

# De wereld is niet plat en Europa niet stuurloos

Staat Europa voor een historische wisseling nu de vrije markt meer overheidssturing krijgt? **Birgit Donker** en **Marc Leijendekker** in gesprek met belangrijke beslissers uit bedrijfsleven en overheid

**In de VS is de laatste jaren wat meeverig naar Europa gekomen. Te weinig innovatief, te veel vakantie. Een museum. Maar door de kredietcrisis lijkt dat beeld veranderd. Europa leidt, Washington volgt, schreef The New York Times.**  
**Rinnooy Kan:** „Europa heeft laten zien dat het snel kan reageren. Het is met een beter onderbouwde en verstandiger plan gekomen dan de Amerikanen. Comptolijst van de VS.  
**Kroes:** „Het is nog nooit bij mij opgekomen dat het hier een museum zou zijn. Ik ben in de oorlog geboren. Ik herinner mij het platgebombardeerde Rotterdam, in de tijd dat ik naar mijn lagere school liep. Door de wederopbouw van Nederland loopt de rode draad van het Europese ideaal. We willen nooit meer oorlog. Het is absoluut een wonder – niet eerder vertoond – dat in zo'n korte tijdsperiode 27 landen één Europese familie zijn gaan vormen. Daar zit ook een structurele spanning in. Tijdens de financiële crisis zijn door verschillende lidstaten initiatieven genomen die met de Commissie onderhandeld en afgestemd zijn. Daarmee hebben we het negatieve beeld weer weten bij te stellen.”

**Heeft Europa echt wel leiderschap getoond? Er is lang gedacht dat dit een Amerikaans probleem was, er is niet pro-actief opgetreden. Is dit niet gewoon als de leedgiet die een leiding stuurt? Die prijs is toch ook niet meteen als een groot leider?**  
**Rinnooy Kan:** „Die metafoor klopt niet. Alsof er maar één manier was om het probleem op te lossen. Dat dit niet eenvoudig was, zie je aan de Amerikaanse pogingen, die aanvankelijk mislukten. En leiderschap zit niet zozeer in het bedenken van de reactie alleen, maar in het organiseren van politieke consensus. En dat is een *hell of a job*. Daar mag je Gordon Brown een compliment voor geven. Een van de grootste leiders van Europa, Jean Monnet, heeft gezegd: „Engelsten reageren nooit op hypotheses, alleen op feiten. Dat zie je nu weer.”  
**Gunning:** „Maar qua leiderschap is er natuurlijk veel in die zin dat de financiële crisis niet is voortgekomen.”

**Kroes:** „Het ging hier niet om het totale financiële beleid in Europa: het waren individuele banken en financiële instellingen die in de problemen kwamen. Je kunt misschien tegen de politiek zeggen: „Hadden jullie niet beter op transparantie moeten letten?” Dan zie je dat het toezicht van de financiële sector inderdaad moet worden hervormd. Dat Gordon Brown de leiding nam is uit te leggen. Hij werd een jaar geleden al geconfronteerd met de problemen bij de Britse bank Northern Rock en was de eerste die bij ons langs moest komen omdat daar staatssteun aan de orde kwam. Vervolgens werd hij geconfronteerd met voorstellen van de Ieren die discrimineren zouden kunnen hebben uitgepakt voor bijvoorbeeld buitenlandse banken. Wij hebben toen intens contact gehad met Londen en Dublin.”

**Rinnooy Kan:** „Een crisis als deze biedt kansen voor een soort kordaatheid en richtinggevend leiderschap, iets waar op zo'n moment een geweldige behoefte aan is. Maar als het stof weer neerdaarvalt, gaat het niet om het eenmalig uitzetten van een goed spoor, maar moet je partij verbinden in een gezamenlijke bereidheid om die nieuwe route te gaan bewandelen.”  
**Hemels:** „Daarin zitten kansen voor een nieuw elan. Er is rugwind. De relevantie van Europa is voor iedereen zichtbaar geworden. Dit is een goed moment om nog eens te herinneren aan de idealen die aan de wieg staan van Europa: samen dingen voor elkaar krijgen. Leiders die geïnspireerd zijn door idealen, zijn effectiever en beter in staat mensen aan zich te binden.”

