

1. Inleiding

In dit hoofdstuk, gebaseerd op ons recente boek *Capitalism Reconnected*¹, laten we zien hoe het Westen, zowel de Verenigde Staten als Europa, na de Val van de Muur in 1989 in een overwinningsroes terecht is gekomen waardoor het niet meer nuchter de politieke, institutionele, ecologische en morele kaders voor een gezonde samenleving en een gezonde economie onderzocht. Europa volgde de VS in de richting van een Angelsaksisch kapitalisme en vergat grotendeels haar eigen traditie van Rijnlands, of Europees, economisch denken en organiseren. En dat terwijl juist een eigen Europees economisch denken een grote bijdrage kan leveren aan een meer inclusieve en duurzame wereld – in lijn met de SDG's –, zowel voor de Europese landen en hun bevolking zelf, als voor de wereld in haar geheel, juist ook in tijden van grote geopolitieke spanningen. Het is goed als bedrijven hierop opnieuw koers zetten.

2. Terugkijken: de vredesroes van 1989

1989 – wat was het een bijzonder jaar, 35 jaar geleden! Mensenmassa's die in Berlijn een stenen massa afbraken: de Val van de Muur. Ze bezegelden daarmee definitief het einde van het IJzeren Gordijn en daarmee het lot van de communistische regimes in Oost-Europa en Rusland. Vlak daarop, in 1990, Robbeneiland: Nelson Mandela werd vrijgelaten in Zuid-Afrika, na jaren van onderdrukking van de zwarte bevolking door het apartheidsregime. In de jaren daarvoor waren elders ook dictaturen ingestort, zoals het Marcos-regime in de Filippijnen en diverse kolonelsregimes in Zuid-Amerika. China was zich, onder leiding van Deng Xiao Ping, aan het openen. (Bovendien had Nederland in 1988 ook nog het Europees kampioenschap voetbal gewonnen met fris, open, speels, 'kosmopolitisch' voetbal.)

De wereldgeschiedenis, zo leek het, keert zich eindelijk ten goede, na vele eeuwen, millennia zelfs, van oorlogen, van kolonialisme, van armoede. Een vreedzame wereld lag in het verschiet, met een internationale rechtsorde onder leiding van de Verenigde Staten, een geglobaliseerde economie met wereldwijde vrijhandel, en

¹ J.P. Balkenende & G.J. Buijs, *Capitalism Reconnected. Toward a Sustainable, Inclusive and Innovative Market Economy in Europe*, Amsterdam: Amsterdam University Press 2024.

een soort wereldwijde arbeidsdeling waarin Westerse landen ‘kenniseconomieën’ konden zijn, andere landen zich toe konden leggen op productie, en weer andere de grondstoffen zouden kunnen leveren voor iedereen, aldus één geïntegreerde wereldeconomie tot stand brengend (met natuurlijk een grote rol voor de logistiek, want er moet nogal wat getransporteerd worden in zo’n wereld, zowel fysiek, als ook, financieel, als ook, zo bleek in de decennia daarna, digitaal).

Het was dan ook niet verbazend dat direct hierna, in 1994, de WTO, de World Trade Organization, werd opgericht, als opvolger van de toch altijd moeizame GATT-afspraken. Zelfs China werd in 2001 lid van deze nieuwe organisatie, een dag later ook Taiwan.

De wending in de wereldgeschiedenis paste als een handschoen op de individualistische vrijheidsrevolutie die zich twee decennia daarvoor had afgespeeld in Westerse samenlevingen, met name onder radicale studenten, van Parijs en Berlijn tot aan San Diego in California, maar met brede maatschappelijke uitstraling. Vrijheid en vrede zouden nu echt overwinnen. Universele individuele vrijheid in een vredige wereld lonkte, wenkte, leek bereikbaar, onvermijdelijk zelfs – het was de gang van de geschiedenis zelf.

De optimistische stemming werd door Francis Fukuyama in een beroemd geworden essay, in 1989 gepubliceerd, in één frase samengevat als ‘het einde van de geschiedenis’: in een moeizaam, millennialang proces had de mensheid eindelijk geleerd hoe men vreedzaam samen kon leven, namelijk niet door autoritaire regimes van keizers, koningen en dictators maar door iedereen gelijke rechten te geven, en maximale individuele vrijheid. Het liberalisme had de strijd om de geschiedenis gewonnen. Met name de Europese landen stortten zich vol overgave in deze ‘brave new world’.

In het boek dat Fukuyama enkele jaren later, in 1992, onder diezelfde titel publiceerde, sloeg hij overigens ook al aanzienlijk pessimistischer tonen aan: mensen zouden, misschien wel uit pure verveling met de welvaartsmaatschappij, de nieuwe vrede kunnen opblazen, op zoek naar avontuur en erkenning (zelfs Donald Trump wordt al genoemd maar dan als voorbeeld van een zakenman die wel veel succes uitstraalt maar toch nogal betekenisloos is).² Deze pessimistischer kijk op de geschiedenis werd vanuit een ander begrippenapparaat uitgediept door Samuel Huntington die ervan uitging dat de millennialange geschiedenis van homo sapiens, getekend door strijd tussen grote koninkrijken en imperia, vaak de centra van complete beschavingen, zich na de Koude Oorlog wel eens met hernieuwde kracht zou kunnen voortzetten, een *clash of civilizations* (artikel met die titel 1993, boek 1996).³ Maar noch de pessimistischer kanten van Fukuyama noch de waarschuwingen van Huntington werden echt serieus genomen. Signalen dat de wereld mogelijkerwijs ook een andere kant op zou kunnen gaan, werden genegeerd. In hetzelfde jaar 1989

² F. Fukuyama, *The End of History and the Last Man*, New York: Free Press 1992.

³ S. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York: Simon & Schuster 1996.

werd een grote studenten- en burgeropstand in Beijing met harde hand neergeslagen, met waarschijnlijk vele duizenden slachtoffers (exact aantal een goed bewaard geheim) – zo democratisch en vredelievend zou de wereld nu ook weer niet worden. Maar dat wilden we liever niet weten.

3. Evalueren: de Westerse kortzichtigheid (in meervoud) sinds 1989

Achteraf gezien zijn de jaren negentig van de twintigste eeuw een soort roesjaren geweest, bedwelmend. Het idee dat de wereld nu ‘nieuw’ was, werd zo diep en wijd gevoeld dat allerlei inzichten, instituties en structuren uit eerdere periodes in de wereldgeschiedenis nu gezien werden als ‘ouderwets’, ‘achterhaald’, ‘niet meer van deze tijd’. Nationale grenzen, staten, culturele bepaaldheden en tradities (Huntington’s ‘civilizations’), publieke sociale voorzieningen, coöperatieve organisaties, regulering van financiële markten, een stevige defensie, maar ook zo ongeveer alles wat riekte naar burgerlijke moraal en fatsoen, het begon te verdampen. Het leek eenvoudigweg niet meer nodig en niet meer geloofwaardig voor een goede samenleving. Eeuwenoude, soms millennia oude inzichten konden overboord, en dat gebeurde dan ook. ‘Imagine’ van John Lennon was nu werkelijkheid geworden: een wereld zonder naties, zonder religie, zonder honger, een broederschap van alle mensen.

Achteraf gezien kunnen we vaststellen dat door deze nieuwe vrolijkheid, een aantal ernstige blinde vlekken zijn ontstaan, een vreemd soort kortzichtigheid. De Belgische politicoloog Jonathan Holslag spreekt zelfs van ‘decadentie’ maar misschien is ‘naïviteit’ een meer adequate aanduiding.⁴ Dat heeft grote gevolgen gehad, waar we vandaag, anno 2025 volop mee geconfronteerd worden. Men spreekt wel van een ‘vredesdividend’, geld dat vrijkwam doordat men na de Koude Oorlog dacht niet langer te hoeven investeren in een dure defensie, maar de term wordt ook wel als symbool gebruikt voor de grote welvaartsstijging mogelijk gemaakt door de exploderende wereldhandel.

