

verandering van systemen

verslag bijeenkomst

Nederland 
van straks

13 augustus 2020 een zoektocht georganiseerd door APG



Dank je wel voor je deelname aan 'Nederland van Straks'. We vonden het een voorrecht om je visie op het thema 'verandering van systemen' te horen. Je inbreng zorgde voor een waardevolle dialoog en helpt ons in de zoektocht naar een goede balans tussen welvaart en welzijn in het Nederland van straks.

Op de volgende pagina's vind je het verslag. We hopen dat de uitkomsten je inspireren tijdens de zoektocht die de toekomst brengt.

Met vriendelijke groet,
Francine van Dierendonck

Nieuwe invalshoeken

“Als bevestiging voor deze bijeenkomst hebben we jullie een pakketje thee gestuurd: ptthee. Ptthee wil het systeem veranderen. Aan de ene kant draagt Ptthee bij aan de biodiversiteit, door bloemen en kruiden te zaaien. Daar worden bijen, vogels en vlinders blij en de biodiversiteit beter van. Aan de andere kant is het een sociale werkplaats. Zij doen ook iets voor mensen die anders aan de zijlijn zouden blijven staan. Daarmee is ptthee niet alleen lekker, maar ook sympathiek en zinvol”.

Deze bijeenkomst, in het teken van Nederland van Straks, gaat over de verandering van systemen. We hebben vandaag ‘de volgende generatie’, mensen jonger dan 30, uitgenodigd om hierover van gedachten te wisselen.

“APG is een pensioenuitvoerder. Elke dag beheert en administreert APG 500 miljard euro van 4.5 miljoen Nederlanders. We beleggen dit geld zo goed mogelijk. We hebben een belangrijke taak voor ons land. We zijn op zoek gegaan naar jongere mensen die een stem hebben en hun expertise met ons willen delen. Daarom is dit gesprek met jullie belangrijk voor APG”.

“We hebben als APG een grote maatschappelijke rol. We zijn bezig met het inkomen voor nu, straks en later. We zijn onderdeel van de maatschappij, die we mede kunnen vormgeven. Daarom gaan we op zoek naar nieuwe invalshoeken en perspectieven. Omdat we onze rol in de pensioensector willen verbreden, organiseren we deze sessies. We zoeken antwoorden voor het Nederland van Straks. Vragen die gaan over leven en samenleven. In deze ontmoeting praten we over de verandering van systemen. En dan met name over participatie, geld en leiderschap”.

“De wereld is niet zwart-wit. Het is onmogelijk om dingen perfect te doen.”

Het systeem participatie

Rights of Nature is een uniek project is, dat streeft naar rechten voor de natuur. Zij werken vanuit de filosofie: de natuur bezit zichzelf. Wie zijn wij als mens om te besluiten dat de natuur ons eigendom is? Als staten en gemeenten rechten kunnen hebben, waarom dan de natuur niet? Op die manier wordt de natuur een rechtspersoon, een mooie, juridische vorm van natuurbescherming. Denk bijvoorbeeld eens aan een rivier, die het recht heeft niet vervuild te worden.

Dit concept is in beweging gekomen en verspreidt zich wereldwijd steeds verder. Verschillende landen nemen het op in hun wetten, educatie, en beleidsvormen. Ook Ecuador heeft inmiddels de rechten voor Moeder Natuur opgenomen in de grondwet.

Rights of Nature wil de natuur een stem geven door haar een voogd toe te wijzen, net zoals dat soms gebeurt bij jonge kinderen in rechtszaken. De voogd waarborgt de belangen van de natuur. Op die manier heeft de natuur in onderhandelingen evenveel rechten als mensen of bedrijven. Neem bijvoorbeeld een stuk bos met rechten: voordat een bedrijf landbouw wil ondernemen in dit gebied, moet het in gesprek gaan met de voogd van dit stuk natuur.

