgroening en de vergrijzing zullen doorzetten, evenals de globalisering. Wat we ook zeker weten is dat we ons leven lang zullen moeten leren en onszelf ontwikkelen, als land en als persoon. Nederlanders zijn goed in wat we polderen noemen. Ik ben ervan overtuigd dat de overlegeconomie ook in 2025 belangrijk is. En we zullen onze welvarende positie behouden. Nederlanders blijven goede verkopers, zowel met elkaar als naar buiten. Maar we moeten oppassen voor het gevoel dat we daar zo exclusief in zijn en onze voorsprong wel zullen behouden, want ook de opkomende economieën ontwikkelen zich volop. 'Technologische ontwikkelingen zet ik ook bij de zekerheden, omdat we weten dat robots en ICT een steeds groter onderdeel van het werk zullen worden. Bij de Sociaal-Economische Raad (SER) zijn we nu met twee trajecten bezig: *leren in de toekomst* en *robotisering*. Bij dit laatste traject kijken we naar wat er aan de arbeidsmarkt verandert door de opkomst van de technologie: hoe zullen banen veranderen en welke nieuwe banen komen erbij? En in het traject over leren in de toekomst is de vraag: welke nieuwe kennis en vaardigheden zijn daarvoor nodig? En hoe zorgen mensen ervoor dat ze zich permanent blijven ontwikkelen om de veranderingen bij te houden. Dat zie ik als grootste uitdaging voor de toekomst.'

De Kamer: Wat zouden de gamechangers in de economie kunnen zijn?

Hamer: 'Als ik denk aan de aanslag op de redactie van Charlie Hebdo in Parijs, het neerhalen van de MH17 en de opkomst van Islamitische Staat, kan de veiligheid in de wereld een belangrijke gamechanger zijn. Veiligheid wordt de komende jaren een steeds belangrijker thema. Europa kan ook een gamechanger zijn: zullen er landen uit de Europese Unie stappen? En hoe beïnvloedt dat de economie en de welvaart van Europa? En ook de verandering in onze cultuur: komt er een verdere verharding – of juist niet? Dit heeft effect op het vestigingsklimaat in Nederland.

'Een positieve verandering is dat steeds meer mensen en bedrijven zich bewust worden van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als dat in een versnelling komt, zou ook dat een gamechanger kunnen zijn. Vanuit een aantal sectoren krijgt de SER verzoeken of we kunnen helpen bij het opzetten van een covenant voor internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat laat zien dat er omtrent duurzaamheid in bredere context – ook duurzaamheid van arbeidsverhoudingen en arbeidsparticipatie – een hele ontwikkeling gaande is.'

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 gegroeid zijn, welke gekrompen, en waarom?

Hamer: 'Sectorgrenzen zullen vervagen. In 2025 zal het meer gaan om de schakels die bedrijven in de productieketen oppakken. In Nederland

‘Kennis wordt in de toekomst bij wijze van spreken net zo belangrijk als voedsel’

zullen innovatie en distributie groeien. De meer traditionele activiteiten, zoals artikelen produceren en in elkaar zetten, zijn al langzaam uit Nederland aan het verdwijnen. Meer dan naar sectoren zullen we naar regio's gaan kijken. Het gezamenlijk maken van één product binnen een regio biedt meer kansen dan je als bedrijf concentreren op alleen het ene stukje van de productieketen. De schotten tussen bedrijfsactiviteiten verdwijnen. Dat vraagt veel van de arbeidsmarkt en van de flexibiliteit van mensen, omdat je op verschillende plekken en tijden ingezet kunt worden. Ook hier zie je weer dat het van groot belang is dat mensen leren zich te blijven ontwikkelen. Kennis wordt in de toekomst bij wijze van spreken net zo belangrijk als voedsel. In termen van banen zie je dat er een probleem ontstaat in het middensegment. Bijvoorbeeld secretaresses: steeds meer mensen zijn in staat met hun *smartphone* hun eigen agenda te beheren. De vraag is dan of de baan van een secretaresse zo ingericht kan worden dat deze nog steeds functioneel en aantrekkelijk is, of dat zo'n functie uiteindelijk verdwijnt.'

De Kamer: Hoe wordt innovatie in 2025 georganiseerd en welke randvoorwaarden moet de overheid daarvoor blijven invullen?

Hamer: 'Het is van belang dat er toekomstbestendig beleid wordt gevoerd dat gericht is op de veranderingen in technologie, economie en arbeidsmarkt. Daar ligt voorlopig een taak voor de overheid. Mensen zullen ook steeds meer initiatieven gaan nemen. De structuur van overleg zoals we die kennen zal veranderen, bijvoorbeeld doordat bedrijven kiezen voor co-creatie. Mensen zijn dan meer van onderop betrokken. Als ik co-creatie noem, denken mensen dat polderen gaat verdwijnen. Maar ik zeg juist dat polderen belangrijker wordt: met elkaar overleggen, afstemmen en afspraken maken, blijft nodig. Alleen zal het overleg zich niet meer beperken tot de bekende belangenorganisaties, maar zich uitstrekken tot iedereen die zich belanghebbende voelt bij een bepaald aspect. De overheid zal dat proces moeten faciliteren.'

De Kamer: De start-ups van nu: zijn dat de grote bedrijven van 2025?

Hamer: 'Dat is de grote vraag. Het is onder andere door financieringsproblemen lastig om van een kleine mkb'er naar een wat groter bedrijf door te groeien. Voor kleine bedrijven is het de vraag of ze het in de toekomst aandurven meer mensen in dienst te nemen. Als de technologie en creativiteit zich blijven ontwikkelen, zullen ook volgende generaties weer met nieuwe bedrijfsactiviteiten komen en daar een plek voor vinden. Of start-ups klein blijven of zich juist gaan organiseren tot een nieuwe vorm van bedrijvigheid, vind ik lastig te voorspellen. Ook in 2025 zullen ze naast elkaar bestaan – de grote concerns en de kleine bedrijven.'

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Hamer: 'We blijven vormen van werkgever- en werknemerschap houden. Er zijn altijd mensen die een idee hebben bedacht en de uitvoering daarvan moeten leiden – die noemen we maar even ondernemers of werkgevers – en mensen die helpen dat tegen betaling voor elkaar te krijgen: de werknemers. Hoe ze zich tot elkaar verhouden, hoe ze afspraken met elkaar maken en wat de rol van de overheid daarin is, dat zal transformeren. De werkgever wil er ook in de toekomst zeker van zijn dat hij of zij de onderneming kan voortzetten, en werknemers



Mariëtte Hamer:

'Sectorgrenzen zullen vervagen. In 2025 zal het meer gaan om de schakels die bedrijven in de productieketen oppakken'

‘Misschien wordt met verschillende culturen omgaan weer veel belangrijker dan het de laatste tijd is geweest’

willen ook dan een vorm van werkzekerheid. Waar we over na moeten denken, is hoe we die relatie in een onzekere wereld gaan vormgeven. ‘Jonge mensen zijn zich er steeds meer van bewust dat ze zelf het heft in handen moeten nemen, dat een baan voor het leven niet standaard is. Dat zal leiden tot meer ondernemerschap, misschien wel binnen een *community* van zelfstandigen. Ook daar zul je nieuwe vormen in krijgen. Kijk maar naar de start-ups, die vaak in een verzamelgebouw zitten.’

De Kamer: Wat is de rol van sociale partners in 2025?

Hamer: ‘Ik denk dat die zich op een nieuwe manier zullen organiseren. Misschien is Nederland rond die tijd nog meer een regio binnen iets groters. Sociale partners zullen op verschillende niveaus actief blijven. Wel zal de manier waarop ze leden aan zich binden veranderen. Misschien gebeurt dat niet meer alleen met een lidmaatschap, maar door dat werknemers- en werkgeversorganisaties iets betekenisvol voor een bedrijf kunnen doen of door nuttige services te verlenen.

‘Als je cao’s ziet als een bijzondere vorm van een gezamenlijke afspraak, dan zal de cao blijven. Ondernemers en werknemers hebben belang bij basisafspraken over arbeidsvoorwaarden. Wel zullen cao’s minder gedetailleerd zijn dan nu. De schaal waarop afspraken gemaakt worden, kan ook anders zijn. Je ziet nu bijvoorbeeld in technologisch vernieuwende bedrijven een eigen cao tot stand komen, of denk aan de regio-cao’s die recentelijk zijn gemaakt. Wat we nu een sociaal akkoord noemen, heet in 2025 misschien de nationale cao, waarin je een paar basisafspraken met elkaar maakt, die decentrale partijen verder kunnen invullen en waarin meer maakbaarheid bestaat.’

De Kamer: Hoe zou u ons onderwijs kwalificeren?

Leiden wij jongeren op voor de arbeidsmarkt van straks?

Hamer: ‘Het onderwijs is zich ervan bewust dat scholen opleiden voor banen die we nu nog niet kennen. Daarom is er op dit moment een discussie gaande over het curriculum. Je zult andere basisvaardigheden moeten toevoegen, waarvan je zeker weet dat je die in de toekomst hard nodig hebt: samenwerken, creativiteit, en misschien wordt met verschillende culturen omgaan weer veel belangrijker dan het de laatste tijd is geweest. Specifieke vakkennis wordt veel meer *on the job* aangeleerd. Daarom is het belangrijk dat kinderen vroeg stages lopen.’

De Kamer: Hoe kan Nederland voldoende talent aan zich binden?

Hamer: ‘De meeste Nederlandse studenten komen terug nadat ze in het buitenland zijn geweest. Ik geloof wel dat de wereld groter wordt en dat je je makkelijk tijdelijk verplaatst, maar ik zie veel jongeren toch terugkomen omdat ze hier een gezin willen stichten of dicht bij hun ouders willen zijn. Afstand kan ook veel gemakkelijker overbrugd worden door technologie. Dat betekent niet dat we ons erbij neer moeten leggen dat buitenlandse studenten naar hun thuisland terugkeren. In ons advies *Make it in the Netherlands* adviseren wij onderwijsinstellingen, bedrijven en de overheid om samen te werken aan behoud van talent, en daarbij vooral de vraag op de arbeidsmarkt leidend te laten zijn. Als je een student een goede baan in het vooruitzicht kunt stellen, is het voor hem of haar aantrekkelijker om in Nederland te blijven.’

‘Jongeren moeten gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven’

De Kamer: Hoe ziet de SER er in 2025 uit?

Hamer: ‘Het Energieakkoord is een voorbeeld van het transformatieproces waarin we zitten. De basis van de SER zijn de sociale partners en de onafhankelijke kroonleden, maar het Energieakkoord is met 47 partijen afgesloten. Die uitbreiding was voor dit onderwerp nodig. De primaire opdracht van de SER is gevraagd en ongevraagd advies geven aan de regering over sociaal-economische vraagstukken. Maar daaronder gaan ook maatschappelijke vraagstukken schuil. Zo is Nederland goed in circulaire energie. De SER kan meehelpen dit onderwerp onder de aandacht te brengen. Ook hebben we nu een project lopen over leven en werken in de toekomst. Op je veertigste zit je aan de top van je carrière, maar dan heb je nog een tijd te gaan tot je pensioen. Die periode gaat bovendien samen met het hebben van kinderen en oudere ouders. En aan de andere kant zie je gepensioneerden vaker iets nieuws beginnen, als vrijwilliger, zzp’er of ondernemer. We vinden het belangrijk brede input voor dit project op te halen, ook bij mensen die niet standaard bij de SER aan tafel zitten. Ik zie de SER als huis van de arbeidsdialoog, een platform voor overleg in brede zin. We zijn opener geworden en proberen veel meer alle geluiden van de samenleving te pakken. Zo heb ik met de jongerenorganisaties een SER Jongerenplatform ingericht, waarmee zij direct hun stem kunnen laten doorklinken in onze adviezen. Jongeren moeten gevraagd en ongevraagd advies kunnen geven.’

De Kamer: Wat voor leiderschap is er in 2025 nodig?

Hamer: ‘Ambitieuw en verbindend leiderschap. Het moet erop gericht zijn de toekomst naar je toe te halen, om de voorsprong als welvarend land te behouden. Ambitie is helaas een beetje een vies woord geworden, terwijl die nodig is om innovatief en productief te blijven.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Hamer: ‘Iedereen heeft een talent. Voor het individu betekent dat: ontwikkel waar je goed in bent. En voor de samenleving als geheel: besef dat iedereen nodig is en op zijn of haar manier iets kan bijdragen. Onze huidige samenleving is nog te veel gericht op wat je niet kunt, terwijl we naar een situatie moeten waarin je uitgaat van je sterkste kant.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de nieuwe generaties?

Hamer: ‘Nieuwe generaties moeten met onzekerheid dealen, dat is waar zij zeker van kunnen zijn. Het is lang zo geweest dat de plaats waar je wieg stond, bepaalde wat je toekomst was. Door allerlei ontwikkelingen kunnen we dat nu doorbreken. Elkaars ambitie vinden en elkaars *challenge*, dat vind ik belangrijk.’

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD



JAARLIJKS BUDGET: ONGEVEER 15 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: CIRCA 100 (2014)



VESTIGINGSPLAATS: DEN HAAG

Jeroen Versteeg,
Capgemini

'Mijn motto is: eerst bewegen, dan sturen'

'Veel mensen denken eerst na over de richting en komen dan pas in actie. Ik denk dat de wereld zo snel verandert, dat je beter eerst kunt gaan bewegen om je dan gaandeweg aan te passen in de goede richting.'





Chief executive officer Capgemini Application Services Benelux
Jeroen Versteeg

‘Technologie is de nieuwe dominante factor in de economie’

Volgens Capgemini-CEO Jeroen Versteeg staat Nederland de komende tien jaar een nieuwe technologische kentering te wachten. Aandrijvers zijn de ontwikkeling van steeds krachtigere en kleinere chips en het goedkoper worden van energie. De Kamer praat met hem over de industrie 4.0. ‘Als leider moet je voorbereid zijn op een eeuw van extreme veranderingen.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Jeroen Versteeg: ‘De afhankelijkheid van technologie zal alleen maar groter worden. Wat ik fascinerend vind, is dat de Wet van Moore nog steeds opgaat. Volgens die wet – geformuleerd door Gordon Moore, een van de oprichters van chipfabrikant Intel – verdubbelt de maximale reken capaciteit van chips elke twaalf maanden en de opslagcapaciteit elke achttien maanden. Dat klopt al vijftig jaar. De gemiddelde rekenkracht van een iPod-6 is ongeveer 210 miljoen maal zo groot als die van de computers in de Apollo-raketten waarmee we naar de maan gingen. De prijs van de nieuwe chips is in verhouding juist ultralaag. Die ontwikkeling van de rekenkracht zet ook de komende jaren door. Dat zal de technologische revolutie nog ingrijpender maken. Onzeker element daarbij zijn de grondstoffen. Voor de productie van steeds snellere chips zijn veel speciale materialen, ertsen en mineralen nodig. Die grondstoffen zijn schaars en komen nu met name uit China of door Chinezen gedomineerde landen in Afrika.

‘Nog zo’n mogelijke revolutie zit in de prijsdaling van energie. Energie is al bijna gratis, maar met de beschikbaarheid van steeds betere zonnepanelen, zou energie daadwerkelijk gratis kunnen worden. In dat geval krijg je wereldwijd enorme economische verschuivingen. Zo zal de macht van een deel van het Midden-Oosten dan in elkaar storten.

‘De derde onzekerheid is hoe Europa ervoor zal staan. Zal Europa verregaand integreren? Ik vermoed dat Europese integratie veel meer tijd vergt dan tien jaar. De vraag is of we in Nederland die ontwikkeling potentieel kunnen benutten, want Nederland is voor het merendeel van de export afhankelijk van Europa. Die openheid is enorm belangrijk voor ons land, maar is niet gegarandeerd. Dat zijn de drie onzekerheden voor ons.’

CV**JEROEN VERSTEEG**

geboren op 23 mei 1969 in Ede

1988 – 1992

Bedrijfskundige informatica,
Hogeschool Enschede

1992 – 1995

Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit
Groningen

1993 – 1997

Commercieel directeur
SPC Groep, Den Bosch

2000 – 2006

Divisiedirecteur Sogeti
Nederland, Vianen

2006 – 2012

CEO Centraal-Europa Sogeti,
Vianen

2011 – 2012

Lid Executive Board Sogeti,
Parijs

2012 – heden

Lid Executive Committee
Application Services
Continentaal Europa
Capgemini, Parijs

2012 – heden

CEO Capgemini Application
Services Benelux, Utrecht

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden?

Versteeg: 'Allereerst denk ik dat Nederland een democratie blijft. Verder noem ik het behoud van ons sociale stelsel. De verzorgingsstaat zal anders werken dan nu, maar niet worden afgeschaft. En de rol van technologie in de samenleving blijft groot.'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

Versteeg: 'Massaproductie was in de jaren vijftig een enorme gamechanger, die leidde tot allerlei maatschappelijke veranderingen. De komende jaren zullen we nog wel met massaproductie te maken hebben, maar in toenemende mate ook weer met stukproductie. Dat zal grote consequenties hebben voor de concurrentiepositie van bedrijven en de vraag van consumenten.

'Nog zo'n gamechanger is de opkomst van kunstmatige intelligentie. In 2025 zullen naar verwachting 30 à 35 miljard apparaten met elkaar communiceren via het *internet der dingen*. Dat zal enorme maatschappelijke verschuivingen teweegbrengen in de technologiesector en de gezondheidszorg.

'Nanotechnologie is ook een belangrijke gamechanger. Bijvoorbeeld voor de opkomst van robots. Die konden tot voor kort niet goed diepte zien en niet goed hun evenwicht bewaren. Het diepteprobleem is verholpen dankzij krachtiger processoren. Het evenwichtsprobleem is opgelost met ultralichte metalen als grafeen. Dat materiaal maakt robots ter grootte van een vliegje mogelijk. Niets staat de intrede van robots in de wereld nog in de weg.'

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

Versteeg: 'De maakindustrie en de transportsector zullen enorm veranderen. Als je daar als onderneming goed op inspeelt, krijg je enorme kansen op groei. De keerzijde: als je niet oplet, ga je kapot. De maakindustrie is ooit uit Europa naar lagelonenlanden vertrokken omdat arbeid de dominante factor was. De nieuwe dominante factor in de maakindustrie wordt technologie. Er zal straks geen enkele reden meer zijn om op afstand van je afzetmarkt te produceren. Het Westen wordt weer aantrekkelijk als vestigingsplaats, want hoogtechnologische maakindustrie is gebaat bij een stabiele infrastructuur in termen van energievoorziening, logistiek, regulering, technologie-toegang. Nederland is in staat een enorme hoeveelheid maakindustrie hierheen te halen.

'De logistieke sector en aan technologie gerelateerde bedrijven zullen eveneens grote groeikansen krijgen. Krimp voorzie ik in de energiebranche. Als je nu een kolencentrale exploiteert, ben je het bokje.

'Ook in de gezondheidszorg is een grote technologische ontwikkeling gaande. Het gebruik van slimme *wearables* is in opkomst: horloges, hartmeters en bloedwaardemeters die continu gezondheidsdata verzamelen voor analyse. Als gevolg daarvan zullen veel meer bedrijven actief worden in de preventieve zorg.'

De Kamer: Aan welke voorwaarden moeten de verdienmodellen van bedrijven in de toekomst voldoen?

Versteeg: 'Bedrijven moeten in staat zijn snel te veranderen. Flexibili-

‘We moeten investeren in veel beter bèta-onderwijs. Daarin lopen we ver achter’

teit en beweeglijkheid worden kerncompetenties in de nieuwe economie. Kapitaal zal arbeid vervangen als dominante factor voor de bedrijfsvoering. Extreem arbeidsintensieve sectoren als de zorg zullen enorm veranderen. Er komt een moment dat een robot die het huishouden kan doen 1.500 à 2.000 euro kost. Dat lost in de mantelzorg het probleem van het tekort van handen aan het bed op. De zorgsector krijgt dus een hoge mate van kennisintensiteit, die toegang vereist tot kennis en de mensen die die kennis hebben. Straks is er dus kapitaal nodig om te investeren in technologische ontwikkeling, maar ook kennis om die technologie uit te nutten.’

De Kamer: Wat moet Nederland doen om in de technologische ontwikkeling een positie te hebben in 2025?

Versteeg: ‘Allereerst moeten we open blijven voor de rest van de wereld. Dat is cruciaal, want we zijn met te weinig mensen om alle kennis zelf in huis te hebben. Ik denk daarom dat we als land aantrekkelijk moeten zijn voor buitenlands talent dat overweegt zich hier te vestigen. In India studeren elk jaar een half miljoen mensen in de informatica af. Dat is twee keer het totale aantal ICT-professionals in Nederland. Niet gek natuurlijk, want ze zijn met 1,2 miljard. Dus om te denken dat wij met zeventien miljoen mensen beter kunnen zijn? Nee, we moeten een magneet zijn voor de rest van de wereld. Dat is het allerbelangrijkste. Ik denk bovendien dat we moeten investeren in veel beter bèta-onderwijs. Dat begint op de lagere en de middelbare school. Daarin lopen we ver achter.’

De Kamer: Waarom denkt u dat ons onderwijsaanbod niet aansluit op de vraag van de toekomst?

Versteeg: ‘Het niveau van informaticaonderwijs op veel middelbare scholen is gênant. Als je een powerpointpresentatie kunt maken, krijg je vaak al een zeven. Dat is zo achterhaald. We hoeven jongeren echt niet te leren om technologie te gebruiken. Wat wel belangrijk is: leren programmeren. Als je je wagen naar een garage brengt, leest iemand de *software* uit. Dat kan iedereen leren, maar wat de monteur onderscheidt, is zijn vertaling van die informatie om te weten wat er mis is met carburateur, elektromotor of aandrijfjas. Programmeren zou een vak moeten zijn op de middelbare school. Dat zou in de eisen van het Centraal Schriftelijk Examen moeten worden opgenomen. Anders komt dat niet van de grond.

‘Nog een voorbeeld van de traagheid waarmee ons onderwijsaanbod zich aan de tijd aanpast. Ons gangbare talencurriculum is nog steeds Engels, Duits en Frans. Leg dat eens naast de huidige wereldtalen: Engels, Chinees en Spaans. Spaans is hier nog steeds een keuzevak en wordt beschouwd als een taal met de relevantie die het had voor de opkomst van Latijns-Amerika. Het zou heel erg logisch zijn om Duits te vervangen door Chinees. In Duitsland spreekt namelijk iedereen Engels. Duits is een niet-relevante taal.’

De Kamer: Zijn start-ups de grote bedrijven van straks?

Versteeg: ‘Natuurlijk hebben starters een cruciale rol in de ontwikkeling van technologie, maar zijn ze de *corporates* van morgen? Ik zie er geen bewijs voor. Er zijn enkele voorbeelden van start-ups die over het

Jeroen Versteeg:

'Nederland is in staat een enorme hoeveelheid maakindustrie hierheen te halen'



‘Carrière maken doe je in de toekomst door je te specialiseren, niet meer door manager te worden’

ravijn tussen klein en groot gesprongen zijn, maar er zijn er ontzettend veel meer die al voor de rand van het ravijn overleden zijn.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Versteeg: ‘Ik denk niet dat het fundament van de economie echt zal veranderen binnen nu en tien jaar. Ik geloof niet in dat soort revoluties. Dat robotisering zou leiden tot massawerkloosheid? Dat verhaal heb ik te vaak gehoord: toen de mijnen dichtgingen, toen de scheepsbouw wegging uit Nederland, toen de stoommachine werd uitgevonden, toen de massaproductie begon. En het is nog nooit gebeurd. Welke gevolgen robotisering wel heeft? Het zal leiden tot vervanging van mensen die nu nog aan de lopende band staan. Maar tegelijk zullen wij mensen nodig hebben die robots kunnen programmeren en onderhouden. Er ontstaan daarmee nieuwe industrieën die gerelateerd zijn aan het feit dat onze economie door robots wordt voortgestuwd. Het is dus waar dat als je de arbeidspopulatie projecteert op de behoefte van straks, er een enorme discrepantie is. Daar moet dus iets aan gebeuren. Kortom: ik voorzie een grotere behoefte aan hoogopgeleiden. Arbeidsintensief werk wordt vervangen door kennisintensief werk. In Nederland wordt vaak geroepen dat het hebben van twee banen Amerikaanse toestanden zijn. Nou, als je het hebt over het ontwikkelen van kennis zou dat juist heel goed zijn.

‘Ik denk dat het middenmanagement in organisaties zal verdwijnen. Met nieuwe technologieën is er namelijk zo veel inzicht en transparantie dat je geen traditioneel management meer nodig hebt. Carrière maken doe je in de toekomst door je te specialiseren, niet meer door manager te worden. Als specialist zul je je eigen tijd en middelen moeten managen. Al die verschuivingen vereisen flexibiliteit. Daarop zullen wij moeten anticiperen door onze arbeidswetgeving aan te passen. Het moet gemakkelijker worden om mensen van het ene vakgebied naar het andere te laten overstappen. Volgens welke route dan ook. De arbeidsmarkt moet veel meer fluïde worden. De politieke discussie is hier echter niet gericht op het creëren van fluïditeit, maar op het beschermen van historische zekerheden.’

De Kamer: Wat gebeurt er als sociale partners daaraan vast blijven houden?

Versteeg: ‘Deze discussies worden wereldwijd gevoerd – maatschappelijke en politieke discussies lopen namelijk altijd achter technologische ontwikkelingen aan. De opstelling van tegenstanders van een fluïde arbeidsmarkt wordt vanzelf onhoudbaar en men zal vanzelf bij zinnen komen. Ik ben blij dat dat in Nederland altijd de uitkomst is: dat we hier in gesprek blijven met elkaar terwijl we gewoon ons werk doen. In Nederland is het aantal stakingsdagen zeer beperkt. Ik vind dat sociale partners in beweging mogen komen, maar ik tel ook de zegeningen. Ik vlieg geregeld naar de luchthaven Charles de Gaulle in Parijs, waar het laatste jaar vaak gestaakt wordt. Meestal weet je niet eens waarom er gestaakt wordt.’

De Kamer: Hoe ziet Capgemini er in 2025 uit?

Versteeg: ‘Veel mondialer dan nu. Een groot deel van wat wij doen zal te maken hebben met de industrie 4.0: robotisering en connectiviteit.

‘Onze kinderen zullen veel langer moeten werken, tot ver voorbij hun zeventigste levensjaar’

Ik denk dat dat ook een impact zal hebben op ons businessmodel. We zullen minder vaak op maat een oplossing bouwen voor klanten. We zullen juist vaker diensten leveren, waarbij we per gebruiker een tarief in rekening brengen. Daarbij betalen klanten voor de afwikkeling van een proces, in plaats van voor het bouwen en opleveren van een systeem dat de klant zelf zal gebruiken.

‘Of ik bang ben voor een concurrent van buiten? De belangrijkste concurrenten van de banken zijn inmiddels niet-banken. In onze sector is de vraag of bedrijven als Google onze partners of onze concurrenten zijn. Dat is ook de vraag die opgaat voor nichepartijen waarmee wij samenwerken. De dynamiek in de sector is erg groot en dat komt mede doordat steeds meer gewone bedrijven stapsgewijs in technologiebedrijven veranderen.’

De Kamer: Wat voor soort leider heeft Capgemini nodig?

Versteeg: ‘Leiders zijn niet in staat de toekomst te voorspellen. Wij wisten tien jaar geleden dat de sociale revolutie op internet *impact* zou hebben op politieke stelsels in meerdere landen. De grootste impact hadden wij destijds verwacht in Iran. Dat land had namelijk een heel grote bevolking, die bovendien de jongste in de regio was. Nu is de situatie daar stabiel gebleken in vergelijking met Egypte, Libië en Tunesië. Je ziet dat dingen die logisch leken in bepaalde landen toch niet gebeurd zijn, maar wel elders. Daarom denk ik dat het voor leiders veel belangrijker is dat ze in staat zijn te reageren op ontwikkelingen en zichzelf heel snel kunnen aanpassen. De revolutie die de pc en het internet op de maatschappij hebben gehad, gaan we nog eens meemaken. En als de doorbraak van nanotechnologie en biotechnologie met de digitalisering gepaard gaat, wordt dit een eeuw van extreme veranderingen. Daar moet je als leider op voorbereid zijn.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Versteeg: ‘Eerst bewegen, dan sturen. Veel mensen denken eerst na over de richting en komen dan pas in actie. Ik denk dat de wereld zo snel verandert, dat je beter eerst kunt gaan bewegen om je vervolgens gaandeweg aan te passen in de goede richting. In beweging komen kost namelijk meer energie dan bijsturen.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Versteeg: ‘De vraag is of zij het beter krijgen dan wij. Ik twijfel daaraan, omdat ik denk dat de intrinsieke motivatie om te ondernemen in Azië veel groter is. Een zekerheid is dat ze veel langer moeten werken, tot ver voorbij hun zeventigste levensjaar. Nog een zekerheid is dat ze in een snel veranderende wereld leven.’

CAPGEMINI BENELUX



OMZET: 822,8 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 5.055 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: UTRECHT

Jitse Groen,
Thuisbezorgd.nl

'Mijn motto is: be the best'

'Ik wil altijd het beste product bouwen.
Internet is een grote democratie. Als jij
je huiswerk niet doet, komt er altijd een
ander die het beter doet.'





Oprichter en chief executive officer Thuisbezorgd.nl

Jitse Groen

'Je moet iets doen dat al bestaat'

Jitse Groen is oprichter en CEO van maaltijdbestelwebsite Thuisbezorgd.nl, dat samen met tientallen internationale maaltijdbestelwebsites onderdeel is van moederbedrijf Takeaway.com. De Kamer praat met hem over de Nederlandse internetsector, innovatie en onderwijs. 'Als we hier mensen opleiden die technisch onderlegd zijn en weten hoe ze een bedrijf moeten bouwen, win je van iedereen.'

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden in de economie in 2025?

Jitse Groen: 'Wat mij altijd verbaast, is dat veel bedrijven zeggen het internet niet te hebben zien aankomen. Het internet bestaat nota bene al twintig jaar! Wat mij daar nog meer bij verbaast, is dat veel mensen mobiel internet niet hebben zien aankomen, terwijl dat ook al vijf jaar bestaat. Trends gaan steeds sneller. Veel is onzeker. De vraag is of bedrijven daarmee om weten te gaan. Als een bedrijf beseft dat er bedreigingen kunnen komen, zit het goed.'

'Een andere onzekerheid is de afnemende afhankelijkheid van olie. Daardoor ontstaat een heel andere dynamiek. Nu wil iedereen een auto hebben, maar in grote steden neemt dat al af: simpelweg omdat je hem nergens kunt parkeren. Over een aantal jaren zal, denk ik, een situatie ontstaan waarin auto's zelf rondrijden. Dat betekent ook dat we geen tankstations meer hebben. Hoe gaan we daarmee om, want ook de horecafunctie van tankstations valt dan weg. Moeten we dan ergens in de file bevoorraad worden met broodjes of iets dergelijks? En er komt een moment waarop auto's de stadscentra niet meer in mogen. Hoe gaan we winkels en horecagelegenheden dan bevoorraden? En wat als je een transportbedrijf hebt?'

'Wat je verder ziet, is dat Nederland een beetje naar de periferie van de internationale economie aan het verdwijnen is. Nederlandse bedrijven worden overgenomen. Dat is niet erg, maar ontwikkelingsafdelingen verdwijnen dan wel naar Engeland en Duitsland. Er zijn op dit moment niet zo gek veel Nederlandse bedrijven die ontstaan en heel erg groot worden, maar die kans is er met name in de internetsector wel. Booking.com is een voorbeeld van een bedrijf dat veel economie Nederland heeft ingezogen. Dat soort bedrijven ontstaat zo weinig de laatste

CV JITSE GROEN

geboren op 2 juni 1978
in Delft

1996 – 2004

Studie bedrijfsinformatie-
technologie, Universiteit
Twente (niet afgerond)

1999 – heden

Oprichter en CEO
van Thuisbezorgd.nl,
een dochterbedrijf van
Takeaway.com

tijd in ons land. Het is onzeker of Nederland een goede basis kan zijn voor nieuwe grote bedrijven. Het beleid in Nederland is nog gericht op de grote, oude bedrijven en niet op de nieuwe generatie ondernemingen die gaat ontstaan. Je zou ook kunnen zeggen: we vinden het als Nederland belangrijk dat er overal automatische auto's rijden. Maar dat gebeurt niet. De windmoleneconomie is bijvoorbeeld uit Nederland verdwenen omdat het beleid er hier niet naar is.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden voor Nederland in 2025?

Groen: 'Nederland zit op een prachtige plek om dingen van A naar B te vervoeren, dat zal zo blijven. In mijn sector is een klein lichtje aan de horizon: Amsterdam. Je ziet dat de stad wat internationale bedrijven naar zich toetrekt om als hoofdkantoorfunctie te fungeren. Booking.com zit in Amsterdam, de derde grootste *e-commerce site* ter wereld. Taxidienst Uber wil het Europese hoofdkantoor in Amsterdam vestigen. Er zijn dus positieve kanten, maar ik vind wel dat het allemaal laat begonnen is. Met iets meer aandacht kan de start-updelta heel mooi worden. Nederland is op het vlak van internetgebruik en connectiviteit heel erg ver. Toch is er maar een handjevol Nederlandse internetbedrijven dat Europees iets voorstelt.

'Wat betreft het onderwijs: voor een project ben ik eens basisschoolklassen langsgegaan om mijn verhaal te vertellen. Kinderen van tien jaar krijgen al de oefening om een bedrijf te beginnen. Je verbaast je erover hoe goed dat gaat. In de klas zag ik voor het eerst een digitaal schoolbord – ik stond naar een bord te kijken waarvan ik niet weet hoe het werkt. Op dat soort gebieden is Nederland vooruitstrevend, dat kan zich in de toekomst terugbetalen.

'Verdere zekerheden zijn de sterk opkomende internetbedrijven; bedrijven die vanaf niets beginnen. En de infrastructuur in Nederland is prima, Schiphol is een groot goed. Tot slot zou ik in het algemeen de kwaliteit van de mensen willen noemen, al holt de taalvaardigheid achteruit.'

De Kamer: Wat worden de gamechangers in de economie?

Groen: 'Er zijn twee belangrijke aspecten. De eerste: de beste plek op het internet is die tussen vraag en aanbod, de plek van de intermediair. Als *offline* intermediair moet je verschrikkelijk oppassen. Google is de primus van de internetbranche, iedereen is van dat bedrijf afhankelijk. Dat heeft ook een angstaanjagende kant. De Gouden Gids is er bijvoorbeeld gigantisch de dupe van geworden, want zij waren vroeger natuurlijk de *offline* intermediair. Toen betaalde je enkele tienduizenden guldens voor een vermelding in de Gouden Gids, nu gaat dat geld naar internetbedrijven.

'Ten tweede: je moet eigenlijk iets gaan doen dat al bestaat, iets waar *offline* al vraag en aanbod voor is. In het geval van Thuisbezorgd.nl: mensen bestelden al eten, dat hebben wij niet verzonnen, we hebben het alleen maar naar het internet verplaatst. Dat geldt ook voor sites met vliegtickets en dergelijke. Als je aan deze twee voorwaarden voldoet, zit je op de beste plek die je maar kunt bedenken. Het aardige is dat deze twee aspecten goed aansluiten bij de Nederlandse handelsgeest. En wat de *offline* retail betreft: er blijft wel iets van de winkelstraat over, maar het zal allemaal veel kleiner zijn en veel specialistischer.'

‘Ik vind dat er in de richting van de gezondheidszorg weinig ontwikkelingen zijn’

De Kamer: Wat voor bedrijven zullen overleven in 2025?

Groen: ‘De intermediair die snapt dat hij iets aanbiedt dat mensen al willen hebben. Het is moeilijk om op internet met iets te komen dat mensen nog niet doen of hebben. Uiteindelijk gaat het erom trends te herkennen. Je kunt nu bijvoorbeeld zien dat de binnensteden leeglopen; kun je daar niet iets mee? Juist als je erkent wat er aan de hand is, kom je ergens. Veel ketens – neem bijvoorbeeld de videotheken – zijn failliet gegaan omdat ze zich niet helemaal, maar slechts een beetje hebben aangepast.’

De Kamer: Welke sectoren zijn in 2025 groter, welke gekrompen?

Groen: ‘De internetsector zal groter worden – mits Nederland in staat is nieuwe successen te produceren. Alles wat met industrie te maken heeft neemt af, net als alles waarbij je fysiek iets moet doen. Alle auto’s die er nu zijn, heb je straks niet meer nodig. De gezondheidszorg zal gegroeid zijn, want mensen worden ouder. Het voordeel in deze sector is dat er een generatie aankomt die begrijpt hoe het internet werkt.

‘Ik vind wel dat er in de richting van de gezondheidszorg weinig ontwikkelingen zijn. Bij mijn oma thuis bijvoorbeeld is niet veel geautomatiseerd. Ze valt wel eens, dus waarom hangen we dan geen sensoren op in zo’n huis zodat we automatisch weten dat ze gevallen is? In de richting van domotica, de huiselijke elektronica, zou je veel *start-ups* verwachten die daarin springen. Van zoiets zou de overheid nou kunnen zeggen dat ze het zo belangrijk vinden dat ze het gaan ondersteunen, zeker omdat de zorgkosten uit de hand lopen.

‘En wat me bij postbedrijven opvalt, is dat ze het zo slecht voor elkaar hebben. De grote postbedrijven hadden zich allang tot pure pakketdiensten kunnen omvormen.’

De Kamer: Welke randvoorwaarden moet de overheid de komende tien jaar invullen om innovatie plaats te laten vinden?

Groen: ‘Wat ik gek vind aan Nederland is dat er in sectoren wordt gedacht en er een bepaald aantal topsectoren is gedefinieerd. Ik heb ooit met een minister aan tafel gezeten die zei dat internet niet een van de topsectoren is. Dat vond ik vreemd, want het is de snelst groeiende sector die er momenteel is. De overheid identificeert op basis van onduidelijke criteria topsectoren en gaat vervolgens die sectoren helpen. Je zou eigenlijk moeten zeggen: *hé, dat gaat hard, daar gaan we helpen*. Je moet de beste plekken voor bepaalde activiteiten zoeken, bijvoorbeeld internet op Amsterdam richten en logistiek en transport op Rotterdam. Ik denk dat de start-ups van nu de grote bedrijven van straks zijn. Uiteindelijk gaat het erom dat een aantal spelers uitgroeit tot heel grote jongens. Dan heb je wel veel spelers nodig. In Silicon Valley zitten heel veel ondernemers dicht op elkaar. Daar mislukt van alles, maar het zijn er zo veel dat er uiteindelijk een paar boven komen drijven.

‘In Europa zie je dat er nationale plekken zijn, niet echt internationaal of zelfs maar Europees. De Nederlandse overheid had kunnen ambiëren die Europese plek te worden. Er is een beetje hoop dat Amsterdam die plek toch wordt, maar dan moet je wel zorgen voor belastingvoordelen, zodat je een beter pakket te bieden hebt dan andere landen. We concurreren nu vooral binnenlands, terwijl we internationaal zouden moeten concurreren. Als alle Nederlandse bedrijven op één plek zitten en er ook internationale bedrijven naartoe komen, creëer je een ecosysteem.’

Jitse Groen:

'Ik heb ooit met een minister aan tafel gezeten die zei dat internet niet een van de topsectoren is'



‘Google heeft er helemaal geen belang bij om fouten te maken met privacy’

De Kamer: Welke technologieën zullen over tien jaar een belangrijke rol spelen?

Groen: ‘Er zullen een hoop dingen komen die het makkelijker gaan maken. Dan moet je denken aan spraaksturing en voorspelling van gedrag. We gaan wat meer richting de automatisering van ons leven. Wat betreft de privacy daaromheen: privacy bestaat niet meer. Maar of daar nu zo grootschalig misbruik van gemaakt wordt, vraag ik me af. Google weet van veel mensen hun huidige locatie, Apple misschien ook. De National Security Agency weet dat dan dus ook. Zolang we geen rare dingen doen, is dat geen probleem. Google heeft er helemaal geen belang bij om fouten te maken met privacy. Bedrijven gebruiken vooral data van grote groepen mensen om daar wat mee te doen, en niet van jou als individu. Het delen van informatie levert trouwens ook gemak op: als Thuisbezorgd weet dat je zin hebt in een pizza, kunnen wij automatisch aanbieden er eentje te bezorgen.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Groen: ‘Wat flexibeler. Wat je bijvoorbeeld bij de start-ups in Berlijn ziet gebeuren, is dat veel mensen in die *scene* worden aangenomen en vervolgens weer snel worden ontslagen. Dat is niet goed. In Nederland kun je je afvragen wat de rol van vakbonden nog zal zijn. Nederlanders staken amper, omdat ze dat niet doen uit verantwoordelijkheidsgevoel en omdat ze niet zo veel te klagen hebben. In onze sector moeten wij de mensen pampereën, bijvoorbeeld met gratis eten en gratis fruit. Anders komen ze gewoon niet bij ons werken. De macht zit dus veel meer aan de werknemerskant. Om de goede mensen te krijgen, moeten wij gigantisch concurreren.’

De Kamer: Hoe kan Nederland toptalent aan zich binden?

Groen: ‘Je moet ervoor zorgen dat je op bepaalde gebieden heel erg goed bent en dat goede bedrijven zich hier vestigen. De beste talenten komen daarnaast op de beste arbeidsvoorwaarden af. Je zult op het vlak van arbeidsvoorwaarden altijd moeten concurreren met de grootste in je ecosysteem – in ons geval is dat Booking.com. Dat is vervelend voor bedrijven, maar prettig voor werknemers.

‘Talent moet echter wel voorhanden zijn. Ik wil een grotere IT-afdeling, maar dat lukt gewoon niet. Eigenlijk wil je dat ze vanzelf binnenkomen, omdat ze weten dat Nederland aantrekkelijk is. Maar wij moeten zo ongeveer in Spanje of Oekraïne mensen zoeken en hun papieren regelen. Als de overheid daar iets meer ontspannen in is, moet dat van nature gaan.’

De Kamer: Hoe ziet uw bedrijf er over tien jaar uit?

Groen: ‘We zullen onderdeel zijn van een grotere site. Er wordt zoveel geconsolideerd in onze sector. Locatie is wat minder belangrijk aan het worden. Toen ik begon, zat mijn concurrent in Utrecht en ikzelf in Enschede. Nu zitten mijn concurrenten in Berlijn, Chicago en Londen. Wat dat betreft is de wereld in onze sector compleet veranderd. Vroeger kon je met honderd euro een heel eind komen, op dit moment is dat bijna onmogelijk. Als wij zien dat we in Oostenrijk een slecht product hebben, maken we het product voor Oostenrijk beter en profiteren Nederlandse klanten daar ook van. Er wordt veel meer

‘Als je nu nog met een nationale blik naar onze sector kijkt, zul je het niet redden’

over grenzen heen gekeken, simpelweg omdat het moet. Je moet veel meer zaken in de gaten houden dan tien jaar geleden. Ik zit vijftien jaar in het bedrijf en weet dat er nogal eens wat vanuit het buitenland komt aanvliegen, bijvoorbeeld uit China. Voor hen is Europa maar zo groot als een zesde van hun eigen land. Als je nu nog met een nationale blik naar onze sector kijkt, zul je het niet redden.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Groen: ‘Ik wil altijd het beste product bouwen. Ik wil niet de grootste worden. Uiteindelijk zul je het altijd redden als je het beste product voor je eindconsument maakt. Internet is een grote democratie. Als jij je huiswerk niet doet, komt er altijd wel een ander die het beter doet. Daarnaast ben ik heel koppig. Dat is soms goed, soms niet. Ik denk ook dat het heel vervelend is tegen ons te concurreren. Niet omdat we gemeen zijn, maar omdat als wij zien dat we een bepaalde markt kunnen veroveren, we die stap ook maken. Dan geven we net zo lang geld uit aan marketing tot we die markt hebben. Wat je ziet bij bedrijven waar de ondernemer er niet meer in zit, is dat ze naar het budget kijken hoeveel ze willen uitgeven. Voor ons geldt dat niet. Als je ergens de baas wilt worden, op een nieuwe markt, moet je doen wat nodig is. Daarom is het lastig in onze sector; er zijn veel investeerders en weinig ondernemers.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de jongere generaties?

Groen: ‘Ik mag hopen dat een van de zekerheden in Nederland het beste onderwijs ter wereld is. Als dat voor elkaar is, komt het goed. Veel mensen zouden moeten beseffen dat Nederland geen land is, maar een stad. Maar die visie ontbreekt in Nederland, zoals dat ook het geval is op het gebied van onderwijs. Als we hier mensen opleiden die technisch onderlegd zijn en weten hoe ze een bedrijf moeten bouwen, win je van iedereen.’

TAKEAWAY.COM



AANTAL BESTELLINGEN: MEER DAN EEN MILJOEN PER MAAND



MEDEWERKERS: ONGEVEER 500 (2015)



HOOFDKANTOOR: UTRECHT

Marcel Levi,
AMC

'Mijn motto is: professional in the lead'

'Het gaat hier om acceptatie door de rest van de organisatie, die vaak bestaat uit eigenwijze professionals die veel makkelijker dingen aannemen van een vakgenoot dan van een buitenstaander.'





Bestuursvoorzitter AMC

Marcel Levi

‘Mensen hebben nog altijd behoefte aan persoonlijk contact’

Marcel Levi is voorzitter van de raad van bestuur van het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam. De Kamer spreekt met hem over veranderende zorginstellingen, medische vooruitgang, de toekomst van zorgprofessionals en de rol van de overheid. ‘De overheid reageert krampachtig en heeft geen duidelijke visie op waar het naartoe zou moeten.’

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden voor de gezondheidszorg in 2025?

Marcel Levi: ‘Gezondheidszorg is momenteel enorm technologiegedreven en maakt daarbij een fase door met zeer snelle ontwikkelingen vanuit verschillende basiswetenschappen en toegepaste wetenschappen. Dit vertaalt zich in veranderende behandelingen en zorgmodaliteiten. In 2025 zal de medische wereld er heel anders uitzien dan nu. Hoe precies, dat is nog onzeker, maar het verschil met nu zal veel groter zijn dan de afgelopen tien jaar het geval was. Alles gaat steeds sneller. Wat gisteren onmogelijk leek, is morgen al realiteit.’

De Kamer: Is de overheid een onzekerheidsfactor?

Levi: ‘Als ik heel eerlijk ben, vind ik het helemaal niet interessant hoe de overheid naar zorg kijkt. Dat heeft namelijk geen effect. Alles wat de overheid verzonnen heeft op het gebied van gezondheidszorg pakt vrijwel altijd diametraal uit. Om een voorbeeld te geven: als de overheid vindt dat medisch specialisten dichterbij het ziekenhuis moeten staan, neemt het kabinet allemaal maatregelen die er uiteindelijk toe leiden dat medisch specialisten verder van het ziekenhuis af komen te staan. Of als de overheid vindt dat we een zorgsysteem moeten hebben dat gedreven wordt door principes uit de marktwerking, neemt de regering allemaal maatregelen die ervoor zorgen dat we uiteindelijk een veel meer gebudgetteerde en geregelde situatie hebben dan we ooit gewend waren. Ik vind dat de overheid heel krampachtig en moeilijk reageert, maar geen duidelijke visie heeft op waar het naartoe zou moeten. We zitten nu in een strak budgetsysteem waardoor er straks opnieuw krapte en wachtlijsten ontstaan. Over drie jaar treedt vermoedelijk een minister aan die onder druk van alle ontstane ellende besluit om de financiële teugels weer iets te laten vieren. Het zijn

CV MARCEL LEVI

geboren op 26 september 1964
in Amsterdam

1976 – 1982

Vossius Gymnasium,
Amsterdam

1982 – 1991

Opleiding en PhD geneeskunde,
Universiteit van Amsterdam

1989 – heden

Internist AMC, Amsterdam

1998 – 1999

Genetisch onderzoek,
Universiteit Leuven

2010 – heden

Voorzitter raad van bestuur
AMC

2010 – heden

Decaan faculteit geneeskunde,
Universiteit van Amsterdam

allemaal marginale maatregelen, die geen grote impact hebben op de manier waarop de gezondheidszorg is geregeld.'

De Kamer: Kunt u drie zekerheden in de medische zorg noemen?

Levi: 'De eerste zekerheid is dat het mensenwerk blijft. Daarnaast is een zekerheid dat het succes van de geneeskunde alleen maar zal toenemen: betere behandelingen van ziektes, waardoor minder mensen overlijden. Een derde zekerheid is dat het niet goedkoper zal worden. Maar ik geloof al die projecties dat de kosten enorm uit de hand gaan lopen ook niet. Er zijn elementen die in de toekomst minder zullen kosten omdat we ze beter gaan regelen of omdat bepaalde medicijnen goedkoper worden. Maar in het tempo waarin we nu dingen ontwikkelen, komen daar meteen geavanceerdere kostbare zaken voor terug. In het gunstigste geval houdt dit elkaar in evenwicht. Overigens vind ik de hoeveelheid geld die we nu aan de gezondheidszorg besteden erg acceptabel. En ik denk dat de meeste mensen dat wel vinden.'

De Kamer: Hoe zien de zorginstellingen er in 2025 uit?

Levi: 'De uitkomst van de hele discussie die nu op gang is gekomen over het concentreren van complexe en spoedeisende zorg zal flinke impact hebben. In het kielzog daarvan zullen namelijk een heleboel andere dingen ook meegaan. Mijn inschatting is dat we straks veel minder ziekenhuizen zullen hebben dan nu het geval is. We doen heel moeilijk over fusies van zorginstellingen, maar ziekenhuizen fuseren al eeuwen zonder problemen: ook het AMC is een product van wel zeventien ziekenhuizen. Dat zal dus wel gewoon doorgaan. De ziekenhuizen zullen wel groter zijn, omdat je toch hetzelfde volume wilt hebben. 'Aan de andere kant zullen er decentraal veel meer centra ontstaan waar je een belangrijk deel van de eerste- en tweedelijnszorg kunt krijgen. Waar ook de zorg voor chronische patiënten kan plaatsvinden. Daar komt dan meer betrokkenheid van specialisten en paramedici bij kijken. Er zullen ook steeds meer verpleegkundigen zijn die een deel van die zorg op zich nemen. Hun aantal zal in de toekomst dus toenemen. Mijn inschatting is dat de solistische huisartsenpraktijk in 2025 niet meer bestaat.'

De Kamer: Hoe denkt u over de voortdurende discussie over de hoge kosten van de zorg?

Levi: 'Mensen vinden hun zorgpremie te hoog, maar dat geld wordt uitgegeven aan andere mensen die op dat moment een bepaalde operatie of chemotherapie nodig hebben. Ik denk altijd bij mijzelf: ik betaal veel zorgpremie, maar ik mag mijn handen dichtknijpen dat ik überhaupt geen chemotherapie nodig heb. Dat hoor je dus nooit in het debat. Mensen hebben het er alleen maar over dat ze moeten betalen en er niets voor terugkrijgen. Je mag juist heel blij zijn als je je leven lang zorgpremie betaalt en er nooit een cent van terugziet. Dat betekent namelijk dat je het nooit nodig hebt gehad. Zien we onze gezondheid niet als een van de belangrijkste dingen in het leven? Ik draag ook mijn hele leven bij aan een brandverzekering, maar ik ga toch niet zeggen dat ik ervan baal dat ik al dat geld heb uitgegeven en nooit brand heb gehad?'

‘De computer in ons hoofd is nog niet genoeg doorgrond om die te kunnen vervangen door een apparaat’

De Kamer: Is er een rol voor robotisering en artificiële intelligentie in de zorg?

Levi: ‘Artificiële intelligentie vind ik een interessante ontwikkeling, die kan leiden tot een snellere toegang tot feitelijke kennis. Maar ik zie nog niet zo gauw dat het hele medische denkproces vervangen kan worden door computers. Stel dat iemand binnenkomt die zich benauwd voelt. Dan weet je niet of hij bedoelt dat hij pijn op de borst heeft of angstig is of juist kortademig. Dat zie ik een computer nog niet zo feilloos analyseren. Mensen presenteren zich daar te variabel voor. De computer in ons hoofd is nog niet genoeg doorgrond om die te kunnen vervangen door een apparaat. Hetzelfde geldt voor het idee dat mensen langer thuis kunnen blijven dankzij de technologie. Ik ben daar vrij cynisch over. Mensen hebben vaak zorg nodig die nog altijd niet gemakkelijk door een apparaat gegeven kan worden. Daarnaast merk ik dat mensen veel behoefte hebben aan persoonlijk contact. Je kunt wel tien geavanceerde computers rond het bed van een stikbenauwde bejaarde man zetten, maar de huilende mevrouw die ernaast zit wil op zo’n moment vooral een warme figuur die zich om haar man bekommert en haar vertelt dat het allemaal wel goed komt. Daar kan nog geen technologie tegenop. Bij al het technologische geweld dat nu op de mensen wordt losgelaten, merk ik dat we daar als medici steeds vaker in tekortschieten. Waarschijnlijk omdat we onszelf ook iets te makkelijk verschuilen achter alle technologische hulpmiddelen.’

De Kamer: Wat zouden de gamechangers in de zorg kunnen zijn?

Levi: ‘Voor individuele ziektes zal wetenschappelijke vooruitgang een gamechanger zijn. In algemenere zin is dat niet zo makkelijk te voorspellen. De medische wereld is een heel groot, log systeem, waarin je niet zo snel enorme veranderingen ziet. De door sommigen voorspelde doomsenario’s, zoals op den duur een tekort aan werkrachten in de zorg, geloof ik bijvoorbeeld niet. Net zoals ik niet geloof in *individualised medicine*. Dat is absolute onzin, en toch praat iedereen elkaar na. Elke kankercel kan weer een andere mutatie of een serie mutaties hebben. Pas als je die weet, kun je daar precies de juiste geneesmiddelen tegen inzetten. Het probleem is alleen dat we redelijk goed kunnen vaststellen wat het verschil is tussen de ene kankercel en de andere, maar dat we nog helemaal geen geneesmiddelen hebben die zo specifiek kunnen ingrijpen. Daar komt nog wel tien, twintig jaar ontwikkeling bij kijken. Wat er bovendien niet bij wordt verteld, is dat het één kankercel verderop in dezelfde patiënt alweer helemaal anders is. Dat maakt het een buitengewoon complex verhaal. Het klinkt natuurlijk heel lekker, zo’n behandeling alleen voor jou. Maar het is totale flauwekul. ‘Wat wellicht wél de komende jaren het verschil zou kunnen gaan maken is internationalisering. Dat zweeft al veel langer boven de markt, maar het is er tot nu toe nooit van gekomen. Als uiteindelijk echt een keertje het kwartje valt dat je bijvoorbeeld veel beter uitbent in Bombay voor een nieuwe hartklep dan in Amsterdam, zou dat een enorme verandering teweeg kunnen brengen. Andersom zouden er dan ook mensen naar Nederland kunnen komen voor bepaalde behandelingen. Die markten van de gezondheidszorg zijn



Marcel Levi:
'Je mag heel blij zijn als je je leven lang zorgpremie betaalt en er nooit een cent van terugziet'

‘Het is een kwestie van tijd voordat alle specialisten in dienst van het ziekenhuis zijn’

nu nog heel sterk nationaal bepaalde silo's. Dat komt voor een deel ook omdat mensen het fijn vinden om dicht bij huis te zijn in onzekere situaties. Maar je ziet de wereld nu zo snel kleiner worden, dat ik me kan voorstellen dat op een gegeven moment die silowanden heel snel zullen verdwijnen.'

De Kamer: Is er ruimte voor start-ups in de zorg?

Levi: 'Daar zijn er al heel veel van. Bijna alle medische studenten hebben een bedrijfje tegenwoordig. Ze maken websites of ze ontwikkelen een concept. Aanstormende zorgprofessionals vinden het enig om een bedrijfje erbij te hebben of iets nieuws te ontwikkelen. Die zijn niet alleen maar bezig om doktertje te spelen. Deze initiatieven zullen de zorg eerder in de breedte dan in de diepte veranderen. Ik vrees namelijk dat er de komende tijd niet zomaar een medische Steve Jobs zal opstaan die een concept verzint waardoor de hele gezondheidszorg radicaal op de schop gaat. Wel denk ik dat er honderdduizend mini-Steve Jobjes komen, die allemaal een klein dingetje gaan doen. Dat geeft de zorg in de breedte nog weer meer dimensie. De diabeteszorg zou daardoor in Nederland bijvoorbeeld compleet kunnen veranderen. Of de controle van de mensen met een hoge bloeddruk. Maar een allesomvattend concept zomaar uit de grond stampen waarmee alle problemen ineens worden opgelost, dat is te complex.'

De Kamer: Hoe denkt u over het gebruik van big data in de gezondheidszorg?

Levi: 'Op dit moment vind ik het fenomeen *big data* een beetje de kleren van de keizer. Het is nog steeds een beetje een brij, waar je voorlopig geen lekkere chocola van kunt maken. Eerst zullen we een gemeenschappelijke taal moeten ontwikkelen om alle gegevens te vertalen naar iets dat voor iedereen eenduidig te interpreteren is. Pas dan zullen we er iets aan hebben. Maar dit lijkt me eerlijk gezegd nog waanzinnig ver weg.'

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 voor de zorg uit?

Levi: 'Daar gaan we verschuivingen zien. Je ziet tegenwoordig bijvoorbeeld al steeds meer een doorontwikkeling van verpleegkundigen richting gespecialiseerde zorg. Dat is erg boeiend. Het ontwikkelt zich wel merkwaardig, want er heeft vrijwel geen horizontale substitutie plaats. Een diabetesverpleegkundige zal dus nooit een oncologieverpleegkundige worden. Dat is toch wel gek, want de vaardigheden die ze gaandeweg opdoen, zijn natuurlijk best in een andere discipline toepasbaar. Daar moeten we nog wat aan knutselen.'

De Kamer: Zijn de specialisten over tien jaar allemaal in loondienst?

Levi: 'Dat had allang zo moeten zijn. Maar omdat onze minister van Binnenlandse Zaken op het moment dat ze állemaal op het punt stonden om in loondienst te gaan, riep dat ze dan drie keer zo weinig gingen verdienen, zijn ze allemaal snel weer naar hun hoekje van de maatschap teruggevlucht. Maar het is een kwestie van tijd voordat alle specialisten in dienst van het ziekenhuis zijn.'

‘Het fenomeen big data is nog steeds een beetje een brij, waar je voorlopig geen lekkere chocola van kunt maken’

De Kamer: Hoe ziet het AMC er over tien jaar uit en wat voor leiderschap heeft het dan nodig?

Levi: ‘Het AMC ontwikkelt zich nu in rap tempo tot een instelling waar de complexe zorg een steeds grotere rol inneemt. De eenvoudigere tweedelijnszorg verplaatst zich vaker naar andere ziekenhuizen. Dat is onderdeel van het doel dat we nastreven door met het VUMC te fuseren. De intensive care-afdeling blijft groeien, of het nou de kinder-IC betreft, neonatologie, of de volwassen-IC. Het draait hier om complexe interventie: veel behandeling, weinig verpleging, dat gebeurt steeds meer op andere locaties. De polikliniek zal inkrimpen, binnenkort heb je voor de minder ingewikkelde behandelingen op vijf, zes locaties in de stad toegang tot poliklinische voorzieningen.

‘Wat betreft leiding geloof ik heilig in het concept van de *professional in the lead*. Dat is hier al sterk doorontwikkeld, maar het kan altijd beter. De huidige generatie verpleegkundigen en artsen laat zich nu bij-scholen in zaken als bedrijfsvoering, financiële en juridische aspecten. Ik geloof in een organisatie die zichzelf bestuurt.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Levi: ‘Ik heb veel motto’s. Maar in dit geval vind ik *professional in the lead* erg van toepassing is. Als ik naar mijn eigen situatie kijk: een ziekenhuis is misschien wel de meest professionele organisatie die er is. Als je aan het bed van een patiënt staat, doe je onmisbare kennis en vaardigheden op. Daarnaast gaat het om acceptatie door de rest van de organisatie, die vaak toch bestaat uit eigenwijze professionals die veel makkelijker dingen aannemen van een vakgenoot dan van een buitenstaander.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de jonge generatie?

Levi: ‘Ik denk dat de toekomst heel wat positieve ontwikkelingen voor jonge mensen in petto heeft. Kijk maar hoe makkelijk het nu bijvoorbeeld is om te gaan reizen. Ik kan gewoon op mijn computer een ticket naar New York boeken. Tien jaar geleden had ik twee weken van tevoren *traveller’s cheques* aan moeten vragen, een reisgids moeten bestuderen en een hotel moeten reserveren. Nu neem ik een plastic pasje mee, pin ik ter plaatse wat dollars en kijk ik op internet waar ik lekker kan eten. Het leven wordt steeds leuker en makkelijker. Ik denk dat we daar veel te weinig aandacht voor hebben. Toen iemand weer eens zei dat de olie opraakte, bleek dat er in Amerika schaliegas kan worden gewonnen. Ik ben gewoon niet zo’n pessimist.’

AMC



JAARLIJKS AANTAL OPGENOMEN PATIËNTEN: 56.000



AANTAL BEDDEN: 1.002



MEDEWERKERS: RUIM 8.000

Cees Links,
GreenPeak Technologies

‘Mijn motto
is: morgen is
er weer een
nieuwe dag,
met nieuwe
kansen’

‘Het leven kent ups en downs. Maar na
een goede nachtrust is er altijd weer een
nieuwe dag met nieuwe mogelijkheden.’



Oprichter en chief executive officer GreenPeak Technologies

Cees Links

‘Door data-analyse gaan we ineens meer van onszelf begrijpen’

Cees Links stond aan de wieg van wifi en speelt nu als CEO van chip-ontwikkelaar GreenPeak Technologies een belangrijke rol in de aanzet van the internet of things. De Kamer praat met hem over connectiviteit, data-analyse en het belang van goed onderwijs. ‘Wiskunde is van vitaal belang voor onze concurrentiepositie.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de economie van 2025?

Cees Links: ‘*Security* en *privacy*. Neem als voorbeeld de komst van de auto bijna honderdvijftig jaar geleden. Het heeft tientallen jaren geduurd voordat er rijbewijzen en fatsoenlijke verkeersregels kwamen. Nu gebeurt iets vergelijkbaars. Internet, communicatie en computers zijn betrekkelijk jonge fenomenen waarvan we nog geen flauw idee hebben hoe ermee om te gaan. Briefgeheim is verankerd in de wet, maar e-mailgeheim bestaat nog niet. Dat is bij het criminele af. Met de opkomst van het internet moeten overheden wereldwijd, inclusief de Nederlandse, veel beter gaan begrijpen waar de democratie ophoudt en waar de taak van de overheid begint.’

De Kamer: Kunt u de onzekerheden ranken?

Links: ‘De eerste is *security*, de tweede is *privacy*. Wij moeten de komende tien jaar leren hiermee om te gaan op een manier die past bij onze cultuur. Als derde onzekerheid kunnen we de overheid nemen. In feite is de overheid een afspiegeling van de gemiddelde burger. Zij is dus net zo hard aan het leren als wij allemaal. De technologie gaat zo snel dat het leerproces daar alleen maar achteraan kan hobbelen.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van 2025?