**Gunning:** „Wat waren dan de centrale banken, de ministeries van Financiën? Niemand zei: wij zijn een bubbel aan het creëren die uiteindelijk kan barsten.”  
**Rinnooy Kan:** „Ik verwacht van de centrale bank geen leiderschap, maar fatsoenlijk toezicht. Op dat punt zijn er gaten in het systeem gevallen. De perverse prikkels van sommige beloningssystemen tasten de zelfregulering aan. En de ruimte voor excessieve hefboomwerking

met geleend kapitaal was wel erg groot.”  
**Kroes:** „We hebben het allemaal laten gebeuren. Niemand begreep meer op basis waarvan de CEO en zijn maten hun beloning kregen. En iedereen in de financiële wereld dacht: als hij dat doet, doe ik het ook.”

**Dat is globalisering volgens Thomas Friedman: we zitten allemaal aan elkaar vast en het proces als geheel is stuurloos.**  
**Kroes:** „Een aantal maanden geleden was bijna niemand wat voor ellende er zou komen over Europa. We zeiden hier met droge ogen: dat zal zo'n vaart niet lopen. Maar vervolgens kwam het als de mazen over ons heen. Toen is de politiek in actie gekomen. Het proces is niet stuurloos. Daarnaast was er ontoereikend toezicht op een reeks nieuwe financiële producten.”  
**Hemels:** „Twee fundamentele zaken lijken nu te veranderen. De natiestaat lijkt voor de meeste burgers minder relevant te zijn geworden dan Europa. Daar kun je wat mee. Ten tweede is het

**Waar waren de centrale banken, de ministeries van Financiën? Niemand zag de bubble.**

aandeelhoudersmodel eigenlijk over de heuvel. We praten weer meer over het Rijnlandse model van ondernemen, waar de professional centraal staat en niet de MBA'er, en waar het niet alleen gaat om het belang van de aandeelhouder, maar ook dat van klanten en medewerkers.”

**Je leest dat veel. Maar is iedereen het met deze analyse eens? Is Nederland bijvoorbeeld niet bij dat „we ABN Amro terughelieven”?**  
**Rinnooy Kan:** „De metafoor van Friedman, van de wereld die plat is geworden, één grote familie, geen leiderschap, alles kan overal gebeuren: onzin. Het is eerder omgekeerd: naarmate globalisering voortschrijdt doen verschillen tussen landen er steeds meer toe, is het steeds essentieel om je op een interessante manier te onderscheiden van je buren.”

**Kroes:** „Dan komt het grote voordeel van Europa. Ieder land kan het antwoord op de crisis op zijn eigen manier invullen. Denemarken heeft een eigen oplossing gekozen, die heel adequaat is. Maar die eigen invulling moet wel gebeuren op basis van de regels die we met elkaar afgesproken hebben. En dan de euro. Je moet er toch niet aan denken dat we de euro niet gehad hadden. Dat was desastreus geweest.”  
**Gunning:** „Daar zit een parallel tussen de organisatie van Europa en een *global company*. Wat wij steeds benadrukken, is dat mensen lokaal leven en lokaal denken. Je kunt mensen die naar de fabriek gaan in Vietnam of China geen verhaal voorleggen over een vlakke wereld en een wereldwijde AkzoNobel, want dat zien ze niet. Ze zien alleen maar dat ze naar de fabriek gaan en iets maken voor de lokale gemeenschap.”

**Rinnooy Kan:** „We moeten naar een nieuw modern provincialisme. De directe omgeving, de provincie: waar mensen wonen bepaalt voor hen in belangrijke mate de kwaliteit van het dagelijks leven. Gelukkig is Europa zo georganiseerd dat in belangrijke mate op dat lokale niveau bepaald wordt wat er gebeurt. De kracht van het nieuwe provincialisme is dat we ons tezelfdertijd onderdeel maken van een groter geheel, op basis van spelregels die vastleggen hoe onze inspanningen uiteindelijk ten goede kunnen komen aan dat grote geheel.”  
**Kroes:** „Europa is eigenlijk een multilateraal multinational. Daar moet je regels voor hebben, en daarbij is communicatie uiterst belangrijk. Brussel wordt van alles en nog wat verweten, te veel bemoeucht is al het minste. Dit is een mythe. Als ik een klacht krijg over mogelijke staatssteun aan een dierenruim dan beslis ik dat dat niet een echt grensoverschrijdend concurrentieprobleem is waar we tijd en aandacht in moeten steken. Toch komt dan het verhaal van de wereld in dat ik mij bemoei met dierenruimten. Ook dat idee dat Europa bureaucraties is. Toen ik in Brussel aan de slag ging werkten er ongeveer 700 mensen op het directoraat-generaal concurrentie, nu zijn het er 864. Dat laatste aantal was toen ik nog op Verkeer en Waterstaat zat het aantal mensen dat de kanalen onder vier

den. De mensen hier werken als bezetenen aan dossiers die buitengewoon belangrijk zijn.”