Echter, terugblikkend kunnen we zeggen dat er niet alleen sprake was van een vredesdividend maar minstens evenzeer van een vredesverlies, een vredesdeficit. De kern daarvan is dat men zozeer in de ban is van het prachtige nieuwe dat men inderdaad allerlei structuren die het menselijk leven en samenleven enigszins in goede banen leiden – en die vaak met veel vallen en opstaan, en veel wijsheid en collectieve ervaring ontwikkeld waren – is gaan verwaarlozen. Welke blinde vlekken ontstonden in deze roesjaren? Er ontstond:

- Politieke kortzichtigheid: men wilde niet langer zien dat er in de wereld nog steeds sprake is van politieke structuren en machtsblokken die strijden voor hun belangen en ook strijden om basale zaken als grondstoffen, voedsel en havens (daarom is ‘Risk’ niet zomaar een bordspel), en ook gewoon om de hegemonie zelf. Daarom blijven robuuste politieke structuren, inclusief militaire macht,

⁴ J. Holslag, *Van muur tot muur: De wereldpolitiek sinds 1989*, Amsterdam: De Bezige Bij 2021 (oorspr. *World Politics Since 1989*, Cambridge: Polity 2021).

nodig. Si vis pacem, para bellum (als je vrede wilt, bereid je dan op oorlog voor) – dit oude Romeinse inzicht heeft nog steeds geldigheid.

- Institutionele kortzichtigheid: het besef verdween dat een enigszins goed geordende samenleving ook een institutionele infrastructuur behoeft waarin verschillende sferen op eigen basis bestaan en elkaar in zekere zin kort en in evenwicht houden, zoals een rechtsstaat, een markt, een civil society c.q. levende gemeenschappen van mensen, vrije media, onafhankelijk (academisch) onderzoek, vrij onderwijs. Een gemeenschappelijke erfenis van de Romeinen, principieel verdiept door het christendom, van nieuwe toespitsingen voorzien door Locke, Montesquieu en De Tocqueville en tenslotte geactualiseerd en op de moderne tijd toegesneden door allerlei sociologen, filosofen, theologen en institutioneel economen die spreken over maatschappelijke differentiatie en het belang van goed functionerende, maar onderling verschillende, instituties. Bijzonder inspirerend is hier het boek *Why Nations Fail*, van Acemoglu en Robinson, waar het begrip ‘inclusive institutions’ centraal staat.⁵ Sinds de jaren 1990 is er ook een ware hausse van nieuwe studies uitgekomen rond het begrip ‘civil society’, een sfeer van maatschappelijke samenwerking tussen burgers die niet winstgedreven of overheids-geïnitieerd is en van kernachtig belang is voor een goed functionerende samenleving waarin mensen elkaar vertrouwen en tot bloei kunnen komen.
- Morele kortzichtigheid: dat in een samenleving iets als ‘morele vorming’ of een basaal pakket van gedeelde ‘waarden en normen’ nodig is voor het eigen functioneren, werd als ouderwets afgedaan. Vrijheid is voldoende, verantwoordelijkheid is achterhaald, andere waarden overbodig. Oude inzichten over hoe de mens met zichzelf om moet gaan, die vaak teruggaan op religieuze (in het Westen de *Bijbel*) en filosofische tradities (in het Westen bijvoorbeeld de deugdethiek van Plato en Aristoteles), en die vaak ook in het tijdperk van de Verlichting nog een belangrijke rol speelden (de econoom Adam Smith schreef voordat hij in 1776 zijn boek over economie, *The Wealth of Nations* schreef, eerst in 1759 een boek over morele sentimenten waaraan hij in de laatste editie ook een groot deel over ‘deugden’ toevoegde) worden ingewisseld voor dat ene woord ‘vrijheid’. Plat gezegd: zoek het zelf maar uit/ik zoek het zelf wel uit. In een later boek van de al genoemde Fukuyama, *Trust* (1995), stond juist ook het belang van ‘social virtues’ en van vertrouwen centraal.⁶ Maar met die belangrijke inzichten werd in de jaren negentig en daarna weinig gedaan.
- Ecologische kortzichtigheid: ondanks heldere waarschuwingen van de Club van Rome (ook al bleken niet alle voorspellingen te kloppen) en ook het onder auspiciën van de VN in 1987 gepubliceerde Brundtland-rapport *Our Common*

⁵ D. Acemoglu & J.A. Robinson, *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, New York: Crown 2012. Vgl. ook de recente studie van Acemoglu en Johnson die analyseert wie in de geschiedenis profiteerde van technologische vooruitgang, ondersteunt dit inzicht, D. Acemoglu & S. Johnson, *Power and Progress. Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity* New York: PublicAffairs 2023.

⁶ F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press 1995.

Future, waarin voor het eerst de term ‘duurzaamheid’ werd gelanceerd, werd de urgentie ervan ontweken en kostbare tijd verspeeld. Nooit eerder in de geschiedenis was de menselijke druk op planetaire ecologische grenzen groter dan in de jaren na 1989. Er werd wel iets gedaan – denk aan de VN Earth Summit in Rio de Janeiro 1992 – maar steeds ‘too little, too late’.

Op zichzelf is er natuurlijk geen probleem als men oude structuren en inzichten verlaat – het is de gang van de geschiedenis, vaak ook de motor van vooruitgang. En hoop, alsmede de sensatie van een nieuw tijdperk, zijn verlangenswaardige ervaringen. Maar tegelijk is het juist dan nodig nuchter te blijven en bedacht te blijven op het ongemakkelijke, het niet passende, de onvoorziene gevolgen. Dat betekent in feite een houding die de Duitse socioloog Ulrich Beck wel aanduidde als ‘reflexieve modernisering’: een houding waarbij je er niet automatisch vanuit gaat dat de grote moderniseringsprocessen van de afgelopen twee eeuwen vanzelf wel goed gaan en goed aflopen, maar waarbij je voortdurend bedacht bent op onvoorziene omstandigheden en hier steeds, als het ware reflexachtig, op reageert, passend bij de omstandigheden, met gebruik van steeds nieuwe inzichten.⁷ Kortom: sturen zoals een surfer zichzelf stuurt, steeds lettend op de veranderende wind, de verraderlijke stromingen, gebruik makend van eerdere ervaring, en vooral ook beseffend dat dit ‘navigeren’ stuurmanskunst vergt, die niet in receptenboekjes te vinden is, ook niet in boeken die een soort ‘ontwikkelingswet’ van de geschiedenis geven.

Als voorbeeld van deze houding kan de houding ten aanzien van defensie dienen – en hier openbaart zich een markant verschil tussen de Verenigde Staten en Europa. De VS als wereldleider begreep heel goed dat een adequate militaire macht, zelfs superioriteit, essentieel blijft om de wereld op orde te houden. Men bleef in de Verenigde Staten over het algemeen sober-realistisch en investeerde in defensie en in de ontwikkeling van superieure militaire technologie. In Europa echter verdween de gedachte van oorlog als reële mogelijkheid langzaam achter het utopische waas van de ‘eeuwige vrede’. En waar Amerika hard werkte aan energie-autonomie (even los van hoe we ook denken mogen over fracking), stookte Europa – met Nederland in de hoofdrol – de eigen energievoorraden op, terwijl men tegelijk kernenergie ging afbouwen (zie Duitsland) of de kerncentrales maar matig onderhield (zie Frankrijk), en er geen gemeenschappelijk Europees energiebeleid tot stand kwam. Zo maakte men zich vrijwel geheel afhankelijk van energie van elders, van consumptiegoederen van elders, van medicijnen van elders, van voedsel van elders (ook indirect in de vorm van veevoer en kunstmest), zelfs van defensieproductie van elders (men grapt wel eens dat als we in oorlog komen met China, we eerst nog snel kogels moeten bestellen in China, anders wordt het niks).