Links: ‘Ik ben onlangs naar een toneelstuk over Anne Frank geweest. Het viel mij op hoe weinig er sindsdien is veranderd. Ik ben opgegroeid in een Amsterdamse bovenwoning en ik zag daar op het toneel het huis van mijn ouders. De tafereel uit het toneelstuk herkende ik uit mijn eigen gezin nu. Ik was ervan onder de indruk dat bepaalde dingen eigenlijk veel minder veranderen dan we denken. Mensen zullen over twintig jaar nog steeds gewoon werken om hun boterham te verdienen

CV CEES LINKS

geboren op 10 april 1957
in Amsterdam

1975 – 1982

Elektrotechniek en toegepaste
wiskunde, Universiteit Twente

1986 – 2002

Onder de vlag van NCR, AT&T,
Lucent Technologies en Agere
Systems de wifi uitgevonden
en tot een wereldwijd
geaccepteerde standaard
gemaakt

2005 – heden

Oprichter en CEO GreenPeak
Technologies, dat zich richt op
low-power wifi voor internet of
things-applicaties

en zullen nog steeds hun lusten en lasten hebben. Dat wil niet zeggen dat alles altijd hetzelfde blijft. Als ik mijn zoontje nu vraag of hij zich kan voorstellen dat er leven voor wifi was, heeft hij geen flauw idee. Ik kan me nog herinneren dat ik vroeger tijdens vakanties in Frankrijk rond een uur of vijf 's middags in de rij ging staan voor de telefooncel om contact te maken met het thuisfront. Dat is nu toch wel anders. Er lijkt nu ook een soort natuurlijke verwevenheid te ontstaan tussen werk en leven. Communicatie is heel sterk in het dagelijks leven geïntegreerd, waardoor we veel beter en gemakkelijker in staat zijn om onze tijd in te vullen en te verdelen. Deze veranderingen kwamen in golven. Eerst hadden we de generatie computers, daarna de generatie internet en nu de generatie *smartphones*. Ik denk dat we aan het begin staan van een nieuwe, nog veel grotere golf, waarin data-analyse het verschil zal gaan maken. Dankzij het verzamelen van data zullen wij de meest minutieuze details over onszelf te weten komen. Hierdoor kunnen we in de toekomst veel gezonder en bewuster leven. We zullen ook veel verstandigere beslissingen kunnen nemen. In de hype van de marketing van technologie heet dit alles *the internet of things*, in de praktijk betekent het meer weten, en een verhoging van de kwaliteit van onze beslissingen. Toen we voor het eerst wifi op de markt brachten, zei iedereen dat er totaal geen behoefte aan zou zijn. Te duur, niet betrouwbaar, gezondheidsrisico's, noem maar op. En nu kunnen we ons geen leven zonder meer voorstellen. Ik geloof echt dat de volgende innovatiegolf qua grootte de voorgaande golven zal overstijgen. En denk daarbij eens aan alle economische activiteit die dit met zich mee zal brengen. Voor mij zijn dit zekerheden. Maar ik ben dan ook een rasoptimist.'

De Kamer: Wat zullen de gamechangers van 2025 zijn?

Links: 'Het boek *Dataclysm* van Christian Rudder, oprichter van *datingsite* OkCupid, staat vol met interessante data-analyses. Zo blijkt er enorm veel verscholen discriminatie op dating sites te zijn. De data bestonden natuurlijk wel, maar konden nooit worden verwerkt. Nu kunnen we eindelijk iets doen met deze data. Door deze analyses gaan we ineens zo veel meer van onszelf en van de maatschappij begrijpen. Een absolute gamechanger. Hier liggen veel mogelijkheden. Hoewel er ook een zwarte kant aan kleeft. De deur wordt in principe opengezet voor Big Brother, met alle gevaren van dien. Het is een nieuw concept, waar we als maatschappij nog helemaal geen vat op hebben.'

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 zijn gegroeid en welke zullen kleiner zijn geworden?

Links: 'Als je kijkt naar wat Nederland rijk maakt, kom je toch keer op keer uit op handel. Dat is onze kernwaarde, daar zijn we goed in. Neem de energiemarkt. We zijn daar door het aardgas groot geworden. Maar aardgas is tijdelijk. Ondertussen hebben we wel geleerd te handelen in energie, zoals bedrijven als Shell dat doen. Verder geloof ik in grote steden en urbanisatie. Veel mensen bij elkaar leidt tot een *melting pot*, waaruit allemaal nieuwe zinvolle initiatieven kunnen ontstaan. We zijn in Nederland zeer innovatief. De aandelenbeurs is ooit ook hier uitgevonden. Ik denk daarom dat onze sterke positie in de handelssector wel een tijd zo zal blijven. Daarentegen maak ik me veel zorgen over de zorgsector. Demografisch is het een groeimarkt, maar financieel loopt

‘Kosten- besparende maatregelen worden vanuit de zorgsector zelf nog steeds enorm tegen- gewerkt’

het echt tegen zijn grenzen aan. Binnen de zorg worden naar mijn idee de verkeerde *incentives* gebruikt. In een normaal businessmodel komt de klant terug zolang je goede service levert. Is de concurrent beter? Dan gaat de klant daarnaartoe. De medische wereld heeft dat model niet. Als ik goed geholpen word door een dokter, kom ik niet meer terug, bij wijze van spreken. De gewone marktwerking is dus niet van toepassing op de zorg. Hierdoor is er ook helemaal geen *drive* om kosten te besparen. De medische wereld lijkt voor mijn gevoel soms op het bedrijfsleven van twintig jaar geleden toen de papieren boekhouding op zijn eind liep. Kostenbesparende maatregelen worden vanuit de zorgsector zelf nog steeds enorm tegengewerkt. De zorg zal de komende twintig jaar dus echt op de schop moeten.’

De Kamer: Hoe denkt u over de financiële sector?

Links: ‘Nederland heeft een sterke financiële sector, omdat hier in het verleden een heleboel is geïnvesteerd. Dat zal dus ook een sterke sector blijven. Voor de banken zelf voorzie ik veel veranderingen. Dan kijk ik bijvoorbeeld naar *crowdfunding*. Dat is een heel interessant nieuw fenomeen, maar de echt grote investeringen haal je daarmee niet op. Dat zal gewoon door de bestaande financiële leveranciers worden ingevuld.’

De Kamer: Hoe ziet u de concurrentiepositie van Nederland in 2025?

Links: ‘Ik moet zeggen dat ik me daar soms wel zorgen om maak. Bij de jongste generaties komt *yolo – you only live once* – aan alle kanten om de hoek kijken. Alles moet een pretje zijn. Vergelijk dat eens met China. Daar heerst nog een drilzucht uit onze jaren dertig. Ik denk dat we toch een beetje gemakzuchtig aan het worden zijn. Ik ben bang dat we het daardoor weleens van Azië kunnen gaan verliezen.’

De Kamer: Wat moet er gebeuren om deze trend tegen te gaan?

Links: ‘Dat vind ik een moeilijke vraag. We hoeven niet terug naar het hand op tafel leggen en met de lat erop slaan. Maar ik heb wel het gevoel dat er te veel afleiding is voor de jeugd. De interesse in het bouwen aan een toekomst sneeuwt hierdoor onder. Daarbij denk ik dat het onderwijs achter de feiten aanhobbelt. En of we het nu leuk vinden of niet, wiskunde en abstract denken zijn de sleutel binnen dat onderwijs. Voor onze concurrentiepositie is wiskunde van vitaal belang. Wiskunde staat aan de basis van alle software. Ik heb niet de indruk dat we ons dit voldoende realiseren. In Azië realiseert men zich dat veel meer. Daar wordt überhaupt veel grotere waarde aan onderwijs toegekend.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Links: ‘Ik denk dat de arbeidsmarkt flexibeler moet worden. Dat werkt veel beter dan zomaar iemand aannemen en op de loonlijst laten staan, ongeacht of hij of zij waarde toevoegt voor het bedrijf. Ik heb zo vaak gezien dat het ontslag van iemand beter was voor zowel het bedrijf als de werknemer. Levenslange contracten zijn niet goed voor mensen en niet goed voor bedrijven. Maar dat blijft voorlopig nog helemaal dichtgetimmerd, hoewel zzp’ers zich proberen vrij te vechten uit het keurslijf. Daarnaast denk ik dat werk alleen maar leuker en interessanter wordt dankzij de technologische ontwikkelingen. Onlangs



Cees Links:

'Voor onze concurrentiepositie is wiskunde vitaal. Ik heb niet de indruk dat we ons dit voldoende realiseren. In Azië wordt veel grotere waarde aan onderwijs toegekend'

‘Mensen zullen op den duur individueel dommer worden, maar collectief wordt de mensheid steeds slimmer’

hoorde ik PvdA-minister Lodewijk Asscher zeggen dat de werkloosheid dankzij technologie de komende jaren fors zal toenemen. Daar geloof ik niet in. Ik heb het gevoel dat de historie heeft uitgewezen dat juist het omgekeerde het geval is. Natuurlijk zijn er terechte zorgen over de tweedeling van de maatschappij en bestaat de kans dat er aan de onderkant banen overblijven die vrijwel niemand meer wil doen. Dat zijn de ruwe kanten aan de vertechnologisering van de samenleving die om een oplossing vragen, maar technologie zal niet ineens de hele arbeidsmarkt laten instorten en iedereen werkloos maken.’

De Kamer: Vier jaar geleden heeft u in het Financieele Dagblad gezegd dat Nederland geen pioniersland in technologie is. Denkt u dat we dit ooit wel kunnen worden?

Links: ‘Vanuit de overheid wordt dit enorm gepropageerd en gestimuleerd, want nieuwe technologieën creëren nieuwe banen. Maar persoonlijk vraag ik mij af of dit niet beter ingebed moet worden in waar Nederland sterk in is: handel/logistiek en landbouw/veeteelt. Innovatie moet worden ingepast om de concurrentiepositie van een land te versterken. Japan is hier een goed voorbeeld van. Dat land is groot geworden in de jaren tachtig en negentig met technologie die aansloot op zijn cultuur. Hetzelfde zie je nu in China gebeuren. In dat opzicht is het ook heel interessant wat er in Israël gebeurt. Daar worden evenveel *start-ups* opgericht als in heel West-Europa bij elkaar. Ze hebben slimme mensen, goede opleidingen en een geschikte financiële infrastructuur met veel *seed-capital* investeringen. Vooral dat laatste missen wij in Nederland. Wij hebben al ons geld opgepot bij de grote pensioenfondsen die de grote deals doen. Er bestaat veel minder een mentaliteit om met een paar honderdduizend euro een bedrijfje op te starten.’

De Kamer: Welke technologieën zullen in 2025 dominant zijn?

Links: ‘Ik ben zelf sterk gefocust op het internet der dingen en data-analyse. We zitten nu nog in een fase dat deze technologie heel erg wordt *gepushed* met termen als fitnessbanden of *smarthomes*. Dat is de eerste fase. Daarna komt de fase dat mensen de technologie accepteren. Dan hebben we het niet meer over een fitnessband, maar heeft iedereen een *lifestyle coach* die precies vertelt wat je moet eten en hoeveel je moet bewegen om gezond te leven. We hebben dan geen smarthome meer, maar allemaal een persoonlijke butler, die de achterdeur afsluit als er niemand bij je thuis is. En je krijgt vervolgens ook nog een berichtje daarover op je telefoon. Hoe dat kan? Omdat straks alles via het internet aan elkaar geknoopt zit en met elkaar communiceert. Als ik nog verder de toekomst in kijk, voorzie ik ook dat energie relatief kosteloos wordt. Er komt zo veel energie de aarde binnen via de zon. Nieuwe technologische ontwikkelingen zullen ervoor zorgen dat deze energie nog bruikbaar en beschikbaar wordt. Dingen die nu niet mogelijk of moeilijk bereikbaar zijn omdat ze te veel energie kosten, worden dan ineens een stuk minder complex en beter toepasbaar. Ik denk dus dat mensen in de toekomst veel makkelijker kunnen gaan reizen omdat het niet meer overdreven duur zal zijn. Dat geeft meteen een soort tegenhanger aan de urbanisatie. Al met al denk ik dat technologie ons een heleboel zal brengen. Mensen als Bill Gates van Microsoft of Elon Tusk van Tesla denken daar anders over. Die maken zich grote zorgen over de invloed van

‘Een goede leider heeft geen ego nodig. Je moet met mensen om kunnen gaan die in bepaalde zaken beter zijn dan jij’

steeds slimmere computers op de maatschappij. Natuurlijk veranderen er een heleboel dingen, maar of het nou allemaal slecht is? Computers zijn steeds krachtiger en brengen steeds meer informatie. We kunnen veel meer dingen snel opzoeken en hoeven steeds minder zelf te onthouden. Mensen zullen dus op den duur individueel dommer worden, maar collectief wordt de mensheid steeds slimmer. Is dat slecht? Ik weet het niet. Toen het handschrift werd uitgevonden, voorzagen Griekse denkers grote drama's, omdat mensen niets meer zouden onthouden of kunnen onthouden. Onze geheugens zouden binnen de kortste keren instorten. En zie waar we nu zijn.'

De Kamer: Wat voor type leiderschap hebben technologiebedrijven als GreenPeak nodig in 2025?

Links: 'Vroeger moest de baas veel meer in staat zijn om iedere rol binnen zijn bedrijf te vervullen. Ik moet bekennen dat er nu op 90 procent van de posities binnen GreenPeak mensen zitten die daar geschikter voor zijn dan ik. Een goede leider heeft om te beginnen geen ego nodig. Je moet met mensen om kunnen gaan die in bepaalde zaken beter zijn dan jij. Daarnaast moet je een gevoel kunnen creëren dat je samen met je medewerkers aan iets aan het bouwen bent. Daarvoor is enthousiasme nodig en een bepaald niveau van abstract denken. Je moet mee kunnen denken over een probleem zonder het daadwerkelijk te kunnen oplossen voor je mensen. Je moet ook begrip kunnen tonen en mensen in hun waarde laten. Je mag namelijk niet vergeten dat de waarde van een bedrijf om vijf uur bij wijze van spreken de deur uit loopt. Dat is een heel andere zienswijze dan dertig jaar geleden.'

De Kamer: Wat is uw motto?

Links: 'Voordat mijn kinderen gaan slapen, zeg ik altijd tegen ze: *morgen ...*, waarop zij dan antwoorden: *... is er weer een nieuwe dag*. Soms doen we het andersom. Het is een beetje een spelletje, maar ook een heel concreet motto. Het leven kent *ups* en *downs*. Maar na een goede nachtrust is er altijd weer een nieuwe dag, met nieuwe kansen, nieuwe mogelijkheden, nieuwe dingen en nieuw *excitement*.'

De Kamer: Wat zullen de zekerheden van uw (klein)kinderen zijn?

Links: 'We leven in een bevoorrechte tijd. De gemiddelde leeftijd is omhooggegaan, de gezondheid is verbeterd en er is minder ellende in de wereld. Maar dit alles is er niet zomaar. We werken er hard voor. De zekerheid voor mijn kinderen en kleinkinderen is dat ze veel kunnen bereiken. Ook over tien of twintig jaar zullen ze veel kansen hebben. Maar ze zullen er wel wat voor moeten doen.'

GREENPEAK TECHNOLOGIES



VERSCHEPINGEN: RUIM 1 MILJOEN CHIPS PER WEEK



MEDEWERKERS: 90



HOOFDKANTOOR: UTRECHT



Janneke Niessen (l)
en Joelle Frijters

**Janneke Niessen
en Joelle Frijters,**
Improve Digital

‘Ons motto
is: think big,
think possi-
bilities, act
and act fast’

‘Er wordt vaak veel te klein gedacht en wij hebben juist altijd groot gedacht. Daarnaast denken wij altijd in mogelijkheden in plaats van in problemen of obstakels. En gewoon dóen en snel.’

Oprichters van Improve Digital
Janneke Niessen en Joelle Frijters

'Ieder bedrijf moet een beetje start-updenken in zich hebben'

Janneke Niessen en Joelle Frijters zijn naast oprichter ook chief innovation officer respectievelijk chief executive officer van Improve Digital, aanbieder van online platforms voor geautomatiseerde advertentie-exploitatie. De Kamer praat met hen over ondernemen, innovatie en datatechnologie. 'We willen in 2025 een wereldspeler zijn.'

De Kamer: Wat zijn de grootste economische onzekerheden in het jaar 2025?

Joelle Frijters: 'De concurrentiekracht van Nederland en Europa ten opzichte van de Verenigde Staten en Azië is een grote onzekerheid. Bijna alle grote bedrijven ontstaan nu buiten Europa. En de bedrijven die er zitten, sijpelen langzaam de deur uit. We hebben in Europa helaas nog steeds geen echte interne markt. Dat maakt het complex om snel te groeien en complexiteit leidt tot vertraging. In ieder Europees land begin je als onderneming opnieuw. Het zou veel eenvoudiger zijn om één BV op te zetten en dan vervolgens overal mensen te kunnen aannemen, overal met dezelfde contracten te kunnen werken en ook maar één keer belastingaangifte te hoeven doen.'

Janneke Niessen: 'Innovatie is niet het probleem. Dat hebben we hier genoeg, hoewel altijd wordt gedacht dat innovatie uit Amerika komt. Iedereen gaat naar Silicon Valley om daar vernieuwingen te bekijken, terwijl in Europa enorm veel gebeurt. Door juist met Europese bedrijven samen te werken, kunnen we de trend omdraaien. Om echt groot te worden is het belangrijk dat start-ups significante investeringen krijgen. We moeten ons realiseren dat de tijd dat in Azië alleen maar dingen werden nagemaakt ver achter ons ligt. Als je de geschiedenis bekijkt, zijn er altijd continenten in bepaalde perioden leidend geweest en weer afgezaakt. Europa kan dus ook afzakken en dat lijken veel mensen zich niet te realiseren. We moeten hier blijven innoveren om onze positie te behouden en uit te bouwen.'

CV**JANNEKE NIESSEN**

geboren op 25 maart 1977
in Deurne

1995 – 1998

Management, economie en recht
Avans Hogeschool Breda

1998 – 2001

Media director Advalue

2001 – 2007

Medeoprichter en -eigenaar van
DQ&A

2008 – heden

Medeoprichter, -eigenaar en chief
innovation officer Improve Digital

JOELLE FRIJTERS

geboren op 20 januari 1974
in Eindhoven

1994 – 1999

Hogere Hotelschool, Den Haag

2000 – 2003

Marketing en sales director early
social media start-up Kaboem.nl
(Isobar)

2003 – 2006

Hoofd direct response
advertisement EMEA Microsoft

2007 – 2008

Global executive MBA,
IESE, Barcelona;
Consultant bij Sanoma Media

2008 – heden

Medeoprichter, -eigenaar en chief
executive officer Improve Digital

‘Verder wordt het voor veel bedrijven lastig om genoeg mensen met de juiste capaciteiten te vinden. Zijn er straks genoeg mensen die technologie snappen, die *data-driven* zijn? Het hoeven niet allemaal *data scientists* of *developers* te zijn, maar enige bèta-kennis, affiniteit met technologie, kennis van coderen, ondernemerschap en data zijn essentieel. Daar komt steeds meer vraag naar, terwijl het opleidings-systeem daar nog niet op is ingericht.

‘Ook is het hoger onderwijs in Europa veel te versnipperd. In de Verenigde Staten zijn kennisgebieden gecentreerd. Zo kunnen specifieke kennis en expertise naar één plek worden aangezogen, waardoor een krachtig ecosysteem ontstaat. In Europa probeert ieder land zijn eigen Silicon Valley te maken en concurreren we nog te veel onderling. Het gevaar bestaat dat we hier allemaal *gemiddeld* worden. We moeten proberen hier ook *hubs* te creëren en ons focussen op waar we goed in zijn, niet proberen Silicon Valley te kopiëren. Het zijn de technologie-gedreven bedrijven die op dit moment het hardst groeien. Economische vooruitgang komt dus uit die hoek. Succesvolle bedrijven zijn in staat om technologie en data op een slimme manier toe te passen. Dat is een grote verandering. Kijk naar internetshop Zalando, die werkt gevestigde namen zo maar de markt uit. Puur door technologie en data goed te gebruiken.’

Frijters: ‘Vrijwel alle bestaande bedrijven worden uitgedaagd. Binnen Improve Digital hebben wij altijd zaken gedaan door snel te schakelen en ons continu aan te passen aan de veranderende omgeving. Traditionele bedrijven zijn dit helemaal niet gewend, laat staan daarop ingericht. Het is de vraag of deze ondernemingen de slag kunnen maken naar een bedrijfsvoering die flexibeler is. De huidige tijd vraagt een andere manier van denken en een rücksichtsloze doorbraak van oude patronen om de concurrentieslag te kunnen winnen. Het is belangrijk voor de concurrentiekracht van Europa dat we niet alleen succesvolle start-ups hebben, maar tegelijkertijd de grote corporaties vernieuwen en daarmee relevant en competitief blijven.

‘Daarnaast loopt wetgeving altijd kansloos achter op de werkelijkheid. Als Nederlandse en Europese bedrijven heb je daar last van.’

De Kamer: Hoe zouden jullie bovenstaande onzekerheden ranken?

Frijters: ‘De concurrentiekracht van Europa staat op één. Hét gebeurt op dit moment niet meer in Europa. Als je in Amerika met *venture capitalists* (VC’s) spreekt, hebben ze het vooral over Azië of Latijns-Amerika. We moeten opletten dat Europa niet het bejaardenhuis van de *global economy* wordt.

‘Daarna volgen kennis en *skills*. Als wij ons bedrijf willen uitbreiden, moeten we eerst onze mensen bijna helemaal zelf opleiden. In Silicon Valley lopen er zo veertig rond met de juiste specifieke kennis. Dat heb je hier nog niet. Zodra we hier de juiste kennis hebben, komen de grote bedrijven vanzelf hiernaartoe. Ook al zijn salarissen in Nederland misschien wat hoger.

‘Op de derde plaats staat de vraag hoe snel de bestaande orde zich kan aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid. Of ze wel flexibel genoeg zijn om in de toekomst anders te gaan denken. Er zijn natuurlijk altijd wel een paar uitzonderingen die het goed doen, maar over het algemeen is het vrij treurig.’

‘In 2025 zal zeker de helft van de top-100 grootste bedrijven van Nederland door andere namen zijn vervangen’

De Kamer: Zijn technologische ontwikkelingen een onzekerheid?

Niessen: ‘Het is een zekerheid dat ze gebeuren. Technologie is voor-sprong en als je technologisch niet meegaat, lig je eruit. Nieuwe partijen komen op en kunnen succesvol zijn omdat ze hun producten en diensten beter laten aansluiten bij wat de consument wil. Wij proberen daarom altijd te bedenken wat we moeten doen om niet over zes jaar te hoeven vaststellen dat we toen *even* iets hebben gemist. Wat je vandaag ook maakt, over vijf jaar is het verouderd. Je moet je producten daarom flexibel maken. Je moet geen systeem bouwen waarbij het drie jaar kost om het weer aan te passen.’

De Kamer: Zien jullie onzekerheden in de manier waarop bedrijven worden gefinancierd in 2025?

Frijters: ‘De wereld wordt kleiner en venture capitalists gaan zich breder oriënteren. Die kijken nu ineens of er bijvoorbeeld niet iets prachtigs in Finland gebeurt. Ze kijken naar mooie mogelijkheden, los van locatie. Een goed ecosysteem is essentieel. Als alles doorloopt zoals het nu lijkt ingezet, komen over tien jaar de Googles van deze wereld ook wel uit Nederland. Er gebeurt veel en er zijn fantastische bedrijven in Nederland.’

Niessen: ‘Banken zullen worden gedwongen om af te slanken, want grote banken kunnen we niet meer opvangen als ze omvallen. Maar ook binnen *finance* vindt veel innovatie plaats, waar ook de banken veel aandacht voor hebben en in investeren. Zo wordt er nu bijvoorbeeld veel VC-geld in initiatieven voor *person-to-person* leningen gestopt. De verwachting is dat dat erg groot wordt.’

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden wat betreft de economie in 2025?

Niessen: ‘Tegen die tijd is alles technologie- en datagedreven. Alles. Alles wordt nog meer *user centric* en *connected*. Het maakt in de toekomst bijna niet meer uit wat voor service je levert. Dat wordt bijna secundair. Als je je klanten heel goed kent en je processen perfect hebt georganiseerd, kun je bij wijze van spreken iedere dienst of ieder product leveren. Denk aan Amazon, die kent zijn klanten zo goed. Het leveren van nieuwe dingen wordt dan een stuk makkelijker.

‘Daarnaast wordt de arbeidsmarkt nog flexibeler. *Life-long employment* is dan echt volledig verdwenen. Als je al kijkt naar hoe succesvolle jonge mensen nu denken over studie en werken, dan zie je zo veel verschillen. Hun studie doen ze nog wel, maar ondertussen hebben velen hun eigen bedrijfje en zijn ze veel meer bezig met hoe ze hun eigen capaciteiten kunnen inzetten voor zichzelf of voor een bedrijf. Ze zijn veel minder bezig met baanzekerheid. Ze willen *het verschil* kunnen maken.

‘Verder zal het antwoord op de vraag of traditionele bedrijven snel genoeg kunnen schakelen hoogstwaarschijnlijk *nee* zijn. In 2025 zal daarom zeker de helft van de top-100 grootste bedrijven van Nederland door andere namen zijn vervangen. Dat wil niet zeggen dat die ondernemingen allemaal niet meer bestaan, maar ze zullen in de marge opereren.’

De Kamer: Hoe zouden jullie deze zekerheden ordenen?

Frijters: ‘Data en technologie zijn de belangrijkste en grootste zeker-



Janneke Niessen en Joelle Frijters:
'We moeten opletten dat Europa niet het
bejaardenhuis van de *global economy* wordt'

‘Bezit wordt heel anders. Met initiatieven als Airbnb, Snappcar en Spotify hoef je niet meer alles te bezitten’

heid. Als tweede de top-100 die er totaal anders uit zal zien en als derde de arbeidsmarkt die onherkenbaar verandert.’

De Kamer: Wat wordt de grootste gamechanger in de economie in 2025?

Niessen: ‘Dan komen we weer uit op data en technologie. Alle bedrijven gaan naar een model van *data driven connected enterprise*. We hebben een heel lange fase gehad waarbij we groeiden met behulp van mechanische technieken. Daarna kwamen de semi-intelligentie-technologieën en nu komt vernieuwing uit *interconnected technologies*, die op basis van enorme hoeveelheden *big data* beslissingen nemen.’

Frijters: ‘Op het moment dat je kunt inschatten wat een consument wil, ga je het winnen. Als je als Nederlandse CEO denkt dat je hier alles goed voor elkaar hebt, moet je in de gaten gaan houden waar in Amerika in wordt geïnvesteerd. Dan weet je meteen waar de toekomstige klappen vandaan zullen komen. Tegelijkertijd wordt bezit heel anders. Dat zie je nu al, met initiatieven als Airbnb, Snappcar of Peerby. En dankzij Spotify en Netflix zijn kasten vol cd’s en dvd’s verleden tijd. Je hoeft niet meer alles te bezitten.’

De Kamer: Leiden start-ups een nieuw tijdperk in?

Niessen: ‘De nieuwe generatie wil graag ondernemen. Er zullen dus heel veel start-ups komen. In de toekomst zal ieder bedrijf een beetje start-updenken in zich moeten hebben: flexibel zijn en snel kunnen schakelen. Als ze dat niet kunnen, zullen ze het niet redden. Traditionele bedrijven kunnen natuurlijk ook start-ups in huis halen, want het is moeilijk om alle innovatie binnen bestaande processen te doen. Alleen al door de risico’s. Als klein bedrijfje kun je veel meer risico nemen dan als rijke, gevestigde onderneming.’

De Kamer: Is er in 2025 nog sprake van een Nederlandse arbeidsmarkt?

Frijters: ‘Nederland is dan niet meer relevant. De concurrentiepositie van de individuele Nederlander is wel belangrijk, die moet zorgen dat hij gewild blijft. De arbeidsmarkt is tegen die tijd veel Europees. Het gaat dan veel meer om de skills die je hier opbouwt. Zolang je de juiste skills hebt, zijn er banen. Toch zullen Europeanen de komende tien jaar niet heel veel meer gaan verhuizen. De meeste Nederlanders zullen wel hier blijven wonen.’

De Kamer: Hoe kijken jullie naar het fenomeen sociale partners en het sluiten van cao’s?

Frijters: ‘Als je uitgaat van de kracht van de individuele persoon op de arbeidsmarkt en zijn/haar relevantie en toegevoegde waarde voor een bedrijf, heb je naar ons idee vakbonden in de huidige vorm niet meer nodig. De arbeidsmarkt verandert, dus vakbonden zullen ook moeten vernieuwen om relevant te blijven.’

De Kamer: Hoe ziet Improve Digital er in 2025 uit en zijn jullie dan nog de geschikte leiders?

Niessen: ‘Dan is ons bedrijf hopelijk minstens tien keer zo groot en

‘Techniek moet in 2025 allang niet meer een typisch jongensding zijn’

een van de favoriete plekken om te werken. Wij willen dan een echte wereldspeler zijn, want nu focussen we nog heel erg op Europa. Waarschijnlijk zijn we dan ook de advertisingbranche ontgroeid. Onze algoritmes en platforms kun je bijvoorbeeld ook inzetten voor *content*, en naast *media owners* ook voor retailbedrijven. Daarbij willen we dan niet alleen meer mobiel, video en *desktop* doen, maar ook televisie, radio en alle vormen van media. Met al deze dingen zijn we overigens nu al bezig.

‘Als wij in 2025 druk aan het bouwen en innoveren zijn, zijn wij nog de geschikte leiders. Als we in de managementfase zijn aangekomen niet. Onze kracht ligt in bouwen en innovatie.’

De Kamer: Wat is jullie motto?

Frijters en Niessen in koor: ‘*Think big, think possibilities, act and act fast.* Er wordt vaak veel te klein gedacht en wij hebben juist altijd groot gedacht. Daarnaast denken wij altijd in mogelijkheden in plaats van in problemen of obstakels. En als laatste gewoon dóen en snel. Anders kom je nergens of ben je te laat.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden voor jullie kinderen in 2025?

Niessen: ‘Ze zullen veel meer wereldburgers zijn dan Nederlanders. Nog steeds wel Nederlanders, maar de wereld zal veel meer hun speeltuin zijn dan de polder.

‘En natuurlijk hopen we dat ze op school naast de standaardtalen leren programmeren. Techniek moet tegen die tijd allang niet meer een typisch jongensding zijn. Het is een van de redenen waarom ik met het idee gekomen ben voor het jongemeidenboek *Project Prep*. Dit boek, geschreven door kinderboekenschrijfster Niki Smit, leert meisjes tussen de 10 en 14 jaar dat technologie de toekomst heeft, erg creatief kan zijn en juist ook iets voor hen is.

‘Er ligt verder een grote uitdaging voor ze in het milieu. De urgentie is nu al hoog, maar over tien jaar helemaal. Dat leidt op dit moment al tot een nieuwe vorm van NGO’s, het *social entrepreneurship*. Zo is er al een aantal start-ups dat niet uitsluitend voor een commercieel doel kiest, maar het combineert met een hoger doel. Veel stichtingen zijn in het verleden te klein of traag geweest, waardoor ze nergens een deuk in een pakje boter konden slaan. Nu al zie je in Silicon Valley en op andere plekken in de wereld enorme *social start-ups*, die door hun manier van opereren wel in staat zijn om een verandering teweeg te brengen. Dat is een mooie ontwikkeling.’

IMPROVE DIGITAL



OMZET: PLUSMINUS 80 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 100+



HOOFDKANTOOR: AMSTERDAM

Jos de Blok,
Buurtzorg Nederland

‘Mijn motto
is: vereen-
voudig!’

‘Hoe eenvoudiger je alles inricht, des te meer iedereen zelf kan sturen en des te meer mensen hun verantwoordelijkheid nemen. Dat geldt voor alle processen.’





Oprichter en eigenaar van Buurtzorg Nederland

Jos de Blok

'Geef werknemers hun eigenaarschap terug en stop met managen'

Jos de Blok is oprichter en eigenaar van Buurtzorg Nederland, een zorgbedrijf dat naam maakt met zijn kleine wendbare en zelfsturende teams. De Kamer spreekt met hem over de toekomst van Nederland. 'Management heeft per definitie een negatief effect op het resultaat.'

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Jos de Blok: 'Allereerst lage economische groei. We kunnen in dat jaar wellicht een tijdelijke opleving van de economie hebben, maar structureel vermoed ik dat we kampen met lage groei en misschien zelfs een krimpende economie. Waarom ik dat denk? Grondstoffen raken uitgeput, de energiebronnen op en het milieu beschadigd. Hoe kunnen we dan uitgaan van groei? De aardbevingen in Groningen zijn maar het begin van wat ons nog te wachten staat.

'Een tweede uitdaging is de arbeidsmarkt. In 2025 zullen 65-plussers een kwart van de bevolking uitmaken, terwijl het aandeel van jongeren steeds kleiner wordt. Daarom denk ik dat discussies over de hoge uitgaven aan gezondheidszorg zullen leiden tot veel onzekerheid. Ik kan niet voorspellen hoe die rekening dan betaald gaat worden, en of er nog sprake zal zijn van marktwerking in de zorg. Dat is een derde uitdaging voor 2025.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden?

De Blok: 'Om te beginnen is er nog steeds heel veel geld in de markt aanwezig. Kijk naar Japan, dat in feite een failliet land is, maar waar de gemiddelde inwoner redelijk vermogend is. Door dat veel geld blijft de Japanse economie toch draaien. Ook in Nederland zal er de komende tien jaar veel geld zijn, gezien onze grote pensioenvermogens. Een tweede zekerheid voor de komende tien jaar is de behoefte om de bestaande hulpbronnen beter te benutten met minder negatieve consequenties voor het milieu. Duurzaamheid is tijdloos en zal doorwerken in de arbeidsmarkt, waar inzetbaarheid een belangrijker thema wordt. We zullen ons steeds meer afvragen hoe we duurzaam kunnen omgaan met het menselijk potentieel dat we hebben. Dat is een belangrijke

CV JOS DE BLOK

Geboren op 10 augustus 1960
in Vogelwaard

1978 – 1980

HEAO, Eindhoven

1981 – 1984

A-Verpleging, Ziekenhuis
Terneuzen

1984 – 1987

HBO Verpleegkunde, Nijmegen

1981 – 1993

Diverse functies als
(wijk)verpleegkundige

1994 – 1996

Staffuncties, diverse
thuiszorgorganisaties

1996 – 1999

Centrummanager Sensire,
Winterswijk

2000 – 2003

Unitmanager verpleging,
Carint, Borne

2003 – 2006

Directeur innovaties medisch/
paramedische diensten en
directeur Carint Groep, Borne

2006 – heden

Directeur en bestuurder
Stichting Buurtzorg Nederland

vraag in ons land, want ook in 2025 zullen we een kenniseconomie zijn. 'De laatste zekerheid wordt gevormd door ons pragmatisme, ons ondernemerschap en onze kennis. Die drie factoren maken dat wij een belangrijke positie in de wereld blijven innemen. We kunnen overal ter wereld binnenkomen met ons verhaal. Daarom behoren we nu al bij de top in de waterinfrastructuur. Ik denk dat Nederland een enorm adaptatievermogen heeft. Daarmee kunnen we in 2025 op veel meer terreinen een leidende rol spelen.'

De Kamer: Zal duurzaamheid een gamechanger zijn?

De Blok: 'Ja. De maatschappelijke effecten van de bedrijfsvoering worden steeds belangrijker voor de marktpositie van een onderneming. Dat zie ik breder dan alleen effecten op het milieu: bedrijven die bij het vormgeven van hun dienstverlening redeneren vanuit de gebruiker, zullen veel effectiever blijken. Banken en verzekeringsbedrijven daarentegen hebben op dat gebied nog veel te leren. Ik denk dat er snel nieuwe vormen van kredietverschaffing ontstaan, vanuit coöperatieve verbanden, en nieuwe samenwerkingscombinaties die nu in de financiële sector niet gebruikelijk zijn. Die nieuwe vormen zullen de spelregels veranderen.'

De Kamer: Welke gamechangers ziet u in de zorg?

De Blok: 'Vijfentwintig procent van de mensen die nu in het ziekenhuis ligt, hoeft daar helemaal niet te liggen. Ik denk dat informatievoorziening door het internet en e-healthmogelijkheden meer zelfmanagement door patiënten mogelijk maken. Ook de dienstverlening zal van het ziekenhuis naar de eerste lijn verschuiven. Er zijn al huisartsen die operatiekamers bouwen. Die zullen in 2025 operaties in hun eigen gezondheidscentrum uitvoeren. De sector als geheel zal de komende tien jaar krimpen.'

De Kamer: Welke andere sectoren zullen zijn gekrompen in 2025 en welke gegroeid?

De Blok: 'Vervuulende industrieën en de intensieve veeteelt komen onder druk te staan. Daarentegen zal alles wat met kennis te maken heeft, groeien. Het is niet voor niets dat Google al meer dan tien jaar een vestiging in Nederland heeft. We hebben een grote aantrekkingskracht op kennisintensieve bedrijven.'

De Kamer: Wat zijn in 2025 de verdienmodellen van de bedrijven die het gaan redden?

De Blok: 'Als een bedrijf gezond is, brengt het vanzelf succesvolle verdienmodellen voort. Ik denk dat het voor die gezondheid belangrijk is dat de werknemers van het bedrijf eigenaar en leider kunnen zijn van hun eigen werkomstandigheden. De Franse wetenschapper Frédéric Laloux – hij schreef een boek waarin hij Buurtzorg Nederland als voorbeeld neemt – onderscheidt drie ingrediënten voor de organisatie van de toekomst. In zo'n organisatie kunnen werknemers in hoge mate hun eigen taken managen en in hun rol meerdere talenten tegelijk benutten en ervaren dat hun werk bijdraagt aan een hoger doel. Als dat goed zit, komen die verdienmodellen er vanzelf uit voort. 'Ik denk overigens dat in de verdienmodellen van straks vakmanschap

‘Ik denk dat de sociale partners geen bestaansrecht meer hebben in 2025’

een bepalende factor zal zijn. Als je een dienst levert of een product maakt, wil je dat verzorgd en mooi doen. Een vakman of vakvrouw wil daartoe in staat worden gesteld door de werkgever. Die werkgever heeft als belang dat zijn organisatie overleeft en wil er daarom voor zorgen dat er genoeg geld binnenkomt. Dat laatste vergt van iedere werknemer een vorm van eigenaarschap. Dat valt goed uit te leggen, zonder alle plannenmakerij die met traditioneel sturend en controle-rend management gepaard gaat.’

De Kamer: Welke innovaties zijn er de komende jaren tot 2025 nodig?

De Blok: ‘Ik denk dat nieuwe werkwijzen, effectieve manieren van dienstverlening en productontwikkeling leidend worden voor het succes van organisaties. Ik weet niet of de succesvolle bedrijven van de toekomst in één grote organisatie zullen werken. Ik denk eerder aan succesvolle netwerken van mensen. Of aan coöperaties, combinaties van mensen die diensten leveren en ontvangen. Dat soort organisaties zijn flexibel.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt van 2025 eruit?

De Blok: ‘Ze zeggen dat jongeren steeds meer zelfstandigheid willen in hun werkinvulling en dat daarom het aantal zelfstandigen zonder personeel, de zzp’ers, toeneemt. Ik denk dat dat maar voor een klein groepje geldt: voor de mensen die de mogelijkheid hebben om zelfstandig te ondernemen. In de zorg zie ik juist vaak mensen zzp’er worden omdat ze door hun werkgever op straat zijn gezet. Veel zzp’ers solliciteren bij ons omdat ze maar wat graag terug in loondienst willen. De behoefte die mensen hebben aan zekerheid is denk ik groter. Nee, de traditie die we hebben van het collectief regelen van arbeidsvoorwaarden en voorzieningen zal niet verdwijnen. Tegelijk denk ik dat de sociale partners geen bestaansrecht meer hebben in 2025. Misschien geldt dat nu al. Neem de vakbonden: wat is hun doel? Het hebben van een machtspositie in maatschappelijke discussies of het bevorderen van vakmanschap? Het zou dat laatste moeten zijn; in cao’s zou veel meer de nadruk op het bevorderen van vakmanschap moeten liggen.

‘Ik verwacht dat het hernieuwd oplevende vakmanschap het nu heersende managementdenken zal vervangen. Overal zie ik nu het besef landen dat bestaande manieren van organiseren niet meer voldoen. Toch is het stoppen met managen een grote uitdaging voor mensen in leidinggevende posities. Er is vrijwel geen directeur in Nederland die geen managementopleiding heeft gehad. Ze hebben allemaal leren denken vanuit dezelfde traditionele managementpatronen, en dan is het heel lastig om je voor te stellen hoe iets eruit kan zien zonder jou. Maar mijn stelling blijft dat management als organisatiemethode overbodig is. Mensen zijn op basis van informatie en kennis in staat om op de plek waar ze zitten te bedenken hoe ze moeten handelen. De huidige generatie jongeren zit er helemaal niet op te wachten om gemanaged te worden. Daar zouden ze doodongelukkig van worden. In 2025 zal dat gevoel nog veel sterker leven.’

De Kamer: Sluit het onderwijs van nu aan bij de vraag van de toekomst?

De Blok: ‘Ik vind dat jongeren te weinig worden toegerust voor de toekomst. De basis van het onderwijsaanbod is de oude arbeidsmarkt.



Jos de Blok:

'Als je met je innovatie niet aansluit bij het leven van mensen – door ze aandacht en empathie te geven –, komt er niets van terecht'

‘Onze universiteiten zijn verstopt, en ik vind de discussie over studenten-inspraak en de democratisering van universiteiten tekenend’

Mijn zoon doet bijvoorbeeld de hbo-opleiding verpleegkunde. Dan zou ik verwachten dat hij opgeleid wordt om een goede verpleegkundige te zijn. Maar de helft van wat hij leert, gaat over management! Hij heeft een stageopdracht bij een psychiatrische instelling gedaan. Weet je wat hij daarvoor moest doen? Hij moest de jaarrekening van die instelling analyseren! Dan denk ik: waar zijn we mee bezig? Ik heb hem daar natuurlijk bij geholpen, maar ik vind tegelijkertijd dat hij de discussie aan zou moeten gaan over het doel dat die opdracht dient.

‘Ik ben een paar keer in Finland op bezoek geweest. Finland biedt zo’n beetje het beste onderwijs ter wereld. In dat land stellen de leraren met elkaar hun opleidingsprogramma samen. Dat passen ze desgewenst in onderling overleg jaarlijks een paar keer aan. Met die inrichting van verantwoordelijkheden sta je als onderwijsinstelling veel dichterbij de context van de scholieren en studenten. Wij maken ons in Nederland drukker over het aantal uren dat een docent lesgeeft en een student aan onderwijs besteedt. Die aantallen uren zijn hier belangrijker dan de kennis die je in die uren verwerft. Dat is een voorbeeld van het doorgesloten denken in prestatie-indicatoren. De oplossing? Stel in het onderwijs het vakmanschap centraal. Dat geldt wat mij betreft als oplossing voor alle publieke organisaties.’

De Kamer: Trekt Nederland voldoende toptalent aan?

De Blok: ‘Misschien laten wij er wel te veel over de grens vertrekken. In het buitenland merk ik dat mensen erg gecharmeerd zijn van onze directheid, van het gemak van onze omgang met andere mensen. Ze vinden het leuk om met ons samen te werken. Dat Nederland een aantrekkelijk land is, is een zekerheid. Ik geloof dat het daarom steeds minder uitmaakt of we voldoende moeite stoppen in het aantrekken of binnenhouden van talent. Ik vind eerder dat wij te weinig energie stoppen in het streven naar de groei en ontwikkeling van toptalent. Onze universiteiten zijn verstopt, en ik vind de discussie van nu over studenteninspraak en de democratisering van universiteiten tekenend. Ook in het hoger onderwijs is het managementdenken helaas leidend geworden.’

De Kamer: Hoe ziet Buurtzorg Nederland er in 2025 uit?

De Blok: ‘Onze kernactiviteit is het oplossen van de problemen van kwetsbare mensen. Dat zal in 2025 nog steeds onze kernactiviteit zijn. Echt waar – daarin verandert niets! Ik heb in de 35 jaar dat ik in de zorg werk zo vaak gehoord dat alles er op korte termijn helemaal anders uit zou gaan zien, maar voor mij staat één ding al die tijd al centraal: aandacht. Dat wordt flink onderschat, ook bij de ontwikkeling van nieuwe technologie in de zorg. Als je met je innovatie niet aansluit bij het leven van mensen – en dat doe je door aandacht en empathie te geven –, dan komt er niets van terecht. Daarom willen wij eigenlijk geen groot bedrijf zijn, maar een netwerk van mensen. Onze mensen willen geen gedoe met administraties, willen gewoon salaris betaald krijgen. Wij zijn burgers die samen iets zijn gaan regelen.’

De Kamer: Wat voor leiderschap heeft Buurtzorg Nederland in 2025 nodig?

De Blok: ‘Ik geloof dat er dan een vorm van gedeeld leiderschap nodig is. Bij Buurtzorg Nederland geloven we niet in één leider. Je hebt altijd

‘Ik ben de ontwikkelaar van een concept, waarbij iedereen zichzelf managet en organiseert’

combinaties van mensen nodig die verschillende expertises hebben en die met elkaar in staat zijn om de ontwikkelingen te duiden en te komen tot beslissingen. Bij dat soort leiderschap horen flexibiliteit en sensitiviteit. Te zeggen dat ik Buurtzorg Nederland heb opgebouwd tot wat het nu is, is daarom onzin. Ook al heeft het bedrijf een omzet van nu 280 miljoen euro, ieder van de 9.000 werknemers weet wat er binnenkomt, wat er uitgaat en wat er overblijft. In zo’n omgeving kun je je medeverantwoordelijk blijven voelen voor het resultaat en daaraan je bijdrage leveren. Ik ben daarom geen manager. Wat ik wel ben? De ontwikkelaar van een concept, waarbij iedereen zichzelf managet en organiseert. Dat is het.

‘Of ik een leider ben? Welnee, dat soort leiderschap vind ik flauwekul. Ik word geregeld uitgenodigd om te spreken op congressen over leiderschap, maar dat houdt me helemaal niet bezig. Ik zie heus wel dat heel veel mensen zich er druk over maken en speciale leiderschaps-cursussen volgen, maar ik denk dat dat bij de oude wereld hoort. De kunst om andere mensen te laten groeien in hun rol, om een omgeving te creëren waarin iedereen het beste uit zichzelf haalt en geniet van wat hij of zij doet, is veel belangrijker. Die kunst heeft niets te maken met de vaardigheden van één leider, maar met een coöperatief verband waarbinnen je gezamenlijk dezelfde dingen nastreeft en iedereen het goed wil hebben met elkaar. Met vakmanschap en eigenaarschap bouw je zo’n collectieve vorm van leiderschap.’

De Kamer: Wat is uw motto?

De Blok: ‘Vereenvoudig! Dat zie ik als een opdracht. Complexiteit leidt in organisaties te gauw tot coördinatie. Dat maakt dat mensen het eigenaarschap verliezen over de diensten die ze leveren. Hoe eenvoudiger je alles inricht, des te meer iedereen zelf kan sturen, des te meer mensen hun verantwoordelijkheid nemen. Dat geldt voor alle processen, ook ondersteunende processen. Neem bijvoorbeeld personeel & organisatie. Het professionaliseren van personeelszaken, door middel van regels en protocollen, werkt averechts op personeelsvragen. Het professionaliseren van kwaliteit? Idem dito – het betekent dat mensen leren dat kwaliteit niet meer hun zorg is, maar die van een apart bedrijfsonderdeel dat daarvoor regels bedenkt. In de zorg werkt dat niet, daar ben je zelf het instrument. De manier waarop jij binnenkomt, bepaalt hoe de patiënt het beleeft. Kwaliteitssystemen belemmeren alleen maar.’

De Kamer: Welke zekerheden zullen uw kinderen hebben?

De Blok: ‘De zekerheid dat ze geen zekerheden nodig hebben. En de zekerheid dat ze een vader hebben die van hen houdt. Wat wil je nog meer?’

BUURTZORG NEDERLAND



OMZET: 275 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 9.000



HOOFDKANTOOR: ALMELO

Pieter Elbers,
KLM

‘Mijn motto
is: definieer
je doel
en ga er
dan samen
op af’

‘Ik houd niet van eindeloos kletsen. Ik merk dat het mensen de meeste voldoening geeft als dingen gedaan worden. Daarin kan iedereen zelf het verschil maken.’





President en chief executive officer KLM

Pieter Elbers

‘Bedrijven met de juiste klantenbinding zullen overleven’

In combinatie met een kostenefficiënte operatie zijn de marketing- en verkoopstrategie in de ogen van KLM-bestuursvoorzitter Pieter Elbers medebepalend voor het succes van luchtvaartbedrijven. ‘De succesvolste spelers in de luchtvaart winnen het spel door een combinatie van klantenbinding aan de voorkant en efficiency aan de achterkant.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Pieter Elbers: ‘Door de vergrijzing op ons continent zal het zwaartepunt van de wereldeconomie richting China verschuiven, weg van Europa en zelfs van Amerika. De omvang van de Aziatische bevolking en snelle technologische ontwikkelingen zullen voor een andere samenstelling van de wereldeconomie zorgen. In Nederland zullen de dienstensector en de technologische industrie een groter aandeel krijgen. Ook op het gebied van energievoorziening zullen we een andere dynamiek zien. ‘De technologie waarop vliegtuigen draaien verbetert voortdurend, maar in de kern is de luchtvaartindustrie de afgelopen decennia op kerosine blijven vliegen. Of zonne-energie over tien jaar kerosine zal hebben vervangen, betwijfel ik zeer. Technologische ontwikkeling zal ons die kant op brengen, maar hoe lang we nodig hebben om tot die doorbraak te komen is onzeker. Het is evenwel goed dat we dit blijven onderzoeken.

‘Wat in onze sector ook speelt, is de vraag of de samenwerkingsmodellen voor de ordening van de industrie dezelfde blijven. De afgelopen tien jaar is het aandeel van *lowcost carriers* in Europa van minder dan 10 procent naar 40 procent gegroeid. Hoe zijn die verhoudingen over tien jaar? En wat is de positie van de Gulf-carriers? Zal hun bedrijfsmodel in 2025 houdbaar zijn gebleken of niet? Zijn de economieën van de Golfstaten dan dusdanig ontwikkeld dat ze zo’n model kunnen blijven ondersteunen? Of ontstaat daar een andere dynamiek en leidt dat tot een nieuw evenwicht in de wereldwijde luchtvaartmarkt?’

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden?

Elbers: ‘Allereerst blijft luchttransport noodzakelijk. Het transport van goederen en passagiers in vliegtuigen is niet van voorbijgaande aard.

CV PIETER ELBERS

Geboren op 11 mei 1970
in Schiedam

1987 – 1991

Logistiek, Fontys Hogeschool,
Venlo

1992 – 1995

Supervisor vliegtuigbelading
KLM

1995 - 1998

Bedrijfseconomie,
Universiteit van Amsterdam

1995 – 1999

(Senior)manager network
planning KLM

1999 – 2005

General manager KLM in
Milaan, Athene en Tokio

2005 – 2010

Senior vice president network
& alliances KLM

2011 – 2014

Chief operating officer (sinds
2013 ook deputy chief executive
officer) KLM

2014 – heden

President & chief executive
officer KLM

Integendeel. Als schepen groter worden of treinen sneller, zullen ze beter kunnen concurreren met het luchtvrachtvervoer, maar ik verwacht geen radicale innovaties die de luchtvaart irrelevant maken. Onze industrie kampt niet met sommige uitdagingen van de detailhandel. Vliegtuigen zijn er ook over tien jaar nog.

‘Een tweede zekerheid is dat gevestigde bedrijven als KLM uitgedaagd zullen blijven worden door nieuwkomers. Of het nu lowcost-maatschappijen of carriers uit de Golfstaten zijn of nieuwe initiatieven die we nog niet kunnen voorzien, concurrentie zal er blijven. Die concurrentie kan ook van technologische partijen komen. Initiatieven die vergelijkbaar zijn met Uber in de taxiwereld en Booking.com en Airbnb in de hotelmarkt, zullen ook in onze markt hun opmars maken.

‘In de transportsector zie ik dat de vervoersmogelijkheden op heel korte afstanden wellicht veranderen door de opkomst van *drones*. Maar op de wat langere afstanden verwacht ik dat zeker niet. Misschien zal een groeiende ontwikkeling van 3D-printen een stukje van de vraag naar vrachtvervoer wegnemen, maar tegelijk zullen machines, chips en printplaten vervoerd moeten worden. Transport zal blijven. Wat ook blijft, is de behoefte van mensen om elkaar te zien, om elkaar in levenden lijve te ontmoeten. De markt voor toerisme zal groeien, zeker nu een steeds groter wordende Chinese middenklasse het reizen kan betalen.’

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

Elbers: ‘De succesvolle bedrijven van het verleden waren bedrijven met veel activa en veel werknemers. De succesvolste bedrijven op dit moment zijn bedrijven met perfecte technologie, nauwelijks activa en een beperkt aantal werknemers. Kapitaal- en arbeidsintensieve bedrijven hebben geen voorsprong meer op technologie-intensieve bedrijven.

‘Of dat ook in onze markt geldt? Nou, neem de nieuwe dienst Google Flight, waarmee je vluchten kunt zoeken en boeken. Daarmee neemt Google potentieel een deel van de distributieketen over. Dat heeft consequenties voor onze verkoopkanalen, die overigens al langer in transitie zijn. Je kunt je afvragen welke vorm van samenwerking met onze partners de weg vooruit is in deze veranderende markt. Je moet nieuwe *content* aanbieden aan je klanten om te zorgen dat ze bij jou blijven. Wat wij wel hebben, is de geschiedenis van de klant: waar is hij vorige keer naartoe gevlogen, naar welke bestemmingen heeft hij gezocht en welke ervaringen had hij? We zijn daarbij in toenemende mate op zoek naar samenwerkingsverbanden, omdat de geschiedenis van het zoeken naar een hotel, een regio of een land te combineren valt met een reisbehoefte.

‘Toch voorzie ik geen concurrentie op het transport zelf – niet van buiten onze branche. Het is eerder andersom: *touroperators* die vroeger eigen toestellen exploiteerden, laten het vliegen steeds meer over aan luchtvaartmaatschappijen. In de logistiek en de vrachtmarkt zie ik eerder een toenemende consolidatie. Neem de logistieke bedrijven UPS en FedEx. Dat zijn enorme bedrijven geworden, waar zich mogelijk nog een grote Chinese concurrent bij kan voegen, maar dan heb je het wel gehad.

‘Ik denk dat het spel veel meer verandert aan de kant van de klant dan aan de vervoerskant. Wie over tien jaar de relatie met de klant heeft, dat is de grote vraag. Daarin zullen we een verandering mee-

‘Kennis van de beweegredenen van de klant zal de komende tien jaar het onderscheid maken’

maken, die al eerder is ingezet. Vroeger had KLM bijvoorbeeld een eigen reisbureau en we hadden een verkoopkantoor op het Leidseplein in Amsterdam, allebei al lang gesloten. Op Schiphol kun je nog tickets bij ons kopen, maar verder verloopt de verkoop grotendeels digitaal. Daardoor krijgen wij een andere relatie met de klant.’

De Kamer: Is duurzaamheid een gamechanger in de luchtvaart?

Elbers: ‘Het is onze *license to operate*. Voor ons is duurzaamheid erg belangrijk. In 2014 bezette KLM voor de tiende keer op rij de positie van meest duurzame luchtvaartmaatschappij in de *Dow Jones Sustainability Index*. Dat wij zo goed scoren op duurzaamheid, komt door een reeks van maatregelen die varieert van het redelijk basale vliegen op biobrandstof tot het aanbod van duurzame vis in maaltijden aan boord en de manier waarop wij verpakkingen recyclen. Hierin zijn nog steeds stappen te maken.’

De Kamer: Wat zijn de verdienmodellen van de bedrijven die de komende tien jaar overleven?

Elbers: ‘De bedrijven die op de juiste manier klanten aan zich weten te binden, overleven. Wie overleeft, is dus niet degene die de goedkoopste tickets biedt of de beste technologie in huis heeft. Je moet de wens van de klant het beste kunnen aanvoelen en daarop inspelen; uiteraard met een competitief kostenniveau.

‘Daarom verkopen we al vliegtickets via Facebook. We zijn nadrukkelijk aan het kijken wat dergelijke nieuwe kanalen betekenen voor onze distributie. Dat heeft ook consequenties voor onze aanvullende omzetstromen. Mensen besteden namelijk uren en uren aan het boeken van één ticket en hebben ze dat eenmaal gekocht, dan bestellen ze er zonder blikken of blozen een iets ruimere stoel, een parkeerplek voor de auto of aanvullende verzekeringen bij. We zien dat klanten in het maken van die keuzes zelf de baas willen zijn. Kennis van de beweegredenen van de klant en de relatie met de klant zullen de komende tien jaar het onderscheid maken.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

Elbers: ‘In de agrarische sector zal technologie tot groei leiden. De gezondheidszorg zal hand in hand met de vergrijzing groeien. Een aantal industrieën blijft mondiaal in omvang stabiel, maar verschuift wel van de ene plaats naar de andere. Neem de scheepswerven die ooit van ons land naar Zuid-Korea verhuisden en nu van Zuid-Korea naar Indonesië of Vietnam gaan.

‘In Nederland zal de klassieke detailhandel onder druk staan door de opkomst van *e-commerce*. Ook voor die sector is het de vraag hoe je je relatie met de klant behoudt en hoe je ervoor zorgt dat de klant bereid is te betalen voor hetgeen jij biedt.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Elbers: ‘Aanzienlijk dynamischer dan vandaag. De arbeidsmarkt zal mijns inziens individueler worden, minder collectief. De toekomst van de cao is een vraagteken. Of dat louter een zegen is voor grote bedrijven als het onze – KLM is de derde werkgever van Nederland – weet



Pieter Elbers:

'Wie overleeft, is niet degene die de goedkoopste tickets biedt of de beste technologie in huis heeft'

‘Ik voorspel slechts op delen een flexibilisering van de arbeidsrelaties bij KLM’

ik niet. Met een collectieve afspraak ben je in één keer klaar. Afspraken maken met individuele werknemers is veel arbeidsintensiever. De trend van individualisering zal ook leiden tot meer keuzemogelijkheden voor medewerkers in bijvoorbeeld ziektekostenverzekeringen en pensioenen.

‘Het ligt voor de hand dat de grenzen tussen vast en flexibel vervagen. Het merendeel van onze *frontline staff* is in vaste dienst. Die functies liggen zo dicht bij het hart van ons bedrijf en de interacties met de klant, dat we de mensen in die functies als werkgever graag aan ons binden. Werknemers willen er op hun beurt graag bij horen. Als we ons ook in de toekomst willen onderscheiden voor onze klanten, doen we dat vooral met onze mensen. Die maken het verschil. Ik voorspel daarom slechts op delen een flexibilisering van de arbeidsrelaties bij KLM. Wel een kleinere KLM met focus op haar kernactiviteiten.’

De Kamer: Hoe beschouwt u de rol van de sociale partners in 2025?

Elbers: ‘Wat de werkgevers betreft: de belangen van het grootbedrijf en bijvoorbeeld *start-ups* zullen uiteenlopen. Ik verwacht daar een nieuwe dynamiek in, waarbij de vraag naar een expliciete toegevoegde waarde voor leden van werkgeversorganisaties centraal staat. Ik zie die toegevoegde waarde. Door bijvoorbeeld je krachten te bundelen, gezamenlijk naar Brussel op te trekken of via handelsmissies bereik je meer. ‘Voor werknemersorganisaties zie ik een trend van meer individualisering, waardoor de belangen van werknemers juist meer uiteen zullen lopen. Met name nieuwe generaties denken: ik kom zelf wel op voor mijn belangen, ik wil flexibel zijn. Het is de vraag of de huidige structuur van de vakbond daar nog bij past. De rol van ondernemingsraden en vakbonden zal zich meer ontwikkelen als die van partner dan als die van tegenstander.’

De Kamer: Sluit ons huidige onderwijsaanbod aan op de toekomstige vraag van de arbeidsmarkt?

Elbers: ‘Daarin maakt samenwerking het verschil. Onze samenwerkingsverbanden met universiteiten als de Technische Universiteit Delft sluiten goed aan bij onze behoefte. Voor kennis van technologische ontwikkelingen als nieuwe vliegtuigen en nieuwe composieten weten we geschikte mensen aan te trekken. Wij zijn een van de meest begeerde werkgevers van Nederland. Komende jaren zouden we ons bedrijf internationaler willen maken. Daarvoor hebben we inmiddels een aantal samenwerkingsverbanden met ook een Chinese universiteit.’

De Kamer: Hoe ziet KLM er in 2025 uit?

Elbers: ‘In 2025 zijn we nog persoonlijker en nog beter in staat om contact met onze individuele klant te leggen. Daarin ligt onze toegevoegde waarde. We maken daar nu al grote stappen in. De kennis van onze klant was vroeger vaak gebaseerd op databanken en afdelingen die de data bijhielden. Dat hoeft helemaal niet meer, want onze pursers hebben aan boord een eigen tablet. Daarmee weten zij precies wie u bent, wanneer u gevlogen heeft en dat u eigenlijk een vlucht later had willen boeken, maar dat die vol zat. Wat zo’n tegenslag betreft: daar kunnen we direct iets mee, zoals een compensatie, een beetje extra aandacht, een *upgrade*. Wat het ook is, we lossen het direct op, tijdens

‘Over tien jaar zal wat er óver je gezegd wordt veel belangrijker zijn dan wat je zelf communiceert’

elke vlucht. De volgende stap zou zijn dat zo'n bericht van bijvoorbeeld een upgrade op je telefoon binnenkomt zodra je het vliegtuig betreedt. Of dat je een berichtje krijgt bij vertraging: *U wilde boeken op een eerdere vlucht, en dat kon niet, maar nu wel. Wilt u dat alsnog?* We zitten nu in een experimenteerfase, en dat gaan we spoedig breder uitrollen. 'Zeker is dat KLM in 2025 in de relatie met de klant het verschil zal maken. De succesvolste spelers in de luchtvaart winnen het spel door een combinatie van klantenbinding aan de voorkant en efficiency aan de achterkant. Ik geloof in de kracht van marketing bij KLM. Wij zijn een A-merk in de luchtvaart. In tijden van prijsdruk zal het moeilijk zijn om te concurreren, maar KLM zal blijven differentiëren op het product. Hoe? In het verleden waren bedrijven erop gericht zichzelf zo mooi mogelijk te presenteren. Over tien jaar zal wat er óver je gezegd wordt veel belangrijker zijn dan wat je zelf communiceert. Je krijgt direct recensies van je klant, of het nu mondeling is of *online*. Dat is transparantie. Daarmee krijgt marketing een heel andere lading: die zal veel meer gericht zijn op het oplossen van het probleem van de klant.'