**Toch blijven veel mensen het beeld houden van Europa als veel te bemoeuchtig.**  
**Kroes:** „Veel dingen kun je per land invullen, maar ergens moet toch een paraplu zijn van regels en controle. Bovendien zijn er problemen die je niet per land kunt oplossen. We hebben dat de afgelopen jaren gezien met energie, toen Putin ineens de gaskraan dichtdraaide. Toen was voor iedere Europeaan duidelijk dat je niet per land het energiebeleid kunt invullen. Nu, met de kredietcrisis, identiek. Hetzelfde geldt voor de gevolgen van de klimaatverandering. Die kun je alleen aanpakken als je het samen doet. Dat soort voorbeelden is erg belangrijk.”

**Rinnooy Kan:** „Er zijn veel terreinen die we op lokaal niveau kunnen inrichten zoals we zelf willen: onderwijs, gezondheidszorg, arbeidsomstandigheden, infrastructuur. Natuurlijk, er zijn Europese spelregels, maar die laten toch veel vrijheid.”  
**Gunning:** „Ook op dit punt is er weer een perfecte analogie met een global company. Er wordt eerst een agenda gezet voor het bedrijf als geheel, en die wordt uitgevoerd op lokaal niveau. Het vinden van de balans hierin, waardoor mensen nog het gevoel hebben dat ze hun lokale leven kunnen bewaarden, en eigen gemeenschap hebben waar ze bij horen, mag je nooit uit het oog verliezen.”

**Staan we nu voor een historische wisseling? Sarkozy roept dat hij de fundamentele van het financiële bestel wil veranderen. Amerikanen becommentariëren een vermeend Europees model waarin de staat weer een grotere sturende rol krijgt.**  
**Rinnooy Kan:** „Een van de grote opgaven nu is nadenken over de spelregels waarbinnen het systeem functioneert. Die zijn substantieel te kortgeschoten en moeten worden aangescherpt. Zo moeten we een markt krijgen die beter functioneert dan tot nu toe. Want het doel is niet een volkomen vrije markt, die bestaat niet, niet in Europa en niet in de VS. Het doel is een goed functionerend markt.”



**Gunning:** „Dit is een goed moment om te kijken wat de Europese agenda moet zijn. Wat hoort daar wel op te staan, wat niet. Anders krijg je weer zo'n gevoel: we moeten alles naar Europa brengen om deze problemen te voorkomen. En dat is ook niet waar.”

**Kroes:** „Protectionisme zou de dood in de pot zijn. De commissie werkt nu aan drie voorstellen. Twee daarvan zijn al naar het Europees Parlement en de Europese Raad gestuurd. Het eerste gaat over de kapitalisatie: de herziening van de kapitaalvereisten voor banken ter versterking van de financiële stabiliteit. Het tweede gaat over een aanpassing van de accountancy regels die het mogelijk maakt de disproporionele effecten op financiële instellingen van de recente sterke turbulente op de aandelenmarkten te mitigeren. Het derde gaat over strengere regels voor de *rating agencies*. Dat zijn wezenlijke veranderingen van de spelregels. Daarnaast hebben we natuurlijk de directe nood, zeg maar de EHB0. Aan de staatssteun die landen willen geven zit in de meeste gevallen een herstructureringsplan vast. Om het idee van een *level playing field*, een speelveld dat voor iedereen gelijk is, boven water te houden, moet je afspreken dat een bank die staatssteun heeft gekregen, een levensvatbaar toekomstplan indient waarbij afslanking zeker niet uitgesloten kan worden. We hebben nu twee dingen te maken: de zeven dagen per week bezig zijn met deze plannen. Die herstructureringsplannen zijn pas fase één. Overheden die later de banken weer willen denationaliseren, zullen dat in overleg met ons moeten doen om ongeoorloofde staatssteun te voorkomen.”