Dit initiatief zorgt ervoor dat de mens op een andere manier naar de natuur kijkt. Juridisch is het een uitdagend project. Natuur wordt veelal gezien als eigendom van de mens. Maar willen we als mens en natuur in harmonie samenleven en -werken, dan moeten we de natuur een stem geven.

“Wie zijn wij mensen om te besluiten
dat de natuur ons eigendom is?”

Natuurlijke voogdij

Wij als Rights of Nature geven de voogdij over de natuur aan iemand die de natuur vertegenwoordigt. In Nieuw-Zeeland zijn dat bijvoorbeeld de Maori, het inheemse volk dat dicht bij de natuur staat. We kijken goed naar de lokale situatie. In elk land manifesteert het idee van rechten voor de natuur zich immers anders. Het idee vergroot het wij-gevoel, omdat mensen uit de samenleving de mogelijkheid krijgen om de beste beslissingen voor de natuur te maken. Het brengt de mens dicht bij de natuur. Op dit moment heeft de Nederlandse burger geen zeggenschap over de natuur, omdat meestal de gemeente die beheert. Rights of Nature wil alle mensen betrekken, collectief opstaan voor de natuur.

Hoe je de natuur vertegenwoordigt? De voogd moet uiteraard vanuit de natuur denken, vanuit het ecologisch belang. Van daaruit kun je verder denken. Het voogdijschap is een langdurige overeenkomst. Je bent dan ook continu in gesprek als woordvoerder van de natuur. Wanneer iemand gebruik wil maken van de natuur, zal diegene in gesprek moeten gaan met de voogd.

“We moeten altijd in gesprek gaan met de natuur en samen zoeken naar de juiste oplossing.”

Uiteenlopende belangen

Het recht voor de natuur is in Nederland nog niet wettelijk geïmplementeerd. Ook in Ecuador blijkt de praktijk lastig: de economie is daar grotendeels gebaseerd op de mijnen. Mijnbouwbedrijven hebben moeite met het concept van de natuur als rechts-persoon. Tijdens rechtszaken wint de economie dan ook vaak van de natuur. Dat is begrijpelijk, want de maatschappij is daar afhankelijk van, maar dat neemt niet weg dat de natuur ook een stem moet krijgen.

Ook APG heeft verschillende belangen. Zo moeten de beleggingen wel renderen. Toch kan ook APG zich, net als Rights of Nature, aansluiten bij een vernieuwend initiatief dat de rechten van de natuur promoot. Zo zou ook APG het verschil kunnen maken.

“De overheid is nu
voogd over de rivier.”

Het systeem geld

In de afgelopen honderd jaar heeft het huidige systeem, een combinatie van globalisering en kapitalisme, grote welvaart gebracht in grote delen van de wereld. Door handel en internationale relaties lijkt de reden om oorlog te voeren verdwenen. Inmiddels bevinden we ons midden in de grootste ecologische crisis sinds menseneugenis. Bovendien zien we de ongelijkheid tussen mensen groeien, ook in kansen.

Binnen ons huidige systeem, is er een grote focus op de aandeelhouderswaarde. Welvaart wordt in enge zin gemeten: als de economie groeit, zal het met iedereen wel goed gaan. Deze manier van denken schiet tekort. De focus ligt vooral op de korte termijn en er lijkt weinig oog te zijn voor negatieve externaliteiten. Het heeft lang geduurd voor mensen vraagtekens zijn gaan plaatsen bij dit systeem. Hoe kunnen we het verbeteren? Welke rol moeten en willen we daarin spelen?

Leiderschap is een belangrijk element bij verandering. Maar als we kijken naar de leiders in de politiek en het bedrijfsleven, lijkt het alsof zij de klimaatcrisis helemaal niet serieus nemen. Integendeel; het gaat eerder de verkeerde kant op. De 'captains of industry' blijven gefocust op oneindige groei, terwijl dit onhaalbaar is. De transitie stagneert en we zien overal de gevolgen. Hoe kunnen we weer versnellen?