De Kamer: Wat voor soort leider heeft KLM in 2025 nodig?

Elbers: 'Sinds mijn aantreden heb ik ingezet op een innovatief, efficiënt en klantgericht KLM dat weer kan gaan winnen en floreren. Wat voor leider daarbij past? Ik zou voorzichtig de term *verbindend* willen gebruiken, daar ik denk dat de complexiteit, technologie en snelheid van de organisatie in steeds mindere mate door de bureaucratie beheerd kunnen worden. De leider zal in staat zijn om mensen te mobiliseren om het doel van het bedrijf – innovatief, efficiënt en klantgericht – na te jagen. Als leider inspireer en stimuleer je je mensen, schep je de voorwaarden en overheers je ze niet.'

De Kamer: Wat is uw motto?

Elbers: 'Definieer je doel en ga er dan samen op af. Ik ben een nuchter mens en leg veel nadruk op het gewoon dóen. Ik houd niet van eindeloos kletsen. Ik merk dat het mensen de meeste voldoening geeft als dingen gedaan worden. Daarin kan iedereen zelf het verschil maken.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Elbers: 'Mijn drie kinderen zijn onderdeel van een snel veranderende wereld, die vol mogelijkheden zit. Dat die mogelijkheden er zijn en het aan hen is om ze te grijpen, is hun zekerheid.'

KLM



GECONSOLIDEERDE OMZET: 9.643 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 32.694 (2014)



HOOFDKANTOOR: AMSTELVEEN

John Quist,
Unica

‘Mijn motto
is: succes is
een keuze’

‘Positief denken in een bedrijf is belangrijk.
Als je dat doet, trekt dat mensen, klanten
en business aan. Dat levert succes op.’





Chief executive officer Unica
John Quist

‘Veel installatiebedrijven zullen steeds meer ICT-bedrijf worden’

John Quist is CEO van installatiebedrijf Unica. De Kamer praat met hem over de gevolgen van innovatie voor bepaalde bedrijfstakken, gamechangers als duurzaamheid en technologische vooruitgang. ‘Het feit dat alles over een paar jaar aan het internet verbonden is, heeft implicaties voor het bedrijfsmodel. Een van de grote opportuniteiten is dat de installatiebranche ICT nog niet omarmd heeft.’

De Kamer: Wat zijn in de economie van 2025 de grootste onzekerheden?

John Quist: ‘Als ik tien jaar vooruitkijk, denk ik dat stabiliteit in Europa een groot probleem is. Dingen worden op een gegeven moment zo groot, dat mensen weer een hang naar het kleine krijgen. Daardoor kan instabiliteit ontstaan. In gesprek met Chinese partijen hoor ik vaak dat Europa de komende honderd jaar een beetje een dood continent zal zijn. Een continent dat met zichzelf bezig is. Dat is me bijgebleven, omdat ook ik merk dat we onszelf in Europa wel heel belangrijk vinden.’

‘Een tweede onzekerheid vind ik de effecten van de veranderende demografie. Er zitten risico’s in én kansen. Je krijgt een steeds grotere groep mensen die tijd en geld heeft, met name de ouderen. Hoe gaan we daarmee om? Als je kijkt naar de commerciële kant van productontwikkeling zie je steeds meer reclames voor rollators en dergelijke, maar echt commercieel de focus op deze groep richten zie ik nog weinig gebeuren. Ik denk dat deze groep ook een aanjager zal worden van de economie.’

‘Heel specifiek voor onze tak van sport is een grote onzekerheid of het soort arbeid, het nieuwe werken, zal doorzetten. Het overschot aan kantoorruimten is een moeilijke zaak. De oplossing is het transformeren van kantoorruimte. Nieuwbouw is heel beperkt en specifiek. Het integraal ontzorgen van klanten in de verduurzaming van bestaande kantoorgebouwen is waar Unica zich meer en meer op gaat richten. Het doel is energieneutraliteit bereiken zonder dat het veel kost.’

‘In Nederland lijken de gevolgen van de nieuwe economische realiteit groter dan in andere landen. Deze nieuwe realiteit heeft enorme impact gehad op de binnenlandse vraag, waardoor ook de ontwik-

CV JOHN QUIST

Geboren op 15 april 1960
in Woensdrecht

1978 – 1986

Econometrie, Rijksuniversiteit
Groningen

1986 – 2000

Leidinggevende functies KPN

2000 – 2006

Leidinggevende functies
Eircom

2007 – 2009

Vicepresident All-IP KPN

2009 – 2014

Managing director
VolkerWessels Telecom |
Network Solutions

2014 – heden

CEO Unica

keling van de economie enorm stakte – sterker dan in andere landen. Ik heb zelf lang in Ierland gewoond. Dat land ging helemaal door de afgrond, maar klom ook snel weer uit het dal. Het heeft er in ons land mee te maken dat Nederlanders doemdenkers zijn. Als het slecht gaat, gaat het ook echt slecht, zo is het beeld. Daar zit een motortje achter dat toch met onze calvinistische achtergrond te maken heeft.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden in de economie van 2025?

Quist: 'We hebben een fantastische infrastructuur met een heel goede ligging. Die voordelen moet je niet onderschatten. De bedrijfszekerheid is daardoor ook goed. Als we kijken naar de datacenters die we hier hebben, zie je dat buitenlandse partijen Nederland als een interessante plek zien.

'We gaan in Nederland steeds meer naar een flexibele arbeidsmarkt. Dat is ook een van de zekerheden die de economie kan helpen, als die ontwikkeling doorzet. Maar: waar gaan we met cao's naartoe? In de bouwnijverheid zijn er partijen die zeggen dat we van cao's af moeten. Aan de andere kant zie je dat cao's groter worden; grootmetaal die bijvoorbeeld samengaat met kleinmetaal. Dat is vreemd, want vaak worden daardoor zowel werkgevers als werknemers ontevredener.

'Ik zie technologische vooruitgang als een continue, steeds sneller wordende verandering; je zou het een zekerheid kunnen noemen. Veel installatiebedrijven zullen daardoor steeds meer ICT-bedrijf worden. Dat geldt ook voor bedrijven in andere branches. Het feit dat alles in deze kamer over een paar jaar aan het internet verbonden is, heeft implicaties voor het bedrijfsmodel. Een van de grote *opportunities* is dat deze branche ICT nog niet omarmd heeft. Unica heeft bijvoorbeeld met een Amerikaanse partij *Smart Led* ontwikkeld, waarbij elk lampje een IP-adres heeft. Naast licht geven, heeft zo'n ledlampje sensoren, waardoor ook ruimtes bewaakt kunnen worden. Ook zou je een toepassing kunnen maken waarmee deze ledlampjes kunnen aangeven of er wel of niet gestofzuigd moet worden. De branche is nu nog niet adaptief genoeg om deze stap te maken.'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie van 2025?

Quist: 'Dan kom ik weer terug op het ICT-stuk. De evolutie die nu plaatsvindt, zal doorgaan. Daardoor zullen bepaalde kennisintensieve beroepsgroepen misschien verdwijnen. Neem het notarieel werk, dat nu bij HEMA aangekocht kan worden, terwijl je vroeger niet om het bolwerk van notarissen heen kon. Dingen die alleen gebaseerd waren op kennis, zijn nu openbaar beschikbaar. Sommige bedrijfstakken zullen daarom verdwijnen; dat is een belangrijke gamechanger.

'Ik hoop daarnaast dat duurzaamheid een gamechanger wordt. Op dat thema pakt Nederland nog niet echt door. Er wordt voorlopig veel aan *window dressing* gedaan. Als je kijkt naar de uitputting van *resources*, dan geloof ik er heilig in dat we fossiele brandstoffen voor andere doeleinden moeten gebruiken dan voor verbranding en dergelijke. Om dat te bereiken, zullen we wel de krachten moeten bundelen. De overheid heeft daarin een rol als katalysator, maar ook het bedrijfsleven moet op dit punt zijn verantwoordelijkheid pakken.'

‘De overheid moet soms ietsje minder polderen en af en toe een duidelijke keuze maken’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 gekrompen zijn en welke gegroeid?

Quist: ‘Sectoren waarin kennis zit die openbaar beschikbaar wordt, zullen krimpen. Daarbij valt te denken aan accountancy, de fiscale sector en consultancy op een bepaald niveau. De krimp van de financiële sector zet door. Ik denk dat het verdienmodel van sommige nutsbedrijven op de schop gaat. De energiewereld zal steeds meer naar een hybride model gaan. Het kan zo zijn dat huishoudens straks energie opwekken ten behoeve van energiemaatschappijen. Het feit dat de energiehuishouding complexer wordt, betekent ook dat het model om de balans te vinden tussen opwekking en verbruik steeds complexer wordt. De centrale opwekkers hebben er veel baat bij dat je aan *peak shaving* kunt doen, de pieken kunt afkappen. Dat wordt belangrijker, want wind kun je niet uitzetten, en de zon ook niet. Dat geeft ook weer mogelijkheden voor verdienmodellen. Ik denk dat de opslag van energie de heilige graal is, maar ik weet niet of we die in 2025 al te pakken hebben. Je kunt ook steeds meer in groepen gaan doen, bijvoorbeeld met een groep energie opwekken. Met de huidige regelgeving is dat nu nog lastig.’

De Kamer: Hoe kan innovatie het beste georganiseerd worden?

Quist: ‘Je hebt een aantal niveaus van innovatie. Er is innovatie binnen een bedrijf. Dat kan ook heel klein zijn en is meer een cultuurverandering. Daarvoor moeten ideeën van werknemers omarmd worden, zodat zij vrijheid krijgen om te gaan ondernemen. Op een hoger niveau kijk ik toch naar de driehoek van bedrijven, kennisinstututen en de overheid. Ik denk dat de overheid soms ietsje minder moet polderen en af en toe een duidelijke keuze moet maken. Ik ben geen uitgesproken fan van het Franse model, maar zonder inbreng van de Franse overheid was de TGV er niet gekomen.’

De Kamer: Zijn start-ups de grote bedrijven van 2025?

Quist: ‘Daarover zijn wel mooie verhalen te vertellen. Een jongen uit mijn woonplaats, bijvoorbeeld. Hij kreeg een ton mee van zijn vader met de opdracht er iets bij te bedenken. Die trok na de middelbare school een half jaar door Zuid-Amerika en kwam terug met een ontwerp voor een sandaal. Nu bijna drie jaar later is hij 22 en wordt die sandaal naar verschillende landen geëxporteerd.

‘Maar terug naar het onderwerp. Ik verwacht niet dat er veel start-ups heel groot zullen worden en volgens mij is dat ook niet meer het model. Het start-upverhaal zal wel hand over hand toenemen, maar dat betekent niet per se dat het allemaal grote bedrijven worden. Dat hoeft ook niet. Ik hoop dat Nederland een technologische *hub* kan worden. Ik word ook blij van wat er in een regio als Eindhoven gebeurt. Toch denk ik eerder dat we een *fast follower* zijn dan dat we echt aan de top staan van technologische ontwikkelingen. Misschien is het ook goed die rol te aanvaarden en daar veel mee te doen. De concurrentie is groot.’

De Kamer: Leidt Nederland jongeren goed op voor de arbeidsmarkt van 2025?

Quist: ‘Het onderwijs zal steeds meer naar een cafetariamodel gaan.



John Quist:

'Unica, dat voor het Isala-ziekenhuis in Zwolle een deel van de technische installaties heeft verzorgd, zal in 2025 vermoedelijk onder de ICT-bedrijven worden gerangschikt'

‘We zijn eerder een *fast follower* dan dat we echt aan de top staan van technologische ontwikkelingen’

Als je naar de universiteit gaat, kies je verschillende dingen – je richt je niet meer op één vak. Het is de vraag of dit model in 2025 de juiste mensen aflevert. Als je kijkt naar de basisschool en het voortgezet onderwijs, is dat niet wezenlijk anders dan twintig, dertig jaar geleden. Ik denk niet dat we goed voorbereid zijn om hoogtechnologische gamechangers te faciliteren. De kleine veranderingen in het onderwijs lijken vaak een doekje voor het bloeden. Als voorbeeld zou ik het wiskundeonderwijs willen noemen. Aan de ene kant stellen we wiskunde verplicht tot aan het eindexamen, terwijl we aan de andere kant lagere niveaus wiskunde introduceren. Er ontbreekt visie op welke rol Nederland op het wereldtoneel zou moeten hebben, daarvoor zijn we toch te veel aan het polderen. Het onderwijs moet meer gedifferentieerd worden – we trekken de zaken nu te veel naar het midden. Dat komt onder andere tot uiting in het feit dat er een tekort dreigt te ontstaan aan mensen met voldoende technische kennis.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt van 2025 eruit?

Quist: ‘De arbeidsmarkt wordt steeds flexibeler, zowel qua arbeid als pensioenopbouw. Het wordt steeds individueler, mensen zorgen voor zichzelf, de arbeidsbanden zullen losser worden en het aantal zzp’ers zal toenemen. Er zal een schil om de arbeidsmarkt heen moeten komen om deze flexibilisering makkelijker te maken. Dan kom je uit bij het gemak om een bedrijf op te kunnen zetten, cao’s die wel of niet blijven bestaan, en ga zo maar door. Als je naar werknemers kijkt, heb je wel een bepaalde bescherming nodig, alleen die beschermingsconstructie zal veel meer geïndividualiseerd worden. Of dat via een grote cao moet, betwijfel ik. Ik denk dat daar verandering in gaat komen. Dat zie ik nu al in mijn verhouding als bestuurder met de ondernemingsraad, waar een open dialoog heel succesvol werkt.’

De Kamer: Hoe ziet Unica er in 2025 uit?

Quist: ‘Ik verwacht dat door de groeiende complexiteit van de energiemarkt een deel van onze klanten in de zakelijke markt zijn hele energiehuishouden aan ons zal uitbesteden. Wij zorgen er dan voor dat een bedrijf binnen een aantal jaren energieneutraal of zelfs energieopwekkend wordt. Ik denk ook dat Unica in het lijstje van ICT-bedrijven zal staan in plaats van in het lijstje van installatiebedrijven. Techniek in gebouwen neemt alleen maar toe, ze worden steeds slimmer. Nu is deze techniek vrijwel onzichtbaar. Neem een ziekenhuis als Isala in Zwolle, waarvoor Unica de technische installaties heeft verzorgd en het onderhoud doet. Veel van deze techniek is keurig weggewerkt.’

De Kamer: Wat voor type leider heeft Unica over tien jaar nodig?

Quist: ‘Een leider die met een duidelijke strategische visie processen in gang kan zetten, dingen kan laten gebeuren, maar niet zelf dingen oplegt aan een organisatie. In 2025 geldt: alleen bedrijven die een goed en snel aanpassingsvermogen hebben, overleven. Een leider zal dan ook moeten faciliteren dat het aanpassingsvermogen in het hele bedrijf zit.’

‘Er ontbreekt visie op welke rol Nederland op het wereldtoneel zou moeten hebben’

De Kamer: Wat is uw motto?

Quist: ‘Succes is een keuze. Positief denken in een bedrijf is belangrijk. Als je dat doet, dan trekt dat mensen, klanten en business aan. Dat levert succes op. Ik heb een hekel aan het woord crisis. Bij het uitspreken van het woord crisis komt er een soort wollen deken over het bedrijf, alsof je ligt te wachten tot het voorbij is. Maar een crisis is geen regenbui waarvan je wacht tot die over is, het is een nieuwe economische realiteit. Een nieuwe realiteit die weer nieuwe kansen biedt.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Quist: ‘Als mijn kinderen terugkijken, begrijpen ze niet dat internet dertig jaar geleden niet bestond. Tegelijkertijd kunnen ze zich ook niet voorstellen dat de wereld over dertig jaar weer heel anders is dan nu. De wereld blijft veranderen in een steeds hoger tempo. Zo zullen wij over dertig jaar meewarig terugkijken naar de elektrische auto’s van nu. Zeker is wel dat de veranderingen doorgaan en, zoals gezegd, alleen maar sneller gaan. Onze kinderen zullen zich moeten aanpassen. Dat is lastig, maar dat was het voor ons ook.’

UNICA



OMZET: 262 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: ONGEVEER 1.550 (2014)



HOOFDKANTOOR: HOEVELAKEN

Albert Jan Maat,
Land- en Tuinbouworganisatie
Nederland

‘Mijn motto
is: behoud
je groene
passie en
ondernemer-
schap’

‘Die twee ingrediënten zijn nu en straks
essentieel voor het succes van boeren en
tuinders.’





Voorzitter Land- en Tuinbouworganisatie Nederland
Albert Jan Maat

‘We moeten aibaar zijn én kwaliteit leveren’

Volgens Albert Jan Maat, voorzitter van de Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO), zal de agrarische sector technologisch vernuftiger en mondialer worden. Maar ook lokaler. De Kamer praat met hem over precisielandbouw en de oriëntatie op de publieke opinie. ‘In 2025 zal de Nederlandse consument veel oog hebben voor het product uit de buurt.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Albert Jan Maat: ‘De onzekerheden zijn vooral geopolitiek van aard. Ik zie grote instabiliteit rond de Middellandse Zee, terwijl dat tien jaar geleden nog een bakermat van stabiliteit was. Neem Tunesië. In dat land is driekwart van de jeugd werkloos. Dat is echt een tijdbom. Het is de vraag hoe Europa daarmee omgaat. We moeten investeren in Noord-Afrika. Maar ook aan de oostgrens is de situatie explosief. Er moet een nieuwe verstandhouding met de Russen komen.

‘In de agrarische sector blijven de onzekerheden toegespitst op de productiemethoden. We moeten meer en beter produceren, daarbij minder energie en grondstoffen als fosfaat verbruiken en we moeten werken aan een betere maatschappelijke acceptatie van de sector. Een bedreiging is het opvolgingsprobleem van een meerderheid van de huidige actieve agrariërs. Tweederde van de boeren en tuinders is vijftig jaar of ouder en maar vijftien procent van hen heeft een opvolger klaar staan. Tegelijk geloof ik niet in een toekomst van alleen maar grotere agrarische bedrijven. De vraag is hoe we de intrinsieke waarde van ondernemerschap in de sector kunnen vergroten. Je kunt namelijk investeren in de omvang van je bedrijf, maar ook in je portfolio aan producten en diensten, en in je merk. Het verbreden van de activiteiten is een mooi alternatief voor schaalvergroting. De rand tussen de bebouwde steden en dorpen en het platteland kan daardoor zachter worden. De onzekerheid is of de sector daar klaar voor is.

‘Op dit moment zijn zeshonderdduizend mensen werkzaam in de agrosector. Dankzij de stijgende welvaart zal de schaarste op de arbeidsmarkt ons parten spelen. Iedere afgestudeerde jongere van een agrarische hbo-opleiding heeft nu al een baangarantie. Ook als het aantal studenten in die opleiding dubbel zo hoog was geweest, had-

CV**ALBERT JAN MAAT**

Geboren op 8 februari 1953
in Heino

1965 – 1972

Carolus Clusius College
(hbs-A), Zwolle

1977 – 1985

Medewerker Groninger
Christelijke Boeren- en
Tuindersbond (CBTB)

1985 – 1990

Secretaris-penningmeester
CBTB

1990 – 1997

Gemeenteraadslid (CDA) Eelde

1990 – 1995

Staflid CBTB Nederland

1995 – 1999

Secretaris belangenbehartiging
Noordelijke Land- en
Tuinbouworganisatie (NLTO)

1999 – 2007

Lid van het Europees
Parlement

2007 – heden

Voorzitter LTO Nederland

2013 – heden

Voorzitter Europees comité van
beroepsorganisaties landbouw
(Copa-Cocega)

den zij allemaal een baan gevonden. Die schaarste is een laatste onzekerheid voor de sector.'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden in de komende tien jaar?

Maat: 'Nederland heeft een fantastische ligging voor boeren en tuinders; ook als het klimaat verandert. We hebben een gematigd klimaat en liggen op een strategisch sterke positie voor een hoofdrol in de wereldhandel. Opkomende economieën groeien sneller dan Europa, en voor ons als een op handel georiënteerd land is dat alleen maar mooi. Wij profiteren altijd mee van aantrekkelijke economieën. Een tweede zekerheid is dat wij meer dan andere Europese landen klaar zijn voor de vergrijzing. Wij hebben gekozen voor verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Als we de kansen goed benutten en zorgen dat onze gezondheidszorg goed blijft, hebben we een zekerheid dat relatief meer mensen blijven deelnemen aan de agrarische economie dan in landbouwlanden om ons heen.

'Daarbij maak ik me wel zorgen over de mentale kracht van de Nederlander. Nederlanders zijn te pessimistisch en te angstig voor bedreigingen. Ik vind dat maatschappelijke organisaties zijn gehouden aan optimisme. Optimisme is essentieel als wapen tegen de kruideniersmentaliteit. Daarvoor is een heroriëntatie op onze waarden nodig. Waarom doen wij wat wij doen? Waarom en waarmee kunnen we het verschil maken? Ik pleit voor een debat over die vragen en over de waarden waaraan wij onze mentale kracht ontleen. Een van de krachten van Nederland is dat we gezamenlijk dingen kunnen ontwikkelen, maar tegelijk ook individueel kunnen excelleren. Johan Cruijff deed ooit de uitspraak: *Ik heb nog nooit een heel team tegelijk zien debuten*. De combinatie van samen en individueel maakt ons uniek. Dat moeten we koesteren.'

De Kamer: Wat zijn tot 2025 de gamechangers in de economie?

Maat: 'Technologische ontwikkeling is een ongelooflijke kans, zeker voor de agrarische sector. Wij weten straks alles: wat een koe aan voedingsstoffen binnenkrijgt, wat er aan chemicaliën in mest zit, welk deel van het land water nodig heeft. Ook voor de verduurzaming van de land- en tuinbouw kunnen wij met data geweldige dingen bewerkstelligen. ICT is bij uitstek een middel voor boeren en tuinders om te excelleren in hun bedrijfsvoering. Hoe meer je weet en ziet, des te beter je oogst wordt. Met technologie kun je precisielandbouw voeren: op basis van satellietbeelden kun je zien waar op je grond gebrek aan water is, welke verschillen er zijn in bodemsamenstelling. Zo kunnen de machines die meststoffen en bestrijdingsmiddelen toedienen gericht je gewassen bemesten en beschermen. Ook kun je meten of de temperatuur van een stuk land een graad hoger is. Tegen die nauwkeurigheid kan het oog van een boer nooit op. Precisielandbouw zal leiden tot een hogere opbrengst, maar meer nog tot lagere kosten. Het leidt tot een forse daling van het gebruik van gewasbescherming. Een besparing van veertig procent is nu al mogelijk. Het vak van boer en tuinder wordt qua ondernemerschap daardoor alleen maar leuker, mooier en duurzamer.

'Duurzaamheid is zelf ook een *gamechanger*. In onze sector geldt: als wij niet een sterke oriëntatie houden op de publieke opinie en de zorgen die leven in de maatschappij, dan krijgen we het heel lastig. We

‘In Nederland zijn wij in staat gewassen te veredelen zonder gebruik te maken van gentechologie’

moeten blijven letten op het welzijn van het dier. Onze zuivel loopt wereldwijd enorm voor op het gebied van dierenwelzijn. We stimuleren de hele zuivelketen om koeien in de wei te laten grazen, we hebben aandacht voor het leven van koeien die ouder worden. En tegelijkertijd ontspint zich hier een politiek debat over kalveren die na de geboorte bij de koe weggehaald worden. In geen enkel ander land is dat een *issue*. Soms moet je als belangenorganisatie geweldig tegengas geven, en soms moet je voldoende meebewegen met je critici. Ik ben ervan overtuigd dat wij als sector een meerwaarde in de markt leveren als wij rekening houden met maatschappelijke kritiek. De Ierse landbouwsector koketteert er daarom geweldig mee dat Ierse koeien altijd buiten lopen. Zij maken een imagovoordeel van hun situatie. Wij kunnen bogen op vleesproducten van uitstekende kwaliteit. Als wij de tweede exporteur van de wereld willen blijven, zullen we daar gebruik van moeten maken. We moeten én aaibaar zijn, én kwaliteit leveren.

‘De mogelijkheden van gentechologie hebben een revolutie in de plantaardige sector ontketend. Daar speelt Nederland geen hoofdrol in, omdat hier andere ideeën leven over wat maatschappelijk acceptabel is. Ik denk dat de acceptatie van gentechologie wereldwijd echter onontkoombaar zal zijn. Je kunt met gentechologie geweldig gaan sturen op de uitkomst van een gewas. Gentechologie kan dus een gamechanger worden. Waarom het verstandig is dat wij niet meedoen aan deze ontwikkeling? Het kan zich tegen ons keren. Wat als mensen niet bereid zijn je product af te nemen? Bovendien zijn er verschillende wegen die naar Rome leiden. In Nederland zijn wij in staat gewassen te veredelen zonder gebruik te maken van gentechologie. Toch is het essentieel dat het debat over gentechologie wordt gevoerd, zonder terecht te komen in een ideologische stellingenoorlog.’

De Kamer: Wat zijn de verdienmodellen van de bedrijven die de komende tien jaar zullen overleven?

Maat: ‘Ik zie kansen in de combinatie van functies. Een boerenbedrijf dat zijn producten bijvoorbeeld lokaal verkoopt en kan laten zien aan zijn omgeving hoe die producten tot stand komen, is prachtig. Technologie kan helpen om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Hoewel we in de kern wel kunnen denken dat we alle ontwikkelingen onder controle hebben, blijft de grootste factor in onze bedrijfsvoering de natuur. Ondanks een koud voorjaar en een warme zomer zonder nachtvorst en overstromingen, zijn de oogsten in Frankrijk nu al schraal. De mens maakt te vaak eenzijdige keuzes. Dat gold al voor Ierland dat in de negentiende eeuw voor de aardappelteelt koos, en voor Amerika in de jaren twintig met de eenzijdige cultivering van de prairies. Op dit moment is er grote eenzijdigheid in Zuid-Europa waar enorme gebieden vol olijfbomenplantages staan. Dat zorgt voor een kaalslag in de biodiversiteit, waarop de natuur zich zal wreken. We lijken dus erg weinig van de historie te leren. De samenhang van en de samenwerking in de keten zijn bepalend voor een succesvolle toekomst. Essentieel is dat producent, verwerker, verkoper, handel, supermarkt en consument samen blijven werken en samen blijven ontwikkelen.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Maat: ‘Omdat de beroepsbevolking krimpt en vergrijsst en ook van-



Albert Jan Maat:

'Ik maak me zorgen over de mentale kracht van de Nederlanders. Ze zijn te pessimistisch en te angstig voor bedreigingen'

‘Een leven lang leren wordt een essentieel onderdeel van elk loopbaanpad’

wege concurrentie op de arbeidsmarkt moeten we het werk in deze sector uitdagend houden. Tegelijk moeten we zien te voorkomen dat een grote groep mensen straks ondanks een overschot aan werk langs de kant blijft staan. Dit geldt ook voor de agrarische sector. Het heeft te maken met de veranderende rol van werk in het leven van mensen. In Nederland begint de meerderheid van de mensen na een opleiding aan een loopbaan in een bedrijf. Dat gaat veranderen: een leven lang leren wordt een essentieel onderdeel van elk loopbaanpad. Daarom moet de interactie tussen bedrijfsleven en onderwijs groter worden. Dat is niet alleen goed voor de ondernemers, maar ook voor het onderwijs.’

De Kamer: Stoomt ons onderwijs de jongeren van nu klaar voor de arbeidsmarkt van 2025?

Maat: ‘Alles begint met de mentaliteit van de student. Die begint met een passie voor alles wat groeit en een drang om te ondernemen. Die combinatie is genoeg voor een glanzende carrière. Al het andere komt daaruit voort: de kennis van gewassen, middelen, technieken, de kunst van het organiseren. Een blijvende nieuwsgierigheid voor ontwikkelingen in de wereld van de consument is belangrijker dan de kennis en de vaardigheden die je als boer of tuinder nodig hebt. Zolang onderwijsinstellingen die nieuwsgierigheid blijven bevredigen, komt het goed met de volgende generaties. Ik ben daar optimistisch over. De starters van nu zijn enorm gemotiveerd.’

De Kamer: Hoe ziet onze agrarische sector er in 2025 uit?

Maat: ‘De landbouw wordt een echt globale markt. Daarom is voedselveiligheid voor ons land een speerpunt. Het is niet zonder reden dat de Chinezen het liefst onze melkpoeder kopen. Dat staat bekend als veilig, en die veiligheid heeft een grote meerwaarde voor consumenten. Tegelijk wordt de landbouw een stuk lokaler. Onze grootste concurrent als handelsland is de onrust in de wereld, die ertoe kan leiden dat consumenten hun voedingsmiddelen en producten liever dicht bij huis kopen. We moeten onszelf daarom beter in de markt zetten bij de consument in het buitenland, als een land waar niet alleen voedselveiligheid, maar ook dierenwelzijn en duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Als wij willen voorkomen dat de consument uit nostalgische overwegingen alleen maar goedkopere producten uit eigen land koopt, moeten we aan de buitenlandse consument laten weten dat onze zuivel en ons vlees lekkerder zijn, omdat Nederlandse koeien langer leven, ze hier wel in de wei lopen, en dat bij het telen van aardappelen rekening is gehouden met de biodiversiteit. In Nederland lopen we voorop in de ontwikkeling van duurzame landbouw. Maar op lange termijn vrees ik dat de Verenigde Staten het strategische belang van voedselproductie beter inzien dan wij. Hun landbouwbeleid is beter gemoderniseerd dan het Europese. Met een beetje kostprijsvermindering zullen we het in Nederland niet redden.’

De Kamer: Wat heeft de Nederlandse agrarische sector nodig van de overheid om te excelleren?

Maat: ‘Erkenning van de bijzondere positie van de land- en tuinbouw is belangrijk, de grootste drager van onze nationale export, onmisbaar

‘Noem me één ander land waar het gelukt is om met instemming van de vakbonden de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen’

voor het meest essentiële voor de mens: voedsel. Als wij de toegang tot specialisten van de overheid missen, bijvoorbeeld bij een uitbraak van een besmettelijke dierziekte, komen we in de problemen. Dat valt te leren van de situatie in Engeland, waar na jarenlange verwaarlozing van de diergezondheid onvoldoende dierenartsen waren. Bij de uitbraak van mond- en klauwzeer moesten daar ineens Bulgaarse dierenartsen worden ingevlogen.

‘We hebben een dynamisch belastingstelsel nodig, met een gezonde wisselwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Wij werken daarbij graag mee met de overheid. Zo vinden wij dat fiscale maatregelen voor verduurzaming van de sector elke drie jaar aangescherpt moeten worden. Want wat nu innovatief is, is over drie jaar al standaard.

‘We hebben bovendien een gemeenschappelijke Europese markt nodig. Onze sector is gebaat bij gelijke arbeidsvoorwaarden. Duitsland heeft bijvoorbeeld geen minimumloon. De consequentie daarvan is dat een medewerker in een slachterij in Nederland een werkgever minstens vijftien euro per uur kost, terwijl diezelfde medewerker in Duitsland voor vier euro per uur werkt. Voor Nederlandse slachterijen dreigt sluiting. Europa zou daarin een krachtige rol moeten spelen.’

De Kamer: Wat voor soort leider heeft LTO in 2025 nodig?

Maat: ‘Ik vind dat mensen in leidinggevende posities, LTO, bedrijven, politieke partijen, de dure plicht hebben altijd een stap verder te kijken en te denken in oplossingen. In plaats van onzekerheid aan te jagen. Die dure plicht hebben ze. In 2025 is dat bepalend voor succes.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Maat: ‘Behoud je groene passie en ondernemerschap. Die twee ingrediënten zijn nu en straks essentieel voor het succes van boeren en tuinders. Die passie voor ondernemerschap en voor alles wat leeft, strekt zich ook uit tot de natuur om het erf heen: de weidevogels bijvoorbeeld. In 2025 staan de boer en de tuinder er beter voor dan nu.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Maat: ‘Hun zekerheid is dat ze om kunnen gaan met een veranderende, mondialiserende omgeving, waarin alles wat onzeker is vanzelf op je afkomt. De vraag of je daartegen bestand bent, zal elke burger zichzelf vroeg of laat stellen. Ik heb hoge verwachtingen van de nieuwe generatie. Ze staan zelfverzekerder in het leven dan ik vroeger. En optimisme helpt altijd. Noem me nou eens één ander land waar het gelukt is om met instemming van de vakbonden de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen? Het komt dus wel goed met ons land.’

LTO NEDERLAND



MEDEWERKERS: CIRCA 30 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: DEN HAAG

Marike van Lier Lels,
Lels & Ko

‘Mijn motto
is: neem
je eigen
verantwoor-
delijkheid’

‘Ik geloof in bewustwording en ik geloof in de nieuwe en circulaire economie. Iedereen heeft daar een eigen verantwoordelijkheid in. Doe wat in jouw vermogen ligt om die bijdrage te leveren.’





Oprichter en eigenaar van Lels & Ko
Marike van Lier Lels

‘Vaak krijgen bedrijven niet de tijd om zich aan te passen’

Na een carrière van twee decennia in de vervoerssector is Marike van Lier Lels tegenwoordig beroepscommissaris. De Kamer spreekt met haar over de overgang naar duurzaam en circulair denken, de rol van start-ups in de economie, het belang van voldoende adaptief denken en het gebrek aan politici met visie. ‘Ga staan voor je idealen, ook al doen ze pijn.’

De Kamer: Wat zijn volgens u de grote onzekerheden van 2025?

Marike van Lier Lels: ‘Ons adaptief vermogen is een grote onzekerheid. De wereld verandert fundamenteel, maar de vraag is of wij wel op tijd mee kunnen komen met de ontwikkelingen. De transitie naar duurzame energie vind ik zelf een van de belangrijkste kwesties van deze tijd, maar hoe snel gaan we dat redden? Hetzelfde geldt eigenlijk voor de circulaire economie. We zullen niet langer lineair denken, maar circulair, om hergebruik van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. We gaan zeker deze kant op, maar passen we ons op tijd aan? In Nederland zijn we nogal angstig voor het omarmen van belangrijke stappen waarmee we ons zouden kunnen profileren. Maar je moet nú dingen doen om er stráks te staan.

‘Gebrek aan visie in de politiek vind ik daarnaast misschien nog wel een grotere onzekerheid. Ik zou willen pleiten voor meer politici met een rechte rug. Ga staan voor je idealen, ook al doen ze pijn. Zet een visie uit en beweeg daar ook naartoe. Volgens mij levert dat veel meer op, ook in stemmen. Hoe meer we met elkaar zeggen waar we voor staan als land, als Europa, hoe meer we voor elkaar zullen krijgen.’

De Kamer: Zijn we in Nederland iets te star?

Van Lier Lels: ‘Er lijkt een angst te bestaan om elkaar in de ogen te kijken en te zeggen waar we eigenlijk heen willen. Als je nou éérs met elkaar bepaalt waar we heen willen, dan zijn vervolgens de politieke partijen aan zet om uit te stippelen hoe we daar komen. Hetzelfde geldt voor de circulaire economie. Probeer dat met elkaar te benoemen. Het hoeft niet allemaal in beton gegoten te zijn, maar zodra bedrijven weten welke richting we opgaan, kunnen ze daarop anticiperen. Gaan ze nadenken over toekomstbestendige investeringen. Want als je pro-

CV

MARIKE VAN LIER LELS

geboren op 19 oktober 1959
in Delft

1979 – 1983

Scheepsbouwkunde,
HTS Dordrecht

1983 – 1986

Rederijkunde, Technische
Universiteit Delft

1986 – 1995

Diverse functies bij
Nedlloyd Groep

1995 – 2000

Algemeen directeur
Van Gend & Loos Benelux

2000 – 2005

Operationeel directeur Schiphol

2001 – 2014

Commissaris KPN

2002 – 2014

Commissaris USG People

2005

Oprichter en professioneel
bestuurder van Lels & Ko

2015

Commissariaten en
bestuursfuncties bij onder
meer Reed Elsevier, Imtech,
Eneco, TKH Group, voorzitter
raad van toezicht Natuur en
Milieu, lid van de Raad voor de
Leefomgeving en Infrastructuur

ducten over een x-aantal jaar bijvoorbeeld 10 procent recycleat moeten bevatten, kun je beter nu alvast beginnen met investeren. Maar zolang je als land niet benoemt welke kant je op wilt, leunen bedrijven ook achterover en blijft de gevestigde orde met zijn oude paradigma's stevig in het zadel.'

De Kamer: Zijn er landen met een duidelijkere visie en een sterker adaptief vermogen?

Van Lier Lels: 'Het ligt misschien niet zo voor de hand, maar Portugal heeft zichzelf sterk geprofileerd als dé circulaire economie van Europa. Ze weten heel veel nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. Als het klimaat tussen aanhalingstekens gunstig is, dan komen de bedrijven wel.'

De Kamer: Wat vindt u van het topsectorenbeleid?

Van Lier Lels: 'Het is in ieder geval een poging om te kiezen. Dat vind ik er goed aan. Als je alle bomen laat groeien, groeien ze maar half. Je moet ergens voor kiezen en daarop focussen. We zouden echt een gemeenschappelijk doel moeten maken van de circulaire economie. Alle departementen hebben wel iets met de circulaire economie en ze zijn allemaal bezig met hun eigen ding. Maar er zit geen samenhang in. Het versterkt elkaar niet. Terwijl het veel meer momentum zou krijgen als je het gemeenschappelijk zou maken.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de economie in 2025?

Van Lier Lels: 'We hebben in Nederland op een kleine oppervlakte altijd goed met elkaar kunnen samenwerken, wonen en recreëren. Daardoor zijn we ook heel creatief geworden. Dat is toch wel onze kracht. Ik denk dat we dat goed blijven doen. Het is een waardevolle combinatie, want de rest van de wereld krijgt hier vroeg of laat zelf ook mee te maken. Wij hebben die fase dan al achter de rug.'

'Onze handelsgeest is ook een zekerheid. Maar we moeten er wel goed voor zorgen. De wereld wordt voortdurend platter. Onze toptalenten vertrekken steeds makkelijker naar het buitenland omdat daar wel de ruimte is, terwijl we hier kleinzielig zitten te doen. En dan heb ik het niet over salarissen. Veel belangrijker is de ruimte om te ondernemen of het aanbod van faciliteiten.'

'Verder denk ik dat we heel goed met water kunnen omgaan. Dus met klimaatverandering, rijzende zeespiegels, dijken, schoon water, drinkwater, zout in de zee, getijdenenergie, noem maar op. We zijn ons daar meer dan gemiddeld bewust van. Dankzij de stijgende zeespiegel biedt onze *knowhow* op watergebied kansen om dit nog meer als exportproduct in te zetten.'

De Kamer: Wat zouden de gamechangers voor de economie van 2025 kunnen worden?

Van Lier Lels: 'Ik denk dat nieuwe technologie in zijn totaliteit een gigantische gamechanger is. Dat geldt op elk terrein. Er zijn wetenschappers die zeggen dat binnen tien jaar alle auto's elektrisch zijn. En weg is de hele fossiele industrie. Ook het verdienmodel van telecombedrijven zal geen lang leven meer beschoren zijn. Alleen hun infrastructuur is misschien functioneel. Als ze zich niet aanpassen, worden ze een veredelde infrastructuurbeheerder. Geen verdienmodel zal meer

‘Over tien jaar zal ongeveer iedereen zzp’er zijn. Ik geloof niet meer in vaste dienstverbanden’

heilig zijn. Waar vroeger werd verdiend met het verkopen van een product, wordt datzelfde product tegenwoordig helemaal niet meer verkocht. Als producent hou je het product zelf en lease je alleen de functionaliteit uit. Dat is een heel ander model.’

De Kamer: Wat voor soort bedrijven zullen de komende tien jaar overleven?

Van Lier Lels: ‘Alleen niet-geïnstitutionaliseerde bedrijven kunnen overleven. Dat zijn de ondernemingen die maximaal gebruik maken van hun competenties, niet wakker liggen van oude structuren en vooral managen vanuit resultaten en vanuit netwerken. Dienstverbanden zijn daarbij helemaal los en flexibel. Je zet diegene in die jou vandaag kan helpen, en morgen is het weer iemand anders. Sommige bedrijven zullen hier veel moeite mee hebben. Die zitten vast in oude patronen. Neem de energiemaatschappijen. Die verdienen nu nog geld met het leveren van energie. Naar mijn idee ligt hun toekomst echter in de handel in data over energieverbruik, vraagsturing en dergelijke. Dát wordt interessant voor ze. Maar op dit moment zitten nog duizenden werknemers zich op het oude model te concentreren. Met de nieuwe wereld is nog vrijwel niemand bezig. Natuurlijk is het lastig om te bepalen wanneer het oude ophoudt en het nieuwe begint. Hoe kannibaliseert het één het ander? En op wat voor manier zorg je dat je die transitie op een goeie manier maakt? Denk aan KPN met zijn overgang van een vast naar een mobiel net of Reed Elsevier van print naar digitaal. Beide bedrijven hadden de tijd om zich aan te passen. Maar vaak is die tijd er gewoon niet. Kijk maar naar de taxibranche en de hotelbranche, die uit het niets concurrentie kregen van Uber en Airbnb.’

De Kamer: Ziet u grote kansen weggelegd voor start-ups?

Van Lier Lels: ‘Lang niet alles zal slagen, maar ik zie zeker mogelijkheden. Als je een groot, geïnstitutionaliseerd bedrijf bent, is het lastig om de veranderingen vanuit je eigen gelederen te laten komen. Dan biedt dit soort jonge ondernemingen uitkomst. Sommige bedrijven hebben hiervoor een *private equity unit* opgericht, waarmee ze een aandeel kunnen nemen in interessante start-ups. Doet de start-up niet wat er werd verwacht, dan verkopen ze hun aandeel weer. Gaat het wel naar verwachting, dan kan het bedrijfje worden overgenomen en waar nodig geïntegreerd. Zo ontwikkelen ze zelf hun eigen kennis en blijven ze in de voorhoede.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er over tien jaar uit?

Van Lier Lels: ‘Tegen die tijd zal ongeveer iedereen zzp’er zijn. Ik geloof niet meer in vaste dienstverbanden. In verschillende varianten verhuurt iedereen dan zichzelf gewoon. Het is niet langer een arbeidsmarkt, maar meer een vragersmarkt. Als bedrijf moet je straks je best doen om mensen, al is het maar tijdelijk, aan je te binden om van hun competenties gebruik te kunnen maken. Er blijven naar mijn idee twee grote groepen over. Enerzijds een groep waar de denkkracht zit en aan de andere kant zitten de handjes voor het fysieke werk. Zo zal er eerherstel komen voor de vakmensen. Ze worden steeds schaarser en er zijn er steeds meer van nodig. Zeker als de belasting op arbeid omlaaggaat, zul je zien dat de vraag nog meer toeneemt. Tegelijk zal



Marike van Lier Lels:
'Portugal heeft zich sterk geprofileerd als
dé circulaire economie van Europa'

‘Ik weet nog niet of ik artificiële intelligentie een kans of een bedreiging vind’

de grote administratieve middengroep, die bijvoorbeeld bij banken en verzekeraars rondloopt, helemaal verdwijnen. Dat werk wordt in *no time* volledig geautomatiseerd.’

De Kamer: Denkt u dat de arbeidsmarkt verder zal internationaliseren?

Van Lier Lels: ‘We hebben daar altijd een grote mond over, maar hoeveel mensen gaan er daadwerkelijk naar het buitenland? Natuurlijk zie je steeds vaker dat jongeren bijvoorbeeld een tijdje naar San Francisco gaan, daarna een periode in Sjanghai wonen en vervolgens terug naar huis komen. Maar er is ook nog een groot deel dat gewoon bij moeders blijft. Die vindt dat weer fijner. Je zult beide vormen wel houden. Het grote verschil is dat je sommige vakken in de hele wereld kunt uitoefenen. Je bent overal *online*. Er zijn tal van bedrijven die mensen van dezelfde afdeling op tien plekken in de wereld hebben zitten. Die vergaderen dan allemaal via computerverbindingen. En aan de andere kant heeft het natuurlijk niet zo veel zin dat de loodgieter in Seattle achter zijn computer zit. Het is toch wel fijn als hij hier de dakgoot maakt. Die tweedeling zal blijven.’

De Kamer: Denkt u dat de werkvloer in 2025 ingrijpend zal zijn veranderd?

Van Lier Lels: ‘De robotisering zal zeker doorzetten. Wat ik wel een dilemma vind, is hoe we om moeten gaan met artificiële intelligentie. Ik weet nog niet of ik het een kans of een bedreiging vind. Er gaat namelijk ook een zekere dreiging van uit. De huidige algoritmes zijn zelflerend. De robot wordt steeds slimmer en de vraag is: waar houdt dat op? Kunnen we dat proces dan nog sturen? Ik vind dat erg interessante ontwikkelingen.’

De Kamer: Is er toekomst voor sociale partners?

Van Lier Lels: ‘Er is zeker ruimte voor sociale partners, maar heel anders dan nu. Als ze niet fundamenteel nadenken over hun eigen toegevoegde waarde, sterven ze uit als de huidige generatie met pensioen gaat. Vakbonden moeten zich min of meer opnieuw uitvinden. Daarbij is het belangrijk dat ze heroverwegen waar het collectieve ophoudt en waar het individuele begint en hoe ze in die transitie kunnen helpen. Misschien moeten ze meer in de richting van een coöperatie denken, waarin iedereen vrijwillig een verband zoekt. Dat sluit veel meer aan bij jongeren of zzp'ers. Ik heb nu soms het idee dat er een soort minuscule achterban zit met oudere mannen, die net als de gevestigde orde alles alleen maar wil tegenhouden.’

De Kamer: Hebben we toptalent nodig om de economie draaiende te houden?

Van Lier Lels: ‘De grenzen zullen altijd worden verlegd. Zonder talenten sukkel je toch een beetje de andere kant op. Grote landen hebben over het algemeen een ruime interne markt aan talenten. Wij hebben die luxe niet en moeten het dus hebben van die paar dingen waar we echt goed in zijn om mensen van buiten naar ons toe te halen. Baanbrekend onderzoek trekt toptalenten aan. Het creëren van gemeenschappen à la Berlijn kan ook een positieve invloed hebben. Ik denk dat wij

‘Het commissariaat zal fundamenteel veranderen. In zekere zin is dat ook een archaisch model’

hiervoor met Amsterdam zeker potentie hebben. Of neem Eindhoven. Eigenlijk een stadje van niks, maar met een *design academy* en Philips zijn ze uiteindelijk toch ook een soort *hotspot* geworden.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Van Lier Lels: ‘Ik geloof in bewustwording en ik geloof in de nieuwe en circulaire economie. Iedereen heeft daar een eigen verantwoordelijkheid in. Dus neem die eigen verantwoordelijkheid, allemaal. Dat is mijn motto. Die plicht heeft iedereen richting zichzelf, maar ook richting zijn directe omgeving en de planeet in zijn geheel. Die verantwoordelijkheid kun je niet afschuiven. Een bedrijf heeft die, een mens heeft die, de gemeenschap heeft die. Doe wat in jouw vermogen ligt om die bijdrage te leveren. De een zal dat doen door zijn afval netjes te scheiden en de ander zorgt voor de buurvrouw. Doe het op je eigen manier, maar neem wel je verantwoordelijkheid daarin. Alleen op die manier kunnen we echt veranderen.’

De Kamer: Hoe ziet uw werk er in 2025 uit?

Van Lier Lels: ‘Ik denk dat het commissariaat fundamenteel zal veranderen. In zekere zin is dat ook een archaisch model. Volgens mij gaan we naar een samenleving toe waar verantwoordelijkheid als het ware in de mensen zelf zit. De rol van commissarissen zal dan meer zijn om met raad en daad terzijde te staan. Daarbij kunnen ze zorgen voor experimenteerruimte en zullen ze veel meer het morele kompas bewaken. Het financiële stuk doen computers voor ons. Dat is veel objectiever.’

De Kamer: Hoe ziet uw leven er over tien jaar uit?

Van Lier Lels: ‘Dat is een goede vraag. Deels wil ik nog hetzelfde doen en voor een deel wil ik meer jonge mensen helpen in de nieuwe economie. Dat kan vanuit mijn netwerk of met kennis en ervaring. Daarnaast wil ik ook genoeg tijd hebben om mij te verdiepen in zaken die ik interessant vind. De kwantummechanica vind ik bijvoorbeeld fascinerend. En natuurlijk moet er tijd overblijven om te reizen en de wereld te verkennen.’

LELS & KO



MEDEWERKERS: 1



HOOFDKANTOOR: OUDDORP

Yuri van Geest,
Singularity University

‘Mijn motto
is: disrupt
yourself
or be
disrupted’

‘Je moet het aandurven om jezelf
steeds te vernieuwen en als het ware te
kannibaliseren. Dat betekent dat je soms
dingen moet afbreken die je met pijn en
moeite hebt opgebouwd. Het is de enige
manier om relevant te blijven.’





Managing director Singularity University
Yuri van Geest

‘Blockchain zal een enorme impact hebben op de samenleving’

Yuri van Geest (42) is ondernemer, schrijver en managing director van Singularity University. De Kamer spreekt met hem over disruptieve technologieën en de omslag van lineair naar exponentieel denken. ‘De afgelopen tien jaar moeten totaal worden omgedraaid.’

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden in de economie van 2025?

Yuri van Geest: ‘De grootste onzekerheid zit in de geopolitiek. We zitten in een overgangsfase naar nieuwe technologische ontwikkelingen en totale globalisering, die gepaard gaat met geopolitieke spanningen. Daar komt bovenop dat bepaalde schaarstes heel manifest worden. Dat zien we bijvoorbeeld al in Californië waar een watertekort is. Een tweede onzekerheid is de dreiging van een nieuwe financiële crisis als gevolg van *quantitative easing*, het bijdrukken van geld door centrale banken. Ondertussen lijkt er structureel nog altijd weinig veranderd in het bancaire systeem. Het is dus de vraag of alle risico’s wel goed zijn afgedekt, mocht er weer een financiële klap komen.

‘Verder is het de vraag hoe lang het nog duurt voordat de babyboomgeneratie verdwenen is. Er bestaat een enorme generatiekloof in de westerse wereld. Omdat alles door technologie en globalisering versnelt, neemt deze alleen maar toe. Je ziet daardoor dat oudere besturen moeite hebben om alles bij te houden. Het belang om snel te verjongen is groot. Nederland en Europa staan de laatste tien jaar vrijwel stil in vergelijking met de rest van de wereld. Door allerlei klappen, zoals de financiële crisis en het blijven vasthouden aan oude oplossingen, zijn wij verkramppt geraakt. De wereld om ons heen verandert exponentieel en hier houden we nog vast aan lineaire oplossingen. Het gat neemt daardoor toe. Dat kunnen we wel weer corrigeren, maar alleen als we echt onze hele *mindset* omgooien. Hoe staan we in de wereld, hoe organiseren we alles en hoe gaan we het hoofd bieden aan de snelheid van veranderingen? De afgelopen tien jaar moeten totaal worden omgedraaid. We zijn nu overgeorganiseerd en overge-reguleerd. Dat werkt in een voorspelbare omgeving, maar als de wereld exponentieel verandert, moet je meer loslaten. Meer vertrouwen geven in plaats van wantrouwen. Minder regels in plaats van meer regels.’

CV**YURI VAN GEEST**

geboren op 3 juli 1973
in Rotterdam

1991 – 1997

Bedrijfseconomie en strategisch
management, Erasmus
Universiteit Rotterdam

1998 – 2007

IT-functies bij HP, Advalue/
Reddion, Mediakabel en Nuon

2007 – 2011

Medeoprichter Mobile Monday

2007 – heden

Oprichter en CEO innovatiebureau
Trend8

2009 – 2012

Medeorganisator TEDx
Amsterdam

2010 – heden

Medeoprichter Quantified Self
Europe & Amsterdam

2011 – 2013

Lid topteam creatieve industrie

2011 – heden

Nederlands ambassadeur
Singularity University HQ

2014 – heden

Founding CEO en initiator
van Singularity University
Netherlands

2014 – heden

Managing director Singularity
University Summit Europe

De Kamer: Kunt u de zekerheden voor de economie in 2025 noemen?

Van Geest: 'De demografische ontwikkelingen zijn vrij voorspelbaar. De vergrijzing en immigratie zullen nog meer aantrekken. Overigens ben ik voor immigratie, maar je zult wel selectief moeten zijn, zoals bijvoorbeeld de Amerikanen. Een tweede zekerheid is de opmars van technologie. Aan de hand van de wet van Moore – computer-capaciteit verdubbelt iedere achttien maanden – zijn technische ontwikkelingen op macroniveau redelijk goed te voorspellen. Mede dankzij chipfabrikant ASML kunnen we deze lijn nog minimaal tien jaar doortrekken. We zullen een continuering van de afgelopen jaren zien. De opkomst van biotechnologie, nanotechnologie, neurotechnologie, kunstmatige intelligentie, noem maar op. En technologieën convergeren. Dat zal leiden tot radicale oplossingen voor mondiale vraagstukken als waterschaarste, voedselschaarste, energieschaarste of gezondheidszorgschaarste. We zien nu al de opkomst van robots en *drones*. Denk ook aan zonne-energie, sensoren, *the internet of things*, *wearables*. En uiteraard de *blockchain*, de nieuwe technologie om vertrouwen decentraal te organiseren. De Bitcoin is een voorbeeld van een toepassing die hierop is gebaseerd. In feite is de blockchain een openbaar, decentraal grootboek dat transacties kan bijhouden tussen mensen, organisaties, machines, systemen en algoritmes. Vroeger hadden we hiervoor een derde partij zoals een bank of een notaris nodig. Vertrouwen moest worden geïnstitutionaliseerd. Binnenkort gaan we de blockchain gebruiken om decentraal dat vertrouwen te organiseren. Boekhoudingen worden zo transparanter. Daarbij is de technologie volgens experts vrijwel niet te hacken. De functies van veel klassieke partijen of sectoren als notarissen, banken, verzekeringen, overheden worden zo allemaal ontworicht.'

De Kamer: Ziet u de blockchain als een echte gamechanger?

Van Geest: 'Absoluut. Ik voorspel dat de blockchain een enorme impact zal hebben op organisatiemodellen, sectoren en eigenlijk gewoon de hele samenleving. De verhoudingen tussen burger, overheid en bedrijfsleven zullen onherkenbaar veranderen. Banken zullen langzamerhand al aan het vrezzen zijn voor hun rol in *value-exchange*. Overigens zullen ze niet zomaar stil blijven zitten, maar door strategisch positioneren en lobbyen er alles aan doen om een vinger in de pap te houden. Maar in essentie, technologisch gezien, zijn ze niet meer nodig. Alles gebeurt straks gewoon onderling. Dat is een trend die niet zal verdwijnen.'

De Kamer: Voorziet u nog andere gamechangers?

Van Geest: 'Het concurrentiespeelveld zal wereldwijd in vrijwel alle sectoren radicaal veranderen. Vroeger concurreerde je op producten- en dienstenniveau. Nu ontstaat er een nieuw speelveld waarin alles *connected* is. De auto moet straks bijvoorbeeld veel meer gezien worden als een functie van een hoger ecosysteem. De waarde van een auto ligt dan niet meer in het fysieke product zelf, maar in de informatie die verzameld wordt door de interactie van de gebruiker met de auto en andere *devices*. Een bedrijf als BMW doet er straks veel minder toe. Maar als de automaker een onderdeel wordt van

‘Waarom zou je nog vijftigduizend euro voor een universitaire studie betalen?’

bijvoorbeeld techgigant Apple, is BMW ineens weer waardevol. Het kan dan gebruikmaken van de data van andere klantcontactmomenten waarover Apple beschikt. De auto is dan *connected*. Ik voorspel steeds meer van zulke samenwerkingsverbanden. Softwarepartijen zullen samengaan met hardware partijen omdat ze tot elkaar zijn veroordeeld. Elektrischeautomaker Tesla gaat nu al een partnerschap aan met Uber. Zo bouwen ze samen aan een zogenoemd horizontaal *urban logistics platform*, waarmee ze naast taxidiensten ook huisartsen, boodschappen, pakketdiensten, noem maar op, gaan aanbieden. Dankzij hun gigantische netwerk kunnen ze horizontaal ongevoelbaar veel sectoren ontwrichten. John Chambers, de voormalige CEO van Cisco, voorspelt zelfs dat de komende vijftig jaar nog maar één derde van de Fortune100-bedrijven in die lijst zal blijven staan.’

De Kamer: Hoe zullen de diverse bedrijfssectoren reageren op deze innovaties?

Van Geest: ‘Ik vat de gevolgen van technologische ontwrichting altijd als volgt samen: democratisering, decentralisering, dematerialisering – alles wordt een app – en demonetisering – alles wordt goedkoper. Deze impact zal merkbaar zijn in vrijwel alle sectoren. Voorbeelden hiervan zagen we de afgelopen jaren al in de mediawereld. Alles werd daar digitaal en de omzet ging omlaag. De komende tien jaar zullen alleen de partijen die technologie als eerste omarmen overleven. Dit geldt ook voor klassieke sectoren als onderwijs of voedsel. Dat gaat ook van schaarste naar overvloed. Je vindt nu al op internet een enorm aanbod aan *open online courses*. Waarom zou je dan nog vijftigduizend euro voor een universitaire studie betalen? De verwachting is dat over vijf jaar één miljard mensen deze gratis online cursussen volgen via platformen als EdX of Coursera. Stel je eens voor wat dat teweegbrengt in landen als India of in Afrika. Dan krijgen we een explosie aan innovatie aan de andere zijde van de wereld. Voedselproductie komt ook op zijn kop te staan. Met 3D-printers kunnen we bepaalde voedingswaren thuis printen en er wordt momenteel zelfs gewerkt aan een nano-ijskast. Daarin kun je met speciaal licht en zaden binnen drie dagen je eigen tomaatjes kweken. Daar gaan de klassieke groenteboer en supermarkt! Bovendien is dan die hele kostbare *supply-chain* niet meer nodig. Je ziet dus dat techniek zelfs in de voedselindustrie een totale ontwrichting teweeg kan brengen. Als gevolg van de dematerialisering zullen we bovendien minder ruimte nodig hebben. Minder ziekenhuizen, minder scholen, minder parkeerplaatsen dankzij continu zelfrijdende auto’s enzovoorts. Dat biedt mogelijkheden voor meer groenvoorzieningen en de bouw van woonhuizen, waardoor de vastgoedprijzen zullen dalen. Daarnaast gaan mensen steeds meer zelf doen. *Do-it-yourself* (DIY) en deeleconomie nemen de plaats in van oude businessmodellen. Je kunt goedkoper producten en diensten afnemen bij vrienden dan van bedrijven. Kijk naar initiatieven als hotelapp Airbnb, taxi-app Uber of autohuurapp Blablacar. Al met al denk ik dat we in de toekomst minder geld nodig zullen hebben om te leven. De prijzen gaan omlaag, je hebt meer inkomstenbronnen en je kunt steeds meer zelf doen.’

Yuri van Geest:

'Ik roep al jaren dat de kosten van de zorgsector op zijn minst zullen worden gehalveerd als gevolg van technologische vernieuwingen'



‘Om onrust te voorkomen pleit ik al lange tijd voor de invoering van een basisinkomen’

De Kamer: Hoe ziet u de zorgsector zich ontwikkelen?

Van Geest: ‘Ik roep al jaren dat de kosten van de Nederlandse zorgsector op zijn minst zullen worden gehalveerd als gevolg van technologische vernieuwingen. DNA-sequentie kostte tien jaar geleden nog tien miljoen dollar voor één menselijk DNA-profiel. Nu is dat nog geen duizend dollar. Over nog eens tien jaar is dat waarschijnlijk niet meer dan een dollar. Over drie jaar lopen we met een apparaatje op onze arm, zoals ze vroeger in de Star Trek-films hadden, waarmee we zeker een vijftiental ziektes *realtime* kunnen monitoren. En dat gewoon thuis, dus buiten het hele zorgsysteem om. Veel stappen in het zorgproces – diagnostiek, behandelmethodiek, monitoring, et cetera – kunnen vrijwel volledig worden gedigitaliseerd. Watson, de supercomputer van IBM, kan in sommige gevallen al accuratere analyses maken dan menselijke artsen. Omdat kunstmatige intelligentie schaalbaar is, zijn de meerkosten van het gebruik van zo’n computer nul. Sensoren op je lichaam zullen daarom in de toekomst via de *cloud* communiceren met dit soort computers in plaats van dat je nog naar de huisarts moet voor een diagnose. Iedereen krijgt zo steeds meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen gezondheid. De mensen worden CEO van hun eigen zorg.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Van Geest: ‘In mijn impactvolle boek *Exponential Organizations* uit 2014 stel ik vast dat de halfwaardetijd van kennis tegenwoordig op zo’n vijf jaar ligt. Dit houdt in dat binnen vijf jaar de helft van de kennis die je hebt opgedaan, is achterhaald. In een sector als de IT ligt dit zelfs op twee jaar. Dertig jaar geleden lag deze halfwaardetijd gemiddeld nog op dertig jaar. Als je nu studeert, is de helft van je kennis achterhaald zodra je afstudeert. Dit heeft voor de arbeidsmarkt tot gevolg dat er een enorme ontwrichting van banen aan zit te komen. Volgens Oxford University zal als gevolg van kunstmatige intelligentie, robots en sensoren in de komende tien jaar de helft van de bestaande banen verdwijnen. Ikzelf geloof dat deze schatting nog conservatief is. Het goede nieuws is dat er ook heel veel banen voor terugkomen op gebieden die technologie nog niet kan vervangen. Heel simpel gezegd is technologie heel goed in taken van je linkerhersen helft – diagnostiek, analyse, rekenen, geheugen, et cetera – maar nog niet zo goed in de creatieve en empathische rechterkant. Zaken als creativiteit, persoonlijk leiderschap, kunst en cultuur worden daarom steeds belangrijker. ‘Daarnaast zal er natuurlijk grote behoefte zijn aan werknemers in de sectoren die gelieerd zijn aan die opkomende technologieën. Denk aan het ontwerpen, installeren en beheren van 3D-printers of het programmeren van slimme apps. Zo’n overgang zal niet zonder slag of stoot gaan. Om onrust te voorkomen pleit ik al lange tijd voor de invoering van een basisinkomen. Want technologie zal niet alleen tot een explosie aan welvaart en productiviteitsgroei leiden, ook de sociale ongelijkheid zal toenemen. We moeten dus goed bedenken hoe we onze additionele welvaart eerlijk gaan verdelen. Zoiets moet je op wereldschaal inrichten. Anders krijg je het probleem van communicerende vaten. Wat je in het ene vat indrukt, komt er in het andere weer uit. Dat er een oplossing móét komen is evident, want de technische ontwikkelingen negeren is geen optie. Dat kan wel op korte termijn,

‘Jongeren beseffen steeds meer dat we hier in Europa een museum aan het worden zijn’

maar op lange termijn implodeert je samenleving. Bovendien word je zo een paria in de wereldeconomie.’

De Kamer: Wordt de arbeidsmarkt veel internationaler?