**Rinnooy Kan:** „Een hoofdprobleem is de excessieve *leveraging*, de hefboomwerking van het opereren met veel geleend geld en weinig eigen vermogen. Dat moet veranderen, en dat kun je niet in één regelgeving doen. Je moet die landen met hun verschillende nationale tradities ervan overtuigen dat ze hieraan een gezamenlijke invulling moeten geven. Dat vraagt om ander leiderschap, veel meer verbindend.”

**Wat zijn nu goede leiders, op Europees niveau?**  
**Kroes:** „Het hangt ervan af over welk het land je het hebt. Sommige landen hebben meer behoefte aan iemand die met veel vervele optreedt. Noch de Amerikaanse president noch de Italiaanse eerste minister zou je je kunnen voorstellen in Nederland. En ik denk dat Balkenende daar weer niet op z'n plaats zou zijn. Nu was er daadkracht nodig, en zijn er een paar mensen die dat naar buiten brengen. Straks is er weer een ander soort leiderschap nodig. Mensen die achter de schermen werken aan uitvoering van de plannen.”  
**Rinnooy Kan:** „Die binden en verbinden.”  
**Hemels:** „Dat wordt steeds belangrijker. De werelde is completer geworden, verandert veel sneller. Daarvoor moeten leiders inspicerend zijn: verbinden op iets wat betekenisvol is. Je ziet dat ook bij de jongere generatie. Die heeft behoefte aan een open systeem en een platform om met elkaar te werken, in plaats van regels en hiërarchie. Managers die luisteren en uitdagen, in plaats van te vertellen hoe de wereld in elkaar zit. Dat bepalen ze namelijk zelf wel.”

**Als het gaat om binden en luisteren, is er dan verschil tussen de politiek en het bedrijfsleven?**  
**Rinnooy Kan:** „Natuurlijk is er een enorm verschil. Het politieke besluitvormingsproces is complex en tijdrovend. Dat maakt het voor ondernemers ook zo moeilijk om te functioneren in de politiek. Het zijn ongeduldige beslissers.”  
**Kroes:** „Een ondernemers kunnen aan het eind van het jaar in harde munit aantonen waar hun inspanningen toe hebben geleid. In de meeste gevallen kun je als Eurocommissaris veel minder tastbare resultaten aangeven. Zoveel directieven? Kun je die eten? Mijn portefeuille is daar overigens een uitzondering op.”

**Gunning:** „In een bedrijf kijk je ook naar andere zaken, niet alleen naar cijfers. Mensen die *stakeholder* zijn in het proces hebben een perfect idee of er iets is bereikt of niet. Ik geloof heel sterk in de collectieve intelligentie. Nederling zeggen dat je het absoluut niet weet. Een van de grote rollen als leider, in welke organisatie dan ook, is het bij elkaar brengen van collectieve intelligentie en daarmee aan het werk gaan.”  
**Hemels:** „Misschien groeit het leiderschap in privé-instellingen en publieke instellingen naar elkaar toe. Publieke leiders moeten veel meer weten van de private sector, om te begrijpen wat daar gebeurt. En bedrijven denken steeds meer aan de publieke zaak, want daarmee verbind je mensen en mag je extra inspanning verwachten. Het bedrijfsleven moet af van het idee van de overheid als een nare regelgever. Niet minder overheid, maar een *beter* overheid. Leiders uit de publieke en de private sector moeten elkaar beter kunnen vinden op hun gemeenschappelijk belang.”

**Rinnooy Kan:** „Het is voor elk land een zegen als op grotere schaal dan nu in Nederland gebruikelijk is, mensen hun carrières in het publieke en private domein zouden vervlechten. Het komt in Nederland ongelooflijk weinig

voor dat mensen die overstap maken, en als ze dan weer terug willen is dat bijna helemaal onmogelijk. Zoals Neelie tussen die werelden heen en weer is gegaan, is hoogst uitzonderlijk. Je kunt de Fransen benijden om het vermogen een bestuurlijke elite te creëren die zich comfortabel voelt in het verkeer tussen beide sectoren.”

**Wat zijn de barrières daarvoor?**  
**Gunning:** „Ik denk dat heel veel met financiën te maken heeft. En mensen vinden die publieke rol angstig, omdat ze daarmee *exposed* zijn.”

**Kroes:** „Ik herinner me dat mij een keer was gevraagd mensen uit het bedrijfsleven te zoeken voor een ministerspost. Ze hadden allemaal dezelfde vragen. Mag ik mijn commissariaten houden? Nee dat mag niet. Kun je de garantie geven dat er niet iets negatiefs over me geschreven wordt als ik daar geen aanleiding voor geef? Kan ik er zeker van zijn dat het voor vier jaar is? Nee. En dan komen de aanvullende opmerkingen: ik zou het heel graag doen, maar dat kan ik thuis niet verkopen, enzovoort.”

