







## al die zekerheid\*

al die zekerheid  
en uitgebreid bezit  
kan het verlangen  
niet tegenhouden  
voorbij de omheining  
over de verte tot  
waar de wil oplost  
in een zee van  
licht en belofte



\*Gedicht van Kees Blokland, uit zijn bundel *Aardse Zaken*, uitgever Vliedorp, Houwerzijl (2009). Kees Blokland is directeur Personeel en Organisatie NS en nam deel aan de forumdiscussie op vrijdag.

## **VNO-NCW**

VNO-NCW is de grootste centrale ondernemingsorganisatie van Nederland. Zij behartigt de gemeenschappelijke belangen van 160 brancheverenigingen met hun ruim 115.000 aangesloten ondernemingen. De vijf bij VNO-NCW aangesloten regionale werkgeversverenigingen en Jong Management vertegenwoordigen 8.500 persoonlijke leden. VNO-NCW representeert 90 procent van de werkgelegenheid in de marktsector.

## Inhoud

Voorwoord.....	5
<b>Coen Teulings</b> , directeur Centraal Planbureau, hoogleraar economie Universiteit van Amsterdam en Kroonlid SER: Nederland na de crisis .....	7
<b>Feike Sijbesma</b> , voorzitter raad van bestuur Koninklijke DSM NV: <i>Een duurzame koers</i> .....	13
<b>Cees Veerman</b> , voormalig minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: <i>Acht is meer dan duizend</i> .....	19
Samenvatting discussie Forum I (vrijdag).....	23
<b>Guy Verhofstadt</b> , voormalig eerste minister, thans minister van staat van België: <i>Een Europese uitweg uit de financiële en economische crisis</i> .....	28
Samenvatting discussie Forum II (zaterdag) .....	37
Samenvattend slotwoord van <b>Bernard Wientjes</b> .....	41
Overweging over teksten van Dag Hammarskjöld, door <b>Jurjen Beumer</b> , predikant en directeur oecumenisch diaconaal centrum Stem in de Stad (Haarlem) .....	43
Gedicht ('vluggertje') van <b>Kees Blokland</b> , gemaakt tijdens diner 6 februari 2009 ca 20.30 uur .....	46
Bijlage 1: Programma 47ste Bilderbergconferentie 6 en 7 februari 2009 .....	47
Bijlage 2 Verslag conferentie in Forum.....	49



## Voorwoord



De keuze voor *Duurzaam succes* als thema van de Bilderbergconferentie op 6 en 7 februari 2009, was gemaakt toen nog geen sprake was van een kredietcrisis, zoals die in het einde van 2008 ontaardde in een financiële crisis en zelfs een economische recessie.

De recessie lijkt een typisch voorbeeld van het *butterfly effect*- de opvlucht van de vlinder die ver weg een storm veroorzaakt -: een op het eerste gezicht klein probleem groeit uit tot gigantische proporties.<sup>1</sup>

Met de economische crisis kreeg het thema *Duurzaam succes* een nieuwe actualiteit. Maar ook in zwaar weer blijft het belangrijk te blijven sturen op duurzaamheid en het doel van succes in het vizier te houden<sup>2</sup>.

Duurzaamheid en de financiële crisis vragen van het bedrijfsleven en van de politiek leiderschap. Nodig is een internationaal gecoördineerde, ook Europese aanpak.<sup>3</sup> Daarvoor zijn nieuwe visies, perspectieven nodig die gepaard gaan met een passende response van betrokken partijen. Wellicht zal 2009 een keerpunt blijken in de geschiedenis, zoals eerder de jaren 1989, 1968, 1945, 1930.

Bij een dergelijk keerpunt horen niet-conventionele maatregelen. Op dezelfde dag van de Bilderbergconferentie kondigde premier Balkenende in Den Haag een studie naar ingrijpende, ook niet-conventionele maatregelen, waardoor de besloten conferentie ook nog in het nieuws kwam.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Aldus oud-minister Cees Veerman, één van de inleiders. (Met de metafoor van de vlinder verwijzend naar de zgn. chaos-theorie).

<sup>2</sup> Feike Sijbesma, topman van DSM en één van de inleiders.