Van Geest: ‘Je ziet nu al dat de huidige generatie veel globaler denkt. Alsof het niets is, gaan ze tegenwoordig een tijdje naar Beijing, Singapore of San Francisco. Het is nog wel een elitair dingetje, maar het zal steeds meer democratiseren. Bovendien beseffen jongeren steeds meer dat we hier in Europa een museum aan het worden zijn. Ze vertrekken naar plaatsen waar de energie zit en de kansen liggen.’

De Kamer: Leiden wij jongeren wel goed genoeg op voor de arbeidsmarkt van over tien jaar?

Van Geest: ‘Totaal niet. De kern van het probleem is dat het onderwijs is gebaseerd op honderd jaar geleden. En dat terwijl je tegenwoordig niet eens meer een *smartphone* van tien jaar geleden gebruikt. Het onderwijs moet veel meer van een conform industrieel model naar diversiteit gaan. Naar kwaliteit en innovatie. Het moet gaan om *lighting fires*: het aanwakkeren van de ziel, de passie en de *purpose*. Nogmaals, identiteit en zelfkennis worden veel belangrijker. Daarbij mag er veel meer focus liggen op denken en vervolgens meteen doen. Het nieuwe model is *learning on the job*.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Van Geest: ‘Ik leef volgens het idee dat de realiteit een permanent museum is. Alles wat ik om mij heen zie, is binnen de kortste keren weer gedateerd. Je moet het daarom aandurven om jezelf steeds te vernieuwen en als het ware te kannibaliseren. Dat betekent dat je soms dingen moet afbreken die je met pijn en moeite hebt opgebouwd. Het is de enige manier om relevant te blijven voor de toekomst. Mijn motto is daarom *disrupt yourself or be disrupted*. Dit geldt voor organisaties, voor mensen, voor iedereen.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Van Geest: ‘De enige zekerheid die je hebt, is innerlijke zekerheid. Elke vorm van uiterlijke zekerheid is totale illusie. Ik heb mijn kinderen geleerd dat ze keihard moeten werken aan hun zelfvertrouwen en zelfkennis. Dat kunnen ze door dingen te ondernemen, risico’s te nemen en ook door op hun bek te gaan. Falen is één stap dichterbij succes, van schijnveiligheid leer je niets.’

SINGULARITY UNIVERSITY



DENKTANK / UNIVERSITEIT VAN NASA, GOOGLE EN CISCO
IN SILICON VALLEY, OPGERICHT: 2008



AANTAL GELIEERDE START-UPS: 100+



IN NOVEMBER 2015 OPENT IN EINDHOVEN
DE EERSTE EUROPESE VESTIGING

Pieter van Oord,
Van Oord

‘Mijn motto
is: wees
nieuws-
gierig’

‘Als je dat niet bent, heb je een groot probleem in dit bedrijf, maar ook in de samenleving. Nieuwsgierigheid is een van de belangrijkste karaktertrekken om succesvol te zijn in het bedrijfsleven.’





Chief executive officer Van Oord
Pieter van Oord

'Strategie heeft een heel beperkte waarde'

Pieter van Oord is CEO van familiebedrijf Van Oord, dat wereldwijd actief is met bagger-, waterbouwkundige en offshore energieprojecten. De Kamer praat met hem over China, de arbeidsmarkt, zijn bedrijf en de wet van de remmende voorsprong. 'Ik maak me er wel zorgen over of we de Nederlandse handelsgeest en mentaliteit van hard werken kunnen behouden.'

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden van de economie van 2025?

Pieter van Oord: 'Laten we vooropstellen dat we slecht zijn in het voorstellen van de toekomst. Om daar maar eens een voorbeeld van te noemen: niemand binnen Shell heeft voorspeld dat schaliegas zo'n belangrijke rol zou gaan spelen als het op dit moment doet. Terwijl ze daar toch befaamd zijn om hun scenario's. De voorspelbaarheid van de wereld is naar mijn idee steeds moeilijker geworden. Dat komt door de technologische ontwikkelingen.

'Een andere onzekerheid is de energievoorziening. Ik denk dat we aan de vooravond staan van een revolutionaire tijd als het gaat om energievoorziening. En wat voor effect zal de opkomst van Azië hebben? De rol van China is op dit moment voor ons nog heel beperkt. China's businessmodel is gebaseerd op goedkope arbeid, maar de ambities zijn natuurlijk anders. Als China met zijn 1,4 miljard mensen een beetje op niveau komt, krijg je gigantische machtsverschuivingen in de wereld. Dat zal tussen nu en 2050 gebeuren. Het is onzeker wat dat voor Europa zal betekenen.

'Wat ik een geopolitieke onzekerheid vind, zijn politieke issues met betrekking tot de islam. Daar hebben wij als onderneming best veel mee te maken. Het is een probleem dat in 2025 niet zal zijn opgelost. Het probleem zit hem niet in religie, maar in armoede. Net zo goed als het in Noord-Ierland niet ging tussen protestanten en katholieken, gaat het nu ook niet zo om sjiïeten versus soennieten. Zodra Ierland welvarender werd, waren de problemen ineens zo goed als verdwenen. Het is een verdelingsvraagstuk, zoals economen dat noemen.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van 2025?

Van Oord: 'Voor mij is het een zekerheid dat de Nederlandse eco-

CV**PIETER VAN OORD**

Geboren op 3 juni 1961
in Vianen

1980 – 1987

Economie, Vrije Universiteit
Amsterdam

1987 – 1989

Dienstplicht

1989 – 1992

Managementtrainee Royal
Van Ommeren Group

1992 – 1994

Commercieel manager logistieke
divisie Chicago, USA Royal
Van Ommeren Group

1994 – 2007

Diverse functies Van Oord
(onder meer managing director
UK, area director Middle East)

2007 – 2008

Lid raad van bestuur Van Oord

2008 – heden

CEO Van Oord

nomie bij de *top-performers* in de wereld zal blijven horen. Alle randvoorwaarden om bij de top te horen, zijn aanwezig. Ik heb in Amerika gewoond, in Engeland, in het Midden-Oosten, maar Nederland is nou eenmaal een buitengewoon prettig land. Elke keer als ik op Schiphol land, besef ik weer hoe goed we het hier voor elkaar hebben. We zijn ten eerste een ijverig volkje. We hebben *good workethics*. De meesten van ons vinden het heel gewoon dat 's ochtends om zes uur de wekker gaat. Dat creëert uiteindelijk de welvaart van een land. Ten tweede hebben we een grote internationale oriëntatie. Waar je ook heen vliegt, er zit altijd wel een Hollandse zakenman of -vrouw bij je in het vliegtuig die ergens in de wereld spullen gaat verkopen. Ik heb weleens een Amerikaan horen zeggen dat we dé handelaren van Noordwest-Europa zijn. Net als de Chinezen dé handelaren van Azië zijn. Bovendien hebben we het vermogen ons aan te passen, flexibiliteit. Goed onderwijs speelt daar een cruciale rol in. We hebben dus kennis, maar dat heeft één groot nadeel: kennis is heel snel *outdated*.

'Ik maak me er wel zorgen over of we de Nederlandse handelsgeest en mentaliteit van hard werken kunnen behouden. Door onze welvaart kunnen we het ons namelijk ineens permitteren om niet meer zo hard te lopen. Ik noem dat de wet van de remmende voorsprong. Dat kan uiteindelijk leiden tot potverteren.

'Wij kunnen ons in Nederland afvragen: wat hebben we met de gasopbrengsten gedaan? De Noren hebben dat bijvoorbeeld met hun oliefonds beter geregeld. Aan de andere kant hebben ze daardoor wel een majeur mentaliteitsprobleem. Ik woonde laatst een presentatie bij van een manager van een Noors bedrijf. Hij liet een foto zien van een fjord en vroeg: *why should you work if you can go fishing?* Wij maken er inderdaad altijd grappen over in ons bedrijf: *je moet eens een Noors kantoor bellen om vier uur 's middags. Dan is iedereen naar huis. Op zo'n moment zeg ik: weet je hoe hard er in China wordt gewerkt? Ze hebben daar een ambitie, en dat is dezelfde producten maken die jij en ik maken, terwijl ze veertig uur per week een stuk harder werken dan wij. Ze zijn maar met één ding bezig daar: een grotere welvaart bereiken dan hun ouders. Hoe gaan we daarmee concurreren? Dat is wel een zorg die ik heb als ik aan de Nederlandse samenleving denk. We moeten sterk waken voor wat ik altijd de Jan Salie-geest noem.'*

De Kamer: Plaatst u technische ontwikkelingen onder de zekerheden of de onzekerheden?

Van Oord: 'Technische ontwikkeling is *disruptive* en moeilijk te voorspellen. De snelst groeiende business die wij op dit moment hebben binnen Van Oord is het bouwen van de windmolens op zee. Ik kan nu van alles lezen over de technologische ontwikkelingen met betrekking tot zonne-energie en windenergie, maar daar zit een heel groot element van onvoorspelbaarheid in. Ik kan wel een vijfjarrenplan maken en zeggen dat we zo en zo veel investeringen doen, maar als de omgeving iedere keer gigantisch aan het veranderen is, wat is de strategie dan waard? Strategie heeft een heel beperkte waarde. Kijk elke dag naar buiten en ga ervan uit dat alles daar aan het veranderen is. Dat is een belangrijke les die je als organisatie moet onthouden.'

‘Ik vind dat in de Nederlandse economie het belang van grote bedrijven overschat wordt’

De Kamer: Wat worden de gamechangers van de economie van 2025?

Van Oord: ‘Zonder meer energie. Het zou best kunnen dat we helemaal geen energie meer opwekken met kolencentrales, terwijl we er net nog een paar gebouwd hebben. Het zou best kunnen dat we veel te veel gascentrales stil hebben staan. Het zou zomaar kunnen dat we dan decentrale netwerken hebben, waarbij we thuis energie opwekken. De energiewereld is volstrekt onvoorspelbaar.’

De Kamer: Wat lezen wij over tien jaar in de krant over Van Oord?

Van Oord: ‘We zijn een familiebedrijf dat al honderdzevenenveertig jaar bestaat. Over tien jaar bestaan we dus honderdzevenenvijftig jaar en dan vind ik die tien jaar maar een *blip in history*. Dat is het perspectief van een familiebedrijf. Van Oord blijft vakgebieden zoeken waarvoor het competenties heeft die tamelijk uniek en niet makkelijk te kopiëren zijn. Dat is namelijk de enige manier waarop je relevant kunt blijven. Over tien jaar lezen we in de krant dat Van Oord net een groot project heeft aangenomen. Een bouwproject, bijvoorbeeld op het water. Het kan een windmolenpark zijn, maar ook een nieuw vliegveld op zee. In ieder geval iets groots en complex. Je leest dat Van Oord is gekozen vanwege de capaciteit om dit soort complexe projecten met verschillende disciplines goed te managen. En wat mij betreft gaat het ook het komende decennium om inzet van goede mensen en goede *equipment*.’

De Kamer: Hoe zorgt u in uw bedrijf voor de juiste mensen?

Van Oord: ‘Van Oord is een internationaal bedrijf, maar geen multinational. We hebben een *board* en daar zitten alleen Nederlanders in. En in de raad van commissarissen zit één Belg. Ons *management committee* bestaat alleen uit Nederlanders. Daar zijn we eigenlijk best wel *happy* mee. Want weet je wat wij Nederlanders hebben? Een *common language*. We begrijpen elkaar heel goed, maar zijn wel allemaal internationaal georiënteerd. Iedereen heeft een sterk ontwikkelde antenne voor andere culturen. Wat ik doe, is mensen aannemen die de bereidheid hebben om in het buitenland te wonen en te werken, die nieuwsgierig zijn en die een hoge mate van *engagement* hebben met deze onderneming. Tegen jonge mensen zeg ik: werken bij Van Oord is een *ticket to the world*.’

De Kamer: Wordt dit soort mensen voldoende opgeleid in Nederland?

Van Oord: ‘Mijn insteek is een leven lang leren. Zelf heb ik economie gestudeerd. Hooguit tien procent van wat ik nodig heb, heb ik op de universiteit geleerd. De overige negentig procent in de vijfentwintig jaar dat ik aan het werk ben. Je kunt als bedrijfsleven natuurlijk wel zeggen dat er geen goede aansluiting is tussen onderwijs en bedrijfsleven, maar het succes van een onderneming zit veel meer in het creëren van een bedrijfscultuur waarbij er een leven lang leren is. Voor technische mensen hebben wij een traineeprogramma. Dat zijn niet allemaal civiel ingenieurs uit Delft, de gekste opleidingen zitten er tegenwoordig tussen – bijvoorbeeld een bosbouwer. Een bosbouwer die bereid is om in het buitenland te gaan wonen en



Pieter van Oord:

Het probleem met de islam zit hem in armoede. Net zo goed als het in Noord-Ierland niet ging tussen protestanten en katholieken, gaat het nu ook niet zo om sjieten versus soennieten'

‘In 2025 zitten wij onze pensioenen op te maken en hopen we dat een heel kleine generatie de welvaart genereert’

werken heeft meer kansen in deze omgeving dan een ingenieur uit Delft die iedere zaterdagmiddag per se wil voetballen met zijn vrienden.’

De Kamer: Hoe ziet u de verhouding tussen grote bedrijven en het mkb?

Van Oord: ‘In de Nederlandse economie wordt het belang van grote bedrijven soms overschat. Hoe gaat het met Philips? Eigenlijk niet zo goed. Maar met Eindhoven gaat het fantastisch! Je moet dus verder kijken dan de ontwikkelingen bij de grote bedrijven. In Eindhoven gaat het goed omdat daar honderden, zo niet duizenden bedrijven zijn. Allemaal kleine technologische bedrijfjes die het goed doen. Natuurlijk is het ontstaan van deze bedrijven in grote mate aan Philips te danken.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit in 2025?

Van Oord: ‘Over tien jaar zullen we veel meer last hebben van on-evenwichtige leeftijdsopbouw. Zo ongeveer veertig tot vijftig procent zal niet meer meedoen in het arbeidsproces. Wij zitten gewoon thuis onze pensioenen op te maken en wij hopen dat een heel kleine generatie de welvaart aan het genereren is. Dat is best een uitdaging voor de samenleving. We hebben deze ontwikkeling al een beetje gekeerd door bijvoorbeeld de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen. Je moet niet onderschatten wat voor een effect dat al op de samenleving heeft. In de jaren negentig gingen de meeste mensen binnen dit bedrijf met pensioen op de leeftijd van zestig jaar. Nu is dat vaak al vier- of vijfenzestig. Voor de onderneming is dat gunstig, want het zijn natuurlijk mensen die veel kennis hebben en in het verleden eigenlijk te vroeg met pensioen gingen. Pure kennisvernietiging was dat.

‘Daarnaast zullen we in de toekomst meer kennismigranten nodig hebben. We hebben te weinig Nederlanders die het kunnen doen. Die ontwikkeling is gelukkig nu al aan de gang. Binnen ons bedrijf *recruten* we er niet eens hard op, maar we krijgen met gemak uitstekend geschoolde Polen, Spanjaarden of Italianen binnen, die het hier allemaal naar hun zin hebben. Ik denk dat het ook met de mentaliteit van de jonge generatie studenten te maken heeft. Ze spreken allemaal goed Engels en zijn meestal ook wel bereid om naar Nederland te komen. Een stad als Rotterdam heeft tegenwoordig een uitstekend internationaal woon- en werkklimaat. Ik verwacht daarom dat het aantal niet-Nederlanders binnen ons bedrijf over tien jaar een stuk hoger zal liggen dan nu. De helft van onze ongeveer vijfduizend werknemers is Nederlands. De andere helft bestaat uit vijftig andere nationaliteiten.’

De Kamer: Denkt u dat vaste contracten over tien jaar verdwenen zijn?

Van Oord: ‘Natuurlijk wordt de arbeidsmarkt flexibeler, maar aan de andere kant denk ik dat werknemers ook graag voor een goede werkgever blijven werken met een langdurig arbeidscontract – maar dan wel onder de voorwaarde dat ze hun persoonlijke doelen kunnen realiseren bij die werkgever. Creëer die omgeving. Zo hebben

‘We zullen in de toekomst meer kennismigranten nodig hebben. We hebben te weinig Nederlanders die het kunnen doen’

we een kantoor gebouwd met als primaire doelstelling een prettige werkomgeving te zijn voor mensen die hier werken.’

De Kamer: Hoe zien de vakbonden er in 2025 uit?

Van Oord: Ik voorspel dat de rol van de vakbonden de komende jaren veel kleiner zal worden. Politiek is hun rol al uitgespeeld en vertegenwoordigen ze naar mijn idee vooral vijftigplussers. Om weer een rol te kunnen gaan spelen, zullen de bonden zich aan moeten passen aan de nieuwe realiteit. En die nieuwe realiteit is dat er kenniswerkers bestaan die waarde hebben voor zichzelf. Ik zie daardoor over tien jaar ook veel minder ruimte voor collectieve loonakkoorden.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Van Oord: ‘Wees nieuwsgierig. Als je dat niet bent, heb je een groot probleem in dit bedrijf, maar ook in de samenleving. We zijn tien jaar geleden begonnen met het bouwen van windmolenparken op zee. We waren dat nooit gaan doen als we niet eerst honderdduizend vragen hadden gesteld over hoe zo iets allemaal in zijn werk gaat. Nieuwsgierigheid is een van de belangrijkste karaktertrekken om succesvol te zijn in het bedrijfsleven.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Van Oord: ‘Je zou willen dat je ze veel zekerheden kon meegeven. Als ze nieuwsgierig zijn, als ze ijverig zijn, als ze bereid zijn om te leren, als ze bereid zijn om hard te werken, dan is er geen enkele reden waarom ze zich zorgen zouden moeten maken.’

VAN OORD



OMZET: 2,1 MILJARD EURO (2014)



MEDEWERKERS: 4.843 FTE



VLOOT: 100+ SCHEPEN



HOOFDKANTOOR: ROTTERDAM



Jacques van den Broek,
Randstad

‘Mijn motto
is: verleden
garandeert
geen
toekomst’

‘Je moet wel in je verleden graven om een basis te vinden voor de toekomst, maar ook constant in de gaten houden of je nog relevant bent voor jongeren, of je nog een aantrekkelijke workplace bent.’

Chief executive officer Randstad
Jacques van den Broek

‘Het steeds besluiten niet te besluiten is vrij dodelijk’

Jacques van den Broek is CEO van Randstad. De Kamer spreekt met hem over de gevolgen van een gebrek aan politiek leiderschap, de veranderende arbeidsmarkt en het belang van durven veranderen. Je moet bereid zijn datgene los te laten waarvan je vindt dat het je kern is, waarna je het opnieuw uitvindt op een andere manier.’

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden in de economie van 2025?

Jacques van den Broek: ‘Het is een grote onzekerheid of wij tegen die tijd mee hebben kunnen komen in alle ontwikkelingen die zich nu in de wereld voltrekken. Je ziet tegenwoordig een enorme hang naar technologisering. Tegelijkertijd hebben we in Europa grote tekorten aan mensen met de juiste achtergrond hiervoor. We doen te weinig om dat te verbeteren. Slechts drie procent van alle mensen met een STEM-job – *science, technology, engineering en mathematics* – in Europa is afkomstig van buiten het continent. In Amerika ligt dat percentage op zestien procent en daar wordt zelfs gelobbyd voor extra visa om bijvoorbeeld meer Aziaten aan te trekken. Ik denk dat het onderliggende probleem is dat we geen eenduidige agenda hebben. Er is onvoldoende visie. We zijn in Europa met zo’n vijfhonderd miljoen redelijk opgeleide mensen, we hebben goede infrastructuur, koopkrachtige mensen, heel veel technologie en een goede exportpositie. Laten we er dan ook alles aan doen om boven onszelf uit te stijgen. Daarnaast vraag ik me af of we erin slagen het groeiende welzijn in de wereld op een acceptabele manier te verdelen. Enerzijds zie je dat we het nog nooit zo goed hebben gehad in de wereld. Er zijn zo veel mensen die het beter hebben dan één generatie geleden. In Nederland hebben we vier keer zo veel besteedbaar inkomen als vijftig jaar geleden, betere voeding, betere huisvesting, dat alles is ongekend. Anderzijds rijst de vraag wie er straks nog toegang hebben tot deze rijkdom in brede zin. We hebben bijvoorbeeld op de aarde een x-hoeveelheid water, maar ondertussen blijft de wereldbevolking stijgen. Toenemende kansloosheid in een vrij transparante wereld zal ertoe leiden dat mensen het zelf komen halen. Meer nog dan vroeger. Dat betekent dat je nú bepaalde dingen moet regelen om te voorkomen dat het straks misgaat. Dat

CV JACQUES VAN DEN BROEK

geboren op 24 mei 1960
in Goes

1978 – 1985

Rechten, Universiteit
Tilburg

1985 – 1988

Management trainee
Vendex

1988 – 1994

Vestigingsmanager
Randstad Nederland

1994 – 1998

Regiodirecteur
Randstad Nederland

1998 – 2000

Marketingdirecteur
Randstad Europa

2001 – 2002

CEO newmonday.com
(online initiatief Randstad
en VNU)

2002 – 2004

Directeur Randstad
Inhouse Services

2004 – 2014

Lid raad van bestuur
Randstad

2014 – heden

CEO en voorzitter raad
van bestuur Randstad

hier nog onvoldoende aan wordt gedaan, ligt in mijn optiek toch echt weer aan te weinig leiderschap. Ten derde maak ik mij zorgen of we met elkaar wel voldoende op onze planeet passen. Dat heeft direct gevolgen voor de kwaliteit van de leefomgeving. Ook daar liggen oplossingen voor de hand. Je kunt volgens mij een heel spannend samenspel maken tussen het aanleggen van groene infrastructuur en economische groei.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de economie in 2025?

Van den Broek: 'Ik ga in het leven en bij het runnen van de tent veel meer uit van onzekerheden dan van zekerheden. Zekerheden zie ik vaak als schijncomfort. Desondanks zijn er zeker dingen waar we min of meer vanuit kunnen gaan. Zo durf ik wel te stellen dat je straks als onderneming alleen nog maar kunt overleven als je de digitale agenda omarmt. Bij Randstad in Nederland zie je al dat de helft van onze orders niet meer gegenereerd wordt door onze fysieke vestigingen. Zo'n vijf jaar geleden was dat nog twintig procent. Als je nu niet onder ogen ziet dat wat je vandaag doet morgen niet genoeg meer is, heb je als bedrijf een groot probleem. Je zou dus kunnen stellen dat het een zekerheid is dat de manier waarop wij vandaag ons geld verdienen over vijf tot tien jaar niet meer dezelfde is. Dat betekent overigens niet dat ik vrees voor technische ontwikkelingen. Integendeel. We zoeken actief naar bedrijfjes die in technologische termen net uit de garage zijn en die iets voor ons kunnen betekenen. Onlangs was ik nog in Silicon Valley om naar een aantal van dit soort initiatieven te kijken. Daarnaast is de demografische ontwikkeling ook een zekerheid. Die kunnen we gewoon uitrekenen. Daar zitten wel bepaalde gevolgen aan. Er zijn steeds minder mensen in bepaalde landen. In een land als Japan daalt de beroepsbevolking nu al sterk. Als je het systeem wilt laten werken, zal je dus langer moeten werken en meer gekwalificeerde immigratie moeten toestaan. Ook moet er iets bedacht worden waardoor sociale zekerheden, pensioenen en gezondheidszorg gewaarborgd kunnen blijven. Daar zal je nu met elkaar voor om de tafel moeten gaan zitten. We schuiven dat heel erg voor ons uit. Het steeds besluiten niet te besluiten is vrij dodelijk. Tegelijkertijd zien we een *mismatch* op de arbeidsmarkt ontstaan. Ons systeem is gebouwd op een soort stabiele middenlaag, maar die verdwijnt. Die stabiele middenlaag was geformuleerd op basis van hoe de economie ooit in elkaar zat. Iemand met een gemiddeld loon, die het grootste deel zijn leven bij dezelfde werkgever werkt en daar keurig belasting over afdraagt. Op wereldniveau werkt nog maar twintig procent op die manier. We weten zeker dat dit systeem gaat veranderen en kennen de consequenties. Dat is een zekerheid. De onzekerheid is of we dit allemaal op een *forward looking* agenda kunnen zetten. Een derde zekerheid is dat wij als Nederland op bepaalde punten nog altijd veel aan de wereld te bieden hebben. In onze aloude exportpositie zit nog heel veel kapitaal. Dat is goed nieuws. Zo zie ik veel exportkansen voor ons watermanagement en onze efficiënte agrarische oplossingen. Nederland heeft een sterke wereldoriëntatie en handelsgeest. We hebben ons goed gepositieerd. Ook in letterlijke zin qua ligging in Europa. Daar ben ik heel optimistisch over.'

‘Als je nu groot bent en je blijft hetzelfde, heb je een probleem. Denk aan de banken’

De Kamer: Wat zullen de gamechangers worden?

Van den Broek: ‘Dan noem ik nogmaals de mate waarin bedrijven in staat zijn zichzelf zo te veranderen dat ze mee kunnen. Denk eens aan de retail. De veranderingen op die markt hebben zo veel consequenties gehad. Ook voor binnensteden, werkgelegenheid, noem maar op. Het hoeft overigens lang niet altijd negatief te zijn, want het biedt ook kansen. Een andere gamechanger lijkt mij de steeds transparanter en kleiner wordende wereld. Je kunt niet meer uitgaan van alleen hét land. Veel oude waardepatronen zullen daardoor veranderen. Dat kan op sommige mensen heel bedreigend overkomen. Dit is een van de redenen dat ik plaatsgenomen heb in overleggroep NL2025. Daarin hebben we met een aantal mensen een ambitie geformuleerd om een land te creëren waarin onze kinderen het minimaal zo goed zullen hebben als wij. We bespreken deze stelling aan de hand van een paar thema’s. Eén is iedereen aan boord, twee is bovengemiddelde economische groei, want zonder groei heb je ook niets te verdelen, en drie is onderwijs van wereldklasse. Dat laatste is een gamechanger op zich. Goed onderwijs is namelijk essentieel voor de toekomst.’

Kamer: Welke bedrijven zullen overleven?

Van den Broek: ‘Als je nu groot bent en je blijft hetzelfde, heb je een probleem. Denk aan de banken, die verdienen aan de massa van klanten bijna niets meer. Die kosten alleen maar geld. Eigenlijk moeten ze dus op zoek naar de niche in die massa, maar alles wat daarin voor hen aantrekkelijk is, wordt voor hun neus weggekaapt door bestaande nichespelers. Dat zou bij ons ook gebeuren als wij zouden blijven vasthouden aan oude patronen. Bedrijven moeten zichzelf dus continu willen veranderen. Je moet bereid zijn datgene los te laten waarvan je vindt dat het je kern is, waarna je het eigenlijk opnieuw uitvindt op een andere manier. Dat is een vaardigheid die je als onderneming moet hebben. Dat is lastig als je altijd heel succesvol bent geweest en nooit eerder tegenslagen hebt gekend. Natuurlijk moet je in dit proces wel een balans vinden. Voor je het weet schoffeer je al je mensen door te zeggen dat wat ze nu doen, morgen weg is.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Van den Broek: ‘We hebben recent zo’n vierhonderd *human resource professionals* uit verschillende landen geïnterviewd over dit onderwerp. Daar kwamen zeer herkenbare trends uit. Zo zie je dat we steeds meer naar een *multi-generational workforce* toegaan. Dat houdt in dat er mensen van tussen de achttien en zeventig jaar bij hetzelfde bedrijf werken. Zo’n ontwikkeling betekent nogal wat. Iedere generatie kijkt anders naar werk en heeft andere vaardigheden. Bedrijven zijn zo nog niet georganiseerd en dat moet toch op een of andere manier gemanaged worden. Daarnaast groeit de groep werknemers die vanuit huis werkt. In Engeland ligt dat percentage al op zo’n vijftien procent. Een derde ontwikkeling is de *squeezed middle*. De middenfuncties vallen weg. Denk aan managers van bankkantoren, administratieve functies, noem maar op. Die gaan vervolgens de concurrentie met elkaar aan op de arbeidsmarkt, waarna een deel naar beneden zal afzakken en je aan de onderkant uitstoot krijgt. Er dreigt verdringing. Een andere trend is de stijging van het aantal mensen dat niet in vaste dienst is van een



Jacques van den Broek:

'Toenemende kansloosheid in een vrij transparante wereld zal ertoe leiden dat mensen het zelf komen halen'

‘Hypotheeken, pensioenen en sociale zekerheid zijn gekoppeld aan het hebben van een vaste baan. Een totale miskennen van de werkelijkheid’

bedrijf. Dat percentage ligt nu in Nederland op zo’n vijftientig procent, maar het zal de komende tijd naar ongeveer veertig procent kunnen gaan. Het zal veel betekenen als je niet iedereen meer op je eigen payroll hebt. Hoe waarborg je dan bijvoorbeeld je bedrijfsidentiteit?’

De Kamer: Bestaat in 2025 het verschil nog tussen een vast contract en een flexcontract?

Van den Broek: ‘Dat zal nog wel bestaan. Maar ik denk wel dat de wereld die erachter zit dan eindelijk veranderd is. Momenteel is in Nederland zo veel gekoppeld aan het hebben van een vaste baan, denk aan hypotheeken, pensioenen, sociale zekerheid, noem maar op. Dat is een totale miskennen van de werkelijkheid. Waarom zou een bank jou alleen financieren als je de afgelopen twintig jaar hebt gewerkt? Een perspectiefverklaring, waaruit blijkt dat je de komende twintig jaar goede kansen op de arbeidsmarkt hebt, lijkt mij veel toereikender. Natuurlijk brengt dit wel met zich mee dat werknemers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. Het is misschien wat zwart-wit om te stellen, maar veel werknemers hebben nu geen idee wat de zorg- en pensioenpremies kosten. Dat besef zal dus aangewakkerd moeten worden. Gebeurt dat niet, dan worden de mensen er vroeg of laat vanzelf mee geconfronteerd.’

De Kamer: Wordt de arbeidsmarkt internationaler?

Van den Broek: ‘Daar is de drempel nog altijd te hoog. Europa zal veel moeten veranderen om dat voor elkaar te krijgen. Het kost ons soms vier tot vijf maanden om een Indiër hier te krijgen. En dat terwijl wij in de zeventiende eeuw groot zijn geworden met onze internationale arbeidsmarkt. Dat zouden we beter moeten koesteren.’

De Kamer: Trekken wij voldoende toptalent aan in Nederland?

Van den Broek: ‘Nee, zeker niet. Dat heeft niet alleen te maken met regelgeving. Ik ben ervan overtuigd dat we zelf niet voldoende talent creëren door ons ontoereikende onderwijssysteem en dat we te weinig talent aantrekken omdat we ons niet voldoende marketen als Nederland. Misschien komt dat toch door een soort naar binnen gerichte blik. Dan gaan de talenten liever naar een sexy plek als Amerika. Daar ben je meer dan welkom als je iets kunt. We zouden daarom collectief moeten besluiten dat we de meest aantrekkelijke plek voor hoogopgeleiden ter wereld willen zijn. Dan leiden wij onszelf ook weer op tot de top en trekken we tegelijkertijd meer talent aan. Dit kan alleen als we bereid zijn tot flinke investeringen en herallocatie van fondsen. Als we dat niet doen, halen Azië en Amerika ons in.’

De Kamer: Hoe denkt u over sociale partners en cao’s?

Van den Broek: ‘De vakbonden zijn er nog niet in geslaagd zichzelf opnieuw uit te vinden, waardoor hun huidige systeem niet is toegesneden op de toekomst. De meeste mensen die nu op de arbeidsmarkt komen of die werken in een *freelance setting* worden namelijk geen lid meer van de bond. Ze hebben niet genoeg het gevoel dat ze er iets aan hebben. De gelijkvormige groepen in gelijkvormige sectoren met gelijkvormige arbeidscontracten waarvoor de bonden nu nog krampachtig onderhandelen, bestaan vrijwel niet meer. Hetzelfde geldt voor

‘Voor cao’s zouden een soort menu’s in de plaats moeten komen, waaruit mensen zelf kunnen kiezen’

cao’s. Daarvoor zouden eigenlijk een soort menu’s in de plaats moeten komen, waaruit mensen zelf kunnen kiezen. Dat vergroot de eigen verantwoordelijkheid. Freelancers kunnen dan bewust kiezen voor wel of geen verzekering. Het keurslijf waar iedereen nu nog in wordt geperst, maar dat in toenemende mate niet meer past, is niet meer van deze tijd. Dat zal geweldig veranderen.’

De Kamer: Wat lezen wij over tien jaar in de krant over Randstad?

Van den Broek: ‘Ik hoop dat je dan koppen zult zien als *Randstad een van de grootste werkgevers in Europa*. De nieuwe werknemer kiest zelf hoe hij wil werken. Daarin kunnen wij helpen, wij weten namelijk de weg. Een andere kop zou kunnen zijn *Randstad draagt bij aan verdere regulering Indiase arbeidsmarkt*. Het is Randstad namelijk nog altijd een doorn in het oog dat slechts tien procent van de Indiërs werkt op een bepaalde contractbasis. Wij zouden graag bijdragen aan het ontwikkelen van die arbeidsmarkt. Daarnaast verwacht ik dat we nog steeds actief zijn voor het hoger management. Dan kun je lezen *Nieuwe CFO Huawei gevonden door Randstad*. We willen gewoon op diverse vlakken actief te zijn. Randstad zit graag midden in het maatschappelijk speelveld. Die rol wordt hopelijk alleen maar groter.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Van den Broek: ‘Dit jaar bestaat Randstad vijfenvijftig jaar. Voor je het weet ga je dan vanuit dat historische besef een soort vanzelfsprekende toekomst formuleren. Ik zeg daarom vaak: *vijfenvijftig jaar verleden, garandeert geen vijfenvijftig jaar toekomst*. Dat zou je mijn motto kunnen noemen. Natuurlijk moet je wel in je verleden graven om een basis te vinden voor de toekomst, maar tegelijkertijd moet je constant in de gaten houden of je nog relevant bent voor jongeren, of je nog een aantrekkelijke workplace bent, wat je strategie wordt, noem maar op. Je moet klaar zijn voor de toekomst.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Van den Broek: ‘Dat ze goed opgeleid zijn en dat ze over de hele wereld hebben gekeken waar mogelijkheden liggen. Ze kunnen dus keuzes maken op basis van investeringen die ze in zichzelf hebben gedaan. Onze grootste worsteling is geweest om te voorkomen dat de kinderen zouden gaan denken dat dingen vanzelf gebeuren. Maar ze snappen dat je hard moet werken. Dat is cruciaal. Zonder die instelling zou het veel minder vanzelfsprekend zijn dat het goed met ze zal komen.’

RANDSTAD



OMZET: 17,2 MILJARD EURO (2014)



WERKTERREIN: 39 LANDEN



HOOFDKANTOOR: DIEMEN



Marjan Oudeman,
Universiteit Utrecht

‘Mijn
motto is:
leg de
lat hoog’

‘Daarnaast is het goed
om gewoon dingen te doen;
we praten erg veel.’



Voorzitter college van bestuur Universiteit Utrecht
Marjan Oudeman

‘In kennis en samenwerking moet ons verdienmodel zitten’

Na een carrière in de staalindustrie is Marjan Oudeman sinds twee jaar bestuursvoorzitter van de Universiteit Utrecht. De Kamer praat met haar over technologie, de aardgasbaten en het onderwijs van 2025. ‘Het is onze expliciete uitdaging om studenten op te leiden die om kunnen gaan met de onzekerheid van morgen.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden in de economie in 2025?

Marjan Oudeman: ‘Voor mij zit de grootste onzekerheid in de internationale verhoudingen, zowel economisch als qua politieke stabiliteit en veiligheid. Met het laatste bedoel ik terrorisme en conflictsituaties. Met economisch doel ik op de verschuiving van economische machtsverhoudingen in de wereld. Door economische groei en de impact die grote economieën als de Verenigde Staten, China en India daarop hebben, blijft de druk toenemen op ons klimaat, op beschikbaarheid van energie en grondstoffen, en ook op kapitaal. Als dat doorzet, levert dat verdere onzekerheid op, ook voor Nederland. Houdt Nederland goede toegang tot grondstoffen, op een manier die ons concurrentievermogen ondersteunt? En wat kunnen wij tot 2025 doen met onze aardgasopbrengsten, die al onder druk staan maar nog altijd een belangrijk fundament van onze welvaart zijn. Binnen tien jaar hebben wij een visie nodig hoe we het in de tijd verder wegvallen van de aardgasbaten moeten opvangen en hoe we onze welvaart verder gaan financieren. ‘Een andere onzekerheid is ons adaptief vermogen: hoe passen we ons aan de veranderingen in de wereld aan? En ook belangrijk: in welke mate kunnen wij het vertrouwen in instituties herstellen? Wantrouwen leidt immers tot minder stabiliteit en tot een geringer vermogen om nieuwe business te creëren.’

De Kamer: Hoe zou u de onzekerheden ranken?

Oudeman: ‘De ontwikkeling van de internationale verhoudingen staat op één. Op plaats twee komt ons adaptief vermogen in relatie tot ontwikkelingen in de wereld en ook het verlies van de aardgasinkomsten op termijn. Daar kan ik het vertrouwen aan koppelen, want als dat niet terugkomt, de lasten hoog blijven en de wet- en regelgeving niet veranderen, zal dat ons adaptief vermogen raken.’

CV**MARJAN OUDEMAN**

geboren op 7 juli 1958
in Beverwijk

1976 – 1982

Rechten, Rijksuniversiteit
Groningen

1982 – 1998

Diverse functies Hoogovens

1998 – 2000

Algemeen directeur Hoogovens

2000 – 2010

Diverse directiefuncties Corus;
lid van het executive committee

2010 – 2013

Lid executive committee
AkzoNobel

2013 – heden

Diverse commissariaten
en toezichhoudende functies
(onder meer ABN Amro en
SHV)

2013 – heden

Voorzitter college van bestuur
Universiteit Utrecht

De Kamer: Wat zijn volgens u de grootste zekerheden in 2025?

Oudeman: 'Technologie is zo'n zekerheid en die zal effect hebben op bijvoorbeeld de arbeidsmarkt. Een andere zekerheid is de kennis die we in Nederland hebben. Kennis zal ook in 2025 een belangrijke pijler van onze economie zijn. Nederland is goed opgeleid en ik heb er vertrouwen in dat we dat niveau de komende periode kunnen handhaven. Ik denk wel dat we nog veel meer met de aanwezige kennis kunnen doen. Een thema als kennisvalorisatie is belangrijk, niet alleen voor universiteiten. Als we de kennis van bedrijfsleven en universiteiten koppelen, kunnen we daar in economische zin veel meer uithalen dan nu. Dat is ook wel de innovatieparadox: we kunnen veel bedenken, maar als je er niets mee doet, wat is dan de waarde daarvan? Een andere zekerheid zit in de locatie van dit land – die biedt veel kansen ten opzichte van Europa en de rest van de wereld. Maar wat doe je ermee? Dat is de belangrijke vervolgvraag.'

De Kamer: Wat zouden volgens u de gamechangers kunnen zijn voor de economie in 2025?

Oudeman: 'De belangrijkste gamechanger is er al: ICT en technologische innovatie maken nieuwe dingen mogelijk en veranderen onze manier van werken. Geopolitieke verhoudingen kunnen een gamechanger zijn die verdere globalisering en openheid van markten in de weg staat. De schaarste en het belang van toegang tot grondstoffen kunnen een onderliggende reden worden voor geopolitieke conflicten, in de Chinese Zee of waar nog maar grondstoffen te vinden zijn. 'Voor ons als klein landje zijn de aardgasbaten belangrijk. Maar wat hebben we nu met dat geld gedaan om te investeren in de toekomst? Een land als Noorwegen heeft dat fundamenteel anders aangepakt. Als deze inkomsten op den duur verdwijnen, zal dat voor ons ook een gamechanger zijn. Duurzaamheid op zich vind ik geen gamechanger, maar ik zie wel waar dit toe kan leiden. Klimaatverandering beïnvloedt maatschappelijke acceptatie van bestaande consumptie. Het is een enorme uitdaging, maar levert ook potentie op. Als je van duurzaamheid je businessmodel kunt maken, ontstaat er een heel andere dynamiek. Ik denk dat Nederland op dit vlak kennis en mogelijkheden heeft die verder uitgenut kunnen worden.'

De Kamer: Kunt u de genoemde zekerheden ranken?

Oudeman: 'De meest relevante is toch wel ICT en de technologische ontwikkeling. Niet genoemd, maar wel belangrijk: demografische trends. Vergrijzing en een ouder wordende bevolking zullen meer publieke middelen vragen. En op drie: de locatie van Nederland.'

De Kamer: Welke sectoren zijn over tien jaar gegroeid en welke gekrompen?

Oudeman: 'ICT en technologische ontwikkelingen zullen een heleboel zaken versneld veranderen. Zie de opkomst van start-ups. De creatieve industrie zal verder groeien. Zoals *gaming* en de toepassingen daarvan in bijvoorbeeld de gezondheidszorg, een sector die sowieso al sterk in ontwikkeling is onder invloed van technologie. Verder zijn er grote ontwikkelingen gaande op voedselgebied. 'Ook in kleinschalige technologie-gedreven activiteiten, zoals op basis

‘In zonne-energie hebben we nog kans in de kopgroep qua kennis te komen. Voor windenergie zijn we daar naar mijn smaak al te laat voor’

van 3D-printing, zie ik een mooi potentieel. Met de manier waarop wij hier op een klein grondgebied met elkaar samenwerken en onze producten en diensten exporteren, kunnen we een soort *living lab* van de wereld worden. Gevestigde activiteiten, met name gericht op volumeproductie, zullen in Nederland afnemen. We hebben er niet de juiste omgevingsfactoren voor. Ik denk dat we het in de niches moeten zoeken, in de fijnchemie bijvoorbeeld. De financiële dienstverlening zal in omvang en werkgelegenheid krimpen.’

De Kamer: Welke eigenschappen heb je als bedrijf nodig om te overleven in 2025?

Oudeman: ‘Een sterk innoverend vermogen, hoogwaardige kennis. We moeten sterk inzetten op het evolueren van de kennis die we al hebben, bijvoorbeeld op het gebied van klimaat, water, voeding en chemie of alternatieve energiebronnen. We moeten onafhankelijker van olie en gas worden. In zonne-energie hebben we nog kans in de kopgroep qua kennis te komen. Voor windenergie zijn we daar naar mijn smaak al te laat voor.’

De Kamer: Welke mondiale en Europese ontwikkelingen zijn van belang voor de economie in 2025?

Oudeman: ‘De groei van de welvaart in landen als China, nu al de tweede economie ter wereld. Middenklasse-inkomens nemen er exponentieel toe, dus er komen steeds meer mensen bij die steeds meer kunnen besteden. Wat zal dat voor ons betekenen? De investeringen in bijvoorbeeld grote chemie zullen niet meer in West-Europa plaatsvinden. Zelf heb ik veel ervaring in de staalindustrie. In de jaren negentig hebben we China zien veranderen van een land dat twintig procent van de staalproductie voor zijn rekening nam in een land dat voor meer dan de helft van de totale wereldproductie verantwoordelijk is. Deze verschuivingen zou je gamechanging kunnen noemen. Wij moeten ons daardoor steeds meer bezinnen op de vraag wat ons onderscheidend vermogen is. Vandaar dat ik blijf hameren op het belang van kennis en samenwerking: daarin moet ons toekomstig verdienmodel zitten. Toepassing van creativiteit en innovatie is daarbij belangrijk. Dat zou een belangrijke leidraad voor de agenda van Nederland op de lange termijn moeten zijn, en bepalend voor onze welvaart in 2025. Ambitie is daarin belangrijk. Als ik naar sommige start-ups kijk vind ik dat ontzettend goed en inspirerend, maar ik denk ook wel eens: waarom zouden we van deze start-up niet nog iets veel groters kunnen maken? Er mag meer ruimte zijn voor ambitie. Want we kunnen meer dynamiek creëren in een omgeving waarin we uitgesproken trots kunnen zijn op wat we hebben.’

De Kamer: Zijn start-ups van nu de grote bedrijven van 2025?

Oudeman: ‘Ik denk dat een aantal start-ups deze potentie zeker heeft. Dat hebben we feitelijk al gezien, als je kijkt naar de opkomst van een bedrijf als Facebook. Waarom zou dat in Amerika kunnen gebeuren en niet hier? Toon ambitie en geef de institutionele steun die het verdient. Zo praten we al eeuwen over deregulering, maar we lijken nog steeds niet in staat om echt door te pakken. In een aantal opzichten zal daarvoor eerst voldoende vertrouwen moeten komen. Wantrouwen



Marjan Oudeman:

'Als we de kennis van bedrijfsleven en universiteiten koppelen, kunnen we daar in economische zin veel meer uithalen dan nu'

‘We praten al eeuwen over deregulering, maar lijken nog steeds niet in staat om echt door te pakken’

levert immers een defensieve houding op. We zijn vaak veel tijd en energie kwijt aan regelgeving en allerlei administraties, die dan ook weer gecheckt en gecontroleerd moeten worden. De aandacht voor de business, voor dingen doen, voor responsiviteit komt zo onder druk te staan. We moeten meer ruimte creëren.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Oudeman: ‘Technologie maakt het steeds vaker mogelijk om heel snel allerlei wegen en connecties te vinden. Dit levert een groter palet aan (zoek)mogelijkheden voor het individu op. Ook zal technologie een steeds groter effect hebben op onze manier van werken. Dit alles leidt tot meer behoefte aan flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Ik denk dat mensen meer combinaties van werkzaamheden gaan zoeken. Minder het patroon van het vaste dienstverband, meer mensen die een portfolio van activiteiten samenstellen. Minder grote firma’s, meer bedrijvigheid op kleinere schaal. We moeten ons bijvoorbeeld afvragen of het algemeen verbindend verklaren van cao’s nog kan blijven bestaan. Het terrein van arbeidsvoorwaarden is aan herziening toe. En de vakbonden zullen zich herbezinnen op hun rol, waarbij ik overigens niet wil zeggen dat bonden of vakverenigingen geen rol meer hebben.’

De Kamer: Sluit het onderwijsstelsel in 2025 goed aan op de arbeidsmarkt?

Oudeman: ‘Ik heb er vertrouwen in dat het werk van de Universiteit Utrecht inderdaad op de arbeidsmarkt van morgen gericht is. Ik baseer dit op de bij ons lopende discussies en het beleid dat onze universiteit uitstippelt voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs met goede aansluiting op de arbeidsmarkt. Zo werken wij hard aan het actueel houden van alle onderdelen van onze opleidingen. Dat geldt voor docentprofessionalisering, digitalisering, studiefaciliteiten, de specifiek voor arbeidsmarktoriëntatie bedoelde *career centers*, nationale en internationale samenwerking met instellingen en bedrijfsleven, ondernemerschapsonderwijs en post graduate-onderwijs. Verder vinden wij het belangrijk om naast het overdragen van kennis ook aandacht te geven aan de persoonlijke ontwikkeling van onze studenten door bijvoorbeeld stage- en bestuurservaring. Onze nieuwe generatie moet om kunnen gaan met de toenemende onzekerheden in de wereld.

‘De komende jaren zal er fors geïnvesteerd moeten worden in de kwaliteit van het onderwijs. Digitalisering zal een groot effect hebben en we moeten daarin mee. Bij voorkeur in een leidende rol. Binnen onze universiteit wordt al veel aandacht aan digitalisering besteed, aan zogenaamd *blended learning*, een combinatie van fysiek en digitaal onderwijs. De student kan flexibel kennis verwerven door zelfstudie, en via contactonderwijs deelnemen aan verdiepende discussies. Dit alles heeft zijn effect op de toekomst van de universiteit, die als fysieke ontmoetingsplaats een andere maar belangrijke rol zal spelen.

‘Tot slot: digitalisering brengt ook een mate van polarisatie van de arbeidsmarkt met zich mee. Omdat een deel van de arbeid vervangen zal worden door technologie, zijn er enerzijds hooggeschoolde mensen die aan de goede kant van de arbeidsmarkt zitten en anderzijds een grote middenklasse die vervangen wordt door computergestuurde systemen. De inhoud van het werk wordt anders, maar ook

‘Het individu dient gemobiliseerd en gewapend te worden om flexibel te blijven’

de structuur van de arbeidsmarkt. Het werk dat je nu hebt, biedt geen garanties voor morgen. Het individu dient dus gemobiliseerd en gewapend te worden om flexibel te blijven.’

De Kamer: Zijn wij in staat om toptalent aan Nederland te binden?

Oudeman: ‘Ja, maar dan zullen we belangrijke voorwaarden in moeten blijven vullen, zowel qua faciliteiten als arbeidsvoorwaarden. Natuurlijk kunnen we op een eiland gaan zitten en zeggen dat alles volgens onze normen en waarden moet. Maar waarom zouden talentvolle studenten dan hiernaartoe komen als ze elders wel over topfaciliteiten voor onderzoek kunnen beschikken?’

De Kamer: Waar staat de Universiteit Utrecht in 2025?

Oudeman: ‘De Universiteit Utrecht is en blijft ook in 2025 een leading research-universiteit in Europa met een onderscheidend internationaal profiel. Met de juiste balans in topkwaliteit wetenschappelijk onderzoek dat zich richt op maatschappelijk relevante thema’s en aan de andere kant onderwijs gericht op academische vorming. De kwaliteit van het onderwijs wordt niet alleen ingevuld door de kwaliteit van de wetenschap, maar ook door aspecten als kleinschalig, intensief, stimulerende digitale en internationale leeromgeving, blended learning en aandacht voor arbeidsmarktperspectief. Al onze investeringen en ook onze huisvesting passen bij dit toekomstbeeld. Als voorbeelden noem ik de digitale leeromgeving, SPOC, de *small private online courses*, *do-it-yourself* studio’s en digitale toetsing.’

De Kamer: Wat voor type leiderschap is er in 2025 nodig?

Oudeman: ‘Verbindend leiderschap. Kennis verbinden met bedrijvigheid, start-ups met financiële support. Waarom heeft ICT de potentie van een gamechanger? Omdat het verbindt.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Oudeman: ‘Leg de lat hoog. Daarnaast is het goed om gewoon dingen te doen; we praten erg veel.’

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden van uw kleinkinderen?

Oudeman: ‘Ik denk dat mijn kleinkinderen het moeilijker krijgen dan ik het heb gehad. De concurrentie in de wereld is groot geworden. Ik hou veel van mijn kinderen. Dan heb je altijd de neiging beschermend te zijn, maar ik denk dat ik ze daar niet mee help. Ik ben ervan overtuigd dat er bij de nieuwe generatie een heleboel jongeren zitten aan wie wij niet veel meer hoeven uit te leggen over bijvoorbeeld het belang van sociaal ondernemerschap. Dat vertrouwen moeten en kunnen we ze geven.’

UNIVERSITEIT UTRECHT



BEGROTING: 765 MILJOEN (2014)



MEDEWERKERS: 6.458



STUDENTEN: 30.374

Roelof Joosten,
FrieslandCampina

‘Mijn motto
is: haal het
maximale
uit jezelf’

‘Ik had het nooit voor mogelijk gehouden
dat ik ooit CEO van FrieslandCampina zou
worden. Houd daarom altijd geloof in eigen
kunnen. Alles is dan mogelijk.’





Chief executive officer FrieslandCampina
Roelof Joosten

'Soms moet je die handelsgeest gewoon even een trap geven'

Roelof Joosten is CEO van FrieslandCampina. De Kamer spreekt met hem over disruptieve afzetkanalen, de Chinese markt en het belang van meer competitie in het onderwijs. 'Het is een groot goed om een breed studieaanbod te hebben, maar we moeten ons wellicht wat meer richten op wat Nederland op de rit houdt.'

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden van de economie van 2025?

Roelof Joosten: 'Een van de onzekerheden die invloed zal hebben op onze economie is de demografische ontwikkeling. De samenleving wordt ouder en tegelijkertijd groeien er minder kinderen op. Vaak wordt zo'n trend ondervangen door productiviteitsverbetering, maar ik vrees dat ditmaal de vergrijzing sneller zal gaan. Een ander aspect is de individualisering van de samenleving. Dat heeft meer *single households* tot gevolg. Het hele dienstenpakket zal dan ook moeten veranderen.

'Een tweede onzekerheid is de geopolitieke volatiliteit, die voor ons land vooral van belang is in verband met de vrijhandel. Door geopolitieke instabiliteit neemt het protectionisme toe, waardoor landen voorzichter worden om alles open te zetten. Protectionisme is vaak geen goede leidraad voor economische handel. We zien dat met Rusland, maar ook in het Midden-Oosten en Azië. Dichter bij huis zien we dat de eenheid die onze monetaire unie ooit was behoorlijke haarscheurtjes begint op te lopen. Griekenland wankelt, en onderhuids hebben we nog Ierland, Portugal, Spanje, Italië. Die zouden de volgende kunnen worden. Door dit alles heen loopt ook nog eens de aantrekkende immigratiegolf. Hoe landen daarmee omgaan zal wellicht tot nog meer spanningen kunnen leiden.

'De technologische ontwikkelingen zou je als derde onzekerheid kunnen zien. Ik vind het verrassend dat een Bol.com ineens groter is dan V&D. Natuurlijk brengt het ook kansen met zich mee, als je er goed op kunt inspelen. Hetzelfde geldt voor zaken als duurzaamheid en klimaatverandering. Er is een zekere mate van onzekerheid hoe je hiermee om moet gaan. Maar dat het belangrijke *issues* worden is een zekerheid.

'Met dit alles in het achterhoofd zou ik in het algemeen ervoor willen pleiten dat Nederland wat alerter wordt. De wereld om ons heen

CV ROELOF JOOSTEN

Geboren op 4 januari 1958
in Opsterland

1977 – 1983

Chemische technologie,
Rijksuniversiteit Groningen

1984

Harvard Business School

1985 – 1998

Vice-president Catalysts
Unichema International (Unilever)

1995 – 1998

Vice-president Silicas Crossfields
(Unilever)

1998 – 2003

Vice-president Quest Foods
Europe

2004 – 2008

Managing director / CEO
Friesland Foods Domo

2008 – 2010

Managing director / CEO
FrieslandCampina Domo

2010 – 2011

Executive director Royal
FrieslandCampina

2012 – 2015

COO Ingredients Royal
FrieslandCampina

2015 – heden

CEO Royal FrieslandCampina,
voorzitter Nederlandse Zuivel
Organisatie (NZO)

is heel sterk aan het veranderen en wij wanen ons nog in een soort zekerheid die we uit het verleden kennen en waarin we altijd een redelijke positie hebben gehad. We voelen daarom minder snel de neiging om ons aan te passen. Nederland behoort tot de gelukkigste landen ter wereld. Dat geeft een soort zelfgenoegzaamheid. Het competitieniveau binnen Nederland lijkt daardoor af te nemen, terwijl in landen als India en China de competitie om bijvoorbeeld de top van een universiteit te halen moordend is. We zijn wellicht wat minder scherp en (te) zelfgenoegzaam geworden. Het gaat goed, waarom zouden we veranderen? Dat is enerzijds een heel prettige situatie, anderzijds schuilt daarin het gevaar dat we de boot missen.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de economie van 2025?

Joosten: 'Ik vind het Nederlandse poldermodel, onze overlegstructuur, nog altijd een van de grote zekerheden. Het is een van de zaken waarmee ons land groot is geworden. Als verschillende gremia met elkaar in overleg gaan, komen we met z'n allen veel sneller op één lijn. Daar kunnen we ten opzichte van andere landen ons voordeel mee doen. Diezelfde samenhang zie ik in de samenwerking tussen universiteiten, de overheid en de private sector. We noemen het weleens de Gouden Driehoek. Natuurlijk schuilt er ook een gevaar in te veel consensus. We moeten oppassen dat er niet te veel een gemene deler ontstaat, waardoor we afzakken naar gemiddeld grijs gebied.

'Bepaalde sectoren vind ik ook echt een zekerheid. Kijk bijvoorbeeld naar mijn eigen sector, de agrifood. Die is heel sterk ontwikkeld en zal ook de komende tijd een zekerheid blijven. In China worden we zelfs als voorbeeld gezien. Omdat we in het verleden onze sporen hebben verdiend, heeft men daar het gevoel dat wat Nederlands is, simpelweg goed is. Verder kun je denken aan watermanagement. We vechten ons hele leven al tegen water. Dat heeft veel technische ontwikkelingen met zich meegebracht waar we nu van kunnen profiteren.

'Een derde zekerheid blijft nog altijd onze ondernemingszin. Die is de laatste tijd misschien wat ingedut, maar zie je nu weer opkomen. Soms moet je die handelsgeest gewoon even een trap geven. Je ziet dat de jongere generatie veel ondernemender is dan de generatie daarvoor. Vroeger was de industrie leidend, je ging na je afstuderen naar grote bedrijven als Unilever of Shell. Nu beginnen mensen vaker voor zichzelf. Ik denk dat Nederlanders altijd de neiging hebben gehad om grenzen op te zoeken. Waar je ook op vakantie gaat, je komt altijd wel Nederlanders tegen. Blijkbaar houden we er niet van om in een hokje geplaatst te worden; we moeten er altijd doorheen. Dat is toch wel wat ons motiveert en gaande houdt.'

De Kamer: Wat worden de gamechangers in de economie?

Joosten: 'Op één staat de technologische ontwikkeling. Als je toch eens bedenkt wat er straks allemaal mogelijk is. Er wordt al gepraat over ijskasten die zelf nadenken en bestellingen gaan doen, en over smartkleding die jou in de gaten gaat houden. Dat alles zal de markt op z'n kop zetten. Zoals ik eerder zei, biedt dat enorm veel kansen voor wie erop in weet te springen. Voor FrieslandCampina heeft dit geleid tot een nummer-1-positie in de verkoop van kindervoeding via

‘De grootste beperking van veel vooraanstaande bedrijven is toegang tot hooggekwalificeerde mensen’

het e-commercekanaal binnen China. Daar zijn we rond 2004 voorzichtig begonnen te onderzoeken wat onze mogelijkheden waren via dit nieuwe afzetkanaal. Met een eerdere poging op de klassieke manier werden we namelijk weggeconcurrerd. Toentertijd was verkoop via *e-commerce* heel revolutionair. Je zou dus kunnen stellen dat we als FrieslandCampina disruptief bezig geweest zijn. Natuurlijk hebben we ook geprofiteerd van de melaminecrisis, waardoor men in China massaal overstapte op westerse voeding. Toch neemt dat niet weg dat wij daar voorop hebben gelopen in de ontwikkeling van e-commerce. Toen we begonnen, zaten we op een omzet in China van zo'n 40 miljoen euro. In 2015 ligt dat rond de 800 miljoen euro.'

De Kamer: Hoe speelt uw bedrijf nog meer in op nieuwe technieken?
Joosten: 'Via een *smartphone* kom je zo veel te weten. Je kunt bijvoorbeeld aan het inkooppatroon – positiekleding, kinderveertjes, enzovoorts – van een jonge vrouw zien wanneer ze zwanger is. In China analyseren we dat soort gegevens al. Zo kunnen we sneller in contact komen met jonge moeders voor de verkoop van onze kindervoeding. Daar zit voor ons de uitdaging. Ik zeg weleens: *in Amerika wordt het allemaal uitgevonden, in China wordt het toegepast*. Onze ervaringen met e-commerce in China gebruiken we vervolgens in de rest van de wereld.'

De Kamer: Wat moet de overheid doen om Nederland innovatief te houden?

Joosten: 'Onze overlegstructuur biedt de overheid de mogelijkheid om aan te voelen welke ontwikkelingen er bij de verschillende partners spelen. Als we vervolgens goed inspelen op de diverse ontwikkelingen hebben we een kans innovatief te blijven. Een tweede voorwaarde is zorgen voor een goed opleidingsklimaat, waarin wij voldoende mensen opleiden met wie het verschil gemaakt kan worden. We hebben in Nederland veel vooraanstaande bedrijven, maar ze voelen de concurrentie in hun nek hijgen. Hun grootste beperking is toegang tot hooggekwalificeerde mensen.'

De Kamer: Wat zou er anders moeten in het onderwijsstelsel?

Joosten: 'Op dit moment zijn econometristen erg in trek. Dat heeft natuurlijk te maken met de enorme ontwikkeling van *big data*. Zulke analisten worden cruciaal voor bedrijven. Techniek moet dus veel centraler komen te staan. Bovendien lijkt het mij verstandig om onze technische universiteiten – Delft, Eindhoven, Twente – versterkt in te zetten. Je kunt nu in Nederland elke mogelijke studie volgen. Daar moet meer balans in komen. Enerzijds is het een groot goed om een breed studieaanbod te hebben, maar we moeten ons wellicht wat meer richten op wat Nederland op de rit houdt. Laten we vooral proberen dat nóg beter te maken.'

'Ik vind het niet optimaal dat jongeren die net 18 zijn al een vrij definitieve studiekeuze moeten maken. De meesten hebben nog geen flauw benul van wat ze willen doen. Als ze er dan later achterkomen dat ze de verkeerde keuze hebben gemaakt, is dat een enorme *waste of talent*. Ik ben daarom voorstander van het Amerikaanse systeem, waarbij je eerst een algemenere academische opleiding volgt die je voldoende

Roelof Joosten:
'In Amerika wordt
het allemaal
uitgevonden, in
China wordt het
toegepast'



FrieslandCampor

in

‘We moeten de competitie aanwakkeren. Nu heerst er toch een beetje een mentaliteit dat je niet met je kop boven het maaiveld moet uitkomen’

niveau geeft en pas later voor een specifieke richting kiest. En we moeten de competitie aanwakkeren. Nu heerst er toch een beetje een mentaliteit dat je niet met je kop boven het maaiveld moet uitkomen, want dan wordt die eraf gemept. Vergis je niet, in landen als India en China wordt ongelooflijk hard gevochten om een goede opleidingsplek. Dat zijn toch de mensen met wie wij straks gaan concurreren. Die mate van competitie moeten we dus ook hier krijgen. Overigens denk ik dat kinderen op de lagere school nog altijd vooral lekker moeten blijven spelen en de ruimte moeten krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Maar zodra je naar de middelbare school gaat, mag er best wel wat meer aan getrokken worden. Tegelijkertijd moeten we de drempel zo verlagen dat iedereen die de juiste capaciteiten heeft de kans krijgt om na de middelbare school te kunnen studeren.’

De Kamer: Doen wij genoeg om toptalent van buiten te halen?