Maar ook de Verenigde Staten had te kampen met een eigen soort utopische verblindings: de gedachte kwam op dat vanaf nu het wereldleiderschap voor altijd aan Amerika zou toebehoren en dat men daarom met enkele chirurgische ingrepen

7 U. Beck, W. Bonss & C. Lau, ‘The Theory of Reflexive Modernization: Problematic, Hypotheses and Research Programme’, *Theory, Culture & Society* 2003, no. 20, p. 1-33.

overall in de wereld democratie zou kunnen vestigen, de zogeheten ‘New American Century’. De periode na 1989 werd ook een periode waarin de VS een tendens vertoonde tot wat de politicoloog Paul Kennedy wel genoemd heeft ‘imperial overstretch’.⁸

Waarom beginnen met deze historisch-culturele beschouwing in een bijdrage aan een *Jaarboek Corporate Governance*? Dit lijkt wel ‘heel hoog over’. In het vervolg van deze bijdrage willen we laten zien dat deze verwaarlozing van de inbeddings- of begrenzingsstructuren zich ook, misschien wel met name, gemanifesteerd heeft in de economie, zowel macro als meso als micro. Economisch gezien is 1989 het kantelpunt naar een periode van wat we ‘triomfalistisch kapitalisme’ zouden kunnen noemen, onder Amerikaanse leiding, maar met voluit Europese steun, en eigenlijk zonder een eigen duidelijke Europese positie. Een eigen actief Europees economisch denken ging grotendeels teloor (zo schetsen we in de volgende paragraaf). In het vervolg van dit artikel geven we een korte indruk van waarom en hoe we in ons recente boek *Capitalism Reconnected. Toward an Inclusive, Sustainable and Innovative Market Economy in Europe* een poging doen om dit Europese denken over economie nieuw leven in te blazen. De kern van dit nieuwe denken is dat het de economie niet ziet als een op zichzelf staande entiteit maar als voluit functionerend binnen de samenleving (lokaal en nationaal) en binnen de geopolitieke verhoudingen. We hebben als mensen, als homo sapiens, een economie (en de economie heeft dus niet ons!), en wel om bij te dragen aan het goede leven voor iedereen. Recent is die doelstelling concreet gemaakt in de Sustainable Development Goals (SDG’s), een wereldwijde agenda. We stellen dat met name de Europese landen, afzonderlijk en via de EU als hun belangrijkste samenwerkingsverband, zich zouden moeten zien als wereldwijde hoeder van deze agenda (par. 6). Dat heeft ook allerlei implicaties voor corporate governance (par. 7). Tussendoor verwijzen we – en dat hebben we hierboven ook al gedaan – met regelmaat naar boeken die voor ons gevoel een bepaald tijdperk markeren en vaak ook inspiratie geven om nieuwe wegen te zoeken.

4. Het verdwijnende ‘Europese’ denken over economie

De opbouw naar dit ‘triomfalistisch kapitalisme’ was al eerder begonnen. Toen in de jaren zeventig de na de Tweede Wereldoorlog in een flink aantal Westerse landen opgebouwde verzorgingsstaten tegen zowel economische als bestuurlijke problemen opliepen, bleek een nieuwe balans nodig tussen markt, staat en samenleving. De staat was inderdaad uit haar voegen aan het barsten.

Maar deze agenda werd al snel ‘gekaapt’ door een nieuw, virulent marktdenken, anti-staat, en anti-samenleving. Het vrije individu moest centraal staan – een merkwaardige continuïteit met de studentenrevoluties van de jaren zestig! ‘Rechts’ absorbeerde en transformeerde de revolutie van ‘links’, de revolutionaire energie kwam terecht bij de figuur van de ondernemer. Margaret Thatcher en Ronald Reagan werden

⁸ P. Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers*, New York: Vintage Books 1987.

symbool van deze herleving van vroeg negentiende eeuws denken over een radicaal vrije markt. Dit denken had toen overigens al een armoedig industrie-proletariaat, de onnoemelijke ellende van de negentiende eeuwse 'sociale quaestie' alsook het spook van Marx en het Marxisme en de twintigste eeuwse communistische regimes opgeleverd, de ellende van het 'Marxistische alternatief'. Maar die eerdere ervaring mocht nu de pret niet meer drukken: de markt moest opnieuw leidend worden in de hele samenleving, met zo min mogelijk inbedding en inperking. "Government never is the solution to a problem, government is the problem", aldus Reagan in zijn inaugurele rede in 1981. En 1989 werd geïnterpreteerd als een soort ultiem bewijs van de superioriteit van het vrije markt kapitalisme: eindelijk was Marx overwonnen, en zoals dat in de Verenigde Staten gaat, 'the winner takes all'.

Als markering van deze veronachtzaming van inbeddingsstructuren kunnen we wijzen op een bijzonder boek dat ook in dit belle époque verscheen. In 1991, vlak na 1989 dus, publiceerde de Franse bankier en economisch denker Michel Albert het boek *Capitalisme contre capitalisme*, 'kapitalisme tegenover kapitalisme'.⁹ Het boek was zowel vernieuwend als traditioneel, zowel visionair als praktisch – en tragisch, zo bleek in de loop van de tijd.

Het boek was in zekere zin traditioneel. In feite deed Albert weinig anders dan een beschrijving geven van een economisch denken en een economische praktijk zoals zich die in diverse Europese landen had ontwikkeld vanaf het einde van de negentiende eeuw – juist als antwoord op de ontsparingen van de markt, en als antwoord op Marx. Geleidelijk was een aantal landen in Europa erin geslaagd de vrije markt zoals die in de eerste helft van de negentiende eeuw een groot stempel had gedrukt op de samenleving, te temmen, zonder deze af te schaffen, maar juist een eigen ruimte te geven. Dit werd opgemerkt bijvoorbeeld door de katholieke econoom en ethicus Heinrich Pesch die al rond 1900 in Europa een derde weg zag ontstaan tussen liberalisme en socialisme, door hem 'solidarisme' genoemd. Zijn werk was direct en indirect een inspiratiebron voor het denken over een 'soziale Marktwirtschaft' in Duitsland alsmede ook voor de verdere uitbouw van de Katholieke Sociale Leer die via allerlei pauselijke encyclieken vanaf 1891 tot op vandaag wereldwijd geagendeerd wordt. Het Verenigd Koninkrijk volgde na de Tweede Wereldoorlog ook deze lijn, geïnspireerd door het rapport uit 1942 over de 'welfare state' van Lord Beveridge.

Kortom: Alberts boek was op het eerste gezicht niet heel vernieuwend. Maar bij nader toezien was het dat wel degelijk. Immers, het denken in termen van een 'derde weg' of een 'Rijnlands model' of hoe men het ook maar noemen wil, was begin jaren negentig als actieve denk- en wetenschapstraditie, als 'paradigma', in feite al grotendeels weggezaakt. Zeker, de institutionele praktijk in veel Europese landen droeg nog volop het stempel van het Rijnlandse denken. Maar intellectueel, zowel binnen de economische filosofie en economische ethiek, als in de diverse

⁹ M. Albert, *Capitalism Against Capitalism*, London: Whurr 1992 (or. *Capitalisme contre capitalisme*, Paris: Éditions du Seuil 1991).

takken van de empirische economische wetenschappen, was dit denken rond 1989 al weggezaakt. Daar waar er nog enige aandacht besteed werd aan de geschiedenis van het economisch denken, werd het wellicht nog wel eens genoemd – zoals men een museum bezoekt. Albert plaatste het Rijnlandse denken, of breder, Europees economisch denken, weer volop in de schijnwerper.

Daarmee was het boek ook visionair. Het durfde de ‘superioriteit’ van het Rijnlandse denken te claimen, in een tijd dat de Amerikaanse economie booming was (meer dan de Engelse overigens) en er – zoals eerder al aangegeven – een vloedgolf op gang gekomen was van wat we later ‘neoliberalisme’ zouden gaan noemen. De Reagan-jaren waren net achter de rug, Thatcher was nog aan de macht. De dynamiek leek aan hun zijde te zijn. Daarom was het boek vernieuwend, juist omdat het op een onverwacht moment opkwam voor een alternatieve ontwikkelingsrichting van het kapitalisme. Terwijl Thatcher ooit zei ‘There is no alternative’ (‘TINA’), gaf Albert aan ‘we hebben een keuze’. Dit werd ook nog wel opgepakt omdat de belangrijkste politieke leiders in het Westen in de jaren negentig de ‘derde weg’ omarmden: Clinton, Schröder, Blair (en zij wezen op Wim Kok en Nederland als inspiratiebron).