<sup>3</sup> Guy Verhofstadt, voormalig eerste minister, thans minister van staat van België, één van de inleiders.

<sup>4</sup> De op de conferentie aanwezige journalisten interviewden na afloop VNO-NCW voorzitter Wientjes en FNV-voorzitter Agnes Jongerius.

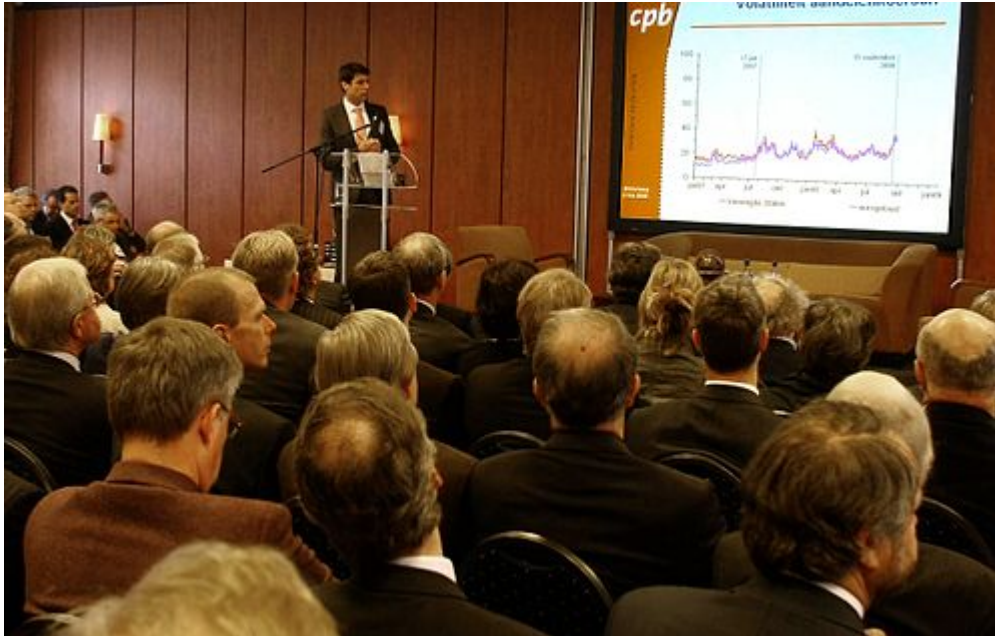
Hierover is op deze 47<sup>e</sup> Bilderbergconferentie indringend en inspirerend gesproken.  
U treft u hierbij het verslag aan van de inleidingen en discussies aan.

Jan-Willem van den Braak,  
directeur VNO-NCW in Brussel en  
hoofd stafgroep Levensbeschouwing en Ondernemen

Huib Klamer,  
secretaris Levensbeschouwing en Maatschappelijk Ondernemen

maart 2009

## Coen Teulings, directeur Centraal Planbureau, hoogleraar economie Universiteit van Amsterdam en Kroonlid SER: Nederland na de crisis

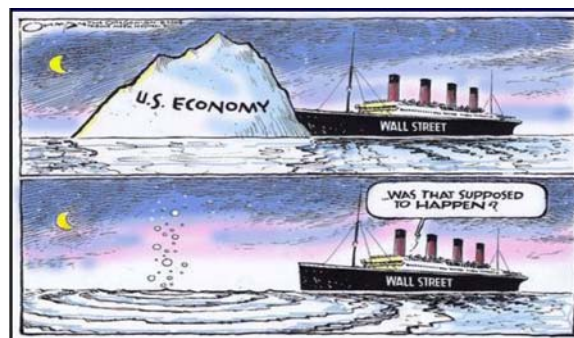


Ik wil met u ingaan op Nederland na de crisis. Allereerst wil ik kort stilstaan bij de aard van de crisis. Op 18 februari a.s.<sup>5</sup> komt het CPB uit met nieuwe ramingen; halverwege maart verschijnt het Centraal Economisch Plan met een uitgebreide analyse, de gevolgen voor beleid, voor ondernemers, en hoe Nederland daar op lange termijn uit zou kunnen komen.