Joosten: ‘Ik denk dat wij Nederland aantrekkelijker moeten maken voor hoogopgeleide mensen uit het buitenland. Je ziet dat een heleboel goed opgeleide mensen in Italië, Spanje en Griekenland in hun eigen land geen baan kunnen krijgen. In zo’n geval lijkt mij dat één en één twee is. Maar toch komen die mensen nog niet voldoende hierheen. Dat is heel verrassend. Ik weet eerlijk gezegd niet waar dat precies aan ligt. Misschien moeten we nog Europeser worden, zodat de uitwisselbaarheid wordt vergroot. Dit is van groot belang.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Joosten: ‘Ik verwacht dat de arbeidsmarkt dan een stuk flexibeler is. Mensen willen zich gewoon niet meer twintig jaar vastleggen bij één enkele werkgever. Bedrijven moeten daar ook mee leren omgaan. Het zal gewoner worden om cyclisch arbeidskrachten aan te nemen in tijden van groei en af te stoten of te herpositioneren zodra de piek voorbij is. Het nadeel daarvan is natuurlijk dat kennis en continuïteit verloren gaan. Er zal dus wel een balans ontstaan: mensen die de ruggengraat zijn van een organisatie en daarnaast specialisten of semispecialisten die je binnenhaalt voor specifiekere taken. Voor werknemers betekent dit dat ze meer eigen verantwoordelijkheden krijgen. Ze zullen meer gaan verdienen, maar er moet ook meer afgedragen worden aan zorg- en pensioenpremies. De betrokkenheid van individuen zal dus groter worden. Nu heeft niemand een flauw benul van pensioen of van zaken als zorgverzekeringen et cetera. Ik verwacht dat als mensen zich er meer in gaan verdiepen, de kwaliteit van de dienstverlening ook omhooggaat. Ze willen zien waar ze voor betalen, waar een product vandaan komt, waar het gemaakt wordt, hoe het gemaakt wordt. Ik denk dat dit ook een positieve invloed zal hebben op duurzaamheid en de *fairness* van producten.’

De Kamer: Wordt de arbeidsmarkt internationaler?

Joosten: ‘Je ziet dat markten veel internationaler worden. Het Nederlandse aspect van een onderneming als FrieslandCampina zal bijvoorbeeld kleiner worden. Nederland als markt is voor ons heel beperkt. We hebben maar zeventien miljoen mensen en de wereld gaat straks naar negen miljard bewoners. De behoefte aan het soort producten dat wij maken, is wereldwijd.’

‘De stap van kindervoeding naar ouderenvoeding is een heel logische stap’

De Kamer: Wat lezen wij over tien jaar in de krant over FrieslandCampina?

Joosten: ‘FrieslandCampina is dan nog meer een internationaal bedrijf met een sterke balans tussen wat we enerzijds produceren in Nederland en anderzijds lokaal vervaardigen. We zijn al bijna honderdvijftig jaar een coöperatie van Nederlandse melkveehouders, maar er zal ook van ons verwacht worden dat we lokaal voorzieningen opzetten. Alleen dan hebben we een recht van opereren in het buitenland. Ook andere landen willen namelijk hun eigen zuivelindustrie opzetten. In China zijn we overal *joint ventures* gestart. Dat doen we al sinds het begin van deze eeuw. Daarnaast zullen we nog veel meer dairy development-programma’s opzetten. Nu zijn we daarmee al actief in Vietnam en Indonesië, waar we samen met de Rabobank microfinanciering leveren aan kleine boeren om de efficiëntie van hun bedrijf te vergroten. Ze kunnen op die manier meer per koe produceren, zodat hun kinderen ook naar school kunnen.

‘Verder is de stap van kindervoeding naar ouderenvoeding een heel logische stap. In 2050 zijn er in China zo’n vierhonderd miljoen mensen die ouder zijn dan 60 jaar. Dat is een afzetmarkt die bijna net zo groot is als heel Europa. Als we daar slim op kunnen inspelen, zou dat ongekende mogelijkheden voor ons bieden. In Azië zijn mensen heel bewust met hun leeftijd bezig, specifieke producten voor veertig-, vijftig- en zestigplussers resoneren daar heel goed. Overigens zouden dat soort productnamen in Europa niet gauw aanslaan. Hier spreken we liever van *lifestyle nutrition*. Dat past meer in de cultuur van fitnesscentra en diëten. Wij worden er niet graag aan herinnerd dat we ouder worden.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Joosten: ‘Haal het maximale uit jezelf. Ik kijk dan graag naar mijn eigen situatie. Ik had het nooit voor mogelijk gehouden dat ik ooit CEO van FrieslandCampina zou worden. Houd daarom altijd geloof in eigen kunnen. Alles is dan mogelijk.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Joosten: ‘Mijn jongste zoon heeft net zijn middelbareschooldiploma gehaald en tijdens de viering daarvan riep ik enigszins gekscherend: *the mission is completed*. Tot hun achttiende levensjaar is het de verantwoordelijkheid van de ouders ze alle mogelijkheden te geven om sterker in het leven te staan en het maximale eruit te kunnen halen. Ze hebben nu de basis om hun dromen te gaan verwezenlijken. Vanaf nu is het grotendeels aan hen zelf. Maar ik ben blij dat ze stevig in hun schoenen staan, want het stormt behoorlijk buiten.’

FRIESLANDCAMPINA



OMZET: 11,3 MILJARD EURO (2014)



MEDEWERKERS: 22.168



BEREIK: MEER DAN 1 MILJARD CONSUMENTEN WERELDWIJD



Paul de Krom,
TNO

‘Mijn motto
is: er is niets
dat we niet
kunnen
oplossen’

‘Als we ons brein ertoe zetten en als we de
juiste krachten weten te bundelen, hebben
we voor alle problemen een oplossing.’



Voorzitter raad van bestuur TNO

Paul de Krom

‘De sleutel tot succes is massa, focus en een langjarig commitment’

Volgens TNO-bestuursvoorzitter Paul de Krom zullen start-ups en snelgroeiende technologiebedrijven de economie en de arbeidsmarkt van Nederland radicaal veranderen. TNO wil in die veranderingen een hoofdrol spelen als facilitator van samenwerkingsverbanden. ‘Waar veel professies bij elkaar komen, ontstaat een ongelooflijke dynamiek die vanzelf innovatie voortbrengt.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Paul de Krom: ‘De grootste kans – en tegelijk de grootste onzekerheid – is ons innoverend vermogen. Omdat de groei van onze economie niet langer wordt gedragen door de groei van onze beroepsbevolking, moeten we het vooral hebben van de verhoging van de arbeidsproductiviteit. Innovatie is daarvoor een essentiële voorwaarde. Maar ons innovatietempo is in vergelijking met het buitenland niet zo hoog. De investeringen ook niet. Internetbedrijf Google zet bijvoorbeeld gezondheidszorgprojecten op met een miljard euro als budget. Wat zal het antwoord van onze gezondheidszorgbedrijven daarop zijn? En wat betekent dat voor onze positie in de ICT-markt? We zijn hier op dit moment sterk in informatietechnologie en fungeren zelfs als cyberknooppunt voor datatransport naar de Verenigde Staten. Maar zijn wij snel en flexibel genoeg om onze positie in bijvoorbeeld internetbeveiliging uit te bouwen?’

‘Andere onzekerheden zijn de toenemende geopolitieke onrust, het dreigende wereldwijde tekort aan grondstoffen en de mate waarin wij van die grondstoffen afhankelijk zullen blijven.’

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden?

De Krom: ‘De rol van informatietechnologie in de economie zal veel groter worden. Dankzij *smart industry* zullen we efficiënter gaan produceren, waardoor de arbeidsproductiviteit omhoog kan. Kennisoverdracht zal via ICT versnellen. Dat zal tot nieuwe oplossingen leiden in bedrijfsleven, industrie en landbouw.

‘Ook de arbeidsmarkt zal sterk veranderen. De behoefte aan flexibiliteit zal groeien en dus ook het aantal zzp’ers en *start-ups*. Jongeren zullen het steeds meer moeten zoeken in werkzekerheid in plaats van baanzekerheid. Dat vereist continue om-, her- en bijscholing.’

CV PAUL DE KROM

Geboren op 10 februari 1963
in Zutphen

1981 – 1987

Juridische bestuurs-
wetenschappen,
Rijksuniversiteit Groningen

1991 – 2003

Diverse functies bij Shell
in Rotterdam, Den Haag,
Dubai en Londen

2003 – 2010

Lid (VVD) van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal

2010 – 2012

Staatssecretaris Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

2012 – heden

Diverse functies als zelfstandig
adviseur, bestuurder en
toezichthouder

2015 – heden

Bestuursvoorzitter TNO

‘Het model van het loondienstverband – met een loonstrookje vraag je een hypotheekofferte aan, je bouwt als vanzelf een goed pensioen op – is nog niet ingericht op het snel groeiende aantal zzp’ers. De maatschappij zou moeten accommoderen dat je als professional soms in de ene rol zit en soms in een andere. Of tussen twee banen door even niet werkt. Nu al weten we dat je hoogopgeleide jongeren niet langer aan je organisatie kunt binden door ze een baangarantie te geven. Je kunt ze veel beter een uitdagende baan met dito opleiding aanbieden. Ja, de arbeidsmarkt staat voor enorme veranderingen.’

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

De Krom: ‘Dat zijn de ICT-ontwikkelingen. Er komen steeds meer slimme geïntegreerde applicaties die én maatschappelijke problemen helpen oplossen én industriële processen versnellen. Die applicaties communiceren steeds intensiever met elkaar. Steden worden zo *smart cities* en bedrijven vormen met elkaar een *smart industry*, waarin productieprocessen veel efficiënter zullen verlopen.

‘Daarnaast is TNO bijvoorbeeld bezig in samenwerking met de Technische Universiteit Delft een kwantumcomputer te ontwikkelen. De techniek achter die computer, die gebruikmaakt van de elektrische lading van fotonen en elektronen, bestond tot dusver alleen op papier. Als het lukt die computer te realiseren, zou dat de rekenkracht en daarmee de toepassingsmogelijkheden van computers exponentieel vergroten. Dat zou een enorme wereldwijde gamechanger zijn.’

De Kamer: Wat zijn de verdienmodellen van de bedrijven die de komende tien jaar zullen overleven?

De Krom: ‘Technologie ontwikkelt zich exponentieel. Lees het door Singularity University uitgegeven boek *Exponentiële organisaties*. Bedrijven die de ontwikkelingen willen bijhouden en overleven, doen dat door nieuwe organisatietechnieken en versnellende technologieën in te zetten. Zij moeten ongehoord flexibel, innovatief en wendbaar zijn. En razendsnel moeten kunnen inspelen op veranderingen in hun markt. Bedrijven moeten nu al veel geld investeren in innovatie. Een innovatiebudget is immers vooral een investering in je toekomstige verdiencapaciteit. Tegelijk ze zullen hun ramen en deuren open moeten hebben staan, zodat ze technologische en gedragsveranderingen in de samenleving snel zien aankomen. Bedrijven die dat op orde hebben, is nog steeds een lang leven beschoren.’

De Kamer: Welke rol hebben start-ups in de economie van 2025?

De Krom: ‘Traditioneel vond innovatie vooral plaats binnen de muren van universiteiten, onderzoeksinstituten als TNO en researchcentra van het bedrijfsleven. In dat model werden kennis en innovatie na verloop van tijd naar de markt gebracht. Maar in toenemende mate zal ook het omgekeerde gebeuren: innovatie vindt ook plaats bij start-ups en vernieuwingsgezinde midden- en kleinbedrijven, die daarbij gebruikmaken van de kennis en faciliteiten van researchcentra als TNO. Het toenemende belang van start-ups is een ongehoord spannende trend. Ik zie het nu al gebeuren in Brainport bij Eindhoven, en ook in onze organisatie. TNO ziet in de opkomst van snelgroeiende start-ups en innovatieve middenbedrijven een fantastische kans. Als wij onze ideeën-

‘Onze missie is om wetenschappelijke kennis te vertalen in praktische oplossingen en die bij ondernemers te laten landen’

machine en faciliteiten nóg beter aan dat *Umfeld* vast kunnen knopen, ontstaat een geweldige economische kracht voor het Nederlandse bedrijfsleven. Daarbij stromen meer kennis en faciliteiten van ons naar buiten en komt er meer ondernemerschap bij ons naar binnen.

‘Financiering is het probleem niet. Er is genoeg kapitaal; de vraag is alleen of dat geld de juiste ondernemers bereikt. Ik denk dat op dat vlak nog veel te verbeteren valt. Ik zie daarin voor TNO een rol als een soort draaischijf tussen universiteiten, overheden en het bedrijfsleven. Onze missie is immers om wetenschappelijke kennis te vertalen in praktische oplossingen en die bij ondernemers te laten landen zodat zij hun concurrentievermogen kunnen vergroten. Daarom denk ik dat we in 2025 startende ondernemers nog beter op weg kunnen helpen in hun ondernemerschap en specialisatie. En via fondsen ondersteunen op hun pad naar de toekomst. We zullen nooit de rol van een bank of durfkapitaalinstelling overnemen, maar wel innovatieve oplossingen blijven ontwikkelen en daarbij de regie voeren over het aantrekken van kapitaal, investeringen en subsidies voor ondernemers.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

De Krom: ‘Begin deze eeuw werd door velen nog gedacht dat Nederland een diensteneconomie zou worden, zonder industrie en zonder landbouw, tuinbouw of veeteelt. We hebben gezien wat onze afhankelijkheid van een diensteneconomie betekent sinds de uitbraak van de financiële en economische crisis. Ik denk dat de ICT- en maakindustrie en de agrarische sector zullen groeien, mits die in staat zijn hun processen en producten continu te innoveren.

‘We hebben de laatste decennia ons aandeel in de massaproductie van goederen aan Azië verloren. Toch zijn er ook maakindustriële branches die zich hebben weten te herstellen. De Nederlandse scheepsbouwsector heeft zich dermate gespecialiseerd in nichesegmenten, dat zij nu opnieuw is opgebloeid. En neem voormalig vliegtuigfabrikant Fokker, die nu excelleert in de productie van lucht- en ruimtevaartonderdelen en -materialen. Of kijk naar chipmachineproducent ASML, die in korte tijd wereldmarktleider is geworden. De ingrediënten voor dat soort successen zijn focus, voldoende massa en een langjarige toewijding aan innovatie. Het zijn de toverwoorden voor alle groeisectoren. Dat klinkt als een open deur, maar is het niet. Zie wat er met Kodak is gebeurd, of wat internet met de reisbranche en de traditionele media heeft gedaan. ‘Met de hierboven genoemde ingrediënten verwacht ik dat ook de energiesector zal groeien. Als het goed is, zullen we niet alleen steeds efficiënter met onze energie omgaan, maar ook investeren in nieuwe oplossingen. Een voorbeeld zijn *smart grids*: slimme, zelfsturende netwerken voor energietransport en opslag.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

De Krom: ‘De behoefte aan flexibiliteit en continue scholing blijft toenemen. De vaardigheid van bedrijven om snel de toptalenten te vinden en aan zich te binden zal essentieel zijn om te kunnen overleven. De arbeidsmarkt vergrijsst en de jacht op talent zal daardoor intensiever worden. Ik kan het belang van goed onderwijs daarom niet vaak genoeg benadrukken.



Paul de Krom:
'Als het TNO lukt de
kwantumcomputer te
realiseren, zou dat een
enorme wereldwijde
gamechanger zijn'

‘Als je de nieuwe generatie wilt toerusten op de vraag van morgen, zul je ook de inrichting van de arbeidsmarkt moeten aanpassen’

‘Als je de nieuwe generatie wilt toerusten op de vraag van morgen, zul je niet alleen hoogwaardige kennis moeten overdragen, maar ook onze inrichting van de arbeidsmarkt moeten aanpassen aan de veranderende behoeften van jongeren. Omgekeerd zal het fascinerend zijn om te zien hoe onze onderwijsinstellingen jongeren voorbereiden op een vernieuwde arbeidsmarkt, die heel andere dingen vraagt dan tien of twintig jaar geleden.

‘Rond de grote bedrijven – grote kapitaalintensieve bedrijven zullen blijven bestaan, daar ben ik van overtuigd – zullen steeds meer jonge ondernemers actief zijn. Kijk naar de *hubs* voor freelancers die in de buurt van treinstations of rond zogenaamde *brain parks* oppoppen. Dat vind ik een inspirerende ontwikkeling. In zo’n omgeving komen uiteenlopende professies bij elkaar en ontstaat een ongelooflijke dynamiek die veel innovatie voortbrengt. Dat illustreert de veranderende spelregels van de arbeidsmarkt, en ik denk dat die verandering door gaat. Ik word er enthousiast van om te zien hoe jonge mensen zichzelf nu in hun loopbaan en als ondernemer ontwikkelen.’

De Kamer: Sluit ons huidige onderwijsaanbod aan op de toekomstige vraag van de arbeidsmarkt?

De Krom: ‘Ik ben erg positief over onze onderwijsinstellingen. Onze scholen leggen veel contacten met het buitenland en organiseren bijvoorbeeld verre schoolreizen en langdurige uitwisselingsprogramma’s. Op hogescholen en universiteiten zijn er veel mogelijkheden om vakken bij andere faculteiten te volgen en om curricula zelf samen te stellen als student. En dan zijn er nog internetcolleges die je kunt volgen. De Technische Universiteit Delft telt 400.000 studenten die via het internet colleges volgen. In de zomer komen velen van hen naar Nederland om hier echte colleges te volgen. Met dat soort nieuwe vormen van onderwijs kun je als student talenten ontwikkelen die je straks goed zult kunnen gebruiken in een arbeidsomgeving.’

De Kamer: Hoe beschouwt u de rol van de sociale partners in 2025?

De Krom: ‘De sociale partners zorgen voor arbeidsrust in Nederland. Dat is een groot goed. Ik zou het niet fijn vinden als wij om de haverklap in Nederland met ongeorganiseerde stakingen te maken krijgen. Nederland is heel goed in staat zichzelf aan te passen, zeker in vergelijking met andere Europese landen. Tegelijk denk ik dat sociale partners zich zullen moeten aanpassen. Neem de collectieve arbeidsovereenkomst. Cao’s worden afgesloten voor een hele bedrijfstak, terwijl steeds meer bedrijven die daaronder vallen omwille van de verhevigde concurrentie flexibeler moeten zijn met hun arbeidsafspraken. Daar past het keurslijf van de cao soms niet meer bij. Dus óf cao’s veranderen zodat ze veel flexibeler toepasbaar worden, óf er komt een grotere rol voor ondernemingsraden.’

De Kamer: Hoe ziet TNO er in 2025 uit?

De Krom: ‘In het verleden bestond TNO uit vijftien instituten met allemaal een muur om zich heen, die elk hun eigen gang gingen. Maar daarvoor gaan de ontwikkelingen nu te snel. De oude situatie deed bovendien geen recht aan de kracht van kruisbestuiving binnen en buiten TNO. De afgelopen tien jaar heeft TNO zich daar dus aan aangepast.

‘TNO dat als facilitator de verbinding legt tussen wetenschap en bedrijfsleven. Daar zit onze kracht, nu en in de toekomst’

Het TNO van de toekomst is nóg meer een netwerkorganisatie, met de vele disciplines die TNO in huis heeft als centrale kracht. Die disciplines zullen we meer aan elkaar verbinden. Daarnaast zullen we steeds meer kennis van buiten naar binnen halen. Zo wordt TNO meer en meer een netwerk dat als facilitator de verbinding legt tussen wetenschap en bedrijfsleven. Daar zit onze kracht, nu en in de toekomst.

‘In 2025 is TNO nog altijd een belangrijke innovatiemotor van Nederland. Innovatie is succesvol als je het proces in de hele keten, van wetenschappelijk onderzoek tot praktische toepassing, goed weet te organiseren. En als je de gouden driehoek van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen daarin nauw weet te betrekken. Dat doet TNO nu al via *joint innovation centers*. Een voorbeeld is de onderzoeksinstelling Solliance van de zonne-energie-industrie. Ook willen we met chemieconcern DSM een nieuw *material center* in Limburg ontwikkelen. In 2025 zullen we nog meer samenwerkingsverbanden zijn aangegaan met universiteiten en bedrijven. Met een combinatie van massa, focus en een langjarig commitment krijg je de beste resultaten.’

De Kamer: Wat voor soort leider heeft TNO in 2025 nodig?

De Krom: ‘Een verbindend leider, die mensen en ideeën aan elkaar kan koppelen. Die alle medewerkers vertrouwen geeft en ze de ruimte biedt om aan hun ideeën te werken en die toegepast te krijgen.’

De Kamer: Wat is uw motto?

De Krom: ‘Er is niets dat we niet kunnen oplossen. Als we ons brein ertoe zetten en als we de juiste krachten weten te bundelen, hebben we voor alle problemen een oplossing. Daarom vind ik TNO ook zo geweldig. We hebben hier 2.500 hoogopgeleide wetenschappers aan het werk die – overigens net als de niet-wetenschappelijke medewerkers – door deze motivatie worden gedreven.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

De Krom: ‘Echte zekerheden zijn er niet, maar wat ik weet is dat ze een goede opleiding volgen en positieve kinderen zijn die graag hun handen uit de mouwen steken. We hebben vroeger in het buitenland gewoond en daardoor hebben zij de kans gekregen om over onze grenzen heen te kijken, gewend te raken aan reizen en aan andere culturen. We weten dat je in dit land gelukkig heel goed van een dubbeltje een kwartje kunt worden, ongeacht het gezin waar je uit komt. We moeten ons best doen om dat zo te houden. Dat betekent dat iedereen mogelijkheden moet krijgen, en ook dat mensen die mogelijkheden nemen.’

TNO



GECONSOLIDEERDE OMZET: 526 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 3.009 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: DEN HAAG



Wim Leereveld,
Access to Medicine Foundation

'Mijn motto is: niets is onmogelijk'

'Want je denkt toch niet dat het normaal is dat een vent in Haarlem besluit de grootste farmaceutische bedrijven tot de orde te roepen? Dat ik een rol kan spelen in het leven van twee miljard mensen die nu geen toegang tot medicijnen hebben?'



Chief executive officer Access to Medicine Foundation

Wim Leereveld

‘De impact van bedrijven op de maatschappij is steeds beter meetbaar’

Wim Leereveld is oprichter van Access to Medicine, een in Haarlem gevestigd onderzoeksinstituut dat farmaceutische bedrijven beoordeelt op hun inzet voor de bevordering van wereldwijde toegang tot medicijnen. ‘Onze missie is bedrijven een leidraad voor hun maatschappelijke rol te bieden.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Wim Leereveld: ‘De grootste onzekerheid is het politieke klimaat in de wereld. Hopelijk kan het bedrijfsleven de machthebbers voldoende beïnvloeden. Dat zou een stabiliserend effect hebben. Duitsland is de belangrijkste macht in Europa en de meest evenwichtige factor. Ik hoop dat bondskanselier Merkel haar oor bij het bedrijfsleven te luisteren legt.

‘Een tweede onzekerheid is kennisdeling. Wij Nederlanders zijn al gauw bang dat gedeelde informatie tegen je gebruikt wordt door de concurrentie. Maar ik denk dat wanneer je geen kennis deelt, je achterop raakt bij je concurrenten. Het is goed om gebruik te maken van het feit dat wij een open samenleving vormen, die kennis durft te delen. Angst is een slechte raadgever.

‘Tot slot denk ik dat de situatie van de financiële wereld instabiel blijft. Het doel en de missie van de banken zijn onduidelijk. Die sector hebben wij als maatschappij niet onder controle. Neem ABN Amro. We dachten met de nationalisatie van die bank een koopje te hebben gedaan, maar we zullen minder voor die bank terugkrijgen dan de inleg. Beangstigend eigenlijk, hè? Ik denk dat het probleem te maken heeft met de maatschappelijke taak die banken hebben. Hun verdienmodel staat haaks op de maatschappelijke taak. Ik ben ervan overtuigd dat wij dat probleem kunnen oplossen. Net zoals Access to Medicine met de farmaceutische industrie doet, zouden overheden, maatschappelijke instellingen en instituten als de Wereldbank in samenspraak met de beleggers en bankdirecties moeten bepalen welke richting we de banken op willen sturen. Als we dat aan de bancaire sector zelf overlaten, blijven ze voortmodderen.’

CV**WIM LEEREVELD**

Geboren op 15 augustus 1951
in Haarlem

1973 – 1974

Andragogie, Universiteit
van Amsterdam

1977 – 1983

Productmanager Promedia

1983 – 1986

International marketing
manager Bugamor

1986 – 1990

Managing director Bugamor

1989 – 1990

Mede-oprichter PMSI en
Walsh International, Londen

1990 – 1993

CEO Walsh Netherlands

1994 – 2004

Oprichter en CEO Stichting
Wereldbedrijven

2004 – heden

Oprichter en CEO
Access to Medicine
Foundation

2011 – heden

Oprichter Access to Seeds
Foundation

2012 – heden

Oprichter Responsible
Mining Foundation

De Kamer: Wat zijn de zekerheden voor de economie van 2025?

Leereveld: 'Het bedrijfsleven zal de komende tien jaar veel stabielier zijn dan de politiek. De reikwijdte van het bedrijfsleven is veel groter dan die van de regering. Premier Mark Rutte is bevoegd tot aan de grens van Nederland, maar daarbuiten begint het voor onze multi-nationals pas echt. Dat is maar goed ook; we moeten het in Nederland van het leiderschap en de macht van onze grootbedrijven hebben. Die macht zullen we als maatschappij overigens wel moeten managen. We kunnen de leiders van *corporate* Nederland niet zomaar hun gang laten gaan. Dan zou er niets veranderen.

'Een tweede en derde zekerheid zijn onze nieuwsgierigheid en ons vermogen om wereldwijd contacten te leggen. Wij zijn een volk van polderaars – wij passen ons gemakkelijk aan anderen aan. Wij spreken een aardig mondje Engels en staan in verbinding met de wereld. Daar ben ik trots op. Tot slot is het een zekerheid dat wij hier in Nederland welvaart en kwaliteit van leven houden. Ook over tien jaar zal Nederland een welvarend en gezond land zijn met een hogere levensstandaard dan de rest van de wereld. Dat hebben wij te danken aan een goede infrastructuur voor onderwijs en zorg. Die zal van hoge kwaliteit blijven.'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie van 2025?

Leereveld: 'De belangrijkste gamechanger is dat alle *stakeholders*, dus ook de grote beleggers, met elkaar richting gaan geven aan bedrijven. Hun gezamenlijke initiatief zal in de toekomst vorm geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is Access to Medicine in de farmaceutische wereld al gelukt en dezelfde aanpak zal ook andere sectoren veranderen. De beschikbaarheid van veel data is een drijvende kracht achter die ontwikkeling. De impact van bedrijven op de maatschappij is steeds beter meetbaar. Daarvoor ontwikkelden wij samen met riskmanagementspecialisten uit het buitenland een methode. De analysemogelijkheden worden steeds nauwkeuriger en diepgaander.'

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 zijn gegroeid en welke gekrompen?

Leereveld: 'Door de digitalisering en de opkomst van het internet is de wereld versneld aan het veranderen. Consumenten zijn gewend geraakt bestedingen *online* te doen. Vijf jaar geleden dachten we nog dat de opkomst van *e-commerce* zo'n vaart niet zou lopen. Maar die ontwikkeling zal alleen maar sneller doorzetten. Meer winkels zullen verdwijnen, grote ketens vallen om. Het internet zal meer en meer sectoren radicaal veranderen.

'Bedrijven die de digitalisering willen overleven, zullen voortdurend bij moeten blijven bij de snelle ontwikkelingen op ICT-gebied. Dat vergt investeringen in kennis en blijvende toegang tot de knappe koppen die aan universiteiten afstuderen. De uitdagingen zullen voor iedere sector anders zijn, maar laten we de olie-industrie als voorbeeld nemen. In de rapportages van olieconcerns neemt de omvang van de olie- en gasreserves een belangrijke plaats in. Aandeelhouders gaan ervan uit dat die reserves op een nette manier in de toekomst geëxploiteerd kunnen worden. Zo redeneren oliebedrijven sinds jaar en dag, maar zo kun je

‘De vervulling van de basale levensbehoeften in Nederland schept ruimte om duurzame oplossingen voor problemen wereldwijd te bedenken’

als bedrijf niet meer denken. Als wij alle olie die op de balansen van oliebedrijven staat uit de grond halen en verbruiken, zal de temperatuur op aarde zo stijgen dat grote delen van het aardoppervlak onder water komen te staan. De vraag die bedrijven als Shell zullen krijgen, luidt daarom: Hoe kijk je als oliebedrijf daartegenaan? Welke alternatieve exploitatiescenario's ontwikkel je om dat te voorkomen? Dat wordt een gamechanger. Bedrijven die voor die vragen niet terugdeinzen, maken een betere kans om het te redden in 2025.'

De Kamer: Wat zijn in 2025 de verdienmodellen van de bedrijven die het gaan redden?

Leereveld: 'Neem de gezondheidszorg. De digitalisering heeft veel impact op de gezondheidszorg. Hartoperaties worden in zekere zin op een computerscherm uitgevoerd. Ook de beschikbaarheid van veel data heeft ingrijpende gevolgen voor de branche. Of kijk naar de geneesmiddelenproductie. Tot een paar jaar geleden zag je veel grote farmaceutische bedrijven de ontwikkeling en productie van geneesmiddelen inperken. Nu breiden ze – met dank aan de veel betere voorspellingsmodellen – hun laboratoria weer uit. Computers kunnen razendsnel analyseren of een nieuwe medicijntest resultaat zal opleveren. Of er een werkbaar medicijn uit hun laboratoria voortkomt of niet. De komende tien jaar zal ICT nog belangrijker worden. Met verdergaande technologie kunnen bedrijven veel kosten besparen. Dat zal ook voor de Nederlandse gezondheidsbranche gelden.'

De Kamer: Denkt u dat start-ups de multinationals van morgen zullen zijn?

Leereveld: 'Alles begint klein. Ik twijfel er niet aan dat start-ups van groot belang voor de toekomst zijn. Start-ups zijn dynamisch, wendbaar en innovatief. Uit dat soort bedrijven komen de gamechangers voort, niet uit het grootbedrijf. Grootbedrijven zijn daarvoor veel te centraal georganiseerd, met aparte inkoopafdelingen en voor iedereen geldende regels en afspraken. De echt vernieuwende denkkracht komt bij individuen vandaan, die niet alleen zeggen dat ze het anders willen aanpakken, maar ook de daad bij het woord voegen.

'Ik vind dat wij in Nederland een prima start-upklimaat hebben. Dat heeft te maken met de verzorgingsstaat, waarin onze kinderen zijn opgegroeid. Toen ik klein was, vond mijn moeder het belangrijk dat ik later geld zou verdienen. Zo beoordeel ik mijn zoon niet. Onze kinderen zijn veel minder met geld bezig, die hebben namelijk alles al. Jongeren zoeken in onze welvaartsstaat meer waardering, ze willen meertellen in de samenleving, iets zijn. Dat maakt ze creatiever. Je moet onafhankelijk van geld kunnen denken om iets te creëren dat zin heeft. Bovendien schept de vervulling van de basale levensbehoeften in Nederland ruimte om duurzame oplossingen voor problemen wereldwijd te bedenken.'

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt van 2025 eruit?

Leereveld: 'Ik vind het lastig te zeggen of er in 2025 minder mensen in vast dienstverband zullen werken. Vaak wordt beweerd dat digitalisering arbeidskrachten kost. Maar dat is te veel vanuit de angst voor ontslag geredeneerd. We zullen in Nederland door de voortschrij-

Wim Leereveld:

'Zolang er verschil blijft tussen de twee miljard mensen die geen toegang tot medicijnen hebben en de rest van de wereldbevolking, zal het nodig blijven om dit te doen'



‘Studenten die een paar keer sjezen of wat langer over hun studie doen hebben vaak een ontwikkelder wereldbeeld’

dende digitalisering nieuwe kansen krijgen, een nieuwe vraag naar mensenarbeid. Iedere robot moet immers gemaakt en op den duur gerepareerd worden, door mensen. De trend is nu dat grote bedrijven arbeidsplaatsen schrappen, maar uiteindelijk zullen ze weer moeten opschalen. Ik denk wel eens dat de Nederlandse arbeidsverhoudingen overgestructureerd zijn. Maar ik maak me niet zo veel zorgen over de arbeidsmarkt van de komende jaren – uiteindelijk lossen wij hier alle problemen wel op.

‘De opkomst van de zzp’er? Dat vind ik een positieve trend. Verandering zal namelijk komen van mensen die iets nieuws beginnen. Het is een zeldzaamheid dat een geleerde in loondienst bij een groot bedrijf iets nieuws ontdekt. Wij hebben belang bij zelfstandige individuen.’

De Kamer: Sluit ons onderwijsaanbod aan op de toekomstige vraag naar talent?

Leereveld: ‘Het onderwijs in Nederland is ingericht op de aangepaste leerlingen, die keurige cijfers halen en zich netjes gedragen. Daar zit het probleem, want de brave hendriken van nu hoeven niet meteen de wereldverbeteraars van de toekomst te zijn. Studenten die een paar keer sjezen of wat langer over hun studie doen hebben vaak een ontwikkelder wereldbeeld. Dat zijn op papier wel, maar in werkelijkheid niet altijd de slechtste werknemers. Wij hebben er belang bij de stouterds erbij te houden, faciliteiten voor ze te maken, want zij zijn de leerlingen die zichzelf het leven moeilijker gemaakt hebben. Van die mensen moeten wij het wellicht als samenleving straks hebben. Of ik ook zo’n leerling was? Ha, ik pas nog steeds nergens in! Ik ben ooit begonnen aan een studie andragogie, een opleiding die nu niet meer bestaat, maar erover gaat dat je in een bedrijf mensen opleidt die zich aanpassen aan de eisen van de samenleving. Pas op mijn vijfenvijftigste ontdekte ik dat ik eigenlijk werkzaam ben in het vak waarvoor ik destijds die door mij als te theoretisch afgekeurde studie was begonnen. Tot die tijd was ik erg onzeker van mezelf. Maar ik geef tegenwoordig zelfs colleges. Dat laatste zou iedereen die mij uit die tijd kent toen voor onmogelijk hebben gehouden, ikzelf inclusief.’

‘Ik denk dat wij met digitale ontwikkelingen in ons onderwijs achterlopen. Mijn zoon vroeg mij bijvoorbeeld laatst hoe je een stropdas strikt. Ik wilde het hem uitleggen, maar moest mijn aandacht even aan iets anders geven. Hij wachtte niet op mijn antwoord, maar keek intussen op Youtube hoe je dat doet. Het onderwijs kan daar veel van leren. Ik denk dat we ons moeten herbezinnen op de manier waarop we met nieuwe technologie omgaan op scholen. Dat gaat te langzaam. Lagere scholen zijn er nog maar mondjesmaat mee bezig.’

De Kamer: Hoe zal Access to Medicine er in 2025 uitzien?

Leereveld: ‘We zijn in dit gebouw in hartje Haarlem begonnen. Wist je dat mensen uit Seattle dat fantastisch vinden? Die hebben zo’n binnenstad als de onze nog nooit gezien. Als Bill Gates, die in ons bedrijf investeert, ergens in de wereld spreekt, refereert hij geregeld aan wat wij hier in dit pand doen. Het helpt hem in zijn werk dat wij die grote farmaceuten de juiste impuls geven om iets te veranderen aan het leven van twee miljard mensen. Want dat is onze missie, om bedrijven een leidraad voor hun maatschappelijke rol te bieden. Ge-

‘Ik verwacht dat wij in 2025 de wereld veranderd zullen hebben’

zien de positie die wij nu al hebben, verwacht ik dat wij in 2025 de wereld veranderd zullen hebben. Farmaceutische bedrijven trekken zich steeds meer aan van onze Access to Medicine Index. Wij staan namelijk in contact met hun *Umfeld*: wij spreken met beleggers in Londen én regeringen én *stakeholders* als Artsen zonder Grenzen. Die rol zal in 2025 nog sterker zijn geworden. Access to Medicine zal meer impact hebben in de farmaceutische industrie. De *bottom line* is: zolang er verschil blijft tussen de twee miljard mensen die geen toegang tot medicijnen hebben en de rest van de wereldbevolking, zal het nodig blijven om dit te doen.

‘Anderzijds verwacht ik dat het concept van de Access to Medicine Index ook in andere sectoren ingang zal vinden. We zijn nu met de Nederlandse regering en de Bill and Melinda Gates Foundation aan het onderzoeken of we onze methodiek ook op andere sectoren kunnen toepassen. Denk aan een Access to Nutrition Index voor de voedingsmiddelenindustrie, maar ook aan *benchmarks* voor verantwoorde visserij, oliewinning, mijnbouw, de sector van wereldwijde zadenproducten en de financiële sector: wat dacht je van Access to Finance?’

De Kamer: Wat voor type leiderschap heeft Access to Medicine over tien jaar nodig?

Leereveld: ‘Het heeft lang geduurd voor ik mezelf een leider durfde noemen. Ik was tot een jaar of tien geleden zo onzeker van mezelf, dat ik degene die mij voor het eerst een leider noemde glazig aankeek. Ik? Een leider? Ik durf niet te voorspellen hoe de leiders van de toekomst eruit moeten zien, maar als het dan toch moet, in ieder geval anders dan ik. Eén eigenschap wil ik wel noemen: ze moeten goed kunnen communiceren. Over tien jaar zal sociale vaardigheid nog steeds belangrijk zijn voor leiders.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Leereveld: ‘Niets is onmogelijk. Want je denkt toch niet dat het normaal is dat een vent in Haarlem besluit de grootste farmaceutische bedrijven tot de orde te roepen? Dat ik daarbij een rol kan spelen in het leven van twee miljard mensen die nu geen toegang tot medicijnen hebben? Nou, blijkbaar is het wel mogelijk.’

De Kamer: Welke zekerheden zal uw zoon hebben?

Leereveld: ‘Dat hij ouders heeft die onvoorwaardelijk van hem houden. Dat hij zelfvertrouwen heeft ontwikkeld. Zelfvertrouwen is heel belangrijk voor kinderen. Ze trekken zich er zo aan op als jij zegt dat ze iets goed doen. Die zekerheid moet je ze geven.’

ACCESS TO MEDICINE FOUNDATION



ONTVANGEN FONDSEN: ONGEVEER 2 MILJOEN EURO (2014)



MEDEWERKERS: 12



HOOFDKANTOOR: HAARLEM



Peter de Mönnink,
Sanoma Media Nederland/SBS

‘Mijn motto
is: people
work
together,
not
portfolio’s’

‘De producten en diensten die je levert,
zijn afgeleiden van het menselijk kapitaal.
Mensen zijn en blijven mijn belangrijkste
uitgangspunt.’

Chief executive officer Sanoma Media Nederland/SBS
Peter de Mönnink

‘De wereld wordt weer plat’

Peter de Mönnink is CEO van Sanoma Media Nederland en SBS Broadcasting, die beide een vooraanstaande rol in de vaderlandse multimediatechnische spelen. De Kamer spreekt met hem over verdienmodellen, zorg en de toekomst van media. ‘Veel nieuwe ontwikkelingen zullen gebaseerd zijn op herkenning van de gebruiker door technologie.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden in de economie in 2025?

Peter de Mönnink: ‘Hoe zal de manier waarop wij voor onszelf zorgen vorm krijgen? Zelfvoorziening zal belangrijker worden, collectief denken verdwijnt. Mijn gevoel zegt dat je groepen mensen krijgt die net geen welvaart hebben, een groep die doet alsof ze welvaart hebben en een groep die echt welvarend is. De afstand tussen deze drie groepen wordt groter, dat wordt een maatschappelijk *issue*.

‘En we weten niet hoe we om moeten gaan met het feit dat we allemaal ouder worden. Er zit een spanning in de demografische ontwikkeling in Nederland en de sociologische ontwikkeling die ik hierboven net schetste.

‘Een andere onzekerheid: hoe ontwikkelt de wereldeconomie zich? Ik vind het te simpel om te zeggen dat Europa hopeloos verloren is en alles naar Azië of Amerika schuift. Ik denk dat er in Europa een heel sterke verankering is van een aantal belangrijke bedrijven.

‘Op energiegebied is het onzeker in hoeverre traditionele grondstoffen vervangen zullen worden door alternatieve bronnen. Daar ben ik overigens niet bezorgd over; ik heb het gevoel dat alternatieve energiebronnen in voldoende mate worden ontwikkeld. Dat merk je ook aan hybride auto’s: het werkt gewoon.’

De Kamer: Hoe zou u de onzekerheden ranken?

De Mönnink: ‘Op één: hoe gaan wij om met het gegeven dat er grote groepen mensen zijn die *het* net niet hebben? Op twee: demografische ontwikkelingen. Dat leidt ook tot verdere individualisering, de derde onzekerheid. Ik moet het veel meer voor mezelf doen, mijn kinderen ook. Hoe zal dat gestalte krijgen?’

CV**PETER DE MÖNNINK**

Geboren op 19 juli 1963
in Stad Delden

1982 – 1986

Economie en recht, IHBO
De Maere, Enschede

1986 – 1988

Leraar economie Florens
Radewijns College, Raalte

1988 – 2009

Diverse functies Reed
Business Information (onder
meer uitgever, directeur en
internetdirecteur)

2009 – 2014

CEO RBI International

2011 – 2014

CEO RBI Nederland

2014 – heden

CEO Sanoma Media
Nederland en België,
en CEO SBS Broadcasting

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden voor 2025?

De Mönnink: 'De competitie tussen landen en bedrijven zal scherper worden. Het how to win-aspect wordt belangrijker, omdat talenten zich nog meer dan nu al het geval is willen voegen bij de winnaars onder de bedrijven. Opleidingen zullen zwaar gaan tellen, en een transfersom voor een getalenteerd iemand zal normaal zijn. Het ontslagrecht moet flexibeler worden, met alle gevolgen van dien. Werkgevers zullen minder betalen voor het ontslaan van mensen, maar meer voor het aannemen van werknemers. Het vasthouden van werknemers wordt een probleem. Nieuwe generaties hebben een heel andere kijk op arbeid. Ze gaan bijvoorbeeld een jaar werken en daarna weer studeren. 'Een andere zekerheid is dat we allemaal ouder worden en dat daarvoor de vraag naar zorg toeneemt. Mijn broers en ik hebben mijn moeder tot de laatste snik zelf verzorgd, omdat wij vonden dat het zo hoorde. Ik merk dat dat vermogen bij mijn kinderen niet aanwezig is als ik het eenmaal nodig heb. Dat neem ik ze niet kwalijk, het is er gewoon niet. Je gaat bijna een professionalisering zien van de relatie met je familie.

'Een zekerheid is ook dat mensen ambitieus zullen blijven. De overheid wordt daarnaast steeds meer een facilitator, een *support service*, dan iets waar mensen zich op richten. Met het gebrek aan leiderschap en het niet willen accepteren van leiding vraag ik me af hoe het verder gaat. We mogen heel blij zijn met de soevereiniteit van de koning, want anders zou het land uit elkaar vallen.

'De technologische *mobile movement* zoals we die nu al zien, zet door. *Wearables* en het *taggen* van mensen met *radio-frequency identification chips* (RFID) zijn twintig jaar geleden al bedacht. Eerst stopten we ze in honden, nu in sommige landen al in bejaarden. Als ik kijk naar de treinen hier buiten bij Sanoma: het is nog maar kort geleden dat we de Fyratreinen kochten. Dat bleek ondermaatse technologie. Daarvoor geldt noch de wet van de remmende voorsprong noch de wet van de stimulerende achterstand, maar meer de wet van stilstand. Je zult altijd zien dat die wetten met elkaar aan het spelen zijn. Daarnaast denk ik dat er voor banken niet veel plaats zal zijn in 2025. Hun rol wordt het reguleren van een betaalsysteem. Geen plek om naartoe te gaan voor het lenen van geld.'

De Kamer: Hoe zou u de zekerheden ranken?

De Mönnink: 'De grootste zekerheid is dat bedrijven meer gaan betalen aan de *support service* die nu de overheid heet. De tweede zekerheid is dat onze beleving van leeftijd een andere wordt dan nu het geval is. De derde trend: mensen blijven mensen, ze houden van creativiteit. In mijn vak is de creatie van *content* een zekerheid. Sport zal ook belangrijk zijn: *sports is the new church*.'

De Kamer: Wat zijn volgens u de gamechangers richting 2025?

De Mönnink: 'Opleiding, innovatie en de manier waarop de overheid omgaat met bedrijven en met zichzelf. Opleidingen zijn traag te beïnvloeden, maar dat proces loopt. Het wordt internationaler en er zal meer concurrentie zijn. Wat de overheid betreft moet er een situatie gecreëerd worden waarin bedrijven kunnen floreren. Toezichhouders zoals ik ze heb meegemaakt, vervullen een uitstekende rol. Zij moe-

‘In India studeren jaarlijks meer ingenieurs af dan in de rest van de wereld bij elkaar. Een fascinerend gegeven’

ten ervoor zorgen dat machtsconcentraties niet te groot worden. Desondanks zijn er veel organische machtsconcentraties, waardoor bedrijven dusdanig groot worden dat toezichthouders er niets meer aan kunnen doen – anders dan via wet- en regelgeving.

‘Ik betwijfel of dat voldoende gebeurt. Bedrijven moeten het nu allemaal zelf doen, terwijl je juist zou moeten investeren in technologie en innovatie. Ik wil geen subsidie, maar wel support. Soms zegt iemand dat de regio Eindhoven fantastisch is. Het zal wel, maar ik zie er niets van. Duurzaamheid is een reactie op de markt, en een gamechanger omdat het een nieuwe cyclus creëert in het bedrijfsleven. Over twee jaar zien we nanotechnologie in duurzaamheid.

‘Een ander fascinerend gegeven: in India studeren jaarlijks meer ingenieurs af dan in de rest van de wereld bij elkaar. Krijg je daardoor misschien een herschikking van de wereld? Daarom moet Nederland misschien toegankelijker worden.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 volgens u groot zijn, en waarom? En welke sectoren zullen gekrompen zijn?

De Mönnink: ‘De financiële sector zal gekrompen zijn door schaalvergroting, internationalisering en de relatief geringe toegevoegde waarde van deze sector voor de economie. Er komen andere financieringsmodellen. *Crowdsourcing* zal belangrijk worden, maar ook het private funding-aspect. Al weten we daar met z’n allen nog tamelijk weinig van.

‘Ik zie verder een groei in alles wat met creatieve creatie te maken heeft. Nederland is daar goed in, neem *gaming*. Ook in de creatie van *content* zijn we goed. Nederland heeft veel uitstekende productiebedrijven, zoals Talpa. Voor industrie waarvoor schaal nodig is, zijn we niet geschikt. Het ontbreekt Nederland aan schaal. Er zijn wel uitzonderingen, bijvoorbeeld de Rotterdamse haven.’

De Kamer: Welke bedrijven zullen het in 2025 redden en welke niet?

De Mönnink: ‘De modellen die het niet redden, missen uniciteit en zijn niet schaalbaar. Je hebt geen drie energiedistributiebedrijven nodig, want ze doen hetzelfde en het product is niet uniek. De verdienmodellen die niet alleen uniek zijn maar de consument daarnaast in een *lock-on* – een vrijwillige verhouding tussen consument en product – krijgen, zullen het gaan winnen. Merken worden nog belangrijker, want ze staan voor een *complete solution* in wat ze leveren. Bedrijven die merken uitbouwen, gaan winnen.’

De Kamer: Welke nieuwe technologieën zullen in 2025 een belangrijke rol spelen in de Nederlandse economie?

De Mönnink: ‘Technologieën gebaseerd op elektriciteit. Ik heb net een nieuwe HBB-televisie gekocht: een *hybrid broadcast broadband television*. Dat is een geavanceerde internettelevisie, waarmee je ook verbinding met je kabelaar kunt maken en die jou dan weer kan herkennen. Vijftien jaar geleden was ik wereldwijd internetdirecteur van Reed Elsevier. In die tijd hadden we uiterst trage modems, en *wireless* was experimenteel. Voor internet lagen de kabels nog zichtbaar door het gebouw. Nu zien we enorme *shifts* in technologie. Veel nieuwe techniek zal gebaseerd zijn op herkenning van de gebruiker. Consumenten



Peter de Mönnink:
'Een transfersom voor
een getalenteerd
iemand zal in 2025
normaal zijn'

‘Vakbonden zijn instituten waarvan ik niet begrijp dat ze bestaan’

zijn continu *connected*. Op metaniveau geloof ik dat er een complete economie zal ontstaan rondom *me*. Ik ben *connected*, waardoor verdere individualisering van de maatschappij doorzet. Tegelijkertijd zie je een grote behoefte om te connecten met *like-minded people*, die zich niet per se meer in de directe omgeving bevinden. Daardoor wordt de wereld plat. Innovatief vermogen zit voor een groot deel in internet-bedrijven.’

De Kamer: Zijn de start-ups van nu de grote bedrijven van 2025?

De Mönnink: ‘Iedereen refereert aan Facebook en Google, maar dan worden veel mislukkingen vergeten. Je hebt een heel goed idee nodig, en heel veel *funding*. De drempel voor innovatieve technologie is hoger geworden. Ik verwacht dat de grote mastodonten groot blijven en hun positie zeker stellen.’

De Kamer: Denkt u dat het onderwijs goed is aangesloten op de economie in 2025?

De Mönnink: ‘Nee. Het onderwijs verandert niet veel. Ik heb zelf drie schoolgaande kinderen en, in alle eerlijkheid, ik zie geen verbetering ten opzichte van wat ik heb meegemaakt. Op de Technische Universiteit Eindhoven gebeuren vast en zeker goede dingen, maar dat is verzameld rondom talent: een niche. Het gaat echter niet alleen om de *selected few*, maar ook om de rest van de populatie. Het is misschien niet aardig om te zeggen, want zelf wist ik het lange tijd ook niet zo goed, maar het valt me op dat veel jongeren niet weten wat ze willen. Mensen kunnen lang in een vacuüm blijven hangen waarin ze wel zien wat ze gaan doen. Dat is niet productief. Ik heb sterk de indruk dat daar op scholen weinig aandacht aan wordt besteed. Als je kijkt naar het curriculum, vind ik dat de tijd die er aan onderwijs wordt besteed, beter ingevuld kan worden. Waarom niet meer uren wiskunde en natuurkunde in plaats van Spaans?’

De Kamer: Wat is volgens u de rol van sociale partners in Nederland in 2025?

De Mönnink: ‘Vakbonden zijn instituten waarvan ik niet begrijp dat ze bestaan. Ze suggereren dat werkgevers het slechtste willen voor hun medewerkers. Ik heb nog nooit iemand gesproken die zich voorstond op zijn lidmaatschap van de vakbond, en ik ken ook geen enkele werkgever die zijn werknemers niet het beste gunt. Om iets collectief te organiseren heb je bovendien niet per se een vakbond nodig. Voor werkgevers geldt hetzelfde. Heb ik een werkgeversorganisatie nodig om mij in deze wereld te kunnen bewegen? In de media zie je dat er geen cao is, of alleen een bedrijfscao. Dat vind ik een goede trend. Ik denk dat vakbonden in zijn algemeenheid toch sterk aan uitvoerend, relatief laag beloond werk worden gelieerd.’

De Kamer: Hoe ziet Sanoma/SBS er in 2025 uit?

De Mönnink: ‘Sanoma is nog veel meer dan nu multimediaal, waarbij we in staat zijn klanten te herkennen op onze platformen. We hebben hogere marges met een lagere omzet dan nu, omdat wij waarde weten te creëren voor anderen. Die anderen hoeven niet per se bij ons in dienst te zijn. Er zal een flexibilisering plaatsvinden van de schil

‘Verandering zal de constanten in de zekerheden van de jonge generatie zijn’

rondom ons bedrijf. Als ik bijvoorbeeld een Nederlandse krant zou beginnen, zou ik geen journalist meer in dienst nemen. Je kunt je op een andere manier organiseren, waardoor het totale kostenniveau omlaag gaat en vermoedelijk de kwaliteit omhoog: een win-winsituatie. Het gaat om de *content creation*, *content delivery* en *content monetisation*: een drie-eenheid die zowel voor bladen als televisie belangrijk is. Aan alles wat gelinkt is aan een persoon en een merk, kun je waarde toevoegen. Data worden belangrijker, want omzet komt niet meer uit bijvoorbeeld advertenties of sec het verkopen van informatie, maar uit data plus informatie of data plus *gross rating points*: het marktaandeel in de relevante doelgroep. Met behulp van *big data* zijn we steeds beter in staat jou precies die aflevering te laten streamen op het moment dat jij dat wilt. Originele contentcreatie waarmee mensen zich kunnen identificeren, heeft waarde. Dat is wat wij proberen.’

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in uw sector?

De Mönnink: ‘De bedrijven die de integratie van *creation, delivery and monetisation* nastreven. Of je doet één ding heel goed: dat kan ook. Je moet jezelf opnieuw uitvinden, dan komt het goed. Mits je originele content creëert en die via meerdere kanalen verspreidt.’

De Kamer: Welk type leider heeft Sanoma in 2025 nodig?

De Mönnink: ‘Een leider zal altijd gepassioneerd moeten zijn, een ondernemend karakter moeten hebben en rekening moeten houden met mensen. Daarnaast heb je iemand nodig die verstand heeft van *creation, delivery en monetisation*. De mediawereld blijft in de driehoek tussen kunst, kassa en koning klant opereren. Ergens in die driehoek zitten wij, en je kunt wat variëren in de waarde waar je het dichtst bovenop zit. Een toekomstige goede leider moet ook in staat zijn meerdere businessmodellen te managen.’

De Kamer: Wat is uw motto?

De Mönnink: ‘*People work together, not portfolio's*. De producten en diensten die je levert, zijn afgeleiden van het menselijk kapitaal. Mensen zijn en blijven mijn belangrijkste uitgangspunt. Zij zijn het fundament van je organisatie.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de jonge generatie?

De Mönnink: ‘Hun constante zal verandering zijn. Zeker zijn ze wel van een baan, dat zegt de demografie ons. Of ze ook zeker zijn van de baan die ze ambiëren, is een andere vraag.’

SANOMA MEDIA NEDERLAND/SBS



OMZET: 652,7 MILJOEN EURO (2014)



MEDIAMERKEN: +150 (O.A. LINDA, NU.NL, CHAMPIONS LEAGUE)



HOOFDKANTOOR: SANOMA HOOFDDORP, SBS AMSTERDAM



Yvonne van Rooy,
Nederlandse Vereniging
van Ziekenhuizen

‘Mijn motto
is: de
toekomst
begint
vandaag’

‘De grootste bedreiging is dat anderen
sneller gaan, dat we achter de golf
terecht komen in plaats van op de golf.’

Voorzitter Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
Yvonne van Rooy

‘De patiënt zal veel meer de regie over zijn eigen gezondheid moeten nemen’

Yvonne van Rooy is sinds drie jaar voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. De Kamer praat met de voormalige staatssecretaris van Economische Zaken in de kabinetten Lubbers II en III over onderwijs, de arbeidsmarkt in de zorg en vernieuwing in de zorg. ‘Differentiatie zal daar het sleutelwoord worden.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden in de Nederlandse economie van 2025?

Yvonne van Rooy: ‘De eerste onzekerheid is Europa. Slagen wij er met elkaar in om Europa zo stevig bijeen te houden dat we echt een factor van betekenis zijn en blijven in de wereld van 2025? Blijft Europa in staat de weg naar voren te kiezen? Blijven we concurrerend ten opzichte van de Verenigde Staten en China? We zijn in Europa erg naar binnen gericht en met onszelf bezig.’

‘Je kunt dat illustreren met de tweede onzekerheid: spelen we in Europa goed in op de kansen die tal van nieuwe technologische ontwikkelingen bieden, de ICT-ontwikkelingen voorop. Kijk naar onze *smartphones*: tien jaar geleden bestonden ze nog niet, maar nu kunnen we ons het leven zonder niet voorstellen. Maar ze zijn wel allemaal Amerikaans of Aziatisch. We zouden veel meer zoals de Amerikanen bezig moeten zijn: talent koesteren en de ruimte geven.’

‘Talent is de volgende onzekerheid en tegelijk ook een kans. We moeten ervoor oppassen dat onze toptalenten niet in toenemende mate naar elders gaan, waar de beste mogelijkheden liggen om talent te ontwikkelen. Wij creëren in onvoldoende mate een klimaat waarin toppers alle ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Zij zijn het die de banen van de toekomst moeten creëren. Je hoort bij ons al snel de vraag of er niet te veel verdiend wordt, en of de verschillen niet te groot zijn. Dat geldt zeker voor de semipublieke sector, zoals ziekenhuizen en universiteiten. We zien nu al dat er geen nieuwe bestuurders van buiten de ziekenhuizen komen, maar het omgekeerde is wel het geval.’

CV YVONNE VAN ROOY

geboren op 4 juni 1951
in Eindhoven

1971 – 1977

Staats- en administratief recht,
Rijksuniversiteit Utrecht

1978 – 1984

Beleidsmedewerker Nederlands
Christelijk Werkgeversverbond
(NCW)

1984 – 1986

Lid Europees Parlement (CDA)

1986 – 1989

Staatssecretaris van Economische
Zaken, kabinet Lubbers II

1989 – 1990

Lid Tweede Kamer

1990 – 1994

Staatssecretaris van Economische
Zaken, kabinet Lubbers III

1994 – 1997

Lid Tweede Kamer

1997 – 2004

Voorzitter college van bestuur
Universiteit van Tilburg

2004 – 2012

Voorzitter college van bestuur
Universiteit Utrecht

2012 – heden

Voorzitter Nederlandse Vereniging
van Ziekenhuizen (NVZ)

Bestuurders vertrekken naar elders of naar ziekenhuizen in het buitenland. We zijn een plat land en houden er niet van als je een beetje boven het maaiveld uitkomt. Elders vinden ze dat juist fantastisch. Als de middelmaat bepaalt, krijg je op zijn best middelmatige economische prestaties.'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden?

Van Rooy: 'Het belang van een goed opgeleide bevolking. Daardoor blijven we in staat om onze samenleving en de economie continu te vernieuwen. Ik vind het prima dat er op universiteiten meer ruimte is gekomen voor selectie in plaats van automatische toegang op basis van het vwo- of bachelordiploma. Geselecteerd worden voor een opleiding werkt heel motiverend voor studenten. Ze werken harder en halen betere resultaten, een fundament waar ze hun hele werkzame leven plezier van hebben. Maar ook heel terecht naar de samenleving. Want de belastingbetaler betaalt ook aan de studie mee, dus dan mag je van studenten verwachten dat ze zich vol inzetten en niet de kantjes ervan aflopen.

'De tweede zekerheid is dat er door de ICT-revolutie enorme veranderingen op ons afkomen. De rode draad daarbij is dat de klant centraal staat en de dienstverlening gepersonaliseerd wordt. Mensen kopen nu al steeds massaler via internet. Het aantal winkels in stadscentra daalt in rap tempo. Bankzaken of een vakantie boeken doe je thuis. Dat ga je in de zorg ook zien. Misschien is de zorg wel het interessantste terrein omdat daar een aantal disruptieve ontwikkelingen tegelijk plaatsvindt. Naast de ICT zijn het de medisch-technologische ontwikkelingen die nieuwe operatietechnieken – kijkoperaties – mogelijk maken, waardoor mensen veel korter in ziekenhuizen liggen. Ook het fenomeen *big data* is enorm kansrijk in de gezondheidssector, omdat het *personalised medicine* mogelijk maakt. De veelbelovende effecten daarvan gaan we nu al bij kankerbehandelingen zien. En dan heb ik het nog niet over wat er in de wetenschappelijke pijplijn zit op het gebied van gentechnologie.

'Wat de gezondheidssector zo bijzonder en tegelijk ook spannend maakt, is dat zo veel innovaties die majeure effecten op de organisatie van de zorg zullen hebben, tegelijk spelen. Wat betekent dat? In ieder geval dat de patiënt veel meer *in the lead* komt en de regie over zijn eigen gezondheid én ziekteproces zal nemen. Het elektronisch patiëntendossier (EPD), waar de patiënt in de toekomst via zijn smartphone toegang toe zal krijgen, wordt een soort communicatiecentrum voor allerlei toepassingen in de zorg. Allereerst voor contact tussen dokter en patiënt. Maar het gaat veel verder: via op het EPD aangesloten apps en *wearables* gaat allerlei informatie – bloeddruk et cetera – rechtstreeks naar de specialist en hoeft de patiënt daarvoor niet meer naar het ziekenhuis. De voordelen zijn evident: lagere kosten, minder verzuim en dus directe en indirecte baten voor economie en samenleving. Patiënten en zorgverzekeraars zullen dit snel vanzelfsprekend gaan vinden. Bij verschillende ziekenhuizen hebben patiënten nu al rechtstreeks toegang tot hun eigen gegevens daar. Dat vergt dus ook een andere attitude van zorgprofessionals, die moeten leren omgaan met mondige, goed geïnformeerde patiënten. De patiënt wordt de gamechanger. Vroeger was het *the*

‘De educatie van de patiënt wordt een belangrijk nieuw terrein van aandacht’

doctor will see you now, nu is het *the patient will see you now*, een uitspraak die is ontleend aan de titel van het spraakmakende boek van cardioloog en ICT-deskundige Eric Topol over veranderingen door ICT in de zorg. Niet iedere patiënt zal deze regierol gemakkelijk oppakken. We moeten verzekeren/patiënten hiervoor ook goed toerusten. Hier ligt een taak voor patiëntenverenigingen, maar ook voor zorgverzekeraars en ziekenhuizen. De educatie van de patiënt wordt een belangrijk nieuw terrein van aandacht. Hoe zorgen we dat het aantal keuzes voor patiënten overzichtelijk wordt? Hoe verminderen we keuzestress?

‘Voor ziekenhuizen is het dus zaak om op tijd in te spelen op deze *disruptive developments*. De vernieuwingsgerichtheid is er gelukkig nog altijd in Nederland, maar laten we ons innovatievermogen in de zorg ook koesteren, stimuleren en waarderen. Dat vraagt om leiderschap van ziekenhuisbestuurders en medische professionals. Het gaat erom een cultuur binnen ziekenhuizen te creëren waarin veranderingsgezindheid gestimuleerd en gewaardeerd wordt, waarin ruimte is voor vernieuwingen van onderop in de organisatie, zodat medewerkers zich ook echt eigenaar van dit soort ontwikkelingen voelen. Het vraagt vooral ook continue investeringen in opleidingen en het steeds meer vertrouwd maken van medische professionals met de enorme impact maar ook de kansen die de ICT-ontwikkelingen bieden. Tenslotte ligt er ook een grote verantwoordelijkheid bij de overheid en *stakeholders* als zorgverzekeraars en toezichthouders: zij moeten innovatie in de zorg ondersteunen en bereid zijn risico’s te accepteren in plaats van alles dicht te regelen en te overladen met controles. Alleen dan kunnen we met de zorg op de top van de golf blijven en niet in de luwte erachter terechtkomen.’

De Kamer: Wat gaat er de komende jaren in de zorg gebeuren?

Van Rooy: ‘Differentiatie zal in de zorg het sleutelwoord worden. Nu al zien we dat ziekenhuizen steeds meer van elkaar verschillen. Afhankelijk van de situatie in de regio zullen ziekenhuizen hun portfolio aan specialismen kiezen. Wat bieden we in dit ziekenhuis aan omdat we er heel goed in zijn en voor welk specialisme werken we met andere ziekenhuizen samen? Er zullen ziekenhuizen zijn die gaan integreren met de langdurige zorg en andere zullen hier expliciet niet voor kiezen. ‘Vroeger gaf je de maat van een ziekenhuis aan met het aantal bedden. Dat is niet meer zo. Een ziekenhuis wordt steeds meer een kennis- en interventiecentrum dat nauw samenwerkt met andere zorgaanbieders, bijvoorbeeld zelfstandige behandelcentra. In New York is zelfs al een ziekenhuis zonder bedden: alleen operatiekamers met een intensive care. Daarna gaan patiënten naar huis of naar een zorghotel. Dat is mogelijk dankzij allerlei technologische toepassingen. Daardoor krijg je steeds meer kwaliteit en comfort voor de patiënt. ‘Ook zal er – mede onder invloed van technologie – een ander, uitgebreider aanbod bij huisartsenposten komen.’