“Er is een situatie mogelijk
waarbij we onze bedrijven
democratischer inrichten”

Duurzame discussie

APG heeft 500 miljard euro te beleggen. APG belegt dit enorme geldbedrag binnen een bepaald risicoprofiel. En het moet rendement opleveren. Het is een te groot bedrag om alleen in kleine, duurzame initiatieven te investeren. Bij elke investering kijkt APG naar de zogenaamde 'risk-return' en de bijdrage aan een betere wereld. We toetsen die aan de hand van de SDG's van de Verenigde Naties. Er is een 'no go'-lijst, waar bijvoorbeeld tabak en kernwapens op staan. Daarna volgt een groot grijs gebied. Je kunt dan ook eindeloos twisten over wat wel of niet duurzaam is.

Via de aandeelhouders-as probeert APG bij organisaties waarin we beleggen besluiten af te dwingen die bijdragen aan een betere wereld. Ook proberen we met advies bedrijven duurzamer te maken. We nemen deze opdracht serieus. We werken bewust aan een duurzamer investeringsbeleid. Dat wil niet zeggen dat al onze investeringen evident duurzaam zijn. We moeten namelijk nog steeds - en steeds meer - verantwoorden. We hebben tenslotte de verantwoordelijkheid voor het pensioen van miljoenen mensen en de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van onze planeet. En: wat is precies duurzaam? Dat is een heel lastige discussie, die steeds feller wordt.

“Steeds vaker staat sponsoring
in het teken van
maatschappelijk belang”

Nieuwe systemen

Kapitalisme past niet meer bij de huidige maatschappij. Het kapitalistische systeem zorgt ervoor dat een klein groepje aandeelhouders bepalend is, zonder verantwoordelijkheid af te leggen aan de maatschappij. Dit is een gevaarlijke situatie. Ook met technologie zoals artificial intelligence moeten we oppassen dat de rechten van de werknemer niet worden vernietigd. Automatisering kan leiden tot meer vrije tijd, maar ook tot meer werkloosheid.

Artificial intelligence zou een 'public utility' moeten zijn, publiek bezit. AI gaat voor een van de grootste veranderingen zorgen in de geschiedenis van de mensheid. Als dat eigendom is van organisaties, dan ligt de verantwoordelijkheid daar ook. Dat moeten we als samenleving niet willen, omdat er te weinig transparantie is en onvoldoende verantwoordelijkheid door bedrijven wordt afgelegd. We moeten de negatieve effecten van AI echt onderdeel maken van ons collectief denken. Dat leidt tot een veel positievere ontwikkeling en geeft de innovatiekracht een boost.

“Artificial intelligence zou
publiek bezit moeten zijn”

Werknemers als stakeholders

Een langetermijnoplossing is om de werknemer stakeholder van het bedrijf te maken. Je maakt het dan democratischer, bijvoorbeeld in een coöperatief model. Dat komt nog niet veel voor, maar het heeft voordelen. Als je echt stakeholder bent van de missie van de organisatie, ben je betrokken bij besluiten. Werknemers kiezen dan bijvoorbeeld de managers. Zij solliciteren bij de werknemers voor deze functie. Dat zorgt voor meer vertrouwen en betrokkenheid.

Het systeem leiderschap

Hoe zou het leiderschap van de toekomst eruit moeten zien? En wat is de toegevoegde waarde van 'de leider' in het eindresultaat? Wat is zijn of haar waarde?

De voorwaarden voor het ontwikkelen van een goede leider zijn de juiste middelen, vertrouwen, en de mogelijkheid om je eigen leiderschapsstijl te ontwikkelen. Als je veel verantwoordelijkheid hebt, ontwikkel je eerder een visie op leiderschap. Krijg je geen ruimte, vertrouwen en middelen vanuit de top van een bedrijf, dan kun je je onmogelijk als leider ontwikkelen. De top kan de cultuur bepalen, en dus ook of leiders van de toekomst opbloeien binnen jouw bedrijf. In de ideale situatie staan plezier, prestatie en leiderschap op gelijke hoogte.