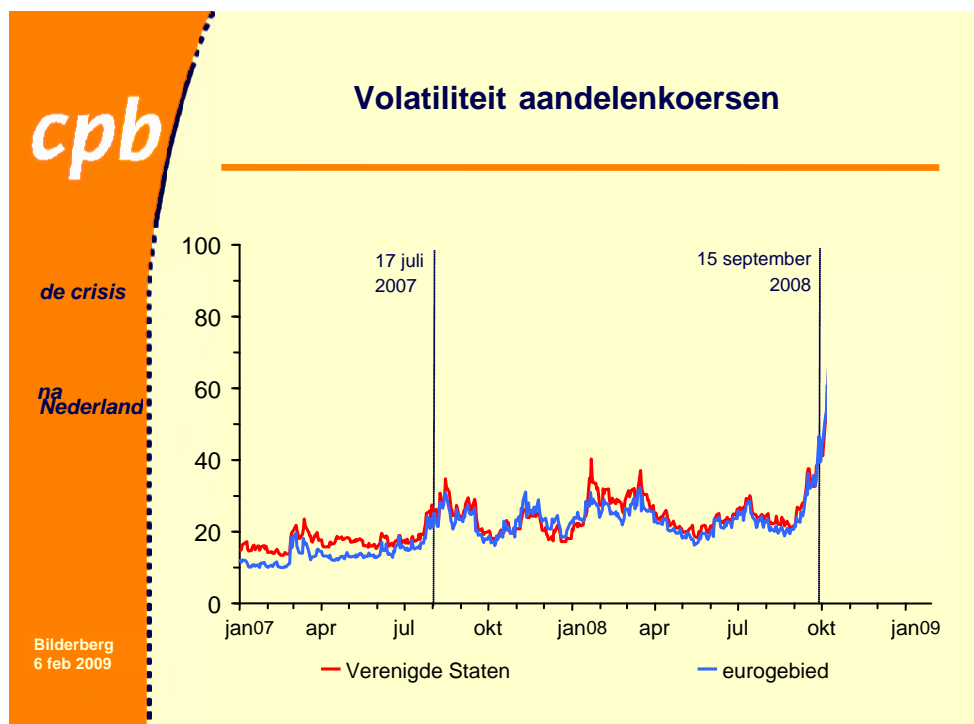
Waar staan we voor? Wat betekent de crisis voor het functioneren van de kapitaalmarkt? Wat zijn de gevolgen voor de centrale waarden van Nederland - de overlegeconomie, stakeholders- shareholders -.

### De aard van de crisis

Zie het plaatje van de Titanic die tegen de ijsberg vaart. Maar nú zinkt niet de Titanic maar de ijsberg. Dit geeft een goed beeld van wat zich de afgelopen tijd heeft voorgedaan. Een vrij forse omkering van de zekerheden die we tot nu toe hadden.



<sup>5</sup> Inmiddels is het CPB met deze raming gekomen, die een krimp van 3 ½ % voorziet.



Kijk eens naar de volatiliteit op de beurs, zeg maar de verwachte uitslag van de aandelenkoersen een jaar vooruit. U ziet dat de volatiliteit tot juli 2007, het begin van de kredietcrisis, toen enkele *hedgefunds* in de VS failliet gingen, ongeveer 20% bedroeg, een normaal getal. Vanaf het begin van de kredietcrisis loopt dat sterk op: van 20% naar 30%, een heel forse stijging. Gedurende korte periodes, als er onzekerheid is, komt zo'n stijging vaker voor. Maar vanaf dan tot nu toe, 15 september 2008, blijft die beweeglijkheid hoog, extreem hoog.