De Kamer: Waar moeten ziekenhuizen van 2025 aan voldoen, willen zij dan nog een rol spelen?

Van Rooy: ‘Keuzes maken, ziekenhuizen moeten een duidelijk profiel hebben. Het ziekenhuis dat zal blijven functioneren als nu, gaat het



Yvonne van Rooy:
'Vroeger was het the doctor will see you now,
nu is het the patient will see you now'

‘Technologische ontwikkelingen zullen alle banen in de zorg raken, ook op het topniveau van de specialisten’

niet redden. Dat geldt voor alle ziekenhuizen. Als je de keuze durft te maken om bepaalde activiteiten binnenshuis te houden en andere activiteiten aan derden door te geven, om met andere partijen samen te werken en een eigen niche te zoeken, dan is de toekomst perspectiefvol. Sommige ziekenhuizen zullen een typische streekfunctie vervullen, andere hebben juist een bovenregionale rol of een landelijke rol vanwege bijzondere specialisaties. De een zal zelfstandig blijven en andere zullen mogelijk met elkaar een keten of een groep gaan vormen.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt in de zorg er in 2025 uit?

Van Rooy: ‘We zullen een grotere differentiatie krijgen van functies binnen de curatieve zorg. Technologische ontwikkelingen zullen alle banen in de zorg raken, ook op het topniveau van de specialisten. Neem bijvoorbeeld Watson, een supercomputer van IBM, die specialisten in ziekenhuizen op een zeer toegankelijke manier hoogwaardige medische kennis verschaft. Per dag verschijnen er negenentwintig nieuwe wetenschappelijke artikelen op het gebied van borstkanker. Geen specialist kan dat bijhouden. De Watson-computer wel. In drie minuten wordt de hele literatuur over borstkanker doorlopen, en wat volgt is een diagnose met één of meerdere behandelprogramma’s. Daarmee zie je dat de arbeidsmarkt op het topniveau van specialisten ook effect zal ondervinden van deze technologieën. We moeten daarom medische professionals in staat stellen door scholing in te spelen op al dit soort veranderingen die blijven komen en in een steeds hoger tempo. Als medewerkers hiervoor goed toegerust worden, maakt dat hun werk ontzettend boeiend. Maar we moeten mensen wel leren open te blijven staan voor vernieuwing. Als je nu als gynaecoloog bent opgeleid, is het nog maar de vraag of je dat tot je pensioen bent.’

De Kamer: Ziet u in 2025 nog een rol weggelegd voor de sociale partners?

Van Rooij: ‘Mensen in de zorg blijven vrij trouw aan de sector waarin ze werken, vaak omdat ze een passie hebben om er te werken. Verpleegkundigen kunnen nog wel ambulancerijder worden, maar vrachtwagenchauffeur word je niet meer zo snel. Ik denk dat het een *asset* wordt voor zorginstellingen om hun werknemers toegang te bieden tot een mooi collectief pensioenstelsel. In de zorgsector liggen de visies van werknemers en werkgevers daarop niet ver van elkaar. Dat is een kans voor de zorgsector. Vakbonden zullen in 2025 alleen bestaan als ze veranderen. Als ze zich uitsluitend defensief opstellen, dan stopt het.’

De Kamer: Hoe ziet uw organisatie er over tien jaar uit?

Van Rooy: ‘Het onderscheid tussen ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra zal minder groot zijn. Laatstgenoemde zullen zich vaker aansluiten bij onze organisatie. Onze leden betalen contributie voor algemene belangenbehartiging. Ondersteuning, bijvoorbeeld inzake alle eisen rondom het elektronisch patiëntendossier en het organiseren van zorg op lokaal niveau, zal ook in de toekomst zeker nodig blijven. Ook omgaan met cybercrime wordt voor ziekenhuizen een be-

‘Betrek twintigers in je organisatie, want die hebben een totaal ander denkkader’

langrijk onderwerp. Cybercrime kan een heel ziekenhuis ontregelen, dat kan rampzalig zijn.

‘Vanwege de differentiatie van de zorgsector zullen we naast algemene belangenbehartiging in de toekomst misschien ook meer maatwerk bieden. De differentiatie tussen onze leden zal daaraan bijdragen. Altijd gaat het erom dat leden waar krijgen voor hun contributie. Als wij een aanbod hebben dat niet wordt afgenomen, stoppen we het aanbod.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Van Rooy: ‘De toekomst begint vandaag. Veranderingen komen in een steeds hoger tempo. Om je aan te passen aan en in te spelen op veranderingen, zul je altijd een tandje bij moeten zetten om niet achter te lopen. De grootste bedreiging is dat anderen sneller gaan, dat we achter de golf terechtkomen in plaats van op de golf.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van jonge generaties?

Van Rooy: ‘De zekerheid is dat zij leren dat het leuk is om te veranderen. Dat is ook de reden waarom ik tegen mensen zeg die bezig zijn met strategieontwikkeling: betrek twintigers in je organisatie, want die hebben een totaal ander denkkader.’

NEDERLANDSE VERENIGING VAN ZIEKENHUIZEN (NVZ)



OPRICHTINGSJAAR: 1991



AANTAL AANGESLOTEN LEDEN: 83 ALGEMENE ZIEKENHUIZEN
EN 31 ANDERE ZORGINSTELLINGEN



HOOFDKANTOOR: UTRECHT

Annemarie Jorritsma,
Almere

‘Mijn motto
is: vind ik
dat ik het
goed doe?’

‘Bedenk iedere keer bij iedere stap wat voor effect je handeling heeft. Dat is voor mij een mooi motto. Als ik mijn eigen klant zou zijn, zou ik dan vinden dat ik het goed doe?’





Burgemeester van Almere
Annemarie Jorritsma

‘We zijn de Chinezen van het Westen’

Ten tijde van haar afscheid als burgemeester van Almere sprak De Kamer met Annemarie Jorritsma over de triple helix, de kracht van Nederland en de veranderende arbeidsmarkt. ‘Mensen zullen vaker een stapeling van banen hebben. Niet zozeer uit financiële overwegingen, maar omdat ze het leuk vinden.’

De Kamer: Hoe ziet de Nederlandse economie er in 2025 uit?

Annemarie Jorritsma: ‘De wereldeconomie zal veel bepalender zijn voor onze economie dan ons eigen handelen. Dat betekent dat geopolitieke ontwikkelingen een nog grotere onzekerheid worden. Als er oorlog komt in Rusland, dan voelen wij dat. De tweede onzekerheid is of wij erin slagen alles bij te houden. Ik ben er niet zeker van of de Nederlandse politiek op dit moment voorbereid is om snel genoeg mee te veranderen met wat er economisch gebeurt. Er lijkt een soort trend te bestaan van vasthouden. Dat is een ondermijnend mechanisme dat lijkt op zekerheid, maar dat naar mijn gevoel juist de onzekerheid vergroot. Een derde onzekerheid is opleiding. Slagen we erin om veel meer mensen op te leiden voor het nieuwe soort werk, maar ook voor het oude werk. Ik geloof namelijk nog steeds dat de maakindustrie kansen krijgt. We zijn een beetje *uitverhuisd* geraakt in Azië. Je ziet de eerste delen van de productiemarkt weer *reshoren*. Dat vind ik fantastisch. De vraag is of we daar klaar voor zijn. Er zou daarnaast in alle opleidingen een fatsoenlijke moot IT-kennis moeten komen, zodat iedereen meer leert dan alleen maar simpel een computer bedienen.’

De Kamer: Zou u deze onzekerheden kunnen ranken?

Jorritsma: ‘Ik vrees dat politieke stabiliteit de grootste onzekerheid is. Onze eigen flexibiliteit staat op twee. Zijn we bereid om onze systemen te veranderen? Misschien dat Europa hierin corrigerend kan werken. Onze economieën zijn steeds meer met elkaar verbonden. Als het beste land snel verandert, is de kans groot dat wij het ook sneller gaan doen. We hoorden vroeger, toen we begonnen met liberaliseren, bij de koplopers. Groot-Brittannië was net iets sneller en wij zaten daar vlak achter. Daarna zijn we in de versukkeling geraakt. Het gevolg is dat tal van veelbelovende bedrijven nu in buitenlandse handen zijn. Op de

CV ANNEMARIE JORRITSMA

geboren op 1 juni 1950
in Hengelo

1962 – 1967

Baudartius Lyceum, Zutphen

1967 – 1969

School voor Toeristische
Vorming, Breda

1978 – 1988

Lid gemeenteraad Bolsward
(VVD)

1982 – 1994

Lid Tweede Kamer der
Staten-Generaal

1994 – 1998

Minister van Verkeer en
Waterstaat

1998 – 2002

Minister van Economische
Zaken en vicepremier

2003 – 2003

Waarnemend burgemeester
Delfzijl

2003 – 2015

Burgemeester van Almere

2015 – heden

Lid Eerste Kamer der
Staten-Generaal

derde plaats staat het opleiden van mensen met de juiste *skills*. Dit is voor mij de minst grote zorg, want je mag hopen dat als die andere dingen goed gaan, er ook wat dat betreft een ander klimaat komt.'

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden in 2025?

Jorritsma: 'Onze grootste zekerheid is dat onze centrale ligging niet zal veranderen. Ik denk ook dat het een grote zekerheid is dat de Nederlandse bevolking behoorlijk adaptief is. Een andere grote zekerheid is dat de Nederlandse bevolking, vergeleken bij anderen, competitief is. Hoewel ik vind dat ze een grotere talenkennis mogen hebben, spreken Nederlanders in elk geval Engels. Ik zie sommige bedrijven juist om die reden hiernaartoe komen. Dat is een *unique sellingpoint* dat we soms wel eens te weinig benutten. Op het vlak van technologie presteren we al heel behoorlijk, maar mag het zeker beter. Daar liggen veel kansen. Het is een vrij grote zekerheid dat dankzij onze korte lijntjes hier veel meer interactie tussen de verschillende disciplines op gang komt. Denk hierbij aan de *triple helix* – de samenwerking tussen overheden, universiteiten en bedrijfsleven. Daar is in de afgelopen periode al zoveel gebeurd. Dat zal alleen maar beter worden. Hoewel we in tegenstelling tot de Verenigde Staten geen geschiedenis van veel private R&D-investeringen hebben, geloof ik dat we de slag aan het maken zijn om zelfs met publiek gefinancierde delen van de universiteiten deze verbinding beter te maken.'

De Kamer: Kunt u die zekerheden ranken?

Jorritsma: 'Ligging is de grootste zekerheid, die verandert niet. We hebben goede infrastructuur, een goede luchthaven, een goede zeehaven en een prettig woonklimaat. Dat onze bevolking adaptief en competitief is en daarbij goed Engels spreekt, zie ik als tweede grote zekerheid. Op de derde plaats staan onze korte lijntjes.'

De Kamer: Wat worden de gamechangers in 2025?

Jorritsma: 'De meeste gamechangers zijn volgens mij nu al aan de gang. Zo denk ik dat we nog meer in de triple helix gaan werken. Dat kun je al in diverse regio's zien gebeuren. Daar waar het goed gaat, zie je plotseling een enorme *boost*. Kijk naar Eindhoven, kijk naar Amsterdam. Daarnaast zal de verdere Europese regelgeving een mogelijke gamechanger kunnen worden. Ik schat in dat die steeds belangrijker wordt. Het zal ook een belangrijke economische voorwaarde zijn om het Europese financiële systeem beter op orde te krijgen. Een echte gamechanger zou zijn als de euro ondersteboven gaat. Alhoewel ik denk dat hij er in 2025 nog is. Ik behoor tot de *believers*. Of Griekenland er nog in zit, weet ik niet zeker. Misschien is het voor de Grieken helemaal niet zo erg als ze eruit gaan. En misschien voor ons ook wel niet. Als we de politieke kant loslaten en het op de economie toespitsen, denk ik dat de veranderende arbeidsrelaties ook een gamechanger zullen zijn. De jonge mensen van nu gaan echt anders naar de arbeidsmarkt kijken. Ze zullen het niet langer zo maar accepteren dat al die oude politici de oude zekerheden steeds maar blijven bevorderen.'

De Kamer: Hebben toezichthouders een stimulerende of juist een remmende rol als het gaat om economische groei?

‘Ik denk dat de euro er in 2025 nog is. Ik behoor tot de *believers*’

Jorritsma: ‘Ik vind dat toezichthouders een stimulerende rol moeten hebben. Dat kunnen ze doen door competitie te bevorderen. Als ze dat niet doen, moeten we de wet veranderen. Op het ogenblik slaan we volstrekt door. Je kunt de zaak ook dichtreguleren. En die regulering komt niet van toezichtautoriteiten, maar van de wetgever. Dat heeft natuurlijk te maken met een financiële crisis die net achter de rug is, maar dat zal ons opbreken de komende tijd. Ik schat overigens in dat al veel eerder dan 2025 alles alweer is gedereguleerd. Ik heb mij ook voorgenomen om als Eerste Kamerlid nauwlettend te kijken naar de uitvoerbaarheid van wetten. Als de bedoeling goed is maar niet zo werkt, moet je daar toch scherp op zijn. Dat hoort bij het werk van de *Chambre de Réflexion*.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 dominant zijn en welke minder relevant?

Jorritsma: ‘Dat is een moeilijke vraag. De zorgsector zal zeker doorgroeien. Niet omdat we dat bewust willen, maar de bevolking blijft nu eenmaal ouder worden. Mensen hebben veel meer behoefte aan zorg. Er zullen tegelijk ook wel sectoren verdwijnen. Zo zal er minder ongeschoold technisch werk zijn. Toch denk ik niet dat die mensen werkloos worden. Er zullen vanzelf weer nieuwe sectoren met ongeschoold werk ontstaan. Al was het maar omdat er steeds meer huishoudens komen waar iedereen werkt. Mensen willen thuis de zaken georganiseerd hebben waar ze zelf niet meer aan toe komen. Ik denk dat deze serviceverlening een groeimarkt zal zijn. Daarnaast ben ik het totaal oneens met Asscher die plotseling heel zorgwekkend meldt dat door de robotisering de mensen allemaal werkloos worden. Er zullen ongetwijfeld op sommige plekken wat arbeidsplaatsen verdwijnen. Maar toen de elektriciteit werd uitgevonden, zou ook iedereen werkloos worden. Het is gewoon niet waar. Je kunt wel je fiscale systeem zodanig inrichten dat juist dit soort arbeid wordt gestimuleerd. Daar hoort ook bij dat de arbeidsmarkt flexibeler wordt. Dat is niet omdat je mensen per se wilt ontslaan, maar omdat je mensen juist wilt aanpakken. De discussies in Nederland hierover zijn altijd de verkeerde. Je neemt alleen mensen aan als je weet dat je ze kwijt kunt als je ze niet meer kunt betalen. Als je daar niet zeker van bent, neem je ze in de eerste plaats niet eens aan. De groei in de hoogwaardige sectoren zal ongetwijfeld op het terrein van ICT zijn. Daar hebben we groeipotentieel. Nederland schijnt bijvoorbeeld erg goed te zijn in het veilig maken van ICT-gebruik. Ik schat verder in dat de echte R&D-gestuurde hardwarebedrijven, zoals ASML, ook competitief blijven. Als Europa het goed blijft doen, blijft transport ook een belangrijke sector. We zijn daar kansrijk op het gebied van distributiesystemen voor *online* verkopen. Daar kunnen we in Europa weer net zo competitief worden als we eerder waren. In deze logistieke bedrijvigheid zit een *bulk* aan werkgelegenheid.’

De Kamer: Hoe ziet de Nederlandse arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Jorritsma: ‘Ik denk dat een kleine minderheid van de mensen nog in vaste dienst is. Dat heeft grote betekenis. Er zal daarom dus ook nog maar een klein deel van de mensen onder een cao werken. Dat zal bijvoorbeeld nog wel gelden voor de overheid. Daarmee wordt de overheid voor sommigen juist een heel aantrekkelijke werkgever. Mensen



Annemarie Jorritsma:

'Er zullen nieuwe sectoren met ongeschoold werk ontstaan. Al was het maar omdat er steeds meer huishoudens komen waar iedereen werkt'

‘De triple helix is niet langer alleen maar een modewoord. Universiteiten en bedrijven zijn daar veel serieuzer mee bezig’

zullen ook meer banen hebben. Of op meerdere plekken werken. Een stapeling van banen. Niet zozeer uit financiële overwegingen, maar omdat ze het leuk vinden. Een beetje hier kijken, een beetje daar kijken. Het zogenoemde *nieuwe werken* zal ook doorzetten. Dat wil zeggen dat bedrijven minder zullen gaan bestaan uit losse afdelingen en silo's. Het zal veel meer project-gestuurd zijn. Ik denk dat die interactie tussen verschillende sectoren essentieel wordt. Ik zag dat ook in Almere. Wij hadden vroeger overal aparte diensten voor. Sociale zaken, maatschappelijke ontwikkeling, publiekszaken, ruimtelijke ontwikkeling, enzovoort. Nu is dat alleen nog de dienst Sociaal Domein.'

De Kamer: Hoe ziet u de rol van de sociale partners in 2025?

Jorritsma: 'Ik ben ervan overtuigd dat die kleiner wordt. Tenzij ze erin slagen moderner te worden, door zich bijvoorbeeld meer te richten op serviceverlening naar hun leden. Ze zouden veel minder moeten vasthouden aan oude zekerheden, maar moeten proberen na te denken over de nieuwe zekerheden. Ik weet alleen niet of ik dat wel echt zal zien gebeuren.'

De Kamer: Hoe is de concurrentiepositie van Nederland in 2025?

Jorritsma: 'Die gaan we weer herstellen. Nederlanders zijn handelaars. Ik vind dat we dat weleens vergeten. Ik heb naar de film over Michiel de Ruyter zitten kijken en dan word ik weer helemaal gemotiveerd. *L'histoire se répète*. Ik geloof erin dat we uiteindelijk weer die handelaars worden. We zijn de Chinezen van het Westen. Dat zit in de genen, dus dat gaat er niet uit. We zijn geen Duitsers. Duitsers zijn industriemensen. En dat kan elkaar prachtig aanvullen. We moeten dus vooral die kracht in ons weer herstellen.'

De Kamer: Zijn er randvoorwaarden die gecreëerd moeten worden om in 2025 vooraan te staan wat betreft innovatie?

Jorritsma: 'Er is in de afgelopen tien jaar al een hoop gebeurd. De triple helix is niet langer alleen maar een modewoord. Universiteiten en bedrijven zijn daar veel serieuzer mee bezig. Tijdens mijn burgemeesterschap zijn we in Almere ook met een eigen Economic Board begonnen. Die is iets meer *hands-on* dan de Amsterdamse Economic Board. De stad probeert zo samen met de hogeschool en bedrijven zo snel mogelijk een klimaat te creëren om werkgelegenheid te ontwikkelen. Ik geloof dat we beter worden in innovatie, als ik dat vergelijk met hoe we er in 2000 voor stonden. Daarbij zullen de universiteiten er echt heel veel geld bij krijgen zodra het nieuwe leensysteem zijn werk gaat doen. Ik hoop dat ze dat geld daadwerkelijk gaan investeren in de kwaliteitsverhoging van hun opleidingen en onderzoeken. Als je het optimale rendement uit deze verschuiving wilt halen, moeten toekomstige studenten zo worden opgeleid, dat hun kansen op de arbeidsmarkt ook beter worden. Ik vind het een plicht van de universiteiten om daarmee aan de slag te gaan. Dat betekent dat ze nog meer de samenwerking in de triple helix aan moeten gaan. Technische universiteiten deden dat eigenlijk altijd al. De algemene universiteiten kunnen daar nog wat slagen maken.'

De Kamer: Op welke manier kunnen we toptalenten blijven aantrekken?

Jorritsma: 'Dat zit voor een deel in het fiscale en visumsysteem. Vooral

‘De grootste zekerheid van mijn kleinkinderen zal zijn dat ze veel beter met onzekerheden om kunnen gaan’

om het visumsysteem is altijd een hoop gedoe geweest, maar het gaat steeds beter. Toch blijft dat proces nog erg bureaucratisch. Het zou een tandje assertiever mogen. Ten tweede zal toptalent natuurlijk alleen hierheen komen als wij een goede humus van bedrijven kunnen aanbieden. Je krijgt alleen maar toptalent als ze weten dat ze carrière kunnen maken binnen ondernemingen waar ze hun talent kwijt kunnen. Daarnaast moet er een prettige leefomgeving zijn. Voor bijvoorbeeld de Eindhovense en Amsterdamse regio zal dit geen probleem zijn. Ook in Leeuwarden zie ik leuke dingen gebeuren. Daar gaan ze niet zitten zeuren, maar gaan ze gewoon aan de slag. Ze zien dat ze krimpen, ze zien dat het niet goed gaat en proberen daarom dus nieuwe wegen te vinden. Daarnaast denk ik dat je het makkelijkst internationaal toptalent aantrekt als je ervoor zorgt dat buitenlandse studenten hier ook hebben gestudeerd. Dat mag van mij best wat ruimhartiger. Studenten krijgen zo een band met Nederland. Denk bijvoorbeeld aan de Chinese studenten hier. Die jongelui komen namelijk terug. In China kennen ze Nederland echt niet allemaal, want we zijn toch maar een heel klein pukkelkje op de aardbol. Maar als ze hier gestudeerd hebben, dan kennen ze je wel. Haal ze dus hierheen! Er ontstaat hier zo ook een internationale sfeer. Amsterdam doet dat ontegenzeggelijk. Maar denk ook aan Utrecht of Maastricht. Het is vooral deze interactie tussen universiteiten en bedrijfsleven waarmee we toptalent kunnen binden.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Jorritsma: ‘Als burgemeester van Almere zei ik altijd: álles wat wij doen is dienstverlening. Lange tijd waren alleen de mensen aan de balie bezig met dienstverlening. Een beetje zwart-wit gezien was de rest bezig met dwars te zitten. Of beter gezegd: bezig met regels hantieren. Er werd niet nagedacht over de effecten op de dienstverlening. Op een gegeven moment hebben we de omslag gemaakt. Voor iedereen gold: bedenk iedere keer, bij iedere stap, ook achter in dat stadhuis, wat voor effect je handeling heeft. Zou jij als burger in deze stad vinden dat je het goed doet? Dat is voor mij een mooi motto. Als ik mijn eigen klant zou zijn, zou ik vinden dat ik het goed doe?’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kleinkinderen?

Jorritsma: ‘Mijn kleinkinderen zijn er straks op voorbereid dat het leven niet meer zo is dat je veertig jaar bij dezelfde werkgever werkt. Ze zullen tijdens hun opleiding al leren dat ze zich altijd moeten blijven scholen, altijd blijven werken. Maar ook dat je gewoon lekker je eigen ding doet, je eigen keuzes maakt en jezelf ook na school ontwikkelt. Hun grootste zekerheid zal zijn dat ze veel beter met onzekerheden om kunnen gaan.’

ALMERE



BEGROTING: 721,7 MILJOEN EURO (2015)



INWONERS: 197.398 (JUNI 2015) - 232.000 (PROGNOSE 2025)



GEMIDDELDE LEEFTIJD: 36 JAAR

Hans de Boer,
VNO-NCW

‘Mijn motto
is: variëteit
geeft
vitaliteit’

‘Je moet ruimte laten voor het
buitenbeentje. Ga mee met de
mainstream, maar luister ook naar
het alternatieve geluid.’





Voorzitter VNO-NCW

Hans de Boer

‘We moeten ervoor waken dat Rotterdam ineens aan de achterdeur ligt’

Hans de Boer is voorzitter van VNO-NCW. De Kamer praat met hem over verschuivende mondiale verhoudingen, ondernemingskracht en het belang van een goed Nederlands imago in de wereld. ‘Vanuit onze topsectoren komen de activiteiten om markten te veroveren, maar er zou een paraplu van Nederland als merk overheen moeten liggen.’

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de economie van 2025?

Hans de Boer: ‘Ik denk dat er de komende jaren veel onzekerheid zit in geopolitieke ontwikkelingen. Los van actuele gebeurtenissen in Rusland en het Midden-Oosten vinden er grote verschuivingen plaats. China en India eisen hun plek op de wereldranglijst op. Ergens in je hoofd zit dat de wereldeconomie een *zero-sumgame* is. Dus wat de één erbij krijgt, gaat er bij de ander af. Dat hoeft uiteindelijk niet zo te zijn, maar de wereldgeschiedenis laat zien dat zulke verschuivingen wel tot grote problemen kunnen leiden. Een andere onzekerheid biedt de situatie in Afrika. Mensen zien het daar niet meer zitten en willen zich elders vestigen. Niemand weet hoe dat zal uitpakken.

‘Wat de technologie gaat doen, is voor een groot deel onzeker. Maar technologie kan ook in het rijtje zekerheden. Het is zeker dat er vernieuwingen aankomen, maar wat de gevolgen zullen zijn is minder duidelijk. Hetzelfde geldt voor de grondstoffenvoorraad. We weten zeker dat grondstoffen steeds crucialer worden voor productieprocessen. Tegelijkertijd worden deze stoffen ook steeds schaarser. De tijd dat recycling en duurzaamheid iets voor de hobbyist waren, is voorbij. Toch hebben we lange tijd gedacht dat de markt zijn werk wel zou doen. Maar we komen er steeds meer achter dat er veel meer politiek-strategische overwegingen bij komen kijken. We moeten toe naar een situatie waarin we deze planeet zo goed mogelijk beschermen. Maar hoe we dat gaan doen, is één grote onzekerheid.’

CV HANS DE BOER

geboren op 17 januari 1955
in Oostdongeradeel

1973 – 1979

Economie, Vrije Universiteit
Amsterdam

1978 – 1982

Wetenschappelijk medewerker
Instituut voor Onderzoek
van Overheidsuitgaven

1982 – 1986

Beleidsadviseur regering
Nederlandse Antillen/
Nederland

1986 – 1996

Oprichter, eigenaar en
directeur (na verkoop aan
KPMG in 1996) Bureau
Economische Argumentatie

1996 – 1998

Directeur KPMG (holding)

1997 – 2003

Voorzitter Koninklijke
Vereniging MKB Nederland

2003 – 2012

Ondernemer, commissaris en
adviseur bij onder meer Exact,
Sperwer, Siemens Nederland,
de Sociaal-Economische Raad
en het UWV Werkbedrijf

2011 – 2013

Gedelegeerd CEO bij LSI
project investment

2014 – heden

Voorzitter VNO-NCW

De Kamer: Zou het trans-Atlantische handelsverdrag TTIP voor meer zekerheid kunnen zorgen?

De Boer: 'Zo'n verdrag kan zeker tegenwicht bieden tegen mogelijke onzekerheden. Het is nu een beetje alsof alle partijen in de Atlantische ruimte hun eigen spelletje spelen. Het gaat makkelijker als we allemaal dezelfde spelregels zouden hanteren. Dan zitten we ineens op één lijn voor een markt met ongeveer één miljard consumenten. Ik hecht daarom veel meer waarde aan de mate van zekerheid die TTIP op zou kunnen leveren en de strategische betekenis voor het Atlantisch-Europese werelddeel ten opzichte van Azië dan aan het exacte percentage groei waar sommigen het over hebben. Het geeft je ook meer precisie in de relatie met het opkomende Azië. Overigens vind ik niet dat we blindelings in TTIP moeten stappen. Het lijkt mij verstandig eerst goed te kijken of we het eens zijn met alle voorwaarden en mogelijke gevolgen.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van de economie in 2025?

De Boer: 'Een zekerheid is dat Nederland zich zeer ondernemend ontwikkelt. Toen ik afstudeerde, werden wij klaargestoomd om ergens op een loonlijst te gaan staan. En dan het liefste ook nog bij de overheid. Ging je het bedrijfsleven in, dan had je heel wat uit te leggen. Toen ik op een gegeven moment samen met een vriend een eigen onderneming startte, heb ik mijzelf moeten verdedigen bij mijn jaargenoten. Het is wat overdreven om te stellen dat er een totale ommekeer heeft plaatsgehad, maar er is wel een betere balans. Ondernemen is voor velen nu een volwaardige optie. Zulk ondernemerschap leidt tot goede dingen. Als er op het wereldtoneel geen rare ontwikkelingen plaatsvinden, denk ik dat Nederland genoeg creativiteit, deskundigheid en ondernemerschap heeft om de komende jaren sterk te blijven acteren. En we zullen nog lang profijt hebben van onze ligging en grootte. We hebben in Nederland op veel terreinen zo'n efficiënte maatvoering. We zijn een vlak land, in allerlei opzichten. De wegen zijn goed bereikbaar. Onze rivieren zijn bevaarbaar, we hebben een wereldhaven, een geweldige luchthaven en *homecarrier*, we weten elkaar makkelijk te vinden met slechts één telefoontje. Ik heb niet het imago dat ik een fan ben van de polderstructuur, maar in beginsel vind ik het een vorm van overleg die effectief en efficiënt is. Ik zou hem dus ook niet graag kwijt willen. Nederland is niet te klein, niet te groot. Wij zijn de zeventiende economie van de wereld, dat vergeten mensen weleens. Maar eigenlijk horen wij in de G20. Laten we trots zijn op wat we hebben. We moeten er alleen wel voor waken dat dat zo blijft. Als we in Europa verslappen, kunnen de verhoudingen in de wereld ineens heel anders liggen. Dan ligt Rotterdam ineens aan de achterdeur in plaats van de voordeur.'

De Kamer: Schuilt er daarom ook niet in zekere zin een gevaar in onze ligging?

De Boer: 'Ja, als Europa door het putje gaat, hebben wij als toegangspoort een probleem. Maar ik geloof niet dat het ooit zó ver komt. Uiteindelijk is Europa een veelbelovend continent. Dat zal nog lang zo blijven. We zijn groot en we zijn gevarieerd. De huidige gene-

‘Jongeren zien de nieuwe mogelijkheden eerder dan wij’

ratie reist net zo makkelijk over het continent als wij vroeger de stap maakten om naar de Randstad te gaan. Dat geeft zo veel mogelijkheden.’

De Kamer: Ziet u verdienmodellen op zijn kop gaan?

De Boer: ‘Natuurlijk denk ik dat er van alles en nog wat mogelijk is in de toekomst. Betaalfuncties zijn bijvoorbeeld allang niet meer alleen een activiteit van de banken. Maar we moeten ook niet denken dat bestaande bedrijven het er zomaar bij laten zitten. Als je traditionele functies onder druk komen, ga je weer nieuwe dingen verzinnen. Dat is iets van alle tijden. Daarbij kan ik niet vaak genoeg benadrukken dat het belangrijk is dat traditionele partijen en jonge ondernemers elkaar opzoeken. Ik zag laatst hoeveel volgers Boyan Slat, de jongen met een idee om de plastic soep in de oceaan op te ruimen, op internet heeft. Daarbij vallen de volgersaantallen van een aantal grote bedrijven gewoon in het niet. Oud en jong moeten dus op een of andere manier bij elkaar komen. Dan kunnen ze van elkaar profiteren. Nu zijn de traditionele ondernemingen daar nog te star in. Wellicht is het een generatiekwestie. Jongeren zien de nieuwe mogelijkheden eerder dan wij.’

De Kamer: Welke sectoren zullen de komende tien jaar groeien?

De Boer: ‘Ik wil graag een lans breken voor het Nederlandse topsectorenbeleid. Toen ik voorzitter werd van VNO-NCW wist ik niet goed wat ik er precies van moest vinden. Ondertussen ben ik bekeerd tot het geloof dat het een goed initiatief is om zo accenten te kunnen plaatsen. Toch zul je zien dat de grenzen van bepaalde sectoren de komende tijd gaan vervagen. Denk aan logistiek of IT. Is dat laatste nu een aparte sector of loopt het overal dwars doorheen? Dat matrixdenken biedt ook weer nieuwe kansen voor bepaalde traditionele sectoren. Ik voorzie veel mogelijkheden voor de agrarische sector. Vijfentwintig jaar geleden dachten wij dat het daarmee einde oefening was in Nederland. We waren te klein, woonden te dicht op elkaar, hadden een slecht klimaat, noem maar op. Door alle technische vernieuwingen zijn we nu, gecorrigeerd voor omvang, een van de belangrijkste producenten ter wereld. Die sector zie ik absoluut verder groeien. Zeker naarmate er meer mensen doordringen tot de middenklasse in landen als China en India. Die zullen dan ook hogere eisen stellen aan voedsel en voedselveiligheid. En laten wij daar nou als Nederlanders een heel goede naam in hebben. Wat van hier komt, is betrouwbaar. ‘Daarnaast zullen logistiek en handel zeker toenemen. Het zou me ook niet verbazen als onze financiële sector zich na alle klappen weer opricht. Onze creativiteit en sterke IT-infrastructuur bieden daar voldoende mogelijkheden voor. Ooit waren we op dit vlak de grote innovators. We hebben een financiële historie van vierhonderd jaar. De kans dat dat weer terugkomt, acht ik daarom aanzienlijk. Overigens vind ik dat we onze goede Nederlandse naam verder moeten oppoetsen. Vanuit onze topsectoren komen de activiteiten om markten te veroveren, maar er zou een paraplu van Nederland als merk overheen moeten liggen. Iets wat de Duitsers met *made in Germany* hebben. Het zou een merk moeten zijn dat uitdraagt dat onze samenleving alles heel erg goed voor elkaar heeft. We hebben een open maatschappij, een

Hans de Boer:

'Wij zijn de zeventiende
economie van de wereld,
dat vergeten mensen
weleens. Eigenlijk horen
wij in de G20'



‘De groeikansen voor start-ups liggen in de verbinding met grotere bedrijven’

goede maat, leefbare steden en alles is mogelijk. In zekere zin zijn we één grote stadsstaat, waar de natuur dwars doorheen loopt.’

De Kamer: Welke bedrijven zullen de komende tien jaar overleven?

De Boer: ‘Bedrijven die de tijd verstaan en de uitdagingen goed weten te beantwoorden. Dat wil zeggen op de juiste manier omgaan met duurzaamheid, maatschappelijke en sociale aspecten, en tegelijkertijd het zakelijke aspect niet uit het oog verliezen. Het zogenoemde *social enterprising*. De balans moet behouden blijven.’

De Kamer: Denkt u dat start-ups straks de boventoon zullen voeren?

De Boer: ‘Veel mensen verwachten dat alle technische ontwikkelingen ervoor zullen zorgen dat traditionele bedrijven gaan verkrumelen en relatief nieuwe ondernemingen heel groot kunnen worden. Maar ik heb er mijn vraagtekens bij of dat in Nederland zo werkt. Als jij namelijk in Silicon Valley als kleine onderneming begint met een briljant idee, heb je in één keer een markt van driehonderd miljoen mensen aan je voeten. Dat is hier wel anders. Creativiteit is niet het probleem, maar voordat je ook maar bij onze burens Duitsland en België binnen bent, moet je eerst een taalbarrière en een cultuurbarrière doorbreken. Onze interne markt is nog niet groot en goed genoeg. Er staan te veel hekjes. Grote bedrijven als Unilever of Shell hebben die hekjes overwonnen en beschikken over volume en schaal. Naar mijn idee liggen in Europa daarom de groeikansen voor start-ups in de verbinding met grotere bedrijven, en niet als de toekomstige vervangers. Ze moeten juist profiteren van de *slipstream* van die grote ondernemingen.

‘Vanuit die gedachte is ook het idee van *fieldlabs* ontstaan. Dat zijn initiatieven vanuit grote bedrijven waarin een aantal medewerkers met een revolutionair idee wordt afgezonderd om met een klein startkapitaal een bv'tje op te zetten. Zo kunnen grote ondernemingen op kleine schaal plannen testen. Ik zie zeker mogelijkheden dat bedrijven samen zulke labs opzetten. Bijvoorbeeld vijf mensen van Heineken, vijf van Achmea en vijf van Unilever, die dan gezamenlijk tot iets moois komen waar alle partijen iets aan kunnen hebben. Omdat onze markt niet volmaakt is, verwacht ik in de toekomst meer van dit soort modellen.’

De Kamer: Hoe denkt u over cao's en flexwerkers?

De Boer: ‘Honderd jaar geleden was de cao een sociale innovatie die paste bij die tijd. Je had grote gezinnen met eenverdieners aan het hoofd, die behoorlijk vastzaten aan hun werkgever en de regio waar ze woonden. Men was niet zo mobiel en had ook niet de beschikking over informatie hoe het iets verderop allemaal in elkaar zat. Transparantie aanbrengen in de arbeidsmarkt was daarom op dat moment revolutionair en gaf een vorm van zekerheid en vastigheid in de markt. Iets dat goed is voor de marktwerking. Maar die context is veranderd. Er zijn kleinere gezinnen, tweeverdieners, alle mogelijke informatie is via het internet verkrijgbaar en mensen organiseren hun eigen zekerheden. Een ordenend instrumentarium als de cao zal dus veranderen, maar hij zal altijd blijven. Daar ben ik van overtuigd. Elke onderneming wil namelijk werken met een vaste kern van mensen. Daaromheen is dan ruimte voor een schil van flex. Afhankelijk van de conjunctuur ademen die volumes. Soms wat meer vast, soms wat meer flex.’

‘In de politieke opinie hebben binnenlandse gebeurtenissen veel meer aandacht dan onze positie in het buitenland’

De Kamer: Trekken wij voldoende toptalent aan?

De Boer: ‘Laatst las ik een onderzoek waaruit blijkt dat wij daar ernstig in tekortschieten. Wij weten maar een zeer klein deel van de internationale markt aan te trekken. En het percentage Nederlandse studenten dat in het buitenland studeert, blijft ook achter ten opzichte van andere landen. Ik denk dat we eens bij onszelf te rade moeten gaan of wij wel voldoende openstaan voor de buitenlander. Wij nemen heel makkelijk aan dat dat zo is, maar ik weet het niet. Als je wat wilt in de wereld, moet je als land ook in dat opzicht kleur op de wangen hebben.

‘Daarnaast lijkt er soms te weinig aandacht te bestaan voor de internationale groeiagenda. In de politieke opinie hebben binnenlandse gebeurtenissen veel meer aandacht dan onze positie in het buitenland. Er is ook veel meer aandacht voor verdelingsvraagstukken dan voor duurzame groei en het verdienvermogen van Nederland. Ik zie het als mijn persoonlijke missie om dat te veranderen. Groei is goed, zeker ook voor de samenleving. Door groei kunnen Peter en Achmed op twee banen solliciteren in plaats van op één. Die kant moeten we op.’

De Kamer: ‘Wat lezen wij over tien jaar in de krant over VNO-NCW?’

De Boer: ‘Ik denk dat wij in Nederland alle eventuele toekomstige stormen en crises op een goede manier zullen doorstaan. Het zou mooi zijn als we dan over tien jaar lezen dat VNO-NCW daaraan een bijdrage heeft kunnen leveren. Dat we als organisatie met de tijd zijn meegegaan en daar waar nodig hebben gefaciliteerd en gestimuleerd.’

De Kamer: Wat is uw motto?

De Boer: ‘Ik heb biologen vaak horen zeggen dat een biotoop pas vitaal is als hij gevarieerd is. Ik geloof daarom sterk in het motto variëteit geeft vitaliteit. Alleen variatie leidt tot dynamiek en veerkracht. Als jij denkt je organisatie volgens een vast stramien in te richten en alle mannetjes en vrouwtjes zien er precies hetzelfde uit, dan komt het niet goed. Je moet ruimte laten voor het buitenbeentje. Ga mee met de *mainstream*, maar luister ook naar het alternatieve geluid.’

De Kamer: Wat is de zekerheid van uw kinderen?

De Boer: ‘Het belangrijkste is dat ze liefhebbende ouders hebben. Wat wil je nou nog meer?’

VNO-NCW



OPRICHTINGSJAAR: 1899



AANGESLOTEN ONDERNEMINGEN: 115.000



HOOFDKANTOOR: DEN HAAG

Wiebe Draijer,
Rabobank

‘Mijn motto
is: iedereen
is betrokken
en draagt
verantwoor-
delijkheid’

‘Dat geldt voor individuele burgers, maar ook voor bedrijven. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als bank is nu al groot, maar die zal alleen maar groter worden.’





Bestuursvoorzitter Rabobank
Wiebe Draijer

'Iedereen heeft een publiek-private verantwoordelijkheid'

Wiebe Draijer is bestuursvoorzitter van de Rabobank en oud-voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. De Kamer praat met hem over sterk veranderende businessmodellen, mondiale handelsakkoorden en de noodzaak van een betrokken en verantwoordelijk bedrijfsleven. 'Kijk niet naar de politiek, maar doe het gewoon zelf.'

De Kamer: Wat zijn de grootste onzekerheden voor de Nederlandse economie van 2025?

Wiebe Draijer: 'Het idee van een werkplek is nu nog een relatieve zekerheid, maar zal dan op losse schroeven staan. We zullen steeds vaker van werkgever veranderen en een nog groter deel van de beroepsbevolking zal over tien jaar niet meer een vast contract hebben. Ook onzeker is waar we straks in Nederland ons geld mee verdienen. We verdienen ons geld straks aan producten en diensten die nu nog niet bestaan. En de derde onzekerheid is de houdbaarheid van ons maatschappelijke bestel. We moeten nu grote ontwerpkeuzes maken om bijvoorbeeld het socialezekerheidsstelsel duurzaam houdbaar te maken. Hoe zorgen we voor een stelsel dat wel degelijk een vangnet vormt, maar tegelijk niet onbetaalbaar is? Dezelfde vraag gaat op voor ons systeem van ziektekosten.'

'In de bancaire sector is het onzeker wat de impact zal zijn van technologische innovatie. Worden de huidige marktverhoudingen daardoor ontwricht, of wordt die nieuwe technologie bruikbaar als aanvulling op de diensten en producten van bestaande marktspelers? Een nog veel grotere en belangrijkere onzekerheid is de toekomst van het toezicht en de reguleringsintensiteit. Krijgen we bijvoorbeeld te maken met disproportionele kapitaalverzwaringseisen? Daarmee zouden we gedwongen een heel andere bank worden, in een rol van doorgeefluik, architect van financiële dienstverlening, adviseur en bemiddelaar. Banken zullen met die regelgeving veel minder een *aggregator* van risico zijn. Over onze betaalfunctie maak ik me geen zorgen. Als de bank geen betaalfunctie meer zou hebben, wat niet ondenkbaar is omdat die dienstverlening verder commoditiseert, zijn er wel andere manieren om met ondernemers om tafel te komen en in gesprek te zijn over transacties en ontwikkelingen.'

CV**WIEBE DRAIJER**

Geboren op 27 augustus 1965
in Enschede

1983 – 1989

Werktuigbouwkunde,
Technische Universiteit Delft

1991 – 1992

MBA, Insead Business School,
Fontainebleau

1987 – 1989

Freelance journalist

1987 – 1989

Onderzoeker Philips Research
Laboratories

1990 – 2003

Consultant McKinsey
& Company

2003 - 2012

Managing partner McKinsey
& Company

2012 – 2014

Voorzitter Sociaal-
Economische Raad

2014 – heden

Voorzitter raad van bestuur
Rabobank

‘Dan is er nog geopolitieke onzekerheid. Er zijn veel parallellen te trekken tussen onze tijd en de jaren voor de Eerste Wereldoorlog. Over die wereldwijde instabiliteit kun je heel treurig worden, maar zoals ik er nu naar kijk, is het grootste gevaar reeds geweken. Er was vorig jaar een gereede kans op een forse escalatie. Nu is die gaandeweg weer genormaliseerd, dunkt me.’

De Kamer: Wat zijn de grootste zekerheden in de komende tien jaar?

Draijer: ‘Ik hoop en reken erop dat wij als land onze rol in Europa beter innemen. Dan speelt Nederland effectief de kaart van strategisch geleegen handelspartner, in de wetenschap dat onze economie grotendeels van een internationale context afhankelijk blijft. Onze handelsgeest blijft cruciaal voor onze toekomst. We weten dat de markten waar we nu nog ons geld verdienen met herhaalbare activiteiten, in 2025 zijn gecommunitiseerd. De winstmarges op repetitieve activiteiten lopen onder druk van wereldwijde concurrentie terug. We moeten ons geld daarom met andere zaken gaan verdienen. We moeten het niet hebben van productie op basis van uur-maal-tarief. We moeten bouwen op onze ideeën en op ons intellectueel eigendom – die vormen samen de basis van ons toekomstige verdienvermogen.’

De Kamer: Wat zijn de gamechangers in de economie?

Draijer: ‘De miniaturisering en de data-intensivering hebben een groot effect. Ik denk dat data oneindige mogelijkheden voortbrengen, die ons als maatschappij helpen. Voor de medische sector zijn de personalisering en de individualisering van zorg en medicijnproductie een gamechanger. Ik kijk uit naar de eerste fase van *personalised medicine* voor bijvoorbeeld kanker. Daar dragen wij als land ons steentje aan bij en ik hoop dat dat zo blijft.’

‘Ik hoop ook op een mondiaal handelsakkoord. Dat zou een enorme gamechanger betekenen voor onze economie. Vanwege handelsbarrières mogen wij nu bijvoorbeeld geen schepen bouwen voor de Amerikaanse markt. Barrièrevrije wereldwijde handel zou een massief effect hebben. Ik hoop dat dat over twee jaar al gerealiseerd is.’

‘In de financiële sector worden technologische vernieuwingen, *big data* en virtualisering grote gamechangers. Ik verwacht een verdere opmars van klantgeoriënteerde applicaties – Google Pay, Apple Pay – maar zie ook mogelijkheden voor de technologie achter Bitcoin en andere digitale cryptovaluta’s. Al die zaken brengen een forse verandering teweeg in de manier waarop klanten betalen en waarop bedrijven financieel georganiseerd zijn.’

De Kamer: Welke sectoren zullen in 2025 groter zijn geworden en welke gekrompen?

Draijer: ‘Ik ben altijd een grote aanhanger van het sectordenken geweest. Nog steeds vind ik ons topsectorenbeleid verstandig: de pijlers van onze economie moeten we etaleren in het buitenland. Tegelijk geloof ik veel minder in de notie van groeiende en krimpende sectoren. Ik geloof in schering en inslag: in het textiel van onze economie zijn de sectoren de schering, en voor al die sectoren relevante thema’s als gezondheid, duurzaamheid, logistieke vernieuwingen en ondernemerschap vormen de inslag. De vraag is of we op basis van dergelijke

‘Ik wens dat iedere ondernemer de verantwoordelijkheid voelt om zijn eigen school of een school in zijn buurt te adopteren’

thema's effectief koppelingen tussen sectoren kunnen maken. Hoe kunnen we hier in de breedte buitensporig ondernemerschap stimuleren? Die competentie is nodig in het Nederland van 2025.’

De Kamer: Welke verdienmodellen horen daarbij?

Draijer: ‘Als je als ondernemer een idee hebt ontwikkeld, dan zul je dat schaalbaar moeten maken, zodat het idee in één keer wereldwijd uit te baten is. Daarom zijn goede ideeën niet goed genoeg. We hebben ook specifieke vaardigheden nodig. Leren programmeren is leuk, maar het heeft nog veel meer impact als je leert *application programming interfaces* (API's) te ontwikkelen. Dat zijn standaardmodules die als platform dienen, waarop anderen zich kunnen aansluiten en op basis waarvan zij weer nieuwe applicaties ontwikkelen. Zo moeten we in Nederland op grotere schaal denken en werken. Als wij een API-hotspot worden, zijn we in één klap klaar voor de toekomst.

‘Verdienmodellen moeten in de toekomst hypebestendig zijn. Ik sprak onlangs met een Australische boer die een nieuw zaad had bedacht, dat meelifte op de huidige rage in superfoods en gezonde zaden. Die man zou dat zaad voor de volgende generatie kunnen ontwikkelen, maar had bedacht dat het beter zou zijn een onmiddellijk schaalbare keten te bouwen, die zowel de *branding* van het zaad verzorgt als de logistiek van de productie en levering. Want hij wist nu al dat de vraag naar dat zaad ineens groot zou worden en daarna weer snel zou terugvallen. Ragebestendige verdienmodellen hebben de toekomst.’

De Kamer: Hoe ziet ons onderwijs er in 2025 uit?

Draijer: ‘Het vak ondernemerschap is hopelijk onderdeel van het curriculum. Ook wens ik dat iedere ondernemer de verantwoordelijkheid voelt om hetzij zijn eigen school of een school in zijn buurt te adopteren. Ex-ondernemers die een eigen ontwikkeling hebben doorgevoerd, zouden in de nadagen van hun loopbaan dienstbaar kunnen zijn aan het onderwijs. Daarmee krijgt het onderwijs een circulair karakter; als mens speel je je hele leven lang een rol in het onderwijs. Het past immers niet dat we alleen maar leunen op specifieke onderwijzers die eenmalig opgeleid zijn vaste vaardigheden over te brengen.

‘Ook programmeren moet een vast schoolvak worden. Zelf zat ik op een middelbare school waar een innovatieve wiskundeleraar werkte. Die had een afspraak gemaakt met de Technische Universiteit Twente, waar een grote computer stond. Als veertienjarige leerde ik van hem ponskaarten programmeren. Ik bracht die ponskaarten naar de rekenkamer van de universiteit en kwam er daar achter dat ik het fout had gedaan. Dan moest ik weer op de fiets terug om een nieuwe ponskaart te maken. Daardoor kreeg ik als jongen een goed gevoel van de maakbaarheid van processen.

‘De overheid trekt zich terug uit de schoolbanken, terug uit de straat. Dat is niet noodzakelijkerwijs een negatieve ontwikkeling. Het gevolg is een noodzaak tot veel meer eigenaarschap van het bedrijfsleven in de maatschappij. Iedere economische entiteit heeft een publiek-private verantwoordelijkheid. Er wordt vaak gezegd dat het Den Haag aan daadkracht ontbreekt. Ik zou zeggen dat het eerder ontbreekt aan verantwoordelijkheidsgevoel in de samenleving. Het bedrijfsleven – multinationals, maar ook lokale ondernemers – draagt ook die verant-



Wiebe Draijer:

'Er is een enorme behoefte om te komen van gekwetst tot inzicht, en er is nog geen technologie voorhanden die daarvoor zorgt'

‘We moeten ons stelsel inrichten op de realiteit van het toenemende aantal zzp’ers’

woordelijkheid. Niet naar de politiek kijken, maar gewoon zelf doen.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Draijer: ‘Ik vind de termen werkgever en werknemer achterhaald: feitelijk geef je als werknemer jouw werk aan een werkgever, die weer van jou afneemt. Ik verwacht daarom een verdere verzelfstandiging van de functie van werk. De manier waarop zelfstandigen zonder personeel (zzp’ers) werken, zal de norm van de arbeidsmarkt van de toekomst zijn. Er zal daarom behoefte zijn aan arrangementen om dat individu te steunen in zijn ontwikkeling, en te behoeden voor fouten. Welke fouten? Het niet verzekeren voor de oude dag, voor arbeidsongeschiktheid, voor ziektekosten of voor andere onderbrekingen van de inkomstenstroom. We moeten ons stelsel inrichten op de realiteit van het toenemende aantal zzp’ers.

‘De uitdaging voor werkgevers is om nieuwe arrangementen te vinden om mensen aan je te binden. Dat lukt namelijk niet meer met een vast contract alleen. Ook de Rabobank zal andere dingen moeten doen om talent bij de organisatie betrokken te houden: meer verantwoordelijkheid geven, meer investeringen doen in de kwaliteit van de werkomgeving en meer ruimte scheppen voor en zichtbaarheid geven aan de ontwikkeling van talenten.’

De Kamer: Hoe ziet de rol van de sociale partners er in 2025 uit?

Draijer: ‘Ook in 2025 hebben de sociale partners een rol van betekenis. In een wereld die steeds meer in beweging is, zijn rustpunten van stabiliteit waardevol én kwetsbaar. De SER is zo’n rustpunt. Dat orgaan is bestand tegen de verandering die ik eerder geschetst heb. In de SER zijn nu ook zzp’ers vertegenwoordigd. Als voorzitter van de SER heb ik me ingezet voor een directere toegang van de mensen die we vertegenwoordigen. In het getrapte model zijn de werkgevers- en werknemersorganisaties goed vertegenwoordigd. Ik geloof dat de SER gebaat is bij directe toegang van inwoners, werkenden en ondernemers; dat de organisatie daarmee een veel grotere rol in de maatschappij kan spelen. Zou de SER bijvoorbeeld adviezen kunnen maken op basis van de inzichten van een miljoen Nederlanders?’

‘Hoe directe vertegenwoordiging tot stand komt? Niet via de huidige sociale media. Er is een enorme behoefte om te komen van gekwetst tot inzicht en er is nog geen technologie voorhanden die daarvoor zorgt. Wie nu het hardste roept of het eerste twittert, heeft het hoogste woord. Dat is een omkering van de waarde van de democratie: eigenlijk zou je een platform wensen dat de ideeënrijkdom die uit interactie voortkomt verder versterkt. Die API moet nog ontwikkeld worden. De democratie heeft als kern dat burgers hun afgevaardigden het vertrouwen geven om in hun belang het goede te doen. Het model waarbij je alles met referenda regelt, daar geloof ik niet. Daarom is de SER in zijn huidige vorm van wezenlijk belang voor de democratie. Er is namelijk een grotere behoefte aan overeenstemming dan aan meningen. De SER is een aandrijver van overeenstemming.

‘De vakbonden moeten op zoek naar een nieuw bestaansrecht in de arbeidsmarkt van 2025. Ik zie vakbondsorganisaties weliswaar werken aan standpuntverklaring en aan ledenwerving, maar onvoldoende aan de betekenis van hun missie. Daarom pleit ik ervoor dat werken-

‘Ik verwacht dat peer-to-peer lending een hoge vlucht zal nemen’

den lid worden van een vakbeweging. Lid zijn van een vakbond is vergelijkbaar met het lidmaatschap van de ANWB; dat zijn we vanwege de harde dienstverlening als het erop aankomt, ook al weten we allemaal dat je met een eigen voorziening financieel beter uit bent.’

De Kamer: Hoe ziet de Rabobank er in 2025 uit?

Draijer: ‘Als bank zijn wij in 2025 nog steeds een plek waar je jouw spaargeld met vertrouwen kunt stallen. Van blijvend belang zijn ook onze rol als financier in de woningmarkt en als kredietverlener aan het bedrijfsleven. Wij blijven de vertrouwenspersoon die actief meedenkt met huizenkopers en ondernemers in hun persoonlijke en zakelijke ontwikkeling. Om die vaste kern van onze dienstverlening heen zal onze organisatie sterk veranderen. *Crowdfunding* staat nog in de kinderschoenen. Ik verwacht dat *peer-to-peer lending* een hoge vlucht zal nemen. Wij zullen partijen met vermogen meer dan nu verbinden aan partijen die willen investeren. Dat zal niet alleen meer betrekking hebben op investeringen van een groot volume. Via marktplaatsen zal alles wat waarde houdt circuleerbaar worden. Dat is een spannende ontwikkeling die ons businessmodel zal veranderen. In dat spel worden wij meer een adviseur. Daarvoor moeten wij nieuwe vormen van financiering kunnen aanbieden. Ook moeten wij ons netwerk veel actiever inzetten. Tot slot moeten wij meer specifieke kennis ontwikkelen op basis waarvan we als partner aan tafel blijven.

‘Overal zal repeteerbare arbeid verdwijnen. De consequentie is dat onze mensen zich voor blijvende verandering moeten inzetten. Deze vraag heeft ook te maken met onze rol in het Nederland van 2025 en met onze opdracht om als bank een maximale maatschappelijke bijdrage te leveren. Als coöperatieve bank zijn wij nu al op een schaal aan dit land verbonden als geen enkele andere Nederlandse onderneming. Daar geven wij in 2025 nog meer vorm en inhoud aan.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Draijer: ‘Iedereen is betrokken; iedereen draagt verantwoordelijkheid. Dat geldt voor individuele burgers, maar ook voor bedrijven. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als bank is nu al groot, maar die zal alleen maar groter worden.’

De Kamer: Welke zekerheden heeft u uw kinderen meegegeven?

Draijer: ‘Zij hebben twee zekerheden. In 2025 zullen zij alles zelf moeten doen; er zijn dan geen instituties meer waar ze op terug kunnen vallen. Tegelijk hebben zij alle kansen gekregen om zichzelf te ontwikkelen. Wat ze er zelf van maken, is hun eigen keuze.’

RABOBANK



BATEN: 12,9 MILJARD EURO (2014)



MEDEWERKERS: 48.245 (ULTIMO 2014)



HOOFDKANTOOR: UTRECHT

Herna Verhagen,
PostNL

'Mijn motto is: dare to dream'

'Veel van de dromen die je hebt, kun je waarmaken. Ten eerste door te accepteren dat het iets is dat je wilt, en ten tweede door eraan te beginnen.'





Chief executive officer PostNL
Herna Verhagen

'Je moet domeinen kiezen waarin je als land de beste wilt zijn'

Herna Verhagen is bestuursvoorzitter van PostNL. De Kamer praat met haar over innovatieve trends als de uitbouw van track and trace, voedseldistributie, de arbeidsmarkt waarin zij meer vaste banen, maar ook nieuwe vormen van flexibiliteit ziet, en ons onderwijs. 'Nederland wordt steeds multicultureler. Laten we nu dus niet in zwarte en witte scholen denken.'

De Kamer: Wat zijn volgens u de grootste onzekerheden in de economie van 2025?

Herna Verhagen: 'Wat mij betreft is er onzekerheid over de richting waarin de economie zich de komende jaren zal ontwikkelen. De vraag is of de verbetering die we nu zien, zal doorzetten.'

'Een andere onzekerheid is de Europese Unie in 2025. Hoe ziet die er over tien jaar uit? Zijn we in staat de komende tien jaar daadwerkelijke vooruitgang te boeken in het worden van een echte unie? Dus meer dan een coalitie met alleen dezelfde munteenheid. Dat is volgens mij cruciaal.'

'De derde onzekere factor is of wij als Nederland in staat zijn om keuzes te maken die belangrijk zijn voor ons succes. Zijn wij in staat investeringsgebieden te kiezen die ons nog succesvoller maken dan we op dit moment al zijn? Of durven we die keuzes niet te maken en blijven we over de volle breedte investeren?'

'Als ik naar de postmarkt in 2025 kijk, zie ik een aantal zaken. We weten dat het volume van briefpost elk jaar gestaag achteruit zal gaan. PostNL zal zich dus aan moeten passen aan de volumedaling, maar wel een betrouwbaar en bereikbaar postnetwerk moeten en willen blijven bieden. Dat in combinatie met de groei in pakketten en pakketgerelateerde activiteiten.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden in 2025?

Verhagen: 'Nederland wordt al eeuwenlang door vernieuwing en handel gedreven, dat zal in de toekomst zo blijven. Ik verwacht ook dat er in Nederland in 2025 nog steeds heel veel gelukkige mensen wonen. De zekerheid voor PostNL is dat wij kleiner zullen worden in post en vele malen groter in pakketten. Ik verwacht dat er op het gebied van

CV HERNA VERHAGEN

Geboren op 30 juni 1966
in Veghel

1985 – 1991

Nederlands recht en
personeelwetenschappen,
Universiteit van Tilburg

1993 – 1999

Salesmanager, operationeel
manager en directeur Mailprofs

1999

Insead, international
management, Fontainebleau

1999 – 2002

Directeur Key Accounts
TPG Post

2003 – 2010

Commercieel directeur,
managing director group
HR TNT

2008

MBA, Stanford University,
Californië

2011 – 2012

Lid raad van bestuur PostNL

2012 – heden

CEO PostNL

pakketten veel nieuwe mogelijkheden zullen ontstaan waarvan we nu het bestaan nog niet eens vermoeden.

'En als er één ding zeker is, is het wel dat het Nederlandse onderwijs voor verbetering vatbaar is. We zullen gebruik moeten maken van alle competenties en talenten die Nederland heeft. In 2025 is onze samenleving nog veel multicultureler dan nu. Dat betekent dat we opener moeten zijn en ons er meer van bewust dat diversiteit, en zeker culturele diversiteit, een belangrijk thema op onze agenda in Nederland moet zijn. Ik denk bovendien dat je met opleidingen mensen van jongs af aan moet stimuleren om hun competenties te ontwikkelen en het maximale uit zichzelf te halen. We hebben in Nederland ongeveer honderdttwintig studierichtingen; waarom richten we ons er niet op om vijftig heel goed te doen?'

De Kamer: Wat zijn de gamechangers richting 2025?

Verhagen: 'Gamechanger is en blijft innovatie. Bedrijven die willen overleven, zullen moeten innoveren. Dat heeft te maken met het zien aankomen van ontwikkelingen waar je vervolgens proactief nieuwe diensten voor ontwikkelt.

'Belangrijk is ook dat je om kunt gaan met veranderingen, om dat wat je vandaag de dag doet succesvol om te kunnen buigen richting toekomstige ontwikkelingen.

'Er zullen altijd gamechanging bedrijven opkomen, zoals nu bijvoorbeeld Apple Pay. Het verschil is alleen dat het nu allemaal op het digitale vlak lijkt te gebeuren. Overigens geloof ik niet dat deze disruptieve ondernemingen alles compleet zullen gaan vervangen. Apple Pay zal *mainstream* zeker wat gaan betekenen, maar neemt uiteindelijk echt niet alle diensten over die een bank nu uitvoert. Zo zie ik ze nog niet zo gauw voor bedrijven heel complexe financieringsstructuren maken.

'Logistiek zal in mijn optiek niet heel snel verdwijnen, want er zullen altijd dingen van A naar B verplaatst moeten worden. Kijk maar naar het succes van *online* winkelen via *webshops*, en de enorme groei in pakketten die dat tot gevolg heeft gehad. Er zullen wel steeds nieuwe vormen aan worden toegevoegd.'

De Kamer: Welke sectoren zijn in 2025 gegroeid en welke zullen zijn gekrompen?

Verhagen: 'Technologische sectoren zullen groeien. Industrieën die zich bezighouden met alternatieve energie, *waste solutions* en de circulaire economie ook. Dat laatste heeft te maken met de trend dat mensen toch steeds meer samen gebruiken, samen doen. Ze lijken zich zorgen te maken over wat consumentisme met zich meebrengt. Je kunt dat duidelijk zien op heel veel verschillende vlakken. Op het gebied van meubilair, kleren, auto's, fietsen, gereedschap, je kunt het zo gek niet bedenken. Nu staat het nog een beetje in de kinderschoenen, maar ik ben ervan overtuigd dat dat ook groei-industrieën worden. Vanuit deze trend verwacht ik dus ook dat duurzaamheid in zijn algemeenheid een gamechanger kan zijn. Misschien niet in elke industrie, maar toch wel in een hoop bedrijfstakken.