Binnen een team moet iedereen zijn eigen leidersrol pakken. Zo krijg je verschillende leiders met verschillende expertises. Iedereen in het team moet leiderschap tonen. Alleen als het nodig is, moet er een enkele leider zijn die naar voren stapt. Met een gezamenlijk doel is het voor een individu makkelijker om leiderschap te ontwikkelen binnen een team.

“De behoefte om je vast te houden
aan de greenback gorilla is er.
Daar kun je blij mee zijn of niet,
maar die emotie is er wel.
Die kun je niet ontkennen.”

Persoonlijk leiderschap

Een team bestaat uit een groep individuen met ieder zijn eigen waarden. Samen vormen zij een geheel. Het is belangrijk om deze waarden tot uiting te laten komen. Anders te mogen denken. Daardoor kun je zelfvertrouwen opbouwen. Daar moet de bedrijfscultuur wel ook naar zijn. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat werknemers zich goed voelen. Iemand die op de werkvloer staat, moet goed in zijn of haar vel zitten om taken goed te kunnen uitvoeren. Daarbij heeft ook de leider een rol. Vraag je je werknemers hoe het met ze gaat? Toon je interesse in het individu?

Naarmate vraagstukken complexer worden, wordt persoonlijk leiderschap belangrijker. Er is tegenwoordig niet meer één leider; de huidige leiders moeten juist meervoudig leiderschap faciliteren. En mensen - waar mogelijk - fouten laten maken. Zo kunnen zij hun persoonlijk leiderschap ontplooiën, zichzelf als leider leren kennen. Er zullen bijvoorbeeld altijd crises zijn, klein of groot. Vertrouwen blijven uitstralen is dan een must. Rustig blijven en je rug recht houden als het moeilijk wordt. Dat is leiderschap tonen. Organisaties zouden werknemers moeten faciliteren op de weg daarnaartoe.

“Echte leiders volg je omdat
je dat wilt, niet omdat het moet.”

Situationeel leiderschap

Leiderschap is een containerbegrip. Voor ons gaat het om iemand willen volgen, in plaats van moeten. In moeten zit hiërarchie, in willen een handreiking. Het mooiste is wanneer mensen vanuit hun hart voor jou willen werken.

Leiderschap is ook situationeel. Jong talent het vertrouwen en de ruimte geven om zichzelf te ontwikkelen, is in de ene situatie eenvoudiger dan in de andere. Bij APG maken we berekeningen over pensioenuitkeringen. Daar mag niets fout gaan; het is de core business van het bedrijf. In innovatie en ontwikkeling is er logischerwijs meer ruimte voor het maken van fouten; daar heeft dat minder consequenties.

Simon Sinek schreef het boek *The Infinite Game*. Bij de oude, masculiene manier van werken, speel je een spel met spelregels en spelers. Er zijn winnaars en verliezers. Het spel is onduidelijk; de wereld wordt complexer. De spellen die wij gaan spelen zijn oneindig en kennen geen winnaars of verliezers. We moeten juist samenwerken. De bedrijfscultuur is een middel om goed leiderschap te realiseren. Jong leiderschap heeft de toekomst: 'power to' de jongere generaties!



Aan de bijeenkomst ‘verandering van systemen’ namen deel:

Juliette de Graaf, gemeenteraadslid Bunschoten; student maatschappelijk werk

Abdullahi Ali, promovendus Radboud University artificial intelligence

Jelle van der Lugt, teamleider Nuon solar team 2018; Master student complex system engineering

Louk Goorhuis, Rabobank Associate Debt Capital Markets

Jessica den Outer, Sustainability consultant; Earth-centred law expert voor de United Nations

Arianne van de Loosdrecht, professioneel zeezeilster; master biomedische technologie

Kelly Duijkers, adviseur interne communicatie APG

Eric Heres, managing director Group Communications APG

Francine van Dierendonck, lid raad van bestuur APG

Nederland van straks⁺

13 augustus 2020 een zoektocht georganiseerd door APG