Vanaf 15 september, het faillissement van Lehman Brothers, zijn de koersen van aandelen volstrekt onvoorspelbaar geworden. Of je aandeel morgen nog iets waard is, moet je letterlijk maar afwachten. Deze mate van onzekerheid op de beurs is sinds 1930 ongekend. De beurs is een casino geworden, maar dat geldt ook voor mijn vak, het doen van voorspellingen. In december maakte het CPB een raming van min  $\frac{3}{4}$  % voor 2009, maar dat kan ook gemakkelijk fors lager worden; het CPB is er zeer onzeker over. De hoge onzekerheid op de beurs vertaalt zich onvermijdelijk ook in de ramingen. Het nieuws sinds december is negatiever dan het CPB had verwacht. Daarmee vertel ik niets nieuws. Wij gaan ongetwijfeld lager uitkomen dan de min  $\frac{3}{4}$  % waarmee wij in december nog meenden te kunnen rekenen.<sup>6</sup>

Kortom, de kapitaalmarkt is op slot. Het volgende citaat trof mij: *A banker is someone who lends you an umbrella if the sun is shining, to ask it back if it starts raining.* Dat is ongeveer de situatie.

## Rijnlands versus Angelsaksisch

Wat zijn de gevolgen van die dramatische veranderingen op de kapitaalmarkt voor de discussie die we in Nederland al een tijdlang onderhuids voeren: Rijnlands versus

<sup>6</sup> Zie noot 1.

Angelsaksisch?

Rond een aantal beursfondsen – op de voorgrond ABN AMRO, VNU, Stork; op de achtergrond een bedrijf als bijvoorbeeld HEMA – waren grote beursactiviteiten, die veel discussie opriepen over het belang van aandeelhouders. Er lijkt consensus te ontstaan dat dat misschien te zwaar is aangezet. Ik wil een aantal overwegingen geven om daarmee wat voorzichtig om te gaan.

De periode tussen 1990 en 2005 kenmerkt zich door een toenemend belang dat in beleid wordt toegekend aan aandeelhouderswaarde. Beschermingsconstructies worden afgeschaft. Dat heeft in Nederland redelijk succes gehad. De koers-winstverhoudingen zijn opgelopen; aandelen worden meer waard. Dat leidt tot lagere kapitaalkosten en heeft sterk bijgedragen aan een zeer bloeiende periode voor de Nederlandse economie. Tussen 1990 en 2005 is onze economie harder gegroeid dan de rest van Europa; het is ons zeer voor de wind gegaan. Onze werkloosheid hoort nu in Europa tot één van de laagste. Dat is mede hieraan te danken.

Juist in de periode van de paarse kabinetten ontstond het gevoel dat er iets helemaal mis was. Dat verbaast me, omdat, ondanks de voorspoed voor ieder, de onvrede toenam. Vanaf 2005 is er in discussies weer een herwaardering van het Rijnlandse model te bespeuren. Met onvrede over de betekenis van aandeelhouderswaarde. Is maximalisatie daarvan echt wel zo nuttig? Dat is het meest duidelijk te zien in een advies van de SER *Evenwichtig ondernemingsbestuur*, dat wijst op de kwetsbaarheid van Nederlandse ondernemingen voor overnames. Het recht van aandeelhouders op zeggenschap bij overnames wordt niet meer gedefinieerd als een bijdrage aan een vibrerende economie, maar wordt plotseling beschouwd als een teken van kwetsbaarheid. Deze verschuiving stoelt niet op een nuchtere analyse hoe het werkelijk feitelijk werkt.

Als je kijkt naar de discussie Rijnlands-Angelsaksisch gaat het feitelijk over stakeholders versus shareholders. Waar staat de onderneming voor? Voor het creëren van maximale waarde voor aandeelhouders, of is een onderneming bedoeld om alle stakeholders – klanten, werknemers, leveranciers, kredietverleners – tevreden te stellen? Deze discussie is emotioneel zeer beladen. Toen ik daarover een paper schreef met Lans Bovenberg, kreeg ik heftige reacties, zowel van voor- als tegenstanders. Waarom is die discussie zo beladen? Dat is niet verbazingwekkend, want het gaat over normen, over de vraag 'Hoe moeten we ons gedragen?', 'Wat is goed fatsoen?', 'Hoe gedraag je je moreel verantwoord?'. Normen zijn erg belangrijk voor het functioneren van de economie. Dus ook de discussie daarover is belangrijk. Een norm zegt: Wat kan ik doen? Wat kan ik nalaten? Een norm zegt ook: Wat moet ik doen als een ander zich niet aan die norm houdt? Want normen hebben alleen betekenis als die worden gehandhaafd, doordat we elkaar aanspreken op overtredingen van die norm. Geloofwaardig straffen is essentieel onderdeel van een norm. Stelen mag niet. Democratie is heilig. Heel belangrijk is dat we die emotie van wat goed is in de samenleving, delen. Dat maakt tegelijk belangrijk dat wij goed discussiëren en vaststellen welke normen we met elkaar willen handhaven. Naar een aantal daarvan moeten we eens goed kijken.