Ook was het boek praktisch en empirisch. Albert had nog niet de beschikking over het uitvoerige statistische instrumentarium om economieën en bedrijven op een heel aantal dimensies tegelijkertijd tegen het licht te houden, zoals de later in de jaren negentig ontwikkelde ‘Human Development Index’ of later Bhutans ‘Gross National Happiness Index’ of nog weer later de ‘OECD Better Life Index’ en op bedrijfsniveau allerlei methoden van ‘integrated reporting’. Maar intuïtief hanteerde hij vergelijkbare concepten. Hoe goed een economie het doet, is niet alleen af te meten aan het BNP maar je moet ook kijken naar zaken als gezondheid, opleidingsniveau, bestaanszekerheid, arbeidsomstandigheden, publieke voorzieningen, ongelijkheid, etc. Amerika lijkt sneller te groeien, maar de sociale kosten van die groei zijn groot (om van het collectieve schuldenniveau maar niet te spreken). Het Amerikaanse kapitalisme jaagt ongelijkheid en armoede aan, en laat de combinatie zien van wat Galbraith in 1958 al noemde ‘private rijkdom, publieke armoede’ (denk aan de staat van wegen en viaducten/bruggen in de VS).

Maar Alberts boek had achteraf ook iets tragisch. Want hoezeer hij ook zijn best deed om met veel cijfermateriaal de superioriteit van het ‘Rijnlandse’ model aan te tonen – zodra men tenminste verder wilde kijken dan het BNP en de kwartaalwinstcijfers – de hoofdstroom van het economische denken en ook van veel beleid ging een andere kant op. Albert was zich hiervan maar al te zeer bewust. Het wat hij noemde ‘neo-Amerikaanse’ denken was hipper, deed het beter in de media, ook al omdat het spectaculaire boegbeelden naar voren kan schuiven van extreem succesvolle, in financiële termen dan, ondernemers – zichtbaar, glamorous, echte celebrities, geliefd in en door de media. En zowel Clinton als Blair stonden, ondanks hun verbale omarming van de ‘derde weg’ ook aan de basis van een ingrijpende deregulering van de financiële sector, juist de sector waar in 2007 een grote systeemcrisis uitbrak.

De balans opmakend: sinds 1991 is het ‘Rijnlandse’ denken op een bepaalde manier in nogal wat Europese landen invloedrijk geweest, vooral vanwege vroeger ingeslagen paden, maar tegelijk is er weinig gedaan aan een verdere ontwikkeling van dit denken of alleen maar het up-to-date houden ervan. Er is een bescheiden maar wel degelijk interessante literatuur over de ‘varieties of capitalism’ ontwikkeld rond een boek uit 2001 van de economen Hall en Soskice die onderscheid maken tussen liberal market economies (LME’s) en coordinated market economies (CME’s).¹⁰ Maar verder is het relatief stil geworden rond wat men kan noemen ‘Europees economisch denken’. En dat terwijl dit type denken zich heel goed leent voor het vinden van antwoorden op de vier blinde vlekken die we in de tweede paragraaf identificeerden en nog steeds wegen kan wijzen naar, vanuit het oogpunt van ‘brede welvaart’ gezien, hoopvolle toekomst.

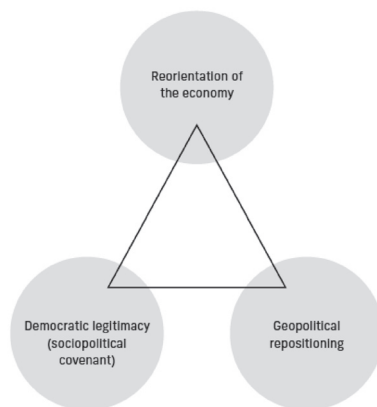
Dat is de reden dat we in ons boek *Capitalism Reconnected* een poging hebben ondernomen deze traditie bij de tijd te brengen en opnieuw te doordenken en te representeren, niet meer onder de toch wat beperkte naam ‘Rijnlands’ maar als ‘Europees economisch denken’. We hopen met ons boek opnieuw idealen centraal te stellen, dus niet zozeer de vraag te stellen ‘hoe werkt de economie’ maar ‘hoe zou ze moeten werken om bij te dragen aan het goede leven voor iedereen’? Dat is de oude agenda, al stammend uit de negentiende eeuw, van het begrenzen en verbinden van het kapitalisme vanuit en met de samenleving, een agenda die echter steeds opnieuw gestalte moet krijgen. Voor nu betekent het de markt verbinden met en inbedden in de sociale en politieke verbanden waarin we leven, lokaal, nationaal en internationaal, in onze verantwoordelijkheid voor volgende generaties en in onze relatie met de natuur.

Tegelijk voeren we ook een pleidooi voor realisme. Economisch denken moet wel verbeeldingskracht ontwikkelen – en dat gebeurt ook volop, zo laten we zien! – maar moet niet utopisch wegzweven naar een heerlijke nieuwe wereld die zich spanningsloos en inspanningsloos laat realiseren (zoals velen in 1989 dachten). Integendeel, we zullen ons, juist met een veranderagenda, goed rekenschap moeten geven van de sociaal-politieke én geopolitieke uitdagingen.

5. De ‘netelige driehoek’ van de economische realiteit in de eerste helft van de 21^e eeuw

De systematische kern van ons boek is een eenvoudige driehoek (enigszins geïnspireerd door Dani Rodriks globaliserings-trilemma).

¹⁰ P.A. Hall & D. Soskice, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press 2001.

Figuur 1: De netelige transitie-driehoek

In de top van de driehoek stellen we de opgave om tot een vernieuwing van de markteconomie te komen. Er ligt immers een globale agenda rond nationale en internationale rechtvaardigheid en solidariteit enerzijds en ecologische duurzaamheid anderzijds. Deze agenda is duidelijk neergelegd door de Verenigde Naties en is tot uitdrukking gebracht in de Sustainable Development Goals, die gelanceerd zijn in 2015. Anderen spreken wel, met de Engelse econoom Kate Raworth, van een ‘Doughnut Economy’, waarbij de ‘veilige ruimte’ voor de mensheid en haar economische activiteit zich bevindt tussen een sociale basis voor iedereen enerzijds en de ecologische plafonds, de ‘planetaire grenzen’ anderzijds.¹¹ Er is sinds 2015 – in allerlei opzichten een schakeljaar: zowel de SDG’s, als de belangrijke ecologie-encycliek *Laudato Si’* van paus Franciscus, als het Parijse klimaatakkoord zagen het daglicht – een vloedgolf aan boeken verschenen die pleiten voor, of zelfs de contouren schetsen van, een ecologisch en sociaal meer duurzame economie.

Echter, zo stellen we in ons boek, deze vernieuwing van de markteconomie kan geen losstaand project zijn, waar we ons blind op kunnen storten. Als we niet goed uitkijken, dan verliezen we grote delen van de bevolking die niet zien hoe allerlei problemen op de korte termijn verbonden zijn met oplossingen op de lange termijn en die gemakkelijk alleen geconfronteerd worden met de kosten en het ongemak van de transitie naar een ander type economie zonder daar zelf ook van te profiteren. Ik kan net een dieseltje betalen maar mag daarmee de binnenstad niet meer in, en bovendien wordt dit type auto binnenkort verboden, maar mijn rijke buurman rijdt in de binnenstedelijke ‘milieuzone’ rond in een prachtige, peperdure Tesla, die ik nooit kan betalen. De verduurzaming van de economie mag geen eliteproject worden van diegenen die het zich makkelijk kunnen veroorloven en die dan ook nog eens een moreel oordeel uitspreken over diegenen die dagelijks moeten sappelen.

¹¹ K. Raworth, *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, London: Random House 2017.

Bovendien, zoals uit een recent SCP-onderzoek bleek, zijn het sowieso de groepen met de laagste inkomens die ook met afstand de minste milieudruk veroorzaken!¹² Juist de hogere inkomens, die prat gaan op hun zonnepanelen en Tesla's, zijn de grootste vervuilers: ze vliegen veel vaker, hebben vaker grotere huizen en tweede huizen met bijbehorende energiebehoefte, hebben vaak meerdere auto's, die ze ook veel intensiever gebruiken dan mensen uit de laagste inkomensgroepen (tussen haakjes: dit geldt ook wereldwijd, de rijke landen zijn de grootste vervuilers). Als duurzaamheid gezien wordt als een speeltje voor de elites die sowieso het meest vervuilen en de kosten onevenredig neerkomen bij zwakkere inkomensgroepen, creëert men sociale onrust en ondermijnt men het draagvlak voor duurzaamheid. Een vergelijkbare problematische dynamiek speelt zich af in de agrarische sector. De heroriëntatie van de economie dient van meet af aan een gezamenlijk project te zijn, gebaseerd op solidariteit en lotsverbondenheid – dat is de tweede hoek in onze driehoek.