'Ook de logistieke sector zal groter worden, is mijn verwachting. Dat heeft voor een deel met de ligging van Nederland te maken, waardoor veel stromen sowieso via ons land lopen. Dankzij onze havens,

‘De consument zal uiteindelijk bepalen waar en hoe hij een pakket wil ontvangen’

vliegvelden en uitgebreide wegennet zijn we een belangrijke *hub* geworden. Aan de andere kant schat ik in dat de aankopen via webshops zullen blijven groeien. De categorieën waarin je online kunt bestellen, worden daarbij ook steeds breder. Vijf jaar geleden bestelde je vaak alleen maar een boek of een cd via het internet. Straks gaan mensen bijvoorbeeld massaal online voedsel bestellen. Ik denk zelfs dat dat een van de groeimarkten zal gaan worden. Logistiek zal daarin een grote rol spelen.

‘De gezondheidszorg zie ik ook als een groeimarkt. Dat heeft niet alleen maar te maken met vergrijzing in ons land. Je ziet namelijk ook dat de zorg steeds meer particulier wordt – de overheid trekt zich verder terug. Dat heeft niet alleen minder geld vanuit de overheid tot gevolg, maar ook minder bemoeienis. En dat creëert nieuwe markten: hoe lang kun je mensen thuis laten blijven, en wat voor zorg is daar allemaal voor nodig? Als kinderen ver van hun ouders wonen, hoe ga je dan zorg regelen?’

De Kamer: Wat zijn de innovatieve trends in uw markt?

Verhagen: ‘PostNL is een innovatieve organisatie die al veel nieuwe ontwikkelingen geïmplementeerd heeft. Een van de nieuwe trends die ik zie en waar we erg mee bezig zijn, is dat de consument uiteindelijk zal bepalen waar en hoe hij een pakket wil ontvangen, denk aan avondbezorging, *same day* bezorging et cetera. Nederland loopt voor op veel ontwikkelingen in post, maar voor pakketten zijn er meer landen die zich sterk ontwikkelen.

‘Waar we zelf onder andere tijd en aandacht aan besteden, is de ontwikkeling van nieuwe machines. In hoeverre kun je sorteermachines optimaliseren en multifunctioneler maken dan ze nu zijn? Die innovaties vinden hoofdzakelijk achter de schermen plaats, maar zijn wel belangrijk voor efficiëntie en vernieuwing.

‘Een ander voorbeeld binnen de post is *track and trace*, zoals je dat nu kent van een pakje dat je met een barcode kunt volgen. We zijn aan het nadenken of we dat ook niet voor brieven kunnen doen, zodat je bijzondere dienstverlening aan post kunt toevoegen. Ik denk dat je veel kunt leren van de dingen om je heen.’

De Kamer: Wat zijn de randvoorwaarden voor blijvende innovatie?

Verhagen: ‘Laat ik het voorbeeld nemen van een webshop voor voedsel. We hebben in samenwerking met de Universiteit Wageningen een box ontwikkeld die de binnentemperatuur constant op lage waarden houdt, waardoor je voedsel via een normaal pakkettennetwerk kunt verspreiden. Dat scheelt een stuk in de distributiekosten en je hebt geen gespecialiseerd netwerk meer nodig voor dit soort vervoer. De trend van *food* zien we natuurlijk al heel lang aankomen, de moeilijkheid dat voedsel gekoeld moet worden ook, dus ga je met mensen buiten jouw organisatie op zoek naar mogelijkheden. In dit geval heeft dat geleid tot een box die voedsel negentien uur lang op een lage temperatuur houdt. Dat is lang genoeg voor distributie met auto’s die niet van koelinstallaties zijn voorzien.

‘Ik zie veel in de samenwerking tussen bedrijven onderling, maar ook tussen bedrijven, universiteiten en bepaalde onderzoeks- en ontwikkelinstituten. Met elkaars kennis kun je sneller innoveren. Inno-



Herna Verhagen:
'Steeds meer mensen
zullen online voedsel
gaan bestellen en
logistiek speelt daarin
een belangrijke rol'

‘Durven we een aantal onderwijsgebieden aan te wijzen waarin ons land tot de wereldtop wil behoren?’

vatie vraagt vaak net wat andere competenties. Ik denk dat je domeinen moet gaan kiezen waar je als land de beste in wilt zijn. Laten we ons richten op een select aantal gebieden waarin we bij de wereldtop kunnen horen. Dat heeft ook veel aantrekkingskracht op jong talent, en dat kan weer innovatie stimuleren.’

De Kamer: Hoe ziet de arbeidsmarkt er in 2025 uit?

Verhagen: ‘Nederland is een markt waarin we veel flexibiliteit kennen, meer dan in de landen om ons heen. Er zijn veel discussies gaande om flexibiliteit te beperken. Ik zie in de toekomst meer vaste banen en ook nieuwe vormen van flexibiliteit.

‘Daarnaast is er een ontwikkeling gaande dat mensen meer en meer zelf verantwoordelijk willen zijn voor hun toekomst. *Employability* – waaronder het in staat zijn om meerdere werkgevers in je leven te hebben – is erg belangrijk. De enorme vastheid die er was – ik werk ergens en dat blijft zo tot mijn pensioen – zal gaan verdwijnen, is misschien al verdwenen, maar vaste contracten blijven wel bestaan.’

De Kamer: Hoe zien de sociale partners er over tien jaar uit?

Verhagen: ‘Ik denk dat vakbonden over tien jaar nog steeds een belangrijke rol spelen in Nederland. Hetzelfde geldt voor medezeggenschapsraden binnen bedrijven. Uiteindelijk ben je altijd op zoek naar een bepaalde mate van collectiviteit, want je kunt niet met tienduizenden tegelijk vergaderen of onderhandelen. Collectiviteiten geven een bepaalde stabiliteit aan je arbeids- en werkrelaties. Daar wordt wel eens lacherig over gedaan, maar dat is volgens mij een van de cruciale factoren die Nederland naar de top hebben gebracht. De trend van zorgen voor je eigen employability zullen we steeds meer vertaald zien naar collectieve arbeidsovereenkomsten. Ik zie cao’s niet zomaar verdwijnen.’

De Kamer: Leiden wij jongeren van nu op voor de arbeidsmarkt van over tien jaar?

Verhagen: ‘Ik maak me meer zorgen over het behouden of zelfs krijgen van een onderwijsstelsel waarin iedereen, ongeacht afkomst, gelijke kansen heeft. Nederland is – ik kan het niet genoeg benadrukken – straks nog veel meer dan nu een multiculturele samenleving. Denk dus nu niet in zwarte en witte scholen. Als je niet samen leert – letterlijk – en niet iedereen een gelijke kans geeft om zijn of haar kwaliteiten tot het maximale te ontwikkelen, dan denk ik dat we een enorme kans laten liggen. Hoe kun je succesvol zijn als je vijftig procent van je talenten uitsluit?

‘Iets anders is: durven we een aantal onderwijsgebieden aan te wijzen waarin ons land tot de wereldtop wil behoren? Ik denk dat als je in staat bent je als individu maximaal te ontwikkelen, je goed met de veranderingen kunt omgaan die nog op je pad komen.’

De Kamer: Hoe kan Nederland talent aan zich binden?

Verhagen: ‘Er wordt vaak gezegd dat veel mensen zich niet gebonden voelen aan Nederland, maar dat is volgens mij toch niet helemaal de praktijk. De meeste mensen blijven gewoon in Nederland. Toch moet je erover nadenken hoe mensen gebonden kunnen worden. Dat heeft

‘Het afhandelen van waste zal belangrijker worden, net als de circulaire economie, omdat er ruilsystemen achter zitten’

er meer mee te maken of je de juiste uitdagingen kunt vinden, of je jezelf *to the max* kunt ontwikkelen.

‘Waarom willen mensen naar Apple of Google? Omdat die bedrijven op een bepaald gebied tot de top horen en daarom ook tot de top van wat je kunt leren. Een deel van de jongeren heeft een generieke belangstelling, een ander deel heeft een heel specifieke belangstelling. Laten we er voor die jongeren voor zorgen dat we interessant zijn om hier te blijven door te excelleren op een aantal gebieden. Ik denk dat je dan het maximale doet om mensen voor je eigen land te behouden.’

De Kamer: Wat lezen we in 2025 in de krant over PostNL?

Verhagen: ‘Mensen zullen tegen die tijd veel lezen over pakketten, in veel verschillende vormen. Vanuit hun stoel kunnen ze bepalen waar en op welke manier ze iets willen ontvangen. Ik verwacht dat de dienstverlening daarbij groter wordt. Bezorgers brengen niet meer alleen wat, ze halen ook vaker iets op. Verder zal het afhandelen van waste belangrijker worden, net als de circulaire economie, omdat er ruilsystemen achter zitten. Daarbij blijft logistiek een rol spelen. Er zal een nieuwe recycle-industrie ontstaan. Het zijn nog prille ontwikkelingen, maar aan dat soort dingen moet je denken.’

De Kamer: Wat voor leiderschap is in 2025 nodig voor dit bedrijf?

Verhagen: ‘Een leider die verbindt. We blijven met mensen werken en blijven onderdeel van een groter geheel. Wat ik ook belangrijk vind, zijn zaken als openheid en transparantie. Als leider dien je open te staan voor vernieuwing en verandering, en eerlijk te zijn over wat er speelt, welke acties nodig zijn. Als we in 2025 met de leiders uit dit boek gaan bekijken welke verwachtingen allemaal zijn uitgekomen, kunnen we vermoedelijk constateren dat al in 2020 veel voorspellingen zijn uitgekomen. Het gaat vaak sneller dan we met z’n allen denken.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Verhagen: ‘*Dare to dream*. Veel van de dromen die je hebt, kun je waarmaken. Ten eerste door te accepteren dat het iets is dat je wilt, en ten tweede door eraan te beginnen.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van jongere generaties?

Verhagen: ‘Ik zie niet zo veel verschil met de zekerheden die wij hadden toen ik jong was. Het leven is leuk, er zijn veel leuke uitdagingen, grijp alle kansen om je te ontwikkelen en de wereld ligt aan je voeten. Ook over tien jaar is het volgens mij nog fantastisch om geboren te worden.’

POSTNL



OMZET: 4,3 MILJARD EURO (2014)



MEDEWERKERS: 56.221 (2014)



HOOFDKANTOOR: DEN HAAG

Ahmed Aboutaleb,
Rotterdam

'Mijn motto is: vrede in de stad'

'Ik beschouw het als mijn belangrijkste missie om de vrede in de stad te bewaren. Hoe doe ik dat en wat is mijn rol in dat proces? Dat alles te midden van een turbulente lokale en internationale samenleving.'





Burgemeester van Rotterdam
Ahmed Aboutaleb

'Als de vertwijfeling toeslaat, wordt de chemie tussen mensen hechter'

Ahmed Aboutaleb is burgemeester van Rotterdam. De Kamer spreekt met hem over het belang van goed onderwijs, de groeimogelijkheden van de havenstad en de buitengewone kwaliteit van ons watermanagement. 'Wij kunnen per vierkante meter het maximum aan gewassen produceren met een minimum aan water. Daar kan geen land tegenop.'

De Kamer: Wat zijn de onzekerheden van de economie van 2025?

Ahmed Aboutaleb: 'De grootste onzekerheid vind ik de politieke instabiliteit in de wereld. Ik bedoel de ontwikkelingen in het Midden-Oosten en rond de belangrijkste energiebronnen, de positie van Rusland. Ook de ontwikkeling van Europa is van belang. Dankzij onze stagnerende consumptie zijn wij een soort oude tante aan het worden in de economische verhoudingen. Een tweede onzekerheid is voedsel. Er zullen zich de komende jaren miljoenen mensen in steden vestigen. Tegelijkertijd groeit de wereldbevolking, neemt de zorgkwaliteit toe en leven mensen langer. Dan ontstaat vanzelf de vraag wie gaat wáár ons voedsel produceren? Hoe wordt het getransporteerd, wat zijn de prijzen? Hebben we dan nog voldoende drinkwater? Als de wereldbevolking toeneemt, neemt de hoeveelheid water per capita af.

'Specifieker voor de Nederlandse economie weet ik niet of wij voldoende kunnen excelleren in het onderwijs. Nederlanders zijn goed opgeleid, maar er is een verschil tussen goed en excellent. Ik heb weleens gezegd dat het leven in Singapore excellent is en in Rotterdam goed. Je merkt het verschil als je daar bent. Omgekeerd is de haven van Rotterdam excellent en die van Singapore goed. Natuurlijk hebben wij in Nederland een enkele faculteit die internationaal hoog scoort, zoals het Erasmus MC voor geneeskunde. Verder zijn we middenmoot. Daarnaast is ons basisonderwijs te speels. Natuurlijk moet er ruimte zijn om te spelen, maar kinderen mag best op jonge leeftijd ambitie bijgebracht worden. In Azië leer je al heel jong dat het goed is om te excelleren. En het is belangrijk dat we interesse voor techniek en bèta-vakken kweken, ook bij meisjes. In de eerste fase is alles veel te uniform. Iedereen krijgt hetzelfde curriculum. Zo wordt het lastig om straks voldoende aanvoer te hebben voor de cruciale posities. Daar zullen we in moeten investeren.'

CV**AHMED ABOUTALEB**

geboren op 29 augustus 1961
in Beni Sidel, Marokko

1983 – 1986

Elektrotechniek en
telecommunicatie, HTS Rijswijk

1986 – 1991

Diverse mediafuncties (onder
meer verslaggever voor Veronica,
NOS Radio en RTL4 Nieuws)

1991 – 1994

Persvoorlichter ministerie van
Welzijn, Volksgezondheid en
Cultuur

1994 – 1997

Hoofd voorlichting Sociaal-
Economische Raad

1997 – 1998

Manager sector communicatie
en publicatie, Centraal Bureau
voor de Statistiek

1998 – 2002

Bestuurder Forum, instituut voor
multiculturele ontwikkeling

2002 – 2004

Directeur sector maatschappelijke,
economische en culturele
ontwikkeling Bestuursdienst
Amsterdam

2004 – 2007

Wethouder Amsterdam (PvdA),
portefeuille onderwijs, jeugd, werk,
inkomen en grotestedenbeleid

2007 – 2008

Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

2009 – heden

Burgemeester Rotterdam

De Kamer: Ziet u een onzekerheid in de manier waarop de Nederlandse samenleving zich onderling ontwikkelt?

Aboutaleb: 'Eerlijk gezegd niet. Op de lange termijn zie ik alleen maar kansen. Mits je de diversiteit goed benut, kun je er ontzettend veel profijt van hebben. In potentie hebben wij die diversiteit. We vertrouwen die diversiteit alleen nog niet zo goed. Amerikanen doen dat veel beter. Als je wat voorstelt, als je interessante inzichten hebt: *join the club*. Ik was onlangs in Silicon Valley, in Californië, en het viel mij op dat men daar volstrekt kleurenblind is. Het gaat om wat je te bieden hebt. Ik ben ervan overtuigd dat diversiteit binnen je team pure winst is. Niet zozeer omdat je dan betere mensen binnenhaalt, maar omdat variëteit zorgt voor andere invalshoeken, andere kansen.'

De Kamer: Bent u niet bang voor de gevolgen van gebeurtenissen als de aanslag op Charlie Hebdo?

Aboutaleb: 'Uiteindelijk verbindt zo iets de samenleving. De chemie tussen mensen wordt alleen maar hechter. Als de vertwijfeling toeslaat, wordt de neiging om elkaar op te zoeken groter. Ik heb het hier gezien. Tijdens de openbare avonden die we na de gebeurtenissen in Parijs hebben belegd, zag ik een weerbare stad op zijn best. Ik zag mensen die ik nog nooit op bijeenkomsten heb gezien. Ik denk dat de behoefte om gegidst te worden erg sterk was. De tekst van mijn speech bestond eigenlijk uit heel gewone woorden. Ik was boos en dat is wat ik zei. Maar het moment en het gevoel van de mensen maakten het bijzonder. Ook voor de moslimgemeenschap werkt zo'n gebeurtenis helend. Ze krijgen zo de kans om kleur te bekennen. Dat werkt bevrijdend.'

De Kamer: Wat zijn de zekerheden voor de Nederlandse economie over tien jaar?

Aboutaleb: 'Onze belangrijkste zekerheid is water. Wij zijn water, we weten alles over water, we zijn internationaal de beste op dat terrein. Zowel in watermanagement als in waterreiniging. Wij kunnen in dit deel van de wereld per vierkante meter het maximum aan gewassen produceren met een minimum aan water. Daar kan geen land tegenop. In het buitenland ben ik altijd heel chauvinistisch als het om water gaat. Ik raad iedereen die meer over water wil weten aan om naar Nederland te komen. In het bijzonder naar Rotterdam. Als wij het niet voor je hebben, bestaat het niet.

'Een tweede zekerheid is de Universiteit Wageningen. Alles wat te maken heeft met het veredelen van voedsel, het kweken van nieuwe gewassen en het resistent maken tegen ziektes komt daarvandaan. Dat is van immens belang voor de groeiende wereldbevolking. En we beseffen het misschien niet, maar wij zijn een dominante factor in de wereld als het gaat om de productie van landbouwmachines.

'Een derde zekerheid is de stabiliteit van onze natie. Dat is in de internationale economie geld waard. Mensen willen geld investeren op die plekken waar het stabiel is, waar je kunt rekenen op *good governance*, waar een regering je niet zomaar nationaliseert. Helaas benutten we die kans nog onvoldoende.'

De Kamer: Hoe kijkt u tegen technologische ontwikkelingen aan?

Aboutaleb: 'Technische vernieuwingen zie ik vooral in verbinding met

‘Het zal niet morgen of overmorgen zijn, maar petrochemie is op den duur een aflopende zaak’

de energiesector. Wij zijn in Rotterdam bezig een groene energietransitie te organiseren in samenwerking met een aantal knappe koppen onder leiding van de Amerikaanse hoogleraar Jeremy Rifkin. Dat project noemen we de Nieuwe Economie. Daar zijn diverse organisaties en bedrijven bij betrokken, zoals het Smart Cities-concept, KPN en Eneco. De komende tijd willen we het aantal energieverblindende processen in Rotterdam sterk reduceren, met als doel dat de stad over twintig jaar geen energie meer consumeert, maar produceert. Er is in dit plan een belangrijke rol weggelegd voor zonne-energie. Daar kunnen we zulke fascinerende dingen mee doen. De auto voor je deur wordt straks het belangrijkste energieopslagsysteem voor je huishouden. In de avonden levert je auto stroom voor je huis, en overdag is het andersom. Dan laden zonnepanelen de batterij van je auto weer op.’

De Kamer: Is Nederland adaptief genoeg om mee te gaan in dit soort ontwikkelingen?

Aboutaleb: ‘Dat zijn we absoluut. Ik ben op veel plekken in de wereld geweest en we hoeven echt maar weinig landen voor te laten gaan. Als ik mij niet vergis, lopen alleen Duitsland en de Scandinavische landen op ons voor. Ik denk dat er heel veel kansen voor ons liggen. Stel je voor dat we voor ons energieproject straks alle gebouwen in Rotterdam gaan retrofitten – opnieuw isoleren. Dat levert zo veel werkgelegenheid op. Daarnaast hoop ik dat we erin slagen om de maakindustrie terug te halen naar Nederland. Niet meer op de klassieke manier, maar met 3D-printers. We hebben hier in Rotterdam al diverse bedrijven die actief zijn op dit terrein. Nu vooral met plastic voorwerpen, maar over enige tijd zijn er ook kleding- en metaalprinters. Dan loop je een kledingatelier in Rotterdam binnen, je gaat voor een scanner staan, kiest een stof uit en de 3D-printer begint je pak te maken. De kledingindustrie zit dan niet meer in Bangladesh of Pakistan, maar opereert gewoon lokaal in Rotterdam-Zuid. Als straks de productie afneemt in Azië, krijg je een nieuwe economische verhouding. Naast kansen voor ons aan de voorkant – lokale productie – levert het ook gevaar op voor datgene waar wij goed in zijn: de logistiek. Als wij straks niets meer te transporteren hebben, hoe zal die rekensom dan uitpakken? Wie zijn de verliezers en de winnaars in dit spel? Ik zou dat ook als een onzekerheid willen betitelen.’

De Kamer: Welke kansen ziet u voor de Rotterdamse haven in de komende tien jaar?

Aboutaleb: ‘Denk eens aan wat er gebeurt als de Rotterdamse petrochemische industrie wordt omgezet in groene chemie. Dat die omslag ooit zal komen, lijkt mij evident. Het zal niet morgen of overmorgen zijn, maar petrochemie is op den duur een aflopende zaak. Iemand zei ooit eens tegen mij: *het stenen tijdperk is niet opgehouden omdat er geen stenen meer waren, maar omdat we intelligent zijn geworden*. Die stenen hebben we laten rusten, net zoals we nu de *move* gaan maken naar groene chemie. Doe je dat in Rotterdam als eerste, dan zet je de *lead* in de wereld. Dat is een onzekerheid, maar die biedt ook enorme kansen.’

De Kamer: Wat worden de belangrijkste gamechangers?

Aboutaleb: ‘Daar kan ik heel kort over zijn: dat zijn energie, grondstoffen en onderwijs.’



Ahmed Aboutaleb:
'Deze tasbeeh, een gebedssnoer vergelijkbaar met de rozenkrans, kreeg ik van een jonge Nederlandse ondernemer. Hij zit al maanden in de binnenzak van dit jasje'

‘De bestuurlijke macht moet veel meer bij lokale overheden komen te liggen’

De Kamer: Voorziet u verdienmodellen die op zijn kop gezet zullen worden?

Aboutaleb: ‘Ik denk dat er een grote omslag zit in de wijze waarop burgers over hun afval gaan denken. Wij vragen nu als gemeente een paar honderd euro per jaar aan burgers om hun afval op te halen. Over tien jaar vragen ze aan mij: *wat heeft u over voor mijn afval?* Ik voorzie dat iedere burger tegen die tijd een eigen energiecentrale thuis heeft, waar je afval in energie wordt omgezet. Dan heb je geen grote kapitaalverschaffers meer nodig voor het opwekken en transporteren van energie. Van één centrale ga je in Rotterdam naar zo’n driehonderdvijftigduizend centrales. Dat zal gevolgen hebben voor wat *venture capitalists* gaan doen, wat banken gaan doen. Het zou ook kunnen betekenen dat de rol van nationale overheden verandert. Wat mij betreft wordt die rol alleen maar kleiner. De bestuurlijke macht moet veel meer bij lokale overheden komen te liggen. Ik pleit er ook in mijn gesprekken met het kabinet over de agenda Stad voor dat we niet in procedurele kwesties verzanden, maar beleidsrijke initiatieven ontwikkelen over wat er straks in de steden moet gebeuren met energie, voedsel, afval, onderwijs. We moeten ons realiseren dat er grote veranderingen in onze steden gaan plaatsvinden.’

De Kamer: Hoe kijkt u naar de gezondheidszorg?

Aboutaleb: ‘Mijn verwachting is dat de wetenschap steeds meer kan. De prijs die we daarvoor moeten betalen, is wel hoog. Mensen leven langer. Maar verpleeghuizen en verzorgingshuizen zullen verouderd raken. Ik denk dat we ter vervanging concepten moeten ontwikkelen die aan kleinschaligheid appelleren. Er zal ook een grotere rol voor familie en vrienden komen. Wat de overheid collectief organiseert, zal straks alleen voor de medische hoek beschikbaar moeten zijn.’

De Kamer: Hoe zal de arbeidsmarkt er in 2025 uit zien?

Aboutaleb: ‘Dat is voor mij een zeer onzekere factor. De eerste vraag is of we koploper worden in een aantal belangrijke ontwikkelingen, zoals de transitie naar groene chemie. Slagen wij erin onze talenten op watermanagementgebied internationaal goed te vermarkten? De Universiteit Wageningen moet eigenlijk een researchpoot houden en verder gewoon een bedrijf zijn dat kennis valideert en exporteert. Dat doen we nog veel te weinig. Als we dus de *lead* pakken en met z’n allen besluiten dat we een excellente samenleving willen zijn, hebben we een goede startpositie. Ik denk dat we die nodig hebben om onze arbeidsmarkt tot zijn volle recht te laten komen.’

De Kamer: Denkt u dat de arbeidsmarkt uiteenvalt in hoog- en laagopgeleiden, zonder middengroep?

Aboutaleb: ‘Voor mij begint hoogopgeleid al op mbo4-niveau. Dat is niet alleen hbo en wo. Als je kijkt naar wat die mensen kunnen produceren, is dat heel behoorlijk. Als de maakindustrie met 3D-printers zich in ons land weet te vestigen, is er genoeg werk voor deze mensen. Ook voor het bedienen van procestechnieken in de haven is er ruimte voor mbo4. Daar ben ik niet zo onzeker over. Het zou zo maar kunnen dat hbo’ers eerder een probleem hebben, omdat veel van hun kwaliteiten door mbo4 ondervangen kunnen worden. Zeker in de zachte vakken.

‘Het robotbetoog van Asscher deed mij denken aan premier Den Uyl, die de mechanisering wilde treffen met een staatsbelasting’

Daar hebben we er heel veel van gecreëerd de afgelopen jaren. Het probleem lijkt mij daarbij vooral dat de mens zich zo moeilijk aanpast aan nieuwe omstandigheden. Hoe ga je daar als hbo-verpleegkundige van 40 mee om? De mens is de meest inflexibele productiefactor in dezen.’

De Kamer: Ziet u robotisering als een bedreiging?

Aboutaleb: ‘Robotisering is nooit een bedreiging. Dat is de grootste mogelijke lariekoek. Het betoog van Lodewijk Asscher deed mij eerlijk gezegd denken aan premier Den Uyl, die in de jaren zeventig de mechanisering wilde treffen met een staatsbelasting. Anders zou arbeid uit de markt worden geprijsd. Daarna hebben wij gezien dat innovatie alleen maar tot ontelbare nieuwe posities leidt. Als we straks veel robots hebben, zullen we om te beginnen veel programmeurs nodig hebben. Ik ben er dus niet bang voor.’

De Kamer: Wat voor type leider heeft Rotterdam over tien jaar nodig?

Aboutaleb: ‘Als Rotterdam er verstandig aan doet, komt er een Aboutaleb plusplus. En dat vooral op het terrein van innovatie. Het moet een groot innovator zijn. Ik heb zelf altijd gezegd dat Rotterdam groot moet denken. Wij kunnen ons hier niet voorstellen dat je in die grillige mondiale wereld van nu overleeft door klein te denken.’

De Kamer: Wat lezen we over tien jaar over Rotterdam in de krant?

Aboutaleb: ‘Het zal erom spannen, maar mogelijk is Rotterdam dan de grootste stad van Nederland. Ik ken namelijk geen stad in Nederland die zo omringd is door een stedelijke agglomeratie als Rotterdam. Ik zal geen hand uitsteken naar een fusie, maar ik kan het wel voor me zien.’

De Kamer: Wat is uw motto?

Aboutaleb: ‘Ik beschouw het als mijn belangrijkste missie om de vrede in de stad te bewaren. Hoe doe ik dat en wat is mijn rol in dat proces? Dat alles te midden van een turbulente lokale en internationale samenleving.’

De Kamer: Wat zijn de zekerheden van uw kinderen?

Aboutaleb: ‘Hun belangrijkste zekerheid is dat Rotterdam bestaat. Daarnaast is het een zekerheid dat zij waarden hebben meegekregen die hen weerbaar zullen maken in de loop van de tijd. Dat betekent ook dat ze zich er bewust van zijn dat ze sterfelijk zijn. Ik vind het belangrijk dat je je kunt neerleggen bij de realiteit. En een laatste zekerheid is dat hun vader burgemeester is geweest van Rotterdam. Dat pakt niemand ze af.’

ROTTERDAM



BEGROTING: 3,6 MILJARD EURO BRUTO (2015)



INWONERS: 618.357 (2015) – 650.141 (PROGNOSE 2025)



GEMIDDELDE LEEFTIJD: 38,7 JAAR



**Nederland in
2025**

**Vier scenario's
voor onze
economische
toekomst**

De Nederlandse economie anno 2025

Als we een beeld schetsen van de toekomst van Nederland en een voorschot nemen op onze werk- en leefsituatie in het jaar 2025, zijn er veel onderwerpen waarover het lastig is stellige uitspraken te doen. Welke rol speelt Nederland internationaal op het gebied van innovatie, onderwijs, duurzaamheid en andere terreinen? Heeft de snelle ontwikkeling van de technologie doorgezet? Zijn de verdienmodellen in het bedrijfsleven aanzienlijk veranderd? Is er nog schaarste aan energie en grondstoffen of hebben we die weten te bestrijden met duurzame oplossingen? En welke technologische ontwikkelingen zijn 'disruptive' geweest?

De kunst van het vooruitkijken gaat vooral gepaard met het afwegen van vragen en onzekerheden, en de acceptatie dat weinig over een termijn van vijf tot tien jaar met grote stelligheid te voorzien is. Hoe leven wij als consumenten, waar hechten we waarde aan, en wie zijn de partijen die het beste onze veranderde behoeften weten te bedienen? Zijn we inderdaad *prosumenten* van energie geworden? En hoe gaat het met de retailsector, die het in onze huidige tijd zo zwaar heeft? Hebben spelers als Google en Apple de traditionele industriegrenzen overschreden? Zijn deze partijen leiders geworden in het bankwezen, de auto-industrie en misschien zelfs wel de gezondheidszorg en het onderwijs? Welke technologische ontwikkelingen zijn bepalend geweest: het internet der dingen, 3D-printing, na-

notechnologie, zelfsturende auto's, robotica, of iets waar we anno 2015 nog niet eens aan hebben gedacht?

Verbeelding en dromen zijn vaak krachtiger instrumenten dan ratio en analyse. Te veel vertrouwen op de cognitieve benadering levert de illusie op van schijnzekerheden. Voor een dergelijke tunnelvisie willen we onszelf behoeden als het gaat om de toekomst van ons land. Met een gezonde dosis twijfel treden we de toekomst tegemoet, want, zoals de Britse wiskundige en filosoof Bertrand Russell eens zei:

'The sad thing about the world is that fools and fanatics are so sure of themselves, and wiser people full of doubt'



Bibi de Vries

directeur strategische relaties
Achmea Corporate Relations



Michiel Pieters

directielid
Achmea Corporate Relations

Methode

Op basis van interviews met belangrijke leiders en denkers van Nederland zijn de auteurs van dit boek op zoek gegaan naar consensus, verschillen, verbanden en opvallende gedachten. Vanzelfsprekend zijn de meningen niet eenduidig.

Toch zijn er omstandigheden of veranderingen die door vrijwel alle geïnterviewden genoemd worden. Deze aspecten van consensus bieden een startpunt voor het doorgronden van de richting waarin Nederland zich zal bewegen.

Tegelijkertijd verschillen de meningen over tal van zaken. Wat de één als evident beschouwt, trekt de ander in twijfel. En waar de één een revolutionaire verandering voorziet, gelooft de ander dat deze ge-

leidelijk zal verlopen. Wat voor de één een *disruptive gamechanger* zal zijn, is voor de ander maar bijzaak.

Om aan deze verschillende interpretaties recht te doen, presenteren we vier toekomstscenario's. In deze scenario's zullen we belangrijke krachten in beeld brengen die de toekomst van Nederland potentieel vormen. Maar elk scenario kent een andere invalshoek. Deze denkwijze helpt ons om onszelf een perspectief te vormen dat niet verkokerd of dogmatisch is, dat helpt te verbeelden en te dromen, en dat de gelegenheid biedt de daadwerkelijke richting van de toekomst te volgen terwijl deze zich de komende jaren ontvouwt.

De vijf toekomstzekerheden van Nederland

Hoewel we 'toekomstzekerheden' altijd tussen aanhalingstekens moeten zetten, is er gelukkig een aantal zaken en omstandigheden dat een hoge mate van zekerheid kent; daar zal een potentieel onstuitmige toekomst weinig tot niets aan veranderen.

Zekerheid 1: Technologische ontwikkeling

Prominent aanwezig in alle interviews is de snelle voortschrijding van de technologie en de impact die deze heeft op de samenleving. Technologieën die momenteel al grote veranderingen teweegbrengen of op het punt van doorbreken staan, zoals de volledige *connectivity* van internet, robotisering, biotech en *big data*, zullen tot continue dynamiek en vernieuwing leiden. Hoe dit precies zal uitpakken blijft een grote vraag, maar de vraag is niet zozeer óf technologie de maatschappij zal veranderen, maar in welke mate en versnelling dit gebeurt: geleidelijk of ontwrichtend?

'Er zou in elke opleiding een fatsoenlijke moot IT-kennis moeten komen, zodat iedereen meer leert dan alleen maar simpel een computer bedienen'

– **Annemarie Jorritsma**, (Oud)burgemeester Almere

De zekerheid is dat technologische vernieuwing de bepalende aanjager zal zijn van blijvende verandering, niet alleen op productniveau, maar ook in businessmodellen, logistieke processen, manieren van samenwerken, inrichting van de zorg en het onderwijs, enzovoort.

Zekerheid 2: Duurzaamheid

Waar er tien jaar geleden nog twijfel bestond of de aandacht voor duurzaamheid een blijvend fenomeen was, is het begrip inmiddels verankerd in ons denken en doen. Anno 2025 zal dat alleen nog maar versterkt en dieper geworteld zijn. De gevolgen van vervuiling zullen zichtbaarder zijn geworden en het zal maatschappelijk onacceptabel worden daar bagatelliserend over te doen.

'Je zult echt moeten laten zien dat je een hoger doel dient dan alleen winst maken'

– **Jan Hommen**, CEO KPMG

Verantwoordelijkheid nemen voor mens en milieu blijft de norm. Het merendeel van het bedrijfsleven zal zich hier ook aan houden, zo niet uit zichzelf dan wel gedwongen door klanten, maatschappelijke organisaties of uiteindelijk door wet- en regelgeving.

Zekerheid 3: Demografische verandering

Demografisch gezien is ook een aantal zaken voorspelbaar. De reeds lang ingezette vergrijzing zal ook in 2025 nog bepalend zijn. We leven langer, maar zullen ook steeds langer moeten doorwerken. Dit zal zeker voor mensen op latere leeftijd gevolgen hebben, bijvoorbeeld voor hun sociale omgeving. Ook de gezondheidszorg kan zich op deze zekerheid voorbereiden: ouder wordende mensen hebben relatief meer zorg nodig, dus de zorg zal zich hierop moeten inrichten.

'In 2025 zullen 65-plussers een kwart van de bevolking uitmaken, terwijl het aandeel van jongeren steeds kleiner wordt'

– **Jos de Blok**, eigenaar Buurtzorg Nederland

Daarnaast is het niet realistisch te veronderstellen dat de dunbevolkte gebieden in Nederland weer dichter bevolkt raken de komende jaren. Werkgelegenheid in deze gebieden blijft zeer waarschijnlijk een *issue*, ongeacht de stimuleringsmaatregelen. De verstedelijking zet aldus door en met name de Randstad raakt dichter bevolkt.

Zekerheid 4: Geografie

Zonder twijfel verandert Nederlands geografische ligging niet. Hoewel dat klinkt als een open deur, heeft het toch belangrijke gevolgen. Onze plek aan de Noordzee, de rivieren die ons

land doorsnijden en toegang bieden tot het Duitse en Europese achterland, en het grote deel van ons land dat onder de zeespiegel ligt, zijn blijvende natuurlijke factoren.

Dat betekent ook dat ons eeuwenoude gevecht tegen het water niet zal ophouden en watermanagement van blijvend belang zal zijn. In ieder geval voor onszelf, maar mogelijk ook als exportproduct. Daarnaast zijn we gesitueerd op een strategisch sterke positie voor een hoofdrol in de wereldhandel. De bereikbaarheid van Nederland – zowel over zee als door de lucht – en de aansluitende transportmogelijkheden zijn goed georganiseerd. Ons gematigde klimaat zal ook een geografische kracht blijven, zelfs als het weer verandert.

Een andere zekerheid die we hebben, is dat ons land een klein, dichtbevolkt land zal blijven. Dit betekent dat we anno 2025 nog steeds de kunst van het samen wonen, samen werken en samen recreëren op een kleine oppervlakte zullen beheersen.

‘Wij zijn water, we weten alles over water, we zijn de beste op het terrein van water. Daar kan geen land tegenop’

– **Ahmed Aboutaleb**, burgemeester Rotterdam

Minder prettig aan onze natuurlijke geografie is dat de aardgasopbrengsten uit onze eigen bronnen, die zo veel decennia extra bestedingsruimte boden en rond tien procent van de rijksinkomsten opleverden, sterk gereduceerd zullen zijn.

Zekerheid 5:

Democratische rechtsstaat

Waar er in sommige landen onrust heerst en sprake is van politieke instabiliteit – denk aan het Midden-Oosten, maar ook aan de grenzen van Europa – is het voortbestaan van onze democratische rechtsstaat geen punt van discussie. Naar alle waarschijnlijkheid zal Nederland zijn democratie hebben behouden en leven we in 2025 in een volwassen, relatief stabiele politieke omgeving.

Dat wil niet zeggen dat er geen verrassingen kunnen optreden, zoals de snelle opkomst van nieuwe politieke partijen in het recente verleden heeft laten zien. Ook destabilisatoren als politieke schandalen, radicaliserende geluiden en zelfs terrorisme zijn niet uit te sluiten. Maar in essentie zal de Nederlandse democratie blijven bestaan en blijft de journalistiek haar werk doen om politici bij de les

te houden. De rechterlijke macht blijft onafhankelijk functioneren. Er zijn volop *checks and balances* in het systeem ingebouwd om de democratische verworvenheden te waarborgen – hoewel we op uitholling daarvan alert moeten blijven.

De acht hoofdonzekerheden

Naast de zekere factoren zijn er tal van thema's die een grote impact hebben op de toekomst van Nederland, maar waarvan nog moeilijk te voorzien is hoe die zich zullen ontwikkelen. De gesprekken die de basis vormen voor dit boek, maken duidelijk dat de geïnterviewden vaak van mening verschillen. Maar soms zitten ze ook op één lijn en blijken ze dezelfde factoren te herkennen die het toekomstig landschap gaan bepalen.

'We moeten ons erop voorbereiden dat alles onzeker is'

– **Mariëtte Hamer**, voorzitter Sociaal-Economische Raad

De belangrijkste acht thema's met betrekking tot onzekerheid zijn geopolitieke veranderingen, grondstofvoorziening, wederom technologie, Europa, de financiële sector, kennisontwikkeling, onze wendbaarheid en maatschappelijke waarden.

Onzekerheid 1:

Geopolitieke veranderingen

De grillige situatie in verschillende delen van de wereld, zoals in het Midden-Oosten en Rusland, maar ook in andere delen van de wereld inclusief Europa – maken geopolitieke spanningen tot een van de belangrijkste onzekerheden voor de komende jaren. Belangrijke vragen hierbij zijn óf en zo ja hóe deze (potentiële) conflicthaarden de mondiale agenda zullen gaan domineren, of de internationale instituties in staat zijn de tegenstellingen te beteugelen, hoe de vluchtelingenproblematiek zich ontwikkelt en welke terroristische en andersoortige dreigingen er kunnen ontstaan.

Onzekerheid 2:

Grondstofvoorziening

De groei en ontwikkeling van de wereldpopulatie zullen tot een toenemende grondstoffenbehoefte leiden, wat op gespannen voet komt te staan met de beschikbaarheid van deze natuurlijke bronnen. De grondstoffenproblematiek zal dan ook een bijzonder belangrijk thema blijven. Kernvragen zijn of de verduurzaming van het energieverbruik snel

genoeg gaat en hoe protectionistisch landen zullen worden als het gaat om hun natuurlijke bronnen (waaronder water).

'We staan aan de vooravond van een revolutionaire tijd als het gaat om energievoorziening'

– **Pieter van Oord**, directeur Van Oord

Een andere vraag is hoe de verhouding tussen producent en consument zal zijn als delen van de Nederlandse bevolking zelfvoorzienend (of zelfs producent van energie) zijn. De komende tien jaar is de wereld bovendien getuige van een historische mijlpaal: Noord-Amerika is wederom onafhankelijk in zijn olie- en gasvoorziening.

Onzekerheid 3:

Technologie

Hoe pakken de technologische veranderingen uit: *continue-connected*, *big data*, robotisering, biotech, *wearable technologies*, *drones*, zelfsturende auto's en kunstmatige intelligentie? Wat blijft er over van het privacydebat, nu er steeds meer data worden opgeslagen, die bovendien *veredeld* kunnen worden?

'Technologie is voorsprong en als je technologisch niet meegaat, lig je eruit'

– **Janneke Niessen**, CIO
en **Joelle Frijters**, CEO Improve Digital

Welke veiligheidsrisico's zijn we bereid te accepteren? De technologische ontwikkeling is geen vraag op zich, maar het dynamische karakter en de enorme snelheid waarmee zij zich ontwikkelt, maken het lastig te voorspellen in welke mate technologie onze levens zal gaan beïnvloeden.

Onzekerheid 4:

Europa

De Europese context waarbinnen Nederland opereert, scheidt voor een groot deel de voorwaarden

voor onze economische ontwikkeling. Maar welke rol speelt Europa in de wereldeconomie anno 2025? En hoe staat de euro ervoor? Is Europa meer geïntegreerd en is de aansturing verbeterd, of is het vertrouwen in Europa juist geërodeerd? Hoe stabiel is Europa, en welke spanningen zijn er bij de grenzen?

Onzekerheid 5: Financiële sector

Hoe ontwikkelt de gehavende financiële sector zich: herstelt het vertrouwen of blijft er veel onrust? Kan de financiële sector zijn traditionele rol als smeermiddel van de economie (weer) vervullen?

‘Wij zullen echt niet de financiële sector afschermen voor nieuwe spelers. Wij zullen innovatie een kans geven. Bancaire concurrentie is van alle tijden’

– **Klaas Knot**, president De Nederlandsche Bank

Komen de stabiliteit en rust van weleer terug? En welke impact hebben nieuwe spelers als Bitcoin, Apple Pay en PayPal, en nieuwe financieringsvormen zoals *crowdfunding*?

Onzekerheid 6: Kennisonwikkeling

Ons hoge opleidingsniveau wordt van oudsher een kracht van Nederland genoemd. Maar kan Nederland in kennisontwikkeling internationaal blijven meegroeien en meedoen? Blijven talenten behouden voor Nederland of zoeken ze hun heil buiten Nederland, en mogelijk buiten Europa? Sluit de ontwikkelde kennis voldoende aan bij de vraag van de markt? Kunnen we de snelle vooruitgang op het technologievlak bijbenen? En hoe worden arbeidsrelaties door het kenniswerk beïnvloed? En is ons opleidingsniveau eigenlijk nog wel zo hoog als we denken?

Onzekerheid 7: Wendbaarheid

Wat is het ambitieniveau van Nederland? Zijn we voldoende voorbereid en in staat om mee te gaan in de snelle ontwikkelingen die er buiten Nederland plaatsvinden? Hebben we de visie en de daadkracht om vooruit te komen? Hebben we

voldoende adaptief vermogen om mee te dingen? Zijn onze leiders in staat mensen te mobiliseren en te motiveren om mee te bewegen? Passen onze regulering en poldercultuur nog bij de dynamiek van de toekomst?

‘Met name nieuwe generaties denken: ik kom op voor mijn eigen belangen, ik wil flexibel zijn’

– **Pieter Elbers**, CEO KLM

Onzekerheid 8: Maatschappelijke waarden

Op langere termijn vertalen deze veranderende krachten zich in andere waardepatronen. Ook op dat gebied hebben de geïnterviewden diverse fundamentele vragen: hoe ontwikkelt de individualisering zich versus het collectief? Hoe gaan we over tien jaar met elkaar om in het kader van solidariteit en zelfredzaamheid, groei, liberalisering, sociale cohesie, veiligheid en vertrouwen? De essentie is terug te brengen tot de vraag: wat betekenen we in relatie tot elkaar, en wat kenmerkt onze gemeenschappelijkheid anno 2025?

Kortom, we zien ons met een veelheid aan vragen en onzekerheden geconfronteerd. Het komen tot één gemeenschappelijk toekomstbeeld doet dan ook geen recht aan de diversiteit van gedachten en vragen hierover.

Als samenstellers hebben wij er in dit boek dan ook voor gekozen een aantal scenario's naast elkaar vorm te geven, elk met zijn eigen 'gelijk', maar steeds fundamenteel anders.

Bepalende factoren

Om tot deze scenario's te komen, hebben we eerst gezocht naar de drijvende factoren achter de vele onzekerheden. De diverse interviews overziend, springen er twee factoren uit die keer op keer als zeer bepalend voor de toekomst worden genoemd:

Technologische vooruitgang

Velen waarschuwen voor de belangrijke technologische veranderingen die voor de deur staan, met daarbij vaak de kanttekening dat er groot gevaar schuilt in de onderschatting ervan. Tegelijkertijd hebben we deze technowaarschuwing al meerdere malen gehoord, is deze soms bewaarheid geworden, maar zijn aangekondigde *disruptions* ook geregeld hypes gebleken. Kortom, hoe zullen de technologische ontwikkelingen de komende vijf tot tien jaar de Nederlandse economie beïnvloeden: evolutionair of revolutionair?

Adaptief vermogen van Nederland

Deze factor integreert een aantal hierboven genoemde onzekerheden, waaronder de wendbaarheid, de kennisontwikkeling en de andere factoren die tot flexibiliteit dwingen. Er bestaat bij veel geïnterviewden grote zorg dat Nederland de slag mist als we niet tijdig de handen ineenslaan en alle maatschappelijke partijen – van overheid tot bedrijfsleven – ervoor zorgen dat Nederland blijft meebewegen. De gevolgen van de globalisering en de dynamiek van de opkomende markten, alsmede de kramp waarin ons continent terecht is gekomen sinds de financiële crisis en vervolgens de banken- en landencrises, hebben Europa in de ogen van buitenstaanders tot een museum gemaakt. In Nederland zijn we gewend geraakt aan het hoge welvaartsniveau en nemen we de handhaving hiervan als vanzelfsprekend aan, terwijl een belangrijke financieringsbron van deze welvaart – de gasopbrengsten – anno 2015 begint te haperen.

De vraag is daarom of we als Nederland het adaptieve vermogen hebben om mee te gaan in de veranderende werkelijkheid, of dat we te veel vastgeroest zitten in het verleden, waardoor we in de toekomst versneld achterop zullen raken bij andere landen en regio's.

Deze twee bepalende factoren – of liever gezegd kernonzekerheden – stellen ons in staat vier toekomstperspectieven te formuleren, die elk op zichzelf plausibel zijn, maar fundamentele verschillen vertonen. Dat is belangrijk, omdat we niet weten waartoe deze kernonzekerheden leiden en het ene toekomstbeeld net zo goed werkelijkheid kan worden als het andere.

De verschillende toekomstbeelden hebben we uitgewerkt tot vier scenario's, die ons in staat stellen te verbeelden hoe de toekomst zich kan ontploffen:

Wendbaar en dynamisch



↑
Additief

Evolutionair

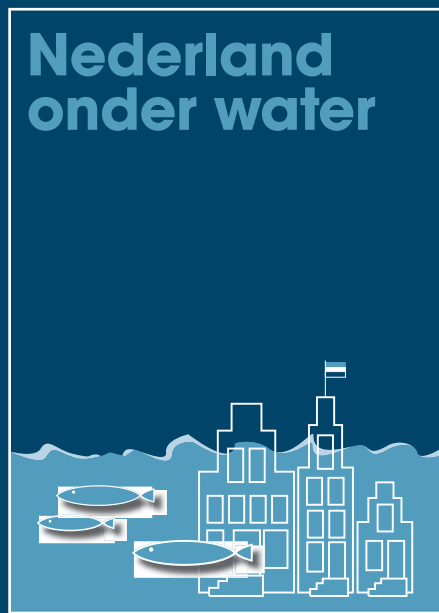
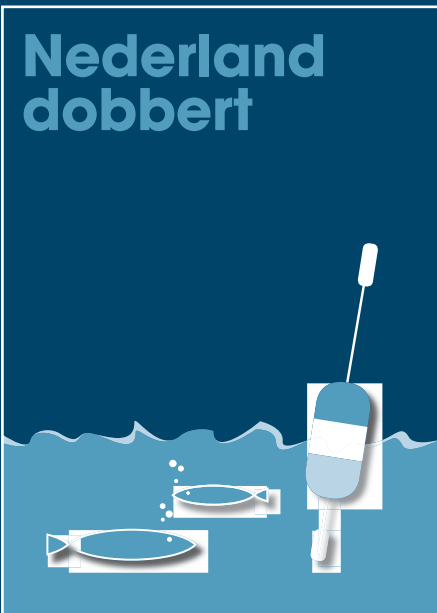


Technologische

ontwikkeling



Revolutionair en disruptie



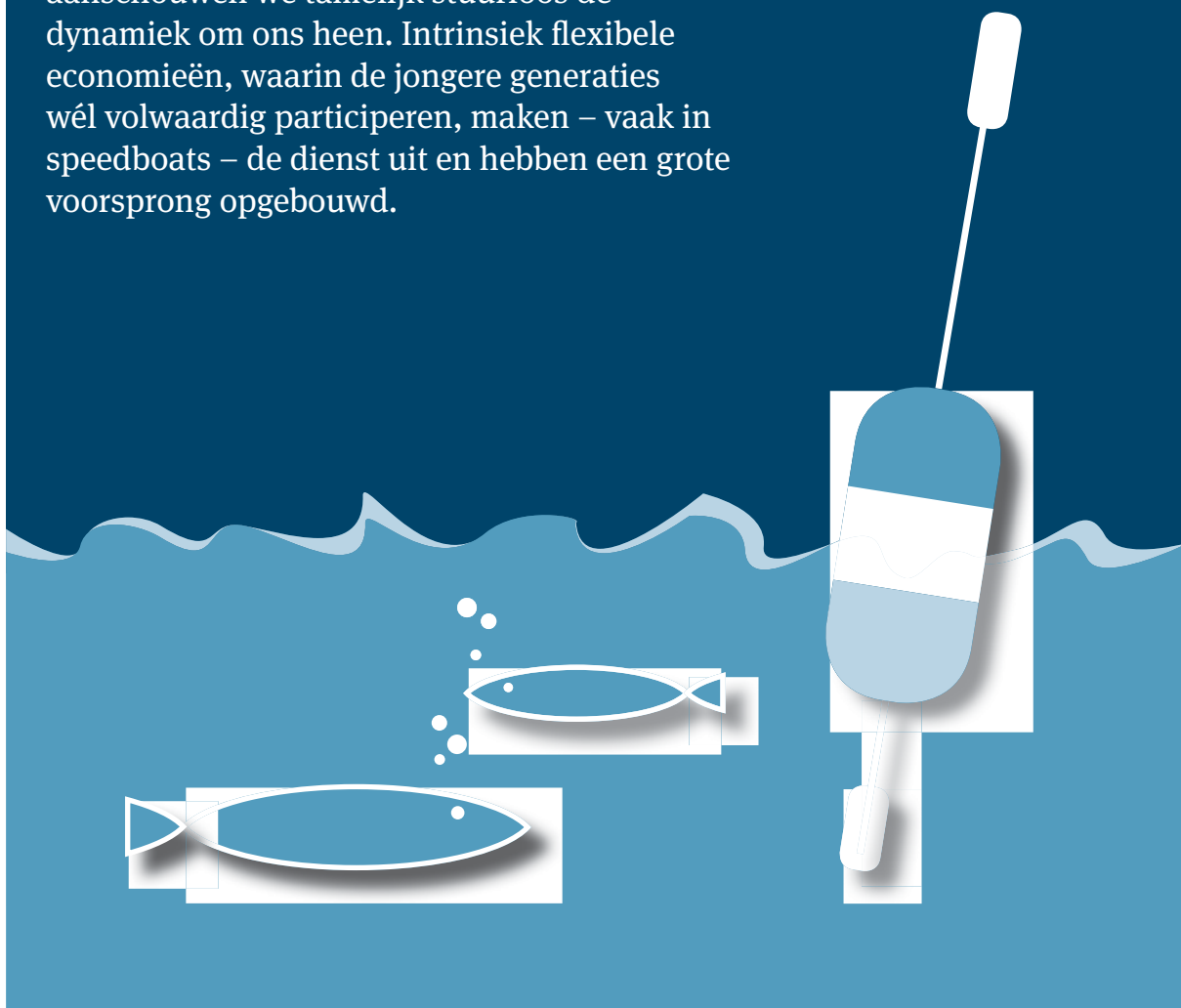
↓
Vermogen

Gering en traag

Nederland dobbert

ANNO 2025

Dit scenario kenmerkt zich door de gedachte dat Nederland, geleidelijk aan en bijna ongemerkt, op een zijspoor is terechtgekomen. Aanvankelijk nog smalend en berustend in onze welvaart en verworvenheden aanschouwen we tamelijk stuurloos de dynamiek om ons heen. Intrinsiek flexibele economieën, waarin de jongere generaties wél volwaardig participeren, maken – vaak in speedboats – de dienst uit en hebben een grote voorsprong opgebouwd.



We zijn blind geweest voor de technologische evolutie, die zich geleidelijk maar gestaag voltrokken heeft. Cognitieve dissonantie bij met name de oudere, machtige generatie heeft ons ervan weerhouden mee te bewegen met de gestage veranderingen die er om ons heen plaatsvinden. Behoud van rechten en verworvenheden, tezamen met het ontbreken van een duidelijke *wake-up call*, hebben de wil om te veranderen in de weg gezeten. 'Het gaat eigenlijk best nog wel goed' en 'zo'n vaart loopt dat allemaal niet' zijn de gevleugelde, bagatelliserende reacties van de oude garde die dicht tegen zijn pensioen aan zit, als ambitieuze jongelingen zich weer eens roeren met hun vernieuwingsdrift. Hun technologische ambities krijgen te weinig handen op elkaar – potentieel succesvolle *start-ups* zullen nooit het licht zien, terwijl andere bij gebrek aan financiering binnen het jaar verdwijnen.

Er is een gat geslagen tussen het vergrijsde deel van de natie – dat weliswaar langer en welvarender leeft, maar ook een barrière vormt in de transitie naar de nieuwe werkelijkheid – en de nieuwe generaties. Laatstgenoemden namen de signalen uit dynamischer werelden wel degelijk waar, maar konden geen vuist maken tegen de machtige oudere generaties. Veel jongeren zoeken hun heil daarom ergens anders.

De wil om structurele hervormingen door te voeren is zeer gering. En daar waar beleidshervormingen wel worden aangenomen, blijken zij keer op keer op onwil, weerstand en vertraging in de uitvoering te stuiten.

Ook zet de financiële sector een rem op herstel. Stringente wet- en regelgeving, het opschonen van de eigen balansen, maar ook de identiteitscrisis waarin de sector terecht is gekomen na de overheidsinfusen die nodig waren om overeind te blijven, maken kredietverlening nog altijd tot een *bottleneck* in het herstel.

'Wij creëren geen klimaat waarin toppers alle ruimte krijgen om zich te ontwikkelen'

– Yvonne van Rooij, voorzitter Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen

Economische groei is al tien jaar lang te gering. Al met al is het welvaartsniveau van Nederland nog

Nederland dobert in vogelvlucht

- > De geleidelijkheid van de verandering heeft Nederland in slaap gesust – tevredenheid heerst over geringe groei;
- > Generatiekloof vormt barrière tussen het rijke, vergrijsde deel van de natie met veel verworven rechten en de jonge generatie;
- > Welvaartsniveau is nog behoorlijk en niet alarmerend; dit komt echter grotendeels uit vrijgekomen pensioenvermogens;
- > Drijfveer en passie om mee te gaan met de nieuwe ontwikkelingen ontbreken – jongeren vertrekken.

naar behoren, maar een (te) groot deel ervan komt uit de pensioenvermogens. En ook hier is de geleidelijkheid verraderlijk gebleken. Van jaar tot jaar is de achteruitgang moeilijk voelbaar geweest, maar in 2025, de laatste tien jaar beschouwend, heeft Nederland echt nagenoeg stilgestaan.

Hoe heeft dit scenario zich voltrokken?

Het klimaat tussen 2015 en 2020 leent zich niet voor groots denken. Nederland en Europa worden geconfronteerd met fundamentele en existentiële uitdagingen. Na de escalatie met Griekenland in 2015 domineren vergelijkbare problemen met Portugal en Spanje de agenda in de jaren die volgen. Het anti-Europese geluid krijgt steeds meer voet aan de grond, niet alleen binnen kritische landen als Hongarije, het Verenigd Koninkrijk en Polen, maar ook binnen de van oudsher Europees gezinde landen. De Europese belofte inlossen vergt veel aandacht van politieke leiders, waar de agenda jarenlang bepaald wordt door het blussen van branden op de weg naar een gewenst en gehoopt toekomstbeeld van een meer geharmoniseerd Europa.

Waar Europa zou moeten vechten tegen het imago van Museum Europa dat langzaam maar zeker is ontstaan, lijkt de intern gerichte aandacht een *self fulfilling prophecy* te veroorzaken: Europa blijft in ontwikkeling achter, grotendeels vanwege het vele navelstaren en de eindeloos lijkende, interne discussies.

'In gesprek met Chinese partijen hoor ik vaak dat Europa de komende honderd jaar een nogal doods continent zal zijn'

– **John Quist**, CEO Unica

Vanuit deze context, en met de wake-up call van de crisisjaren 2008–2014 nog vers in het geheugen, past bescheidenheid. Althans volgens velen. En dit vertaalt zich in een behoudende opstelling waar het vernieuwing betreft. Geen grootse plannen met idem financiële implicaties en risico's, maar 'eerst zien, dan geloven' is het mantra.

Ook in Nederland domineert 'problemen oplossen' het politieke gedachtengoed. Op het belang van leiderschap, aanlokkelijke vergezichten, ambitieuze doelen stellen en heldere keuzes maken voor de vernieuwingsagenda van Nederland reageren gelouterde politici vaak smalend. Zij halen graag de pragmatische 'visie' aan van voormalig premier Ruud Lubbers, die ooit zei: 'Dit land heeft problemen, en mijn visie is om ze op te lossen.'

Hoewel het bedrijfsleven ten dele zijn eigen dynamiek kent, is ook daar het sentiment gering om te vernieuwen. De algehele teneur staat innovatie in de weg en mist de nodige inspiratie. Het is moeilijk de handen op elkaar te krijgen voor ambitieuze, risicovolle initiatieven. Durfkapitaal is nog maar mondjesmaat beschikbaar. Hoofdkantoren en researchafdelingen hebben zich geleidelijk aan verplaatst naar groeiende economieën.

Het nog steeds hoge welvaartsniveau noopt weinigen tot het herijken van hun houding. Het mag dan misschien niet fantastisch gaan in Nederland, maar toch altijd nog goed genoeg om niet te veel te hoeven veranderen. De *sense of urgency* ontbreekt om serieus werk te maken van vernieuwing en aan te haken bij de diverse veranderingen in de wereld om ons heen. We lijken te berusten in het idee dat Nederland geen echte vuist kan maken in het geweld van de grote economieën.

Hervormingen op het gebied van de arbeidsmarkt, het pensioenstelsel, de zorgsector en het onderwijs komen er niet of nauwelijks door. Als gevolg hiervan blijft arbeid duur en neemt de aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingsland gestaag af. We prijzen onszelf uit de markt, wat zich vertaalt in toenemende werkloosheidscijfers. Met name de jeugdwerkloosheid begint zorgelijke vormen aan te nemen.

'Pas als de nieuwe generatie meer invloed krijgt, verwacht ik dat we de innovatie kunnen bijbenen. Wanneer dit omslagpunt komt, is onzeker'

– **Yuri van Geest**, ondernemer, schrijver en ambassadeur Singularity University

Rond 2022 begint Nederland te beseffen dat er de voorgaande jaren effectief een *braindrain* heeft plaatsgevonden. Jongeren voelen zich niet meer thuis in dit door overwegend oudere en behoudende generaties gedomineerde landschap. Kennisinstituten zijn gedaald in de internationale lijstjes. Nederland signaleert en onderkent deze zorgelijke ontwikkeling, maar een gevoel van machteloosheid heeft zich van ons land meester gemaakt. De technologische vernieuwing heeft als sluipmoordenaar toegeslagen en Nederland is de spreekwoordelijke kikker gebleken die in de steeds heter wordende pan water is terechtgekomen.

Anno 2025 staat Nederland het water nog niet aan de lippen. Maar schijn bedriegt. De welvaart zit met name bij de gepensioneerden die in de levensfase van beschouwen en toekijken terecht zijn gekomen, *niet* bij degenen die aan de toekomst van Nederland moeten bouwen. Het heeft er alle schijn van dat ons land aan de vooravond staat van een donker decennium, waarin we ons afvragen hoe Nederland de inhaalrace moet gaan vormgeven, indien dat proces nog haalbaar is.

Wat zijn de kanaries in de kolenmijn* voor dit scenario?

2016/2017:

De EU wordt gedwongen een deel van de Griekse schuld kwijt te schelden. Ook zullen overwinningen van linkse partijen in Spanje en Portugal fundamentele koerswijzigingen van het bezuinigingsbeleid inluiden;

2017:

Fiscale stimulansen voor Nederlandse start-ups ontbreken nog, waardoor zij niet in staat zijn snel te groeien;

2018:

Hervormingen van het pensioenstelsel worden in Nederland als politiek onhaalbaar beschouwd en op de lange baan geschoven;

2020:

Nederland valt uit de top-15 van de Global Competitive Index, waarin het in 2015 nog op nummer 8 stond. De Global Competitiveness Report onderzoekt het competitieve landschap van 144 economieën en geeft inzicht in de productiviteit en welvaart van deze landen.

Wat zien we vandaag al?