## Drie ijzeren verdedigingslijnes voor het Rijnlands model

In de discussie over het Rijnlands model hebben we drie ijzeren verdedigingslijnes, d.w.z. argumenten waarheen je veilig terugkunt en waarmee je kunt zeggen: Dat is niet goed; wij willen het Rijnlandse. Deze drie verdedigingslijnes zijn:

- *lange versus korte termijn belang*. De aandeelhouder staat voor het kort termijn belang. Het bestuur van de onderneming houdt het lange termijn belang van alle partijen in de gaten. Die visie is onjuist. Er zijn tal van voorbeelden waarin aandeelhouders extreem gaan voor de lange termijn. De *dotcom* crisis is daarvan een goed voorbeeld. Er waren aandeelhouders die bakken geld hebben geïnvesteerd in de hoop dat dat ooit winst zou opleveren. Die winst zou er – zo bleek een aantal jaren later – nooit komen. Sommige investeringen zijn zeer succesvol gebleken - Google, Ebay -. Maar tal van de *startups* uit de periode 2000-2003 hebben nooit gerendeerd. Het waren lange termijn investeringen, in de hoop op die ene vogel in de lucht. Zo zie je bij bedrijven als TomTom, vroeger Baan koers-winst verhoudingen die elke redelijke voorstelling te boven gaan, omdat de beursvertrouwen had in het management, in de hoop dat zij met een prachtig idee nog meer geld kon verdienen. Beurzen zijn beslist geen plek waar lange termijn ideeën niet kunnen floreren. Integendeel. Het échte probleem ontstaat – dat lees je ook treffend in het boek *De prooi* – als het management het vertrouwen verliest, eerst van eigen werknemers en later ook van aandeelhouders. Dan kan het management vertellen wat het wil, maar dan gaat het niet meer. Dan ontstaat er een spel zoals bij ABN AMRO te zien was. Heel belangrijk voor management van beursgenoteerde ondernemingen is om heldere en geloofwaardige doelstellingen te formuleren en beloftes na te komen.

- *vreemd versus eigen vermogen*. *Private equity*-aandeelhouders stoppen ons vol met vreemd vermogen. Dat is juist. Dat kan soms ook best goed zijn. Niet goed is dat onze fiscale structuur financiering bevordert met vreemd vermogen boven eigen vermogen. Ik juich toe dat staatssecretaris De Jager daarin iets verandert. Financiering met vreemd vermogen is niet perse slecht. Interessant is om een stap terug te zetten en te kijken naar een paradox van deze tijd. Wat deze kredietcrisis duidelijk maakt, is dat alle vreemd vermogenverschaffers zijn beveiligd. Obligatiehouders van ING, ABN AMRO hebben eigenlijk niet hoeven in te leveren. De eigen vermogenverschaffers daarentegen zijn zeer zwaar aangeslagen. Dat is op zich begrijpelijk. Een deel van de obligatiehouders is gered op kosten van de belastingbetaler. Vraag is welk signaal we daarmee geven aan bijvoorbeeld gepensioneerden. Als je maar obligaties hebt, word je gered; als je aandelen hebt niet. Dat is een gevaarlijk signaal want er moet toch echt worden geïnvesteerd in risicodragende projecten. Iemand moet dat risico dragen. De straf die we daarop hebben gezet, is wel erg zwaar geweest. Dat is ook strijdig met *deleverage*, het streven naar een minder grote hefboom tussen vreemd en eigen vermogen. Er moet juist meer eigen vermogen komen. Cruciaal is voorzichtig te zijn met eigen vermogen, en respect voor de belangen van aandeelhouders.