Ten derde: de vernieuwing van de economie dient zich ook volop rekenschap te geven van de geopolitieke ontwikkelingen – de derde hoek. En dat in verschillende opzichten. In de afgelopen jaren is de wereld grimmiger geworden. Van een monopolaire wereld onder leiding van de Verenigde Staten schuiven we op naar een multipolaire wereld waarin met name de nieuwe as Beijing-Moskou een belangrijke speler is geworden die zowel militair- als ook financieel-strategisch minstens een rivaal en in sommige opzichten ook een volledig alternatief beoogt te zijn voor de rol die de Verenigde Staten nu in de wereld spelen. Europa kan in dit nieuwe speelveld gemakkelijk gezien worden als een prooi waarvan zowel de VS alsook China/Rusland graag zien dat die niet als zelfstandige pool op het wereldtoneel aanwezig is. En dus wordt geprobeerd om Europa of volledig aan de Amerikaanse leiband te laten lopen, of er worden pogingen ondernomen om via 'verdeel en heers' Europese landen tegen elkaar uit te spelen en zo een Europese eenheid effectief te ondermijnen (pogingen die vanuit China en Rusland ondernomen worden). Maar geopolitiek besef betekent ook zich rekenschap geven van de kwetsbaarheid van Europa met name op het punt van grondstoffen, juist ook grondstoffen die nodig zijn voor een transitie naar een duurzamere economie. Geopolitiek besef betekent ook dat de Europese landen, mede gelet op hun relatief zwakke positie, zich inzetten voor een stabiele wereldorde. Naar onze overtuiging is een multipolaire orde beter, veiliger, stabiel en effectiever dan een bipolaire orde. Daarom is het goed als naast wat anders zomaar de twee grote polen van de toekomst zullen zijn, Washington versus Beijing, er andere polen zijn. Europa en ook India zullen een eigen positie in de wereld in moeten nemen, juist ook om zo de coöperativiteit in de wereld te bevorderen. Europa dient zich hiervoor in te zetten.

Binnen deze driehoek zal niets ooit gemakkelijk zijn – daarom spreken we van een 'thorny triangle', een 'netelige driehoek'. Om alle drie hoeken gelijktijdig in zicht te hebben en recht te doen, is een uiterst complexe opdracht die veel stuurmanskunst vergt van alle betrokkenen, met name van de politiek, maar zeker ook van het

¹² M. Versantvoort e.a., *Tussen duurzaam denken en doen. Houding, gedrag en veranderbereidheid van religieuze en niet-religieuze Nederlanders als het gaat om klimaat*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau 2024.

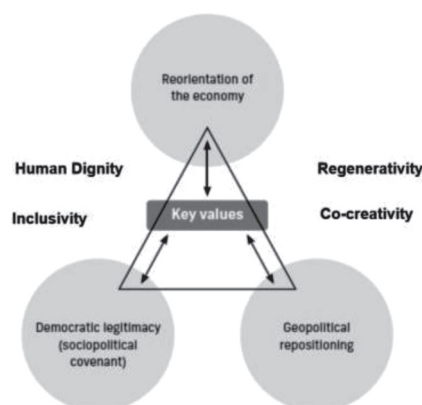
bedrijfsleven. Het zal ook met grote regelmaat betekenen dat men moet wisselen van soortelijk gewicht: gezien de omstandigheden zal men soms aan een of twee hoeken van de driehoek meer aandacht moeten besteden dan aan de andere. Elk fanatisme, in ons beeld: elke ‘éénhoekigheid’, is hier riskant, alsof de wereldgeschiedenis zich automatisch aanpast aan onze idealen – nee dus. Maar even riskant is het om langdurig en systematisch een van de hoeken te verwaarlozen. Men zal steeds heen en weer moeten gaan tussen de drie hoeken en ze zo dicht mogelijk bij elkaar moeten houden. Om dat te kunnen doen, is het essentieel dat men in het centrum van de driehoek een sterk waardebesef opbouwt en onderhoudt. Stuurmanskunst veronderstelt een goed kompas, een heldere oriëntatie.

Daarmee zijn we bij het hart van de driehoek: centrale richtinggevende waarden. Op basis van een schets van de Europese geschiedenis alsmede van een analyse van de hedendaagse uitdagingen, komen we tot een viertal waarden die ons kunnen leiden en inspireren bij het koers houden binnen de driehoek: menselijke waardigheid, inclusiviteit (of solidariteit), regenerativiteit (of circulariteit of duurzaamheid) en co-creativiteit.

Deze waarden kan men gebruiken als een soort test om allerlei beleid aan te spiegelen. Co-creativiteit bijvoorbeeld betekent onder meer dat men een innovatieve gerichtheid stimuleert, een gerichtheid die zowel dient door te werken in het onderwijs als in het ondernemings- en investeringsklimaat. Tegelijk weten we dat van innovaties ongeveer een kwart puur technologisch is, maar driekwart sociale innovatie betreft: worden de technologische mogelijkheden ook sociaal geaccepteerd en worden we ze ook echt als vooruitgang gezien? Daarom dienen betrokkenen (‘stakeholders’) ook altijd van meet af aan betrokken te zijn bij vernieuwingen, zodat ze echt de problemen van mensen oplossen in plaats van nieuwe problemen creëren. Innovatie kan niet vanuit technologische of beleidsmatige ivoren torens over mensen uitgestort worden. De individuele creativiteit van mensen en het coöperatieve van menselijk samenleven dienen steeds op elkaar afgestemd te zijn.

Onze volledige driehoek ziet er daarom als volgt uit:

Figuur 2: Richtinggevende waarden in de netelige transitiedriehoek



6. De vernieuwing van Europees economisch denken: op weg naar een multi-actor benadering

Tegen deze achtergrond pleiten we voor een vernieuwing van het Europees economisch denken en proberen we de draad weer op te pakken die Albert aan het spinnen was. Daarbij is het – hoewel schetsmatig en daarmee ietwat karikaturaal – goed om de tegenstelling te belichten tussen Angelsaksisch economisch denken en ‘Rijnlands’, of zoals we nu liever zeggen ‘Europees’ economisch denken.

Het Angelsaksische wordt vaak getypeerd met in elk geval de volgende elementen.

- Het leidende mensbeeld is dat van de ‘homo economicus’: de mens wordt gezien als een wezen dat rationeel bezig is de eigen preferenties maximaal te bevredigen (‘winstmaximalisatie’)
- Tweede basisassumptie: de complexiteit van het menselijk leven en samenleven kan gereduceerd worden tot simpele, meetbare, liefst in geld kwantificeerbare, en modelmatig inpasbare en beleidsmatig beheersbare indicatoren.

Op basis van deze twee assumpties worden de volgende implicaties getrokken:

- Op bedrijfsniveau: het doel van het bedrijf is maximaliseren van winst ten behoeve van de aandeelhouders, zowel het dividend alsook de beurswaarde zelf van de aandelen. Het bedrijf heeft geen maatschappelijke verantwoordelijkheid, behalve wat wettelijk vereist is. Negatieve zogeheten ‘externe effecten’ (bijvoorbeeld door het op de markt aanbieden van sigaretten krijgen mensen kanker) zijn niet de verantwoordelijkheid van het bedrijf dat ze veroorzaakt: de klant accepteert deze namelijk in de koophandeling (hij zou het anders maar niet moeten kopen). De recent meest in het oog lopende externe effecten betreffen uiteraard de milieueffecten van ondernemingen.
- Qua tijdshorizon: die stijging van waarde moet op korte termijn gerealiseerd worden, aandeelhouders zijn primair op zoek naar maximaal rendement en blijven maar kort betrokken bij een bedrijf.
- Op macroniveau: om aan het vrije, zijn preferenties maximaliserende individu alle ruimte te geven, dient de politiek, de overheid maar ook de civil society, zich afzijdig te houden van de markt. Ieder mens is in feite een vrije ondernemer en heeft recht op maximale vrijheid (voor zover verenigbaar uiteraard met de vrijheid van anderen). De kleinste overheid is de beste overheid. Met name herverdeling is uit den boze.
- Op microniveau: de individuele consument, maar ook de individuele ondernemer of werknemer, wordt uitsluitend gemotiveerd door prijsprikkels. Daarom heeft het geen zin om, althans op de markt, te spreken over moraal en verantwoordelijkheid. Als iemand moreel wil handelen, prima; als iemand dat niet wil, ook goed.