**Rinnooy Kan:** „Ondernemers mopperen altijd over de samenstelling van publieke organen. Maar wie stelt zich beschikbaar? Of ook: wat doe je als een briljante jonge medewerker zegt: ik wil vier jaar de politiek in en heb je dan na afloop niet baan voor me?”

**Kroes:** „Misschien moet je zoeken naar een leider van de 21e eeuw, een inspirator. Iemand die minder autoritair is, meer met de deur open zit, mensen voorhoudt dat ze samen tot een oplossing moeten komen.”

**Zijn dat vrouwelijke trekken? Moeten er meer „vrouwen op top” komen?**  
**Gunning:** „Er zijn filosofen die zeggen dat vrouwen genetisch beter geocedeerd zijn om de *community* bij elkaar te houden, of dat nou een geocedeerd om zich weerom te platen, het best te doden en dat eten naar huis te brengen.”

**Je moet er niet aan denken dat de euro niet hadden gehad. Dat was helemaal een ramp geweest**

**Kroes:** „Vrouwen kunnen in het algemeen beter omgaan met het gevoelsmatige, het emotionele. Kunnen beter delen. Staan meer open voor anderen en pretenderen niet dat ze het weten.”

**Hoe bereiken we dat, meer vrouwen aan de top?**  
**Kroes:** „Ik ben, na alle ervaringen, voor quota. Ik probeer hier de lijn door te zetten. Als er een vacature is, solliciteer ik natuurlijk meer mannen, maar dan moet je kijken of er ook vrouwen zijn. Een voorbeeld: we hadden een vacature voor een vice directeur-generaal. Ik had jaren eerder het hoofd van de Spaanse NMA ontmoet, een jonge meid die toen zeer zwanger was en heel hard bezig. Haar hebben we uitgenodigd voor een gesprek. Ze zit nu in die functie en doet het fabelachtig goed. Met name de mannen om haar heen zeiden: ze is wel erg jong. Ik zei: dat wordt me dat dag beter en lost zichzelf op. En ze zeiden: maar ze ziet er nog jonger uit. Toen zei ik: kun je nagaan, ik hebsteed een heel goed gevoel om dat te bereiken. Anders vraag je heft ze wel genoeg ervaring? Als je dat in de Spaanse cultuur voor elkaar krijgt, moet het goed gaan. Het was een gok. Maar je moet iemand in het diepe durven gooien.”

**Rinnooy Kan:** „Het percentage vrouwen in topposities is echt toegenomen. Laten we niet somberder zijn dan nodig. Maar zoals Neelie zegt: het duurt te lang.”  
**Kroes:** „Het is toch moeilijk om vrouwen in het management te krijgen? Dat werkt naar twee kanten. Een aantal vrouwen laat het afweten.”

**Wat doet het bedrijfsleven om meer vrouwen in de top te krijgen?**  
**Gunning:** „In Nederland heeft een aantal bedrijven nu een handvest getekend, als een soort publieke afspraak. Maar het is vooral een politiek issue, bedrijven zijn er mee bezig omdat het politiek correct is, *niet* uit overtuiging dat je daardoor meer diversiteit krijgt en een ander soort leiderschap erbij krijgt, meer verbindend en meer gericht op het collectief. Ik ben een groot voorstander van meer vrouwen in de top. Niet zozeer vanwege het gelijkheidsprincipe, maar vanwege het geneprincipe.”

**Hemels:** „Wij onderstreepen het belang van diversiteit. Dat is zo groot, dat er niet veel dwang nodig is. Meer vrouwen maakt een onderneming krachtig. Vrouwen gaan ook beter om met turbulentie en risico. Waarom denk je dat twee van de falende IJslandse banken nu vrouwelijke CEO's hebben benoemd? Maar er zit voor veel mannen een soort schizofrenie in: ze zien het belang wel, maar als ze moeten kiezen kijken ze te veel naar de korte termijn – net als met het switchen tussen overheid en bedrijfsleven.”



Van links naar rechts: Tex Gunning, Neelie Kroes, Birgit Donker, Marc Leijendekker, Hans Hemels, Alexander Rinnooy Kan. Foto's Merlin Daleman