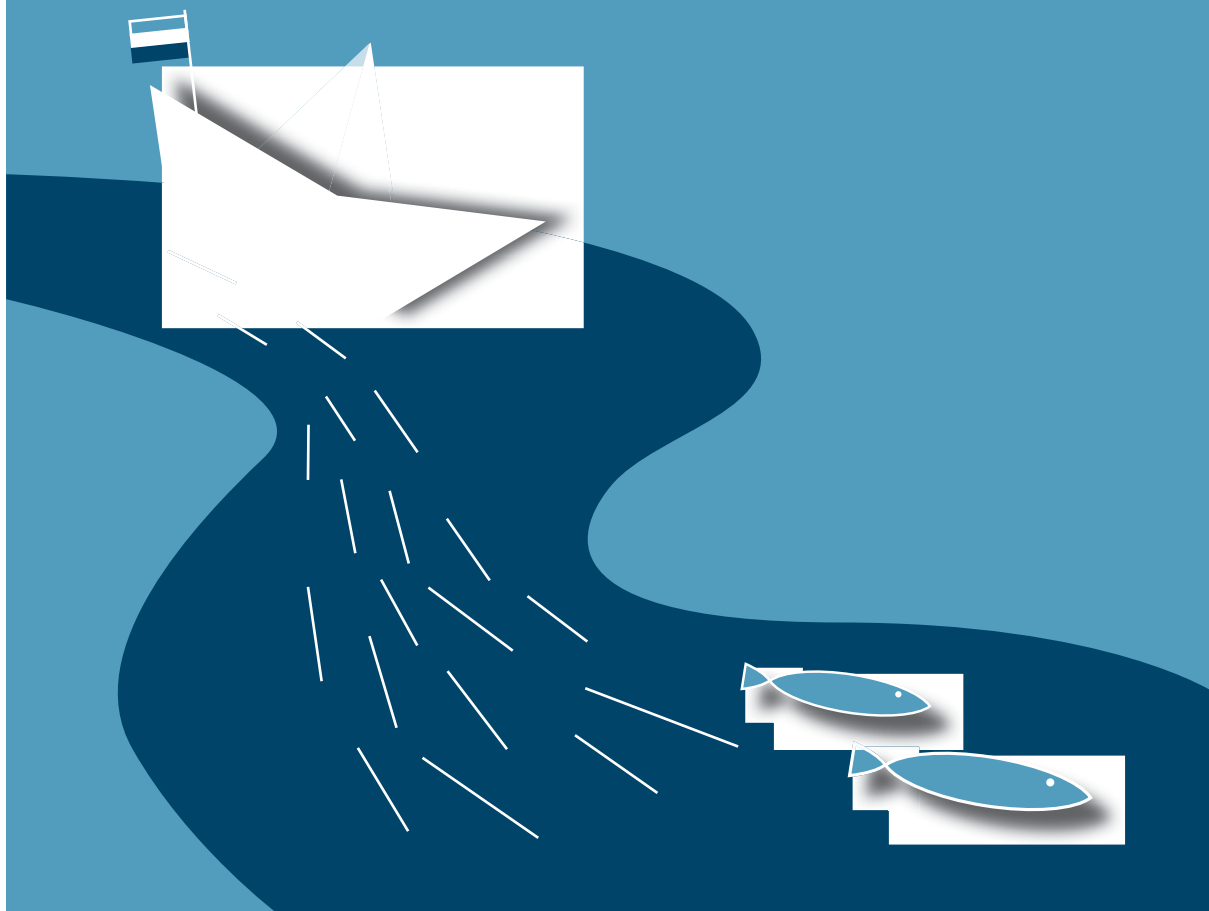
- Pensioenfondsen krijgen langer de tijd om hun dekkingsgraden op orde te brengen. Hierdoor ontbreekt de *sense of urgency* voor hervorming;
- Hoofdkantoren van bedrijven worden verplaatst doordat beursgenoteerde bedrijven worden overgenomen (zie Grontmij);
- Buitenlandse investeerders richten zich op het mkb voor het behalen van extra rendement, terwijl Nederlandse institutionele beleggers dit maar mondjesmaat doen;
- De Nederlandse en Europese politiek is gericht op 'incidenten' (zie het incident met de Thalys op 21 augustus 2015 en de discussie over beveiliging van treinen);
- Aanpassing van het ontslagrecht vindt onvoldoende voortvarend plaats. Het kleinere mkb blijft terughoudend met werknemers aannemen;
- Inmiddels komt 60 procent van de Nederlandse banengroei van startende bedrijven (cijfers OESO), maar op internationale ranglijsten over innovatie, digitalisering en start-ups zakt Nederland verder weg.

* Kanaries werden vroeger in de kolenmijnen gebruikt als een waarschuwingssysteem. Giftige gassen als koolstofmonoxide en methaan in de mijn doodden de vogels voordat de mijnwerkers hierdoor werden aangetast.

Nederland stroomt mee

ANNO 2025

Dit toekomstperspectief kenmerkt zich door het feit dat we de technologische ontwikkeling behoorlijk hebben kunnen bijbenen. Gezien de voor ons beschikbare middelen hebben we goed kunnen aanhaken bij de veranderende omstandigheden. Het technologische landschap is ook niet zo dramatisch veranderd als vaak werd voorspeld; grote veranderingen hebben zich eigenlijk niet voorgedaan.



Uiteraard heeft de wereld – en ook Nederland – niet stilgestaan, maar onze koopmansgeest, het hoge opleidingsniveau, onze talenkennis, de culturele rijkdom en de veilige, betrouwbare en stabiele leef- en werkomgeving maken van Nederland nog steeds een prima vestigingsplek en een goede handelspartner. We lopen weliswaar niet altijd vooraan, en de overlegeconomie waar we aan hechten weerhoudt ons om radicaal mee te bewegen met vernieuwingen, maar al met al wordt Nederland als een effectieve (*pretty*) *fast-follower* beschouwd.

‘Onze handelsgeest blijft cruciaal voor onze toekomst’

– **Wiebe Draijer**, bestuursvoorzitter Rabobank

Hoe heeft dit scenario zich voltrokken?

De periode 2015 tot 2020 is een betrekkelijk rustige periode gebleken. Economische groei is gering, maar na de periode van grote onrust en onzekerheid als gevolg van de financiële en landencrises, is deze adempauze meer dan welkom. Nederland is tevreden met een fase van weliswaar lage, maar relatief stabiele groei, die varieert binnen de bandbreedte van 0,5 tot 1,5 procent.

Maar niet alleen Nederland en Europa maken pas op de plaats. China heeft na een periode van onstuimige groei de handen vol aan zichzelf. De groei van weleer kan niet worden volgehouden, wat tot veel interne spanningen leidt, zeker nadat de *housing bubble* in China langzaam is leeggelopen. Ook hebben economieën die het voornamelijk moeten hebben van hun grondstoffen (olie en gas) het lastig. De olieprijs is blijvend op een laag niveau terechtgekomen: anno 2020 schommelt deze nog steeds rond de US\$ 50 per vat. Rusland en het Midden-Oosten zijn genoodzaakt hun plannen op het internationale podium terug te schroeven, en ook zij hebben hun handen vol aan interne spanningen. Noord-Amerika spint garen bij deze ontwikkelingen. Dat vertaalt zich in een zeer sterke dollar, wat blijkt als in 2018 1 dollar meer waard is geworden dan 1 euro. Dit zet wel een rem op de Amerikaanse export, en daarmee op de werkgelegenheid. Kortom, de wereldblokken houden elkaar redelijk in balans, de geopolitieke spanningen nemen wat af en globalisering maakt pas op de plaats.

Nederland stroomt mee in vogelvlucht

- Relatief rustige periode door lage olie-prijzen en tot rust komen van globalisering (vanwege regionale aandacht);
- Geen radicale technologische veranderingen – Nederland voldoende dynamisch om aan te haken (en soms zelfs te leiden);
- Overlegeconomie weet goede balans te vinden tussen verandering enerzijds en behoud van bepaalde Nederlandse waarden anderzijds.

‘De drempel voor innovatieve technologie is hoger geworden. De grote mastodonten zullen groot blijven en hun positie zeker stellen’

– **Peter de Mönnink**, CEO Sanoma/SBS

Technologische innovatie schrijdt voort. Anno 2020 heeft dat in verschillende sectoren tot behoorlijke veranderingen geleid, in productie, efficiency, maar zeker ook in nieuwe verdienmodellen. Hoewel die veranderingen primair voortkomen uit het bedrijfsleven, speelt de overheid een ondersteunende, faciliterende rol. Het topsectorenbeleid heeft succes en wordt anno 2020 nog eens aangescherpt voor de volgende vijf jaar. Het nieuwe beleid richt zich doelbewust op een aantal sectoren waarin we sterk kunnen zijn. Het besef heerst dat we als relatief klein land onze aandacht beter kunnen focussen op een gering aantal sectoren waarin we echt kunnen meedoen, en soms zelfs in kunnen uitblinken. Dat is beter dan op vele terreinen net niet mee te doen.

In het bedrijfsleven zijn het nagenoeg dezelfde spelers die leidend zijn: in 2025 zijn negen van de tien

beursgenoteerde bedrijven nog dezelfde als tien jaar eerder. De door sommigen voorspelde hausse aan fusies en overnames door spelers uit andere werelddelen blijft grotendeels uit, en ook bij het Nederlandse bedrijfsleven heerst geen overnamekoorts.

'Als je traditionele functies onder druk komen, ga je ook weer nieuwe dingen verzinnen'

– **Hans de Boer**, voorzitter VNO-NCW

Rond 2018-2021 tekent zich ook het herstel van de financiële sector af. In 2019 is ABN Amro volledig van het overheidsinfuus af na de verkoop van de laatste tranche. En rond 2021 komt het inzicht dat sommige maatregelen die voortkwamen uit de crisis wel wat doorgeschoten zijn. Uit angst voor een te voorzichtig financieel systeem dat verdere economische groei in de weg zal staan, begint er vanaf dat moment een fase van dereguleren. Het strakke harnas waarin de financiële sector eerder is gedwongen, wordt langzaam afgebouwd. Rond 2023 kun je op een feestje zelfs weer met trots melden dat je voor een bank werkt.

'Ik geloof in een organisatie die zichzelf bestuurt. Verpleegkundigen en artsen laten zich al bijscholen in financiën en bedrijfsvoering'

– **Marcel Levi**, bestuursvoorzitter AMC

De relatieve rust biedt ook de gelegenheid de overlegeconomie nieuw leven in te blazen. In 2020 is het polderen in ere hersteld en realiseren de sociale partners zich dat de technologische veranderingen onomkeerbaar zijn. Er is bereidheid om de discussie over een flexibelere arbeidsmarkt aan te gaan. De gesprekken daarover verlopen constructief. Sociale partners hebben hun nieuwe rol gevonden nu het beeld van de uitgebuite werknemer er één uit het verleden is. Zij zien in dat nieuwe generaties in een heel andere werkelijkheid opgroeien. Krampachtig vasthouden aan verworven rechten past niet bij de dynamiek van de toekomst. Arbeidsmarktflexibilisering, tezamen met de goed ontwikkelde kennisindustrie, de pragmatische (handels)geest van de Nederlanders en de gunstige startcondities, stelt Nederland in staat tijdig in te haken op de veranderingen en kansen te grijpen.

Ook de overheid draagt een behoorlijke steen bij door het scheppen van de juiste condities. Handelsmissies, innovatieregelingen en vestigingsstimulering werpen hun vruchten af: er is een gestage influx van buitenlandse investeringen in Nederland zichtbaar. In ons land is het immers goed toeven.

Ontegenzeggelijk kent Nederland, gezien zijn geringe fysieke omvang en de diepgewortelde sociale cultuur, zijn 'natuurlijke' beperkingen. We zijn niet de mondiale voorlopers noch de meest wendbare. Maar dat willen we ook niet per se. We bewandelen op de meeste terreinen een fast-followerstrategie, en dat gaat doorgaans goed. Je hoeft immers niet altijd vooraan te lopen om toch te kunnen profiteren van vernieuwingen.

'Vanuit de overheid wordt technology pionering enorm gepropageerd. Maar persoonlijk vraag ik mij af of je dit wel moet willen'

– **Cees Links**, CEO GreenPeak Technologies en grondlegger wifi

Kortom, doordat de technologische disruptie mee is gevallen, Nederland zich heeft gefocust op waar het goed in is, en de overlegeconomie zijn vruchten afwerpt, spelen we het spel nog altijd prima mee, met zelfs af en toe een uitschieter waarin we boven verwachting goed presteren. We berusten in het feit dat Nederland, gezien zijn historie en traditionele waarden van overleg en harmonie, nooit het dynamische klimaat kan creëren dat hoort bij een innovator en voorloper. Het maximaal haalbare voor ons is 'aanhaken' met de kennis en kunde op een aantal terreinen waar we goed in zijn. En dat hebben we tot dusver goed gedaan.

Wat zijn de kanaries in de kolenmijn voor dit scenario?

2015-2020:

- Het pensioenstelsel wordt nog verder geliberaliseerd. De 'grote verplichtstelling' wordt opgeheven, waardoor bedrijven het pensioen niet meer verplicht bij een bedrijfstakpensioenfonds hoeven onder te brengen.
- De vakbonden passen hun strategie aan. Behoud van verworven rechten en salarisstijging zijn niet langer primaire aandachtsgebieden. Men richt zich steeds meer op jongeren en het faciliteren van werk-naar-werkoplossingen.
- Intersectorale mobiliteit wordt groter door deze ontwikkeling. De groei in de BRIC-landen valt structureel terug naar 3 tot 6 procent;

2020:

De Nederlandse overheid beperkt het topsectorenbeleid tot vier sectoren: watermanagement, biotechnologie, de creatieve industrie en agrifood;

2020:

In alle sectoren wordt nieuwe technologie toegepast, maar de traditionele grenzen tussen sectoren blijft grotendeels gehandhaafd.

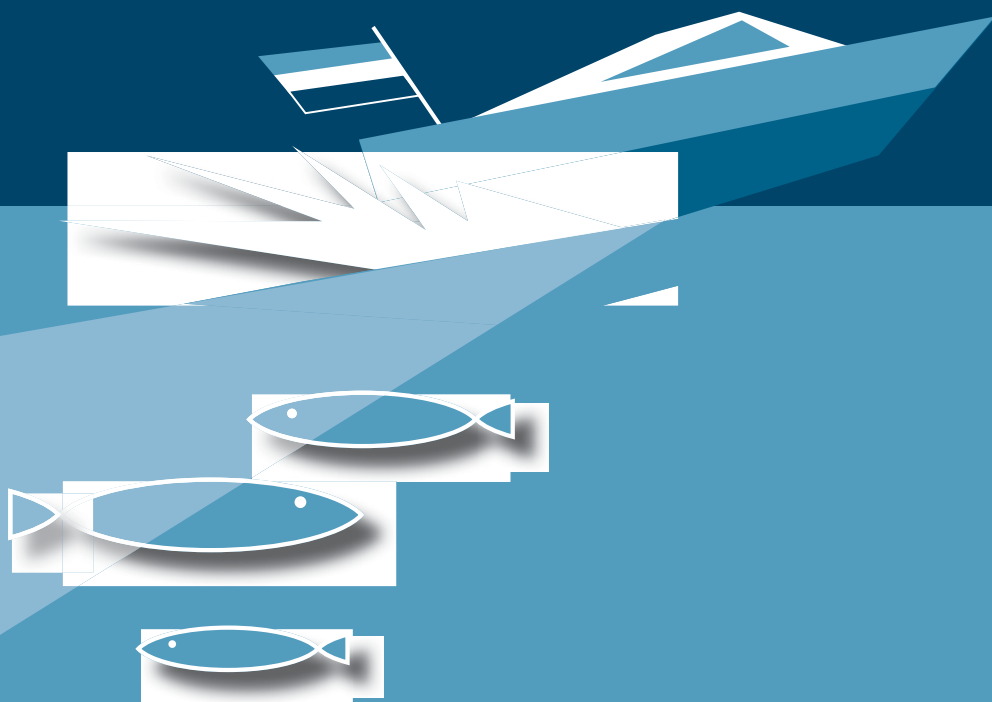
Wat zien we vandaag al?

- De Spaanse economie laat een sterke groeispurt zien. Exclusief seizoensinvloeden is de Spaanse industriële productie in juni 2015 met maar liefst 7,5 procent gegroeid. Ook andere economische indicatoren geven aan dat het land de (overigens nog lange) weg naar boven heeft gevonden;
- Op 13 juli 2015 gaf Saoedi-Arabië voor het eerst sinds 2007 weer staatsobligaties uit. Hiermee dekt een van de rijkste landen ter wereld zijn begrotingstekort en anticipeert het eveneens op een blijvend lage olieprijs;
- Op 11 augustus 2015 devalueerde de Chinese Centrale Bank de nationale munt, in de hoop met een zwakkere munt economische groei aan te wakkeren. Deze controversiële stap is een teken dat de rek uit de Chinese economie is;
- Nederlandse pensioenfondsen en verzekeraars passen hun beleggingsbeleid deels aan en investeren steeds meer gelden in de Nederlandse economie (onder andere via hypotheeklen);
- Nederlandse banken staan er relatief goed voor in Europees verband. ABN Amro is klaar voor een beursgang;
- Belangrijke elementen in het pensioenstelsel (zullen) worden aangepast, zoals doorbeleggen na de pensioendatum en de doorsneepremie (solidariteit tussen generaties).

Nederland vaart uit

ANNO 2025

In dit toekomstperspectief zijn er op een aantal terreinen heldere keuzes gemaakt, is er leiderschap getoond in het bedrijfsleven en in de politiek, en is Nederland een rolmodel in innovatie en vernieuwing geworden.



Met bewondering wordt er vanuit het buitenland naar Nederland gekeken: een land dat heeft aangetoond dat je niet groot hoeft te zijn om leidende posities in te nemen. De bundeling van kennisontwikkeling, een stimulerende overheidsagenda en toewijding vanuit het bedrijfsleven hebben ervoor gezorgd dat Nederland op de kaart staat ten aanzien van innovatie en ontwikkeling, duurzaamheid en zelfs vervaardiging van vernieuwende producten en diensten.

Toekomstbestendige aandachtsgebieden als watermanagement, aan duurzaamheid gelieerde sectoren, de creatieve sector, de voedingsindustrie en de zorg zijn speerpunten van aandacht en bundeling van krachten geworden. De technische en financiële infrastructuur om start-ups en innovatie te laten floreren is op orde gebracht, en door een uitstekende samenwerking van belanghebbenden is er een levendige en dynamische, vooruitstrevende en innovatieve omgeving ontstaan waarin Nederland internationaal in de kopgroep meespeelt.

Hoe heeft dit scenario zich voltrokken?

In de periode 2015 tot 2020 zijn drie ontwikkelingen als een 'perfect storm' – in positieve zin – samengekomen en hebben synergetische energie gekregen: samenwerking, bereidheid tot veranderen en financiering.

'Als je in staat bent voortdurend jezelf opnieuw uit te vinden, kun je de toekomst aan'

– **Jan Peter Balkenende**, partner EY en voormalig minister-president

De grote veranderingskrachten van de laatste jaren – technologie en globalisering – zetten onverminderd door en veranderen in rap tempo hele sectoren. Traditionele competitieve voordelen, zoals een fysiek netwerk van kantoren c.q. winkels of een gestaag opgebouwde lokale *brand name*, verdwijnen als sneeuw voor de zon en nopen tot een urgente herbezinning op essentiële delen van bedrijfsprocessen, klantproposities, verdienmodellen, enzovoort.

Het thema innovatie komt in 2016 hoog op de agenda als Nederland het eerste halfjaar het voorzitterschap van de Raad van Ministers van de Europese Unie vervult en innovatie tot topprioriteit benoemt. In de slipstream hiervan ontstaat ook snel in Nederland zelf het bewustzijn dat de boot niet gemist moet

Nederland vaart uit in vogelvlucht

- Hoge mate van dynamiek, veel (technologische) veranderingen en disrupties;
- Overheid, kennissector en bedrijfsleven weten elkaar prima te vinden in samenwerking, tonen leiderschap en maken heldere keuzes in innovatieagenda;
- Er ontstaat ruimte voor ondernemers om (radicale) innovaties te lanceren;
- Nederland toont wendbaarheid, flexibiliseert en floreert met triple-helixmodel.

worden. Dit leidt tot een effectieve samenwerking tussen overheid, kennissector en het bedrijfsleven.

'Ik zie veel in de samenwerking tussen bedrijven en universiteiten. Met elkaars kennis kun je sneller innoveren'

– **Herna Verhagen**, CEO PostNL

Dit op zich al bestaande fenomeen – de zogenaamde *triple helix* – weet zich vanuit 'de marge van goede bedoelingen' naar het centrum van de aanpak te verplaatsen: de overheid en het bedrijfsleven zien dit als een essentiële, kritische pilaar voor de toekomst van Nederland en handelen ernaar. De top van Nederland toont duidelijk leiderschap, definieert aantrekkelijke vergezichten en spreekt ambitie uit. Een positief gevoel en het zelfvertrouwen dat Nederland internationaal kan meedingen, ontwikkelen zich in rap tempo.

Deze verandering wordt versterkt door een tweede ontwikkeling: een nieuwe generatie staat te popelen om haar dromen te realiseren. Deze generatie, die vanwege de crisisjaren te lang in de wachtkamer heeft moeten zitten en nu haar kans grijpt, is een generatie die haar eigen weg wil volgen, niet op

zoek is naar collectieve vertegenwoordiging en *lifetime employment*, en vaak gedreven wordt door de wil een bijdrage te leveren aan verduurzaming en een betere maatschappij. Hieronder verstaan zij het verkleinen van onze *footprint* in het milieu en de natuur, maar evenzeer het aanjagen van een samenleving waarin sociale verhoudingen en handelsrelaties een gelijkwaardiger voedingsbodem krijgen. Schaarste kenmerkt de grondstoffenvoorziening, inclusief voeding en water. Vooruitschuiven kan niet langer. Een nieuwe werkelijkheid, die zich echt laat voelen als Saoedi-Arabië in 2020 aankondigt dat het binnen zeven jaar de export van olie zal stoppen, en zijn natuurlijke grondstoffen alleen nog voor eigen – en regionaal – gebruik zal aanwenden.

'Ik vind dat wij in Nederland een prima start-upklimaat hebben'

– **Wim Leereveld**, oprichter en eigenaar Access to Medicine

Dit toenemende schaarstebesef heeft ook een positieve kant: het zet grenzen en beperkingen, en voedt daarmee innovatie en creativiteit. Dit resulteert in een vloedgolf van jonge, innovatieve bedrijven. Ze bouwen voort op de uitstekende technische condities van Nederland, zoals goed ontwikkeld internetgebruik en hoge connectiviteit. Een ware start-updelta begint zich te manifesteren.

De derde ontwikkeling faciliteert deze innovatiegolf: anno 2019-2020 is de financiële infrastructuur voor risicovolle initiatieven weer op orde gebracht. De banken laten hun identiteitscrisis steeds meer achter zich en passen hun overdreven, uit de crisissen voortvloeiende voorzichtigheid aan de tijd aan. Ook *venture capitalists* voelen zich steeds meer aangetrokken tot het Dutch triple-helixmodel, zoals de Wall Street Journal het anno 2020 noemt in een artikel op de voorpagina. Nieuwe vormen van financiering, zoals crowdfunding en person-to-person leningen, vieren hoogtij.

In de periode 2020-2025 draait het vliegwiel verder. Succesverhalen rondom jonge start-ups zijn de voedingsbodem voor nog meer innovatie. Het succesvolle triple-helixmodel doet ook universiteiten traditionele stellingen verlaten. Vanaf 2022 mogen hun onderzoekers door henzelf ontwikkelde patenten en ander intellectueel eigendom zelf uitnutten. Commercieel denken en ondernemerschap zijn niet langer een besmet begrip in universitaire kringen,

en leveren een innovatieve, ondernemende dynamiek op rond *state-of-the-art* onderzoek.

Met name de technologiesector krijgt een enorme *boost*. Dat komt, omdat het antwoorden kan bieden op het dominerende schaarstevraagstuk, waarbij *smart* de mantra van de toekomst wordt. *Smart cities, smart industries, smart health, smart manufacturing, smart transport, smart farming, smart education* – en waarschijnlijk ook *smart reading, smart dieting* en *smart sun bathing*. Dit alles gebaseerd op de inzet van technologie om traditionele producten, processen en ervaringen te vernieuwen en slimmer te maken met digitalisering, veredelde data, nieuwe businessmodellen en moderne organisatievormen. De *data-driven enterprise* biedt het winnende model.

Steeds meer *venture capitalists* ontdekken Nederland. Maar ook pensioenfondsen en verzekeraars wenden hun middelen meer en meer in eigen land aan, waardoor er ruimschoots financiële mogelijkheden beschikbaar komen voor kansrijke ideeën.

Ook de openbare ruimte ervaart de verandering, het straatbeeld wijzigt in rap tempo. Winkelstraten en retailoppervlakte zijn in 2025 gehalveerd ten opzichte van 2015 door de almaar toegenomen populariteit van het online winkelen. Tankstations zijn aan het verdwijnen nu meer dan 75 procent van de Nederlanders elektrisch rijdt. Wegen worden niet langer van asfalt maar van zonnepanelen gemaakt. En 3D-printing zet de transport- en maakindustrie op zijn kop. In 2025 zijn vijf van de tien bedrijven in Nederlands top-100 grootste bedrijven dan ook andere dan tien jaar geleden.

'Maatschappelijke organisaties zijn gehouden aan optimisme. Optimisme is essentieel als wapen tegen de kruideniersmentaliteit'

– **Albert Jan Maat**, voorzitter LTO Nederland

Nederland breekt duidelijk met het verleden, een verleden waarin valse bescheidenheid het land ervan weerhield te geloven dat het een vooraanstaand innovator kan zijn. Met deze nieuwe *mindset* floreren de bedrijvigheid en de dynamiek. Als het eerste – door Nederlanders ontwikkelde – commerciële vliegtuig op zonne-energie succesvol de Atlantische Oceaan oversteekt in 2023, spreekt de Wall Street Journal wederom vol lof over Nederland en kopt: *The New Flying Dutchmen Did It Again*.

Wat zijn de kanaries in de kolenmijn voor dit scenario?

2016:

Het topsectorenbeleid wordt ter discussie gesteld: gevestigde belangen voeren niet langer de boventoon, maar investeringen gaan naar toekomstbestendige groeimotoren. Een nieuwe innovatieagenda volgt, die volop ruimte biedt aan jonge, kleine ondernemingen;

2017:

In 2017 heeft een derde van de top-100 bedrijven een incubator, een organisatie die start-ups helpt te groeien;

2019:

Een aantal oliemaatschappijen kondigt een reductie van 20 procent van zijn benzinestations aan vanwege de sterke en blijvende groei van elektrische auto's;

2020:

Van alle burgers heeft 5 procent een eigen 'energiecentrale' thuis, waarin onder andere afval tot energie wordt gemaakt;

2020:

Coderen is een belangrijk vak in de klaslokalen van het basis- en voortgezet onderwijs.

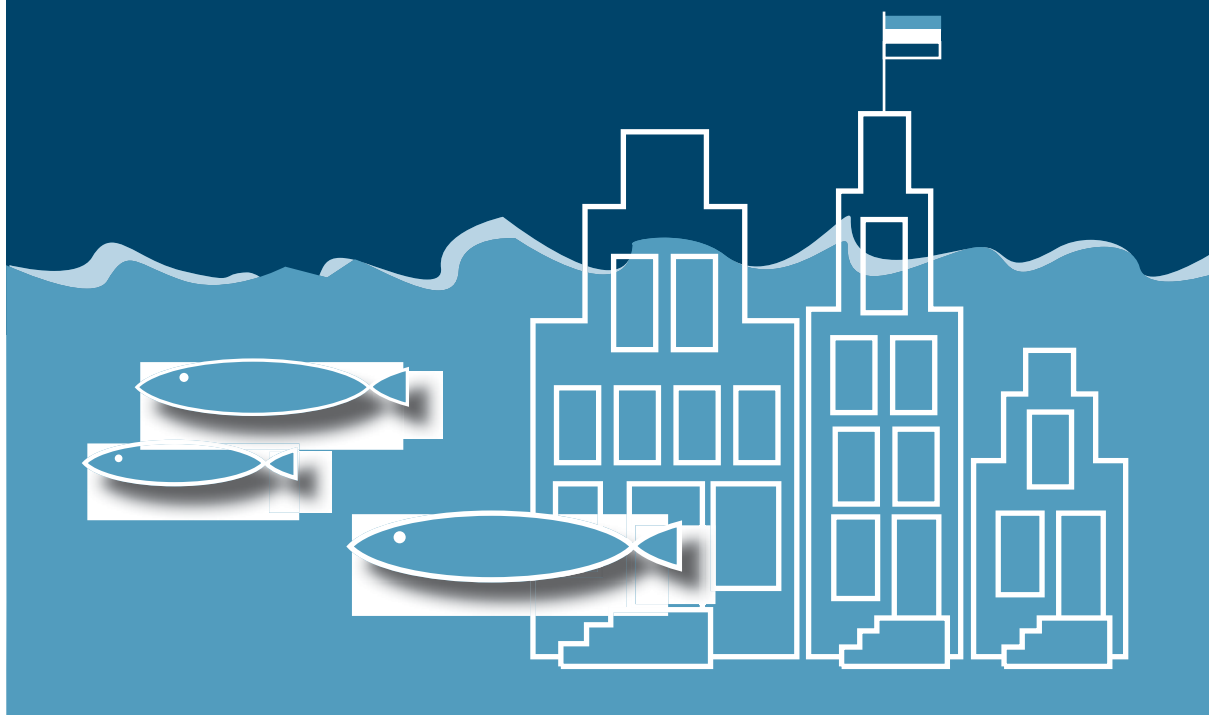
Wat zien we vandaag al?

- Het Rotterdamse project Nieuwe Economie, waarin de stad een groene energietransitie organiseert, die er op een termijn van twintig jaar toe zal leiden dat Rotterdam niet alleen energie consumeert, maar ook produceert;
- ABN Amro zet zijn deuren open voor start-ups;
- Aegon creëert een fonds van 100 miljoen euro voor fintechstart-ups;
- Al meer dan 150 techbedrijven begonnen bij Yes!Delft, de incubator van de TU Delft. Samen haalden ze al meer dan 110 miljoen euro op aan financiering. Met een nieuw lab biedt Yes!Delft ook ruimte aan biotechstart-ups;
- Een Nederlander (Henk Ovink) adviseert Barack Obama over de aanpak van water. In alle consortia waarin de Amerikaanse overheid gaat investeren, zijn Nederlandse bedrijven vertegenwoordigd;
- Technische universiteiten (Delft, Twente en Eindhoven) creëren een groot aantal spin-offs;
- Juli 2015: Nederland komt voor het eerst voor in de Compass-ranking, een internationale ranglijst voor innovatieve bedrijvigheid. Nederland staat daarop negentiende van de wereld en vierde in Europa;
- Na Noorwegen (6,2%) is de Nederlandse consument de tweede grootste Europese afnemer van elektrische auto's (4%). De verkoop steeg in de periode 2012-2013 van 5% naar bijna 20% (McKinsey, 2014).

Nederland onder water

ANNO 2025

Nederland onder water wordt het beste omschreven met de term gemiste kans. De technologische ontwikkelingen zijn zo snel gegaan dat we niet hebben kunnen aanhaken. We zijn niet in staat gebleken de wendbaarheid op te brengen die nodig is om een belangrijke speler te zijn in het snel veranderende landschap. Resultaten uit het verleden zijn geen garantie gebleken voor de toekomst. We zijn vastgelopen in het kijken en denken door de achteruitkijkspiegel.



Aanvankelijk beteuterd, maar ook verontwaardigd kijken we toe hoe andere economieën ons inhalen. Niet geremd door verworvenheden uit het verleden, gebrek aan durf en stroperige overlegprocessen zijn deze economieën veel beter in staat de nieuwe ontwikkelingen aan te jagen en razendsnel in te spelen op de grotendeels technologisch gedreven veranderende werkelijkheden.

Op vrijwel alle terreinen heeft Nederland de slag verloren en zijn we afgedaald in de mondiale lijsten: innovatie, kennisniveau en ook het welvaartsniveau zijn in tien jaar tijd verminderd, niet alleen absoluut maar ook relatief ten opzichte van andere landen. Het sentiment heerst sterk dat Nederland de boot gemist heeft. Cynisme viert hoogtij. Te lang is Nederland blijven hangen in achterhoedegevechten met discussies rond verworven rechten, en hebben beleidsmakers en regelgevers niet tijdig genoeg het roer omgegooid – of om dūrven gooien uit angst voor kortetermijnpijntjes. De spruitjeslucht van het verleden hangt over Nederland, waarbij het aan visie en gevoel van urgentie heeft ontbroken. Met alle gevolgen van dien.

Hoe heeft dit scenario zich voltrokken?

De periode 2015-2020 is een periode van doorbraak voor veel technologieën. Het internet is een aanjager van vernieuwing. Wat het internet eerst was voor *stand-alone* computers, is het nu voor *devices*: alles kan met elkaar verbonden worden, waardoor een nieuwe generatie aan slimme toepassingen ontstaat. Wearable technologies breken door, oude businessmodellen worden in versneld tempo vervangen door nieuwe, en de noodzaak tot verduurzaming blijkt een permanente aanjager van vernieuwing in energie, agrifood, transport en vrijwel elke andere sector.

'De onzekerheid is dat de ontwikkeling van innovatie in sommige buitenlanden zo snel gaat dat als we niet uitkijken we daarop achterblijven'

– **Paul de Krom**, voorzitter raad van bestuur TNO

In toenemende mate worden de kansen gegrepen door economieën waar arbeidsmarkten flexibel zijn ingericht, de financiële middelen voorhanden zijn, en de bevolking ondernemend is ingesteld.

Nederland onder water in vogelvucht

- Nederland blijkt niet in staat mee te bewegen met het zeer snel veranderende landschap;
- De sense of urgency en het lef ontbreken om hervormingen door te voeren en het land competitief te houden. Uiteindelijk resulteert dit in een neerwaartse spiraal waaraan het moeilijk ontsnappen is;
- Een gestage braindrain vindt plaats: jongeren gaan hun dromen elders realiseren.

'We schuiven heel erg voor ons uit. Het steeds besluiten niet te besluiten is vrij dodelijk'

– **Jacques van den Broek**, CEO Randstad

Dat geldt helaas niet voor Europa, en in het bijzonder niet voor Nederland. De belofte van een interne markt blijkt een loze te zijn. Het Europese gekrakeel, het tanende vertrouwen in de euro en de permanente stammenstrijd tussen Noord- en Zuid-Europa hebben de blik naar binnen gericht. Europa is een gedrocht gebleken, verkokerd geraakt en biedt noch de markt noch de voorwaarden om snel op kansen te acteren.

Nederland heeft zich hier evenmin aan kunnen onttrekken. Onze arbeid is duur en inflexibel, wat ons uit de markt prijst voor start-ups. Hervormen gaat moeizaam, omdat discussies over verworven rechten een hypotheek leggen op verandering. Nederland vergrijst, en met name de oudere generaties willen onder het mom dat ze het land opgebouwd hebben niets weten van noodzakelijke hervormingsmaatregelen in bijvoorbeeld pensioenen en

de zorg. Zorgkosten blijven tot wel 5 procent per jaar stijgen. Men wil vasthouden aan een irreëel welvaartsbeeld en is blind voor het feit dat dit grotendeels is voortgekomen uit gasopbrengsten uit het verleden. Deze zijn echter sinds 2018 significant gereduceerd vanwege de onwenselijke milieueffecten.

‘Binnen tien jaar hebben we een visie nodig hoe we het wegvallen van de aardgasbaten gaan opvangen en hoe we onze welvaart verder zullen financieren’

– **Marjan Oudeman**, voorzitter college van bestuur
Universiteit Utrecht

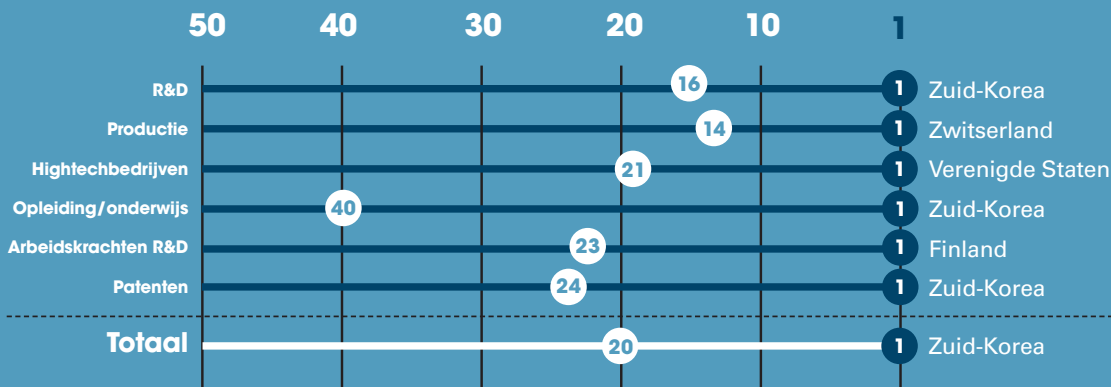
Anno 2020 beginnen de scheuren zich duidelijk af te tekenen. Met name op technologiegebied heeft Nederland behoorlijk de boot gemist: technologische ontwikkelingen worden in zijn algemeenheid gedomineerd door bedrijven die gevestigd zijn in dynamische landen. Dit is een mix van traditionele innovators als de Verenigde Staten, Japan en Zuid-Korea, en van nieuwe spelers als China, India en de Verenigde Arabische Emiraten. In deze groei-economieën is de laatste jaren hoog ingezet op technologie, kennisontwikkeling en innovatie. Nadat Nederland anno 2019 al uit de top-15 van de IMF-lijst van Bruto Nationaal Product per hoofd van de bevolking is gezakt, dreigen we anno 2023 zelfs uit de top-25 te vallen.

Nederlandse bedrijven kiezen eieren voor hun geld. Waar mogelijk verplaatsen ze meer en meer activiteiten naar andere landen. Een start-up succesvol van de grond krijgen blijkt in Nederland steeds moeilijker. Financiering blijft problematisch: durfkapitalisten investeren liever in dynamische delen van de wereld. Ook is de regelgeving beknellend en de ondernemingscultuur gewoon niet stimulerend genoeg. De meeste jongeren met ambities verkiezen daarom het buitenland zodra ze hun studie afgerond hebben. Een ware braindrain vindt plaats.

Landen als Dubai bewijzen dat het anders kan. Vanuit een heldere maatschappelijke visie weet Dubai in 2021 zijn ooit als irreëel bestempelde doelen te realiseren. En nadat luchtvaartmaatschappij Emirates in 2019 KLM/Air France heeft overgenomen, groeit het besef dat we in Nederland de slag gemist hebben. *Too little, too late* is de gevleugelde uitspraak geworden als de regering anno 2021 haar visie voor 2025 neerlegt. De tanker van vernieuwing is doorgevaren en Nederland zit niet aan boord.

Hoe innovatief is Nederland anno 2015?

Aantal beoordeelde landen (50)



● nummer-1 positie ● positie Nederland

Bron: Bloomberg Innovation Index, 2015

Wat zijn de kanaries in de kolenmijn voor dit scenario?

2018:

Overnamegevecht tussen Emirates, Etihad en Qatar Airlines om KLM/Air France;

2018:

Google en Amazon betreden de particuliere verzekeringsmarkt in Nederland;

2019:

Nederland valt uit de top-15 van de IMF-lijst van BNP per capita;

2020:

- Reductie van hoofdkantoren in Nederland met 25 procent ten opzichte van 2015;
- 20 procent van de Nederlandse afgestudeerden vindt eerste baan in het buitenland;
- Het aantal durfkapitalisten actief in Nederland met meer belegd vermogen dan 100 miljoen euro is gehalveerd ten opzichte van 2015;
- Vakbonden houden vast aan salaris als belangrijkste speerpunt. Werk-naar-werk intersectoraal komt niet van de grond.

Wat zien we vandaag al?

- 'Robots kansloos zonder durfkapitaal' kopte *Het Financieele Dagblad* op 13 juli 2015. Een veelbelovend robotica-project van de TU Eindhoven, genaamd Rose, is in juni 2015 stopgezet. 'Er is geen geld om die industrie uit het niets op te bouwen. Het échte durfkapitaal ontbreekt,' aldus Henk Zeegers, een van de oprichters en directeuren van Rose;
- De twaalf oorspronkelijke eurolanden zijn in de eerste vijftien jaar van de muntunie economisch niet naar elkaar toegegroeid;
- Hongarije zet consumptiekredieten met een waarde van ongeveer 1 miljard euro om van buitenlandse valuta's naar de lokale munt, de forint;
- Vakbonden blijven vasthouden aan salariseisen. Daling van het aantal vakbondsleden. Veel cao's worden niet gesloten;
- Er vinden aanpassingen plaats binnen het pensioenstelsel, maar het stelsel zelf wordt (nog) niet aangepast.

SECTOREN	NEDERLAND DOBBERT	NEDERLAND STROOMT MEE
Energie & grondstoffen	<ul style="list-style-type: none"> → Vernieuwing/vergroenings-initiatieven vinden met name buiten Nederland plaats 	<ul style="list-style-type: none"> → Lage olieprijsen leiden tot stagnatie in sector → Geringe animo tot investering in alternatieve bronnen → Grote energiemaatschappijen hebben zich redelijk staande gehouden
Industrie	<ul style="list-style-type: none"> → Uitblijven van hervormingen arbeidsmarkt maakt arbeid duur: export daalt en (maak)industrie neemt af 	<ul style="list-style-type: none"> → Groeit mee in stabiele, groeiende omgeving → Lage grondstofkosten → Afnemende behoefte aan outsourcing, meer insourcing
Zorg	<ul style="list-style-type: none"> → Vraag groeit, maar continue druk op kosten → Veel weerstand tegen significante hervormingen 	<ul style="list-style-type: none"> → Door hervorming en modernisering kan beheersbaar aan groeiende zorgvraag worden voldaan
Agrifood	<ul style="list-style-type: none"> → Sector stabiel, vernieuwing vindt plaats bij start-ups, maar geen doorbraak door gebrek aan support en kapitaal 	<ul style="list-style-type: none"> → Groei, dankzij Nederlands traditionele voorsprong → Lage grondstofkosten ondersteunen groei
Financiële dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> → Nog immer worstelend met verleden → Kredietverlening met name aan corporate markt, mkb blijft moeizaam 	<ul style="list-style-type: none"> → Komt tot rust, herstelt rol en imago → Deregulering biedt meer ruimte voor kredietverlening
Handel/retail	<ul style="list-style-type: none"> → Dalende internationale handel → Dalende consumentenbestedingen vanwege gering vertrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> → Door koopmansgeest en vestigingscondities speelt Nederland internationaal goed mee → Handel regionaliseert
Logistiek	<ul style="list-style-type: none"> → Transport in heel Europa onder druk door afnemende dynamiek/handel in Europa 	<ul style="list-style-type: none"> → Groeit mee in stabiele, groeiende omgeving → Lage grondstofkosten

NEDERLAND VAART UIT

- Toenemende schaarste wakkert vernieuwing aan
- Veel aandacht voor duurzaamheid, grote populariteit elektrisch rijden
- Tankstations verdwijnen

- Groeit in topsectoren door vraag, vernieuwing, support overheid en investeringsbereidheid
- Nieuwe productiemogelijkheden (maatwerk door robots, 3D-printing)

- Biotechnologie, e-health, preventie e.d. zijn doorgebroken in Nederland en hebben geleid tot dalende zorgkosten

- Groei significant door vraag, vernieuwing, support overheid, triple helix en investeringsbereidheid

- Sector is hersteld, grote bereidheid kredietverlening
- Grote beschikbaarheid durfkapitaal
- Crowdfunding is doorgebroken

- Door koopmansgeest en vestigingscondities speelt Nederland internationaal goed mee
- Handel globaliseert en Nederland heeft vernieuwende internetbedrijven
- Toenemend consumentenvertrouwen
- Retailoppervlakte daalt snel

- Toenemende economische activiteit leidt tot groei
- Nieuwe logistieke mogelijkheden: 3D-printing heeft geleid tot veel maatwerk

NEDERLAND ONDER WATER

- Veel vernieuwing, maar gedomineerd door buitenlandse partijen
- Grote bedrijven hebben de transitie niet tijdig kunnen maken
- Eigen gasopbrengsten raken op

- Offshoring
- Uitblijven van hervormingen arbeidsmarkt maakt arbeid duur: export daalt en (maak) industrie neemt af

- Veel weerstand tegen significante hervormingen. Zorgkosten blijven gemiddeld tot wel 5 procent stijgen

- Heeft moeite om vernieuwing bij te benen, raakt achterop

- Geringe kredietverlening, afname durfkapitaal in Nederland

- Dalende internationale handel waarin Nederland aandeel verliest

- Daalt als gevolg van afnemende economische activiteit

'Everything is
the same
until it is not'

- **Ellen Langer**, Harvard professor in psychology

De Kamer

De Kamer, een initiatief van Achmea, is een platform waar bestuurders en directieleden van Nederlandse grootzakelijke organisaties met elkaar ervaringen en kennis delen.

Op deze manier wil Achmea een bijdrage leveren aan het Nederlandse bedrijfsleven en het maatschappelijke debat.

De Kamer organiseert diverse activiteiten rondom thema's waarvan bestuurders en directieleden hebben aangegeven dat ze ertoe doen.

De mensen van De Kamer



Nancy Veldman is programmamanager en ontwikkelaar van De Kamer. Zij werkt als business development manager bij Achmea.



Onno Dekker is projectmanager van De Kamer namens Elsevier Media Lab.



Bibi de Vries is directeur strategische relaties bij Achmea Corporate Relations en samensteller van de in dit boek opgenomen interviews.



Rob-Jan de Jong is strategie-consultant, directeur van Vongolo Consulting en heeft regie gevoerd over de in dit boek opgenomen toekomstscenario's.



John Maassen is directievoorzitter Achmea Corporate Relations en voorzitter van het platform De Kamer.



Michiel Pieters is initiatiefnemer van De Kamer. Hij is directielid Achmea Corporate Relations, verantwoordelijk voor strategie, business development & marketing.



Philip Willems is adviseur van De Kamer. Hij is werkzaam als hoofdredacteur bij Elsevier Media Lab.

Register

0-9

3D-printen 21, 93, 126, 127, 150, 230, 232, 237, 254, 261

A

ABN Amro 149, 172, 250, 251, 255
Aboutaleb, Ahmed 226-233, 239
Academisch Medisch Centrum (AMC) 58-65, 250
Access to Finance 177
Access to Medicine Foundation 170-177, 254
Access to Medicine Index 177
Access to Nutrition Index 177
Access to Seeds Foundation 173
Achmea 4, 9, 208, 264, 265
Achmea Corporate Relations 9, 237, 265
Advalue 77
Advalue/Reddion 125
Aegon 255
Afrika 22, 44, 126, 202
Agenda Stad 232
Agere Systems 69
Ahold 13
Airbnb 80, 118, 126
Akkoord van Wassenaar 21
AkzoNobel 21, 149
Alcoa 13
Almelo 89
Almere 194-201, 238
Amazon 78, 259
Amerika 13, 30, 65, 76, 80, 92, 101, 110, 125, 133, 140, 144, 150, 158, 159, 180, 188, 213
Amstelveen 17, 21, 93, 97
Amsterdam 21, 25, 30, 33, 37, 53, 54, 61, 62, 69, 81, 94, 121, 185, 197, 201
ANWB 217
Apollo-raket 44
Apple 29, 56, 126, 225, 237
Apple Pay 213, 221, 241
Application Programming Interfaces (API) 214, 216
Artsen zonder Grenzen 177
ASML 125, 166, 198
Asscher, Lodewijk 72, 198, 233
AT&T 69
Athene 93
Avans Hogeschool 77
Azië 22, 49, 70, 71, 76, 132, 140, 144, 56, 161, 180, 188, 196, 228, 230

B

Balkenende, Jan Peter 18-25, 253
Bangladesh 230
Baudartius Lyceum 197
Beijing 129
Belg 134
België 14, 208
Beni Sidel 229
Berlijn 56, 120
Bertrand Russell 237
Bestuursdienst Amsterdam 229
Beverwijk 149
Biezeling 21
Big Brother 69
Bill and Melinda Gates Foundation 177
Bitcoin 125, 213, 241
Blablacar 126
Blok, Jos de 82-89, 238
BMW 125, 126
Boer, Hans de 202-209, 250
Bol.com 156
Bolsward 197
Bombay 62
Booking.com 52, 56, 93
Borne 85
Brabant 21
Brabantse Ontwikkelings Maatschappij 13
Brainport 14, 165
Breda 77, 197
BRIC-landen 251
Broek, Jacques van den 138-145, 257
Brussel 96
Bugamor 173
Bulgarije 113
Bureau Economische Argumentatie 205
Buurtzorg Nederland 82-89, 238

C

Californië 124, 221, 229
Capgemini 42-49
Carint 85
Catalysts Unichema International 157
CDA 21, 109, 189
Centraal Bureau voor de Statistiek 229
Centraal Europa 45
Centraal Schriftelijk Examen 46
Chambers, John 126
Chambre de Réflexion 198
Champions League 185

Charlie Hebdo 37, 229

Chicago 56
China 22, 28, 30, 44, 46, 57, 70, 72, 92, 93, 96, 100, 112, 132, 133, 148, 149, 150, 157, 158, 159, 160, 161, 200, 201, 204, 206, 249, 258
Chinees 46
Chinese Centrale Bank 251
Christelijke Boeren- en Tuindersbond 109
Cisco 126
Co₂ 22
Compass-ranking 255
Continentaal Europa 45
Copa-Cocegal 109
Corus 149
Coursera 126
Crujff, Johan 109

D

Dataclysm 69
De Nederlandsche Bank (DNB) 26-33, 241
De Randstad 16, 206
Dekker, Onno 265
Delft 53, 117, 134, 136, 255
Delfzijl 197
Den Bosch 13, 45
Den Haag 21, 41, 113, 169, 209, 225
Den Uyl, Joop 233
Deurne 77
Diemen 145
Dienst Sociaal Domein 200
DIY, do it yourself 126
DNA 127
Dow Jones Sustainability Index 22, 94
DQ&A 77
Draijer, Wiebe 210-217, 249
DSM 21, 22, 169
Dubai 259
Duits 46
Duitsers 200
Duitsland 14, 36, 46, 52, 113, 208, 230, 239
Dutch 20
Dutch Sustainable Growth Coalition 20

E

Economic Board 200
Ede 45
EdX 126

Eelde 109
Eerste Kamerlid 196, 198
Eerste Wereldoorlog 213
Egypte 49
Eindhoven 24, 77, 121, 136, 165, 182, 189, 197, 255
Eircom 101
Elbers, Pieter 90-97, 241
Elektronisch patiëntendossier (EPD) 189, 192
Elsevier Media Lab 265
Emirates 258, 259
Eneco 117, 230
Energieakkoord 41
Engeland 14, 36, 52, 113, 133, 142
Engels 46, 173, 197
Enschede 181, 213
Erasmus MC 228
Erasmus Universiteit Rotterdam 21, 125
Etihad 259
Europees Parlement 109, 189
Europese Centrale Bank (ECB) 32
Europese Unie (EU) 36, 37, 220, 247, 253
Exact 205
Exponential Organizations 127
Exponentiële organisaties 165
EY 18-25, 253

F

Facebook 94, 150, 184
FedEx 93
Financieele Dagblad, Het 72, 259
Finland 78, 88, 258
Florens Radewijns College 181
Fontainebleau 213, 221
Fontys Hogeschool Venlo 93
Fortune-100 126
Forum 229
Frank, Anne 68
Frankrijk 36, 69, 102, 110
Frans 46
Friesland Foods Domo 157
FrieslandCampina 22
FrieslandCampina, Royal 154-161
Frijters, Joelle 74-81, 240
Fuji 21
Fyrtreinen 181

G

G20 20, 205, 207
Gates, Bill 72, 176
Geest, Yuri van 122-129, 246
Germany 206
Global Competitive Index 247

Global Competitiveness Report 247
Goes 141
Golfstaten 92
Google 29, 49, 53, 56, 78, 84, 164, 184, 225, 237, 259
Google Flight 93
Google Pay 213
Gouden Driehoek 157
Gouden Gids 53
GreenPeak Technologies 66-73, 250
Griekenland 36, 156, 160, 197, 245, 247
Griekse denkers 73
Groen, Jitse 50-57
Groningen 84
Grontmij 247
Groot-Brittannië 196
Gulf-carriers 92

H

Haarlem 171, 172, 173, 176, 177
Hamer, Mariëtte 34-41, 240
Harvard Business School 157
Harvard University 262
HBB-televisie 182
HEAO Eindhoven 85
Heijmans 21
Heineken 22, 208
Hengelo 197
Het Financieele Dagblad 72, 259
Hoevelaken 105
Hogere Hotelschool Den Haag 77
Hogeschool Enschede 45
Hollandsche Eenheidsprijzen
Maatschappij Amsterdam (HEMA) 101
Hommen, Jan 10-17, 238
Hongarije 245, 259
Hoofddorp 185
Hoogovens 149
HP 125
HTS Dordrecht 117
HTS Rijswijk 229
Huawei 145

I

IBM 127, 192
ICT 33, 37, 46, 100, 101, 103, 109, 149, 153, 164, 165, 166, 173, 175, 188, 189, 190, 198
Ierland 110, 132
IHBO De Maere 181
IMF-lijst BNP 258, 259
Improve Digital 74-81, 240
Imtech 117
India 24, 28, 30, 46, 126, 144, 145, 148, 157, 160, 182, 204, 206, 258
Indonesië 22, 94, 161

ING 16
Insead 213, 221
Inspiring Fifty 77
Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven 205
Intel 44
Internationaal Monetair Fonds 29
IP-adres 101
iPod-6 44
Iran 49
Isala-ziekenhuis 103, 104
Islamitische Staat 20, 37
Israël 72
IT 56, 127, 196, 206, 238
Italianen 136
Italië 136, 160

J

Jan Salie-geest 133
Japan 28, 72, 84, 141, 258
Jobs, Steve 64
Jong, Rob-Jan de 265
Joosten, Roelof 154-161

K

kabinet-Lubbers II 188, 189
kabinet-Lubbers III 188, 189
Kaboem.nl 77
KLM 21, 22, 90-97, 241
KLM/Air France 258, 259
Knot, Klaas 26-33, 241
Kodak 21, 166
Koninklijk Concertgebouworkest 13
Koninklijke Vereniging MKB Nederland 205
KPMG 10-17, 205, 238
KPN 101, 117, 118, 230
Krom, Paul de 162-169, 257

L

Laloux, Frédéric 85
Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO) 106-113, 254
Langer, Ellen 262
Latijs-Amerika 46, 77
Leereveld, Wim 170-177, 254
Leeuwarden 201
Leidseplein 94
Lels & Ko 114-121
Levi, Marcel 58-65, 250
Libië 49
Lier Lels, Marika van 114-121
Limburg 169
LINDA 185
Links, Cees 66-73, 250
Lips 13

- Londen 20, 56, 177
 LSI project investment 205
 Lubbers, Ruud 246
 Lucent Technologies 69
 Luchthaven Charles de Gaulle 48
- M**
- Maassen, John 9, 265
 Maastricht 201
 Maat, Albert Jan 106-113, 254
 Mailprofs 221
 Marokko 229
 MBA 221
 MBA IESE Barcelona 77
 McKinsey 213, 255
 Mediakabel 125
 Merkel, Angela 172
 MH17 37
 Microsoft 72, 77
 Middellandse Zee 108
 Midden-Oosten 44, 133, 156, 204, 228, 239, 240, 249
 Milaan 93
 minister van Economische Zaken 197
 minister van Verkeer en Waterstaat 197
 ministerie van Financiën 29
 ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 37
 ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur 229
 Mobile Monday 125
 Mönnink, Peter de 178-185, 249
 Moore, Gordon 44
 Museum Europa 246
- N**
- Nasa Research Park 129
 National Security Agency 56
 NCR 69
 Nedcar 22
 Nederlands Christelijk Werkgeversverbond (NCW) 189
 Nederlandse Antillen 205
 Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) 186-193, 245
 Nederlandse Zuivel Organisatie (NZO) 157
 Nedlloyd Groep 117
 Netflix 80
 New York 65, 190
 Newmonday.com 141
 NGO's 81
 Niessen, Janneke 74-81, 240
 Nieuwe Economie 230, 255
 NL2025 142
- Noord-Afrika 108
 Noord-Amerika 28, 240, 249
 Noord-Ierland 132, 135
 Noordelijke Land- en Tuinbouworganisatie 109
 Noordzee 238
 Noorwegen 133, 149, 255
 NOS Radio 229
 Nuon 125
- O**
- Obama, Barack 20, 255
 Oekraïne 56
 Onderdendam 29
 Oord, Pieter van 130-137, 240
 Oostdongeradeel 205
 Oostenrijk 56
 Opsterland 157
 Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) 247
 Ouddorp 121
 Oude Westen 28
 Oudeman, Marjan 146-153, 258
 Ovink, Henk 255
 Oxford University 127
- P**
- Pakistan 230
 Parijs 37, 45, 48, 229
 Partij van de Arbeid (PvdA) 37, 72, 229
 PayPal 241
 Peerby 80
 Philips 13, 21, 22, 121, 136
 Philips Research Laboratories 213
 Pieters, Michiel 237, 265
 PMSI 173
 Polen 136, 245
 Portugal 117, 119, 156, 245, 247
 PostNL 218-225, 253
 Project Prep 81
 Promedia 173
 PSV 13
 PvdA-minister 72
- Q**
- Qatar Airlines 259
 Quantified Self Europe & Amsterdam 125
 Quest Foods Europe 157
 Quist, John 98-105, 246
- R**
- R&D 197, 198, 258
 Raad van Toezicht Natuur en Milieu 117
 Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur 117
- Raalte 181
 Rabobank 210-217, 249
 Radio-frequency identification chips (RFID) 181
 Randstad 138-145, 257
 RBI Nederland 181
 Reed Business Information 181
 Reed Business International 181
 Reed Elsevier 13, 117, 118, 182
 Regio Amsterdam 201
 Regio Eindhoven 201
 Responsible Mining Foundation 173
 Rifkin, Jeremy 230
 Rijksuniversiteit Groningen 29, 45, 101, 109, 149, 157, 165
 Rome 110
 Roosegaarde, Daan 21
 Rooy, Yvonne van 186-193, 245
 Rose 259
 Rotterdam 21, 54, 125, 136, 137, 204, 205, 226-233, 239, 255
 Rotterdamse haven 22, 182
 Royal Van Ommeren Group 133
 RTL4 229
 Rudder, Christian 69
 Rusland 108, 196, 204, 228, 240, 249
 Rutte, Mark 173
 Ruyter, Michiel de 200
- S**
- San Francisco 120, 129
 Sanoma 249
 Sanoma Media 77
 Sanoma Media Nederland 178-185
 Saoedi-Arabië 251, 254
 SBS 249
 SBS Broadcasting 178-185
 Scandinavië 230
 Schiedam 93
 Schiphol 53, 93, 94, 117, 133
 School voor Toeristische Vorming 197
 Seattle 120, 176
 Sensire 85
 SER Jongerenplatform 41
 Shell 22, 69, 132, 157, 165, 174, 208, 22
 SHV 149
 Siemens Nederland 205
 Silicas Crossfields 157
 Silicon Valley 54, 76, 77, 81, 141, 08, 229
 Singapore 16, 129, 228
 Singularity University 122-129, 165, 246
 Singularity University Eindhoven 129
 Singularity University Summit Europe 125
 Sjanghai 120

[Slat, Boyan](#) 206
[Small private online courses \(SPOC\)](#) 153
[Smart Cities](#) 230
[Smart Led](#) 101
[Smit, Niki](#) 81
[Snappcar](#) 80
[Sociaal-Economische Raad \(SER\)](#)
 34-41, 212, 213, 216, 205, 240
[Sogeti](#) 45
[Solliance](#) 169
[Spaans](#) 46
[Spanje](#) 56, 136, 160, 245, 247, 251
[SPC Groep](#) 45
[Sperwer](#) 205
[Spotify](#) 80
[staatsecretaris van Sociale Zaken en
 Werkgelegenheid](#) 165, 229
[staatssecretaris van Economische
 Zaken](#) 189
[Stad Delden](#) 181
[Stanford University](#) 221
[Star Trek](#) 127
[STEM-job](#) 140
[Stichting Pensioen- en
 Verzekeringkamer](#) 29
[Stichting Wereldbedrijven](#) 173

T

[Takeaway.com](#) 52, 57
[Talpa](#) 182
[Technische Universiteit Delft](#) 96, 117,
 158, 165, 168, 213, 255
[Technische Universiteit Eindhoven](#) 158,
 184, 255, 259
[Technische Universiteit Twente](#) 158,
 214, 255
[TEDx](#) 125
[Tesla](#) 72, 126
[TGV](#) 102
[Thalys](#) 247
[The Netherlands](#) 37
[The Wall Street Journal](#) 254
[Thuisbezorgd.nl](#) 50-57
[TKH Group](#) 117
[TNO](#) 162-169, 257
[Tokio](#) 93
[Topol, Eric](#) 190
[TPG Post](#) 221
[Trend8](#) 125
[TTIP](#) 205
[Tunesië](#) 49, 108
[Tusk, Elon](#) 72
[Tweede Kamer](#) 21, 37
[Tweede Kamerlid](#) 189, 197
[Tweede Wereldoorlog](#) 21
[Twente](#) 255

U

[Uber](#) 53, 93, 118, 126
[Unica](#) 98-105, 246
[Unilever](#) 22, 157, 208
[Universiteit Eindhoven](#) 13
[Universiteit Leuven](#) 61
[Universiteit Utrecht](#) 146-153, 189, 258
[Universiteit van Amsterdam](#) 37, 66,
 93, 173
[Universiteit van Tilburg](#) 13, 141, 189,
 221
[Universiteit Twente](#) 53, 69
[Universiteit Wageningen](#) 222, 229, 232
[UPS](#) 93
[USG People](#) 117
[Utrecht](#) 45, 49, 57, 73, 193, 201, 217
[UWV Werkbedrijf](#) 205

V

[Van Gend & Loos Benelux](#) 117
[Van Oord](#) 130-137, 240
[VDL Groep](#) 22
[Veghel](#) 221
[Veldman, Nancy](#) 265
[Vendex](#) 141
[Venture capitalists](#) 77, 78
[Verenigd Koninkrijk](#) 245
[Verenigde Arabische Emiraten](#) 258
[Verenigde Oost-Indische Compagnie
 \(VOC\)](#) 21
[Verenigde Staten](#) 16, 30, 32, 76, 112,
 148, 164, 188, 197, 258
[Verhagen, Herna](#) 218-225, 253
[Veronica](#) 229
[Verre Oosten](#) 13
[Versteeg, Jeroen](#) 42-49
[Vianen](#) 45, 133
[Vietnam](#) 94, 161
[VNO-NCW](#) 202-209, 250
[VNU](#) 141
[Vogelwaard](#) 85
[VolkerWessels](#) 101
[Vongolo Consulting](#) 265
[Vossius Gymnasium](#) 61
[Vries, Bibi de](#) 4, 237, 265
[Vrije Universiteit Amsterdam \(VU\)](#) 21,
 133, 205
[Vroom & Dreesmann](#) 156
[VUMC](#) 65
[VVD](#) 165, 196, 197

W

[Walsh International](#) 173
[Walsh Netherlands](#) 173
[Washington](#) 29
[Watson](#) 127, 192

[Wereldbank](#) 172
[Westen](#) 30, 45, 200
[Wet van Moore](#) 44, 125
[Wetenschappelijk Instituut voor het
 CDA](#) 21
[Willems, Philip](#) 265
[Winterswijk](#) 85
[Woensdrecht](#) 101

Y

[Yes!Delft](#) 255
[Youtube](#) 176

Z

[Zalando](#) 77
[Zeegers, Henk](#) 259
[Ziekenhuis Terneuzen](#) 85
[Zuid-Amerika](#) 102
[Zuid-Korea](#) 94, 58
[Zuid-Oost Azië](#) 22
[Zutphen](#) 165, 197
[Zwitserland](#) 258
[Zwolle](#) 103, 104

**De
Kamer**

Samen verder kijken



De Kamer is een initiatief van Achmea om bestuurders met elkaar in contact te brengen. In De Kamer delen genodigden hun visies, uitdagingen en perspectieven. En verrijken ze elkaar door kennis en ervaring te delen. De ervaringen die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland.