De problemen die zich hierbij voordoen hebben eigenlijk steeds van doen met wat in de economische theorievorming ‘externaliteiten’ heten: allerlei effecten die eigenlijk niet in de marktprijs verwerkt worden, waardoor deze prijs in feite veel te laag is. Dat kan gaan om negatieve effecten (de hiervoor al genoemde kanker en

bijbehorende kosten van de gezondheidszorg). Maar het kan ook gaan om – als we het goed zien, zijn deze niet scherp in de economische theorievorming benoemd – ‘parasitaire goederen’: zaken waar de ondernemer gebruik van maakt zonder ervoor te betalen of eraan bij te dragen. De ondernemer neemt werknemers in dienst die al uitvoerig door de samenleving gevormd zijn, door ouders en door scholen: beide zijn in veel gevallen geen marktrelaties maar gemeenschapsrelaties of publiek goed. De ondernemer hoeft daar echter niet aan bij te dragen: hij parasiteert in deze zin op goed functionerende familieverbanden en een goed functionerend onderwijsstelsel.

In contrast met het Angelsaksisch denken staat het Europees denken. Hierin wordt veel integraler en ook relationeler gedacht over de economie. De economie wordt hier niet gezien als platform voor het vrije individu, maar als ruimte waarin mensen vanuit heel verschillende rollen en posities in vrijheid (dat zeker wel!) samenwerken om zo in hun wederzijdse behoeftes te kunnen voorzien. De visie wordt getypeerd door de volgende elementen (een visie die men overigens, anders dan vaak gesteld wordt, juist bij Adam Smith kan aantreffen). De volgende elementen typeren dit denken:

- Het basale mensbeeld is hier de ‘homo cooperans’, de samenwerkingsmens (recent ondersteund overigens door veel nieuwe inzichten uit de evolutionaire biologie). Mensen hebben het vermogen om hun eigen belangen samen te brengen met die van anderen, en zo tot samenwerking te komen.
- Veel zaken die belangrijk zijn in het leven kunnen niet in een kwantificeerbare calculus worden gevangen, en die hebben daarom waarde, los van financiële waarde: denk aan respect en wederzijdse erkenning, aan vertrouwen, aan persoonsvorming, aan de natuurlijke omgeving. Men moet daarom ‘multidimensionaal’ denken over waarde.

Vanuit deze basisassumpties worden dan de volgende implicaties getrokken:

- Op bedrijfsniveau: een bedrijf is een verband waarin mensen onder leiding van een ondernemer bij elkaar komen om hun talenten wederzijds af te stemmen zodat problemen van mensen (‘klanten’) opgelost worden, en ‘waarde’ (in brede zin) gecreëerd wordt zonder dat er nieuwe problemen gecreëerd worden. Het doel van het bedrijf (‘purpose’) is daarmee ten principale altijd een maatschappelijk doel. Negatieve externe effecten passen daarom niet en dienen te worden voorkomen (‘net-zero’) dan wel, indien onvermijdelijk, duidelijk in de prijs verwerkt te zijn zodat het mogelijk is remedies hiervoor te ontwikkelen. Winst dient om het langetermijnvoortbestaan van het bedrijf te verzekeren. Eigen R&D hoort bij het bedrijf.
- Qua tijdshorizon: de waarde van een bedrijf wordt pas echt zichtbaar op de lange termijn, zowel de positieve betekenis, alsook de mogelijk negatieve effecten. Daarom dient een bedrijf een langetermijnhorizon te hebben en als het goed is, waarden aandeelhouders dit en blijven ze voor langere tijd bij een bedrijf betrokken.
- Op macroniveau: een vrije markt is een groot goed, waar veel innovatie mogelijk is. Maar tegelijk dient de overheid duidelijk aanwezig te zijn, precies om

mogelijke negatieve externe effecten te beteugelen. Idealiter doet zij dit door het creëren van een duidelijk ‘level playing field’. Ook civil society organisaties kunnen in dit verband een belangrijke signalerende rol vervullen om misstanden aan de kaak te stellen. De overheid dient ook het geheel van de samenlevingsontwikkeling in het oog te houden en zal – bijvoorbeeld om geopolitieke of intern-sociale redenen – eigen initiatieven te nemen om bepaalde ontwikkelingen te stimuleren dan wel te remmen (vroeger heette dit wel ‘industriepolitiek’). Er wordt, vanuit een oogpunt van menselijke waardigheid en solidariteit, actief gewerkt aan een gedeeld stelsel van sociale voorzieningen (arbeidsomstandigheden, sociaal minimum, gezondheidszorgverzekering, oudedagsvoorziening, huisvesting). En in recente decennia is ook de onmisbare rol van de overheid op het terrein van duurzaamheid (of de door ons gebruikte term ‘regenerativiteit’) duidelijk geworden.

- Op microniveau: een markt kan alleen goed functioneren als de diverse actoren een goed werkend moreel kompas hebben. Eerlijkheid, betrouwbaarheid, elkaar wat gunnen, coöperativiteit, het zoeken naar gedeelde belangen, het weigeren van manipulatie van anderen, en fairness (bijvoorbeeld in het vaststellen van prijzen) zijn essentieel voor het goed functioneren van een markt. Zo wordt uitgegaan van en gewerkt aan wat men kan noemen een ‘high trust society’, waarin gemeenschappelijke initiatieven kunnen floreren en niet alles via financieel gedreven markttransacties plaatsvindt.

Er wordt gemakkelijk gezegd dat het Angelsaksische model ‘superieur’ is voor wat betreft de economische prestaties. Dat is echter de vraag. Het is zelfs de vraag als men puur langs de Angelsaksisch-economische meetlat kijkt: het Verenigd Koninkrijk kampt al vele jaren met een kwakkelende economie, en dan is bovendien het plaatje nog zwaar vertekend door een reusachtige financiële sector die nauwelijks verbonden is met de reële economie (en ook onder Thatcher waren de resultaten in feite nogal mager). De Verenigde Staten hebben al jarenlang wel een hogere groei dan Europa. Maar ook dit land is geen voorbeeld van een gezond draaiende economie volgens de eigen Angelsaksische principes: onder Reagan al namen de staatsuitgaves (keurig geboekt onder het hoofdje ‘defensie’ fors toe) en sindsdien is alle begrotingsdiscipline verdampt en voeren de VS al jaren een actief economisch stimuleringsbeleid, mogelijk gemaakt door de status van de dollar als wereldmunt – niks geen kleine overheid maar actieve ‘industriepolitiek’, met name via de defensie-uitgaven. Daar lag ook de oorsprong van de technologische sprong die we nu ‘internet’ noemen: begonnen als defensie-informatienetwerk (Marianna Mazzucato heeft laten zien dat overheden op deze manier aan de wieg staan van veel technologische vernieuwingen waar de private sector vervolgens gigawinsten mee gaat maken, onder gelijktijdige ontwijking van belastingen, never pay back to the government).¹³

13 M. Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, New York: PublicAffairs 2015.

De superioriteit van het Angelsaksische model wordt nog kwestieuzer als we multidimensionaal gaan kijken: op maatstaven als ongelijkheid, breed opleidingsniveau, breed niveau niet alleen van gezondheidszorg (en de toegankelijkheid daarvan) maar ook van daadwerkelijke gezondheid, de staat van wegen en bruggen, publieke huisvesting, publiek vervoer, op alle punten doen Europese economieën het vaak beter. Zelfs op innovatiekracht doen Europese economieën het niet per se slecht. In de ‘oude industrieën’ zoals de automobiellindustrie is Europese kwaliteit (net als Japanse) duidelijk hoger dan Amerikaanse. Een andere ‘oude’ industrie als de vliegtuigbouw vertoont nu hetzelfde patroon (Boeing heeft grote moeite om de kwaliteit en daarmee de vliegtuigen hoog te houden). Vooral in de nieuwe sectoren verbonden met de digitale revolutie, met een zeer hoog innovatietempo, is Amerika superieur, maar ook hier geldt: hoelang nog? Bovendien brengt de marktomvang van de Verenigde Staten met zich mee dat nieuwe ondernemingen soms heel snel een bijna globale omvang kunnen bereiken (denk aan Amazon) waar de toch nog altijd versnipperde Europese markt zoiets bijna ondenkbaar maakt (naar het schijnt lijkt bijvoorbeeld IKEA hier eindelijk in te slagen).