- *de betrokkenheid van werknemers*. Het gaat toch niet alleen maar om aandeelhouders? Het gaat toch niet alleen om geld? Natuurlijk niet, werknemers hebben specifiek menselijk kapitaal, zoals economen dat noemen. Ze hebben kennis en ervaring die juist voor dat bedrijf cruciaal is. Het is belangrijk om de samenwerking tussen bedrijf en werknemers te maximaliseren zodat mensen de cultuur van het bedrijf meedragen en in die lijn werken aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Het is vanzelfsprekend belangrijk dat mensen plezier in het werk hebben. Kortom, er is zeker meer dan loon alleen. Maar dat is nog steeds niet strijdig met het idee dat je werkt vanuit de gedachte dat de aandeelhouder

zo goed mogelijk bediend moet worden. Je zorgt met je personeelsbeleid dat je de beste mensen krijgt die er bovendien plezier in hebben om het belang van de onderneming te dienen. Dat is niet strijdig met het idee dat we er zijn om de aandeelhouders zo goed mogelijk te bedienen. Aandeelhouders nemen veel risico. Soms gaat dat goed, soms gaat dat slecht. Kijk naar de *dotcom bubble* waarin mensen investeerden met hoge verwachtingen. Het is belangrijk om de mensen die dat risico hebben genomen, te bedienen met mogelijk een heel hoog rendement.

## Corporate governance

Dit brengt mij bij de vraag wat nu eigenlijk *corporate governance* is. Harry Summers had daarvoor de mooie zin '*How to the hell do I know that I get my money back?*' Dat is precies wat een aandeelhouder aanbelangt. Hij stelt geld ter beschikking aan een bedrijf. Hoe weet hij dat hij daar ooit een rendement voor terug krijgt? Hoe weet hij dat dat niet verdwijnt in andere zakken? En laten we wel wezen, dat is regelmatig een groot probleem.

Een onderneming is eigenlijk een driehoek tussen drie partijen: management, werknemers en kapitaalverschaffers. Binnen de onderneming ontstaat heel gemakkelijk een bondgenootschap tussen werknemers en management. Kapitaalverschaffers zijn ver weg, en zeker de aandeelhouders. Dat was ongeveer de cultuur die in de jaren 80 in Nederland bestond. De kosten van het uitgeven van aandelen, waren ongeveer gelijk aan de drukkosten van de aandelen. Verwatering van aandelen, wat geeft het?

Die cultuur is sterk veranderd. Dat is erg belangrijk want het maakt Nederland een aantrekkelijke plaats om te investeren. Het feit dat wij kapitaalverschaffers, aandeelhouders uitzicht geven op een goed rendement – 'het is riskant maar kan goed uitpakken' - is belangrijk voor een goed economisch klimaat; in een typisch ondernemingsklimaat is het aantrekkelijk om in Nederland te investeren. Dat impliceert dat in die driehoek het bondgenootschap management-werknemers niet denkt dat het allemaal draait om eigen zak, maar dat het er uiteindelijk om gaat om de aandeelhouder zo goed mogelijk te dienen. Hij draagt het risico, maar daarvoor moet hij dan ook goed beloond worden.

Hier ziet u een *insider-outsider* samenleving. Hier ziet u twee mensen buiten zitten.

De grote vraag is: wie krijgt bij succes het ondernemerssurplus? Dat is belangrijk, omdat je altijd achteraf kunt zeggen: het gaat goed met die onderneming; daar moeten de werknemers van kunnen meeprofiteren.

Er is een afweging; je kunt hoge lonen eisen bij goed renderende bedrijven, maar dat gaat ten koste van de lonen bij aanvangers, waar je nog niet weet of het goed of slecht is gegaan.. Die afweging is vaak onvoldoende in beeld.

Dit mechanisme van beloftes - vóóraf zeggen 'natuurlijk geef ik geld straks, we doen het voor de aandeelhouder'; achteraf denken 'er is zo veel geld, daar kan ik ook wel een stukje van de koek krijgen' - is ook een politieke verleiding. De aandeelhouder heeft toch al geïnvesteerd. Waarom moet die iets krijgen? De aandeelhouder stemt bovendien niet. Die hoeft niet meer beloond te worden. Daarom vinden we een goede bescherming van zittende werknemers belangrijk. Als een overname dreigt, moeten we vooral de werknemers beschermen. Dat zijn allemaal stiekeme aanslagen op wat anders naar aandeelhouders zou gaan.

Daar ligt een kernpunt van normen, waarden en beloftes. Het nakomen van beloftes jegens aandeelhouders is uiteindelijk ieders belang. Maar dat is politiek heel moeilijk vol te houden. Heel begrijpelijk. We zijn daarin goed geslaagd in de jaren 90 tot het begin van deze eeuw, maar je ziet dit nu uitgehold worden.

Dat kan het kernpunt zijn van het Nederlandse model. Wij zien sinds het begin van jaren 90 een klassiek probleem in de Nederlandse economie - het gebrek aan *venture capital* – grotendeels verdwijnen. Plotseling was Nederland interessant om te investeren. Overal ontstaan investeringsfondsen omdat mensen weten dat daarmee geld is te verdienen. Dus ontstonden veel nieuwe initiatieven, wat de groei van de werkgelegenheid sterk stimuleerde. We werden vanwege ons bloeiend ondernemersklimaat plotseling een aantrekkelijk land voor hoofdkantoren.

Een groot probleem in de driehoek management-kapitaalverschaffer-werknemer is de stem van het kapitaal. Als Kroonlid van de SER maak ik dat regelmatig mee. Dat probleem is groter geworden door de internationalisering van de kapitaalmarkt. Want veel kapitaalverschaffers zijn vreemde fondsen ergens in de Verenigde Staten, waarmee we eigenlijk niets hebben. Dat maakt het lastiger en heeft de toegang van de kapitaalverschaffer tot de politiek minder gemaakt. Wat dat betreft spelen pensioenfondsen een cruciale rol. In de SER was dé manier om stem te geven aan de derde punt van de driehoek – de kapitaalverschaffer – de vraag uit die hoek om adviserend lid te worden van de SER-commissie evenwichtig ondernemingsbestuur.

Weg met het poldermodel? Nee, zeker niet. Juist de brede belangen-behartiging is goed. Daarvoor kan het poldermodel een goede functie vervullen.

Empirisch zie ik dat een land als Denemarken daarin heel goed slaagt. Daar bestaat een soepele arbeidsmarkt, met weinig onderscheid tussen insiders en outsiders. Als je je baan verliest, is dat niet erg, want morgen is er wel weer een andere baan. Ik overdrijf iets. In het Deense model staat dat beter overeind dan in de VS, waar het verlies van een baan vaak gepaard gaat met het verlies van een kwart van je salaris op langere termijn.

Moet het management dan maar een soort marionet zijn van de aandeelhouders? Zeker niet. Een heldere doelstelling 'wij staan er voor om voor jullie, aandeelhouders, waarde te creëren', helpt. Dat helpt ook aandeelhouders om bevoegdheden te kunnen delegeren. Bij helderheid over de doelstellingen op de lange termijn, wordt delegatie van bevoegdheden gemakkelijker. En dat is nodig voor effectief management.

Vanuit dat perspectief is een open discussie over normen heel belangrijk. Het is een emotioneel beladen discussie. Maar het is belangrijk om die niet uit de weg te gaan.

## Feike Sijbesma, voorzitter raad van bestuur Koninklijke DSM NV: *Een duurzame koers*



### De metamorfose van DSM

DSM is veranderd van een bulk-, petrochemiebedrijf, naar een bedrijf van *life sciences*, voeding, pharma en hoogwaardige materialen. Onze producten zitten in geneesmiddelen, voedingsproducten, zeilboten. Dat was vroeger anders. Het bedrijf was heel lang een staatsonderneming. Sinds 20 jaar, vandaag op de dag af, niet meer. 20 jaar geleden zijn we naar de beurs gegaan. Vanmorgen mocht ik zelf de beurs openen. Dat kolenbedrijf van weleer is veranderd in een bedrijf van *life science* en *material science*.

Ik