Vaak wordt het Europese model aangeduid als ‘stakeholder capitalism’ (tegenover het Angelsaksische ‘shareholder capitalism’). Daar is op zich weinig mis mee maar het kan de indruk wekken dat het er alleen om gaat dat een bedrijf of organisatie rekening houdt met de belangen van ‘stakeholders’. Maar de vraag is hoe dat georganiseerd wordt. Worden de stakeholders ook actief betrokken? Hebben ze ook echt invloed? En worden zo wel de juiste problemen geadresseerd en opgelost?

In *Capitalism Reconnected* pleiten we voor een ‘multi-actor approach’ waarin de uitdagingen waar de samenleving voor staat, op het punt van rechtvaardigheid, duurzaamheid en innovatie, niet bij één partij op het bordje gelegd worden, hetzij ‘de markt’, hetzij ‘de staat’. Alle samenlevingsactoren hebben een eigen rol te spelen en dienen dit niet op elkaar af te schuiven. Maar in feite kan iedere actor het initiatief nemen voor (duurzame) vernieuwing en hieromheen coalities smeden.

Het risico van een ‘multi-actor benadering’ is dat iedereen wacht op iedereen. Een essentieel element van deze benadering is daarom de ‘power of initiative’: ieder kan eerste stappen zetten, om dan vervolgens te kijken welke coalities nodig en mogelijk zijn voor volgende stappen. Het appel tot verandering, vernieuwing, innovatie kan van iedereen uitgaan. Overheden zijn essentieel, en zonder medewerking ‘con amore’ van bedrijven gaat het niet, maar elk mens, en iedere NGO, of elke buurt, of een kerk, of een journalistiek medium, kan de bron zijn van vernieuwende initiatieven op weg naar een menswaardige en duurzame samenleving en dito economie, waarin de economie een positieve verbindingsschakel is tussen mensen, tussen generaties, tussen landen binnen en buiten Europa en tussen mens en natuur. Dat is de kern van een ‘economie van de hoop’ waarvoor het boek *Capitalism Reconnected* een pleidooi is.

7. Waaronder de focus op Europa?

We kiezen voor een duidelijke focus op Europa. Daarmee bedoelen we overigens niet zonder meer de Europese Unie, hoewel deze zeker een essentiële rol heeft te spelen, en ook daadwerkelijk speelt. Maar ook het Verenigd Koninkrijk en Noorwegen horen bij Europa, om maar iets te noemen. En het gaat ons niet alleen om Brussel, maar om gedeelde inzichten en oriëntaties in allerlei Europese landen. Ondanks de verscheidenheid binnen Europa delen Europeanen onderling meer geschiedenis, cultuur en opvattingen dan met de rest van de wereld. Het is goed dit van tijd tot tijd te benadrukken.

Waarom we kiezen voor Europa heeft diverse achtergronden. Allereerst is Europa het continent waar al eerder actief een balans tussen staat, markt en samenleving is gezocht, en ook wel gevonden. Het losgeslagen kapitalisme van de negentiende eeuw is hier ingebed in wetgevings- en sociale structuren. Europa heeft dus al ervaring met het inbedden van de markteconomie.

Ten tweede is de schaal waarop veel van de hedendaagse problemen spelen niet meer die van afzonderlijke natiestaten. De huidige wereld wordt gekenmerkt door nieuwe imperiumachtige structuren rond Washington en Beijing. Als de Europese landen willen voorkomen volledig afhankelijk te worden, of zelfs puur onderdeel te zijn, van zo'n imperiale structuur – of wat ook heel goed mogelijk is: opgeknapt te worden en van conflicterende imperia onderdeel te worden – moeten ze zelf een samenhangende positie in de wereld innemen. Oftewel: een non-imperiaal imperium zijn, een van de machtspolen in de wereld.

En ten derde is er ook de simpele reden dat er op geopolitiek niveau in elk geval één actor moet zijn – hopelijk niet als enige maar dan toch wel degelijk minstens één – die zich echt inzet voor een andere economie, en zich echt opwerpt als ambassadeur en voorvechter van de SDG-agenda, minstens één actor die eerst zichzelf maar vervolgens ook anderen bij de les houdt. Laat Europa die actor zijn (en daarin ligt dan ook de wat ons betreft belangrijkste rechtvaardiging voor dat quasi-imperiale karakter van het toekomstige Europa).

We beseffen daarbij scherp – in ons boek besteden we er fors aandacht aan – dat de Europese geschiedenis ook vele diepzwarte bladzijden kent, zowel intern (einde-loos veel oorlogen, racisme, totalitarisme, de Holocaust) als extern (imperialisme, kolonialisme, slavernij, natuurverwoesting, suprematie-denken). Het vreemde is echter – en we bedoelen dit niet als relativering of witwassen – dat ook de kritiek op deze zwarte kanten juist in Europa heel grondig is geformuleerd. Kort gezegd: mensenrechten zijn niet alleen door Europeanen voluit geschonden, juist ook in Europa zijn ze, als kritische standaard geformuleerd. In die zin lijkt er wel sprake van twee Europa's (in ons boek onderscheiden we inderdaad Europa-I en Europa-II).

Juist gezien de zware historische erfenis zal Europa, zullen Europese landen, zich in moeten zetten voor een andere toekomst, waarin de genoemde centrale waarden

meer belichaamd zullen zijn dan in het verleden. Europa heeft eigen bronnen die haar kunnen inspireren zich hiervoor in te zetten. Maar wezenlijk is hierbij dat het niet om een Europese agenda gaat – alsof Europa alsnog de wereld de wet voorschrijft. Er ligt met de SDG's een globale agenda en Europa heeft alle reden, en eigen redenen, zich hiervoor in te zetten.

De realisatie van deze agenda zal niet automatisch gebeuren, alsof het succes vast staat ingeschreven in het boek der geschiedenis – dan zouden we weer vervallen in de roes van 1989. Er is geen 'wet van de geschiedenis' die ervoor zorgt dat alles goed afloopt. Er zijn alleen mensen die met hun daden de geschiedenis maken. En dat zullen ze gezamenlijk moeten doen (dat is ook co-creativiteit).

8. Enkele implicaties voor corporate governance

Een groot onderzoek van VNO-NCW en MKB-Nederland, dat als basis diende voor het zogeheten 'Brugproject' en de nieuwe langetermijnvisie van de Nederlandse werkgevers, liet onomstotelijk zien dat het overgrote deel van de Nederlandse werkgevers 'Rijnlands' denkt en 'Rijnlands' wil doen en doet.¹⁴ Maar ook is duidelijk dat dit lang niet altijd eenvoudig is. Er is aan de ene kant druk vanuit meer 'Angelsaksisch' opererende bedrijven en financiers, er is ook druk vanuit soms zeer vergaande regelgeving vanuit overheden. Wat betekent het bovenstaande voor het leiding geven aan bedrijven en organisaties in deze context? We lichten er heel kort een paar punten uit.

1. Hoewel er in de VS momenteel een sterke backlash is tegen ESG-criteria en/of de SDG's, is het goed dat Europese bedrijven de moed hebben om een langetermijnnoriëntatie te blijven volgen. Durf Europees te zijn, te denken en te doen, en zoek elkaar daarin op. Dat betreft ook de Green Deal. Wat men er ook over kan zeggen en klagen, er is ook reden om trots te zijn op het ambitieniveau dat hierin wordt neergelegd.
2. Bedrijven hebben er baat bij als een samenleving sociaal inclusief is en bedrijven een 'license to operate' hebben vanuit de samenleving. Dat veronderstelt dat bedrijven zich opstellen als loyale en verantwoordelijke leden van de samenleving ('corporate citizenship'). Bedrijfsburgerschap is een interessant begrip: het impliceert dat bedrijven zich ook zelf verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van de samenleving en actief participeren in de samenleving. Te midden van allerlei populistische tendensen in de politiek, kunnen bedrijven een eigen koers varen en op allerlei fronten deel uitmaken van de oplossingen, niet van de problemen: bedrijven kunnen een grote sociale betekenis hebben (denk aan het werkgeverschap voor jongeren), maar ook heel veel betekenen als aanjagers van ecologische innovaties. Naast de 'license to operate' kan daarom wellicht ook gesproken worden van een 'license to lead'.

¹⁴ Zie <https://www.vno-ncw.nl/documenten/ondernemen-voor-brede-welvaart> (februari 2021) en een recente update <https://www.vno-ncw.nl/documenten/naar-een-sterker-nl> (april 2024).

3. Die actieve rol in de samenleving kan ook betekenen dat bedrijven initiatieven nemen om diverse stakeholders – en het net kan hier ruim uitgeworpen worden – bij elkaar te krijgen om samen innovatief te werken aan het oplossen van maatschappelijke problemen: verkennen waar de ‘win-win’-situaties liggen, bijvoorbeeld tussen onderwijs en bedrijfsopleiding, of in buurten. Daar zijn prachtige voorbeelden van, op allerlei niveaus. Zo krijgt de multi-actor benadering die we in ons boek voorstaan, daadwerkelijk gestalte.
4. Als je elk bedrijf ziet als ten principale een coöperatieve gemeenschap, past het niet, en werkt het demotiverend, om excessieve beloningen toe te passen aan de top. Een bepaalde mate van ongelijkheid werkt, zowel binnen een bedrijf als in de samenleving, positief: het voedt het besef van rechtvaardigheid, van ‘loon naar werken’, en stimuleert om mensen zich verder te laten ontwikkelen. Maar het luistert hier nauw: voorbij een bepaald omslagpunt, werkt ongelijkheid juist demotiverend, geeft het een soms sterk gevoel van onrechtvaardigheid, en verlamt het mensen, ontnemt hun waardigheid, en verbreekt het een besef van solidariteit. Net als de samenleving als geheel, dienen ook bedrijven goed na te denken over een rechtvaardige beloningsstructuur. Winstdeling kan hierin een belangrijke rol spelen. Dat automatisch de aandeelhouders als eerste, en de top van het bedrijf als tweede (of andersom) aan de beurt is als er winst gemaakt wordt, en de werknemers veel later of helemaal niet, deugt niet.
5. Ondernemers hebben vrijheid nodig maar evenzeer een ‘level playing field’. Daarom is de reflex ‘minder regels, altijd beter’ niet zonder meer de goede. ‘Dezelfde regels voor iedereen’ is net zo belangrijk. Dat kan soms zelfs betekenen dat juist bedrijven zelf zich inzetten voor regelgeving (zoals ooit Mark Zuckerberg in Brussel uitriep ‘regulate us!’). Maar regels dienen ook uitvoerbaar te zijn en niet puur opgesteld te worden vanuit wantrouwen. Geef bedrijven en bedrijfstakken ook ruimte om zelf – geloofwaardig – met oplossingen te komen.
6. De huidige geopolitieke ontwikkelingen nopen tot voorzichtigheid. De tijd van naïeve globalisering is voorbij, ook al is die tendens vanuit ondernemerschap heel logisch (‘als ze het in China goedkoper kunnen produceren, verplaats ik de productie daarheen’). De agenda van strategische autonomie geldt ook op bedrijfsniveau: zijn de productieketens robuust in geopolitiek opzicht? Hebben we ‘substitutie capaciteit’ voor het geval delen van die ketens door geopolitieke ontwikkelingen niet meer beschikbaar zijn? Ook kleine bedrijven zullen vaak verbaasd staan over hun eigen kwetsbaarheid in dezen. Dat vergt het opbouwen van nieuwe kennis, en het ontwikkelen van alternatieve scenario’s voor het geval dat...
7. Naast de geopolitieke robuustheid is er ook de globaal-morele robuustheid. Recent heeft die vorm gekregen in de zogeheten ‘due diligence’-richtlijnen vanuit de Europese Unie (CSDDD: de Corporate Sustainability Due Diligence Directive). Eerder was al de CSRD, de Corporate Sustainability Reporting Directive van kracht. Belangrijk is enerzijds dat dit niet een mechanisch checklistje wordt waarop men ‘afvinkt’, vanwege een strak sanctieregime. Het gaat erom inhoud te geven aan de intentie van deze regelgeving door een goed samenspel tussen overheid en bedrijfsleven (en de rechterlijke macht er

zo lang mogelijk buiten houden!). Dat betekent mildheid en ruimte van de kant van de toezichhouders, én van de kant van de overheid naast een actieve inzet van de kant van het bedrijfsleven. Het gevaar van doorgeslagen rapportageverplichtingen en bureaucratisering is groot. Specifiek kan gekeken worden naar het ‘labelen’ van labels: als een bedrijf een bepaald certificaat behaald heeft (bijvoorbeeld een B-Corp), kan het dan daarmee vrijstelling krijgen van andere rapportageverplichtingen? Met name voor het mkb kan de rapportagelast werkelijk disproportioneel worden.

8. Hiermee samenhangend: typerend voor het Rijnlandse, of zoals we liever zeggen, Europese denken is een langetermijnorientatie. Dat botst met veel van de rapportageverplichtingen die bedrijven zichzelf, of investeerders, of beursregels aan bedrijven opleggen. Elke drie maanden winstcijfers en -verwachtingen geeft een hongerigheid die strijdig is met die langetermijnorientatie. Juist een verbreding van de rapportage-indicatoren – ‘integrated reporting’ – kan een andere trend inzetten, richting, zoals het ooit was, jaarlijkse rapportages. Dat geeft lucht aan bedrijven om een veel consistentere langetermijnbeleid te voeren en zo ook hun maatschappelijke rol zichtbaar te maken. En wat blijkt hoe langer hoe meer? Dat op deze wijze ook een goede business case is te maken.¹⁵ Duurzaam ondernemen blijkt ook gewoon goed ondernemen – profit en purpose kunnen goed samengaan.

In ons boek spreken we niet uitvoerig over leiderschap. Maar we zouden ook kunnen zeggen dat het hele boek gaat over leiderschap. Een van de kernpunten van leiderschap is het meenemen van een organisatie naar de toekomst. Leiderschap vraagt daarom allereerst realisme over de uitdagingen die te wachten staan. Een soort ‘tsjakka’-optimisme sluit daarvoor juist de ogen en wordt direct ongeloofwaardig. Maar het tweede kernpunt van leiderschap is hoop: het is het stem geven aan de verwachting dat, ondanks de uitdagingen en de onzekerheden, het mogelijk is nieuwe stappen te zetten die ook echt naar een betere toekomst leiden. Vaclav Havel maakt in een beroemd gedicht een belangrijk onderscheid tussen hoop en optimisme. Dat is heel relevant ook voor nu: optimisme sluit de ogen voor de moeilijkheden en organiseert daarmee op termijn frustratie en wantrouwen, hoop is eerlijk over de uitdagingen maar richt zich op het mobiliseren van de bronnen waarover we beschikken om daarmee actief op weg te gaan. Voor ons is ‘Europees’ denken over de economie van de toekomst, met de vele aspecten die daaraan verbonden zijn, zo’n bron van hoop. Vandaar de titel boven deze bijdrage: ‘Op weg naar een hernieuwd Europees kapitalisme’.

¹⁵ H.W. Volberda, J. Sidhu, P. Vishwanathan & K. Heij, *De winst van Purpose: Hoe ondernemingen het verschil kunnen maken*, Amsterdam: Mediawerf 2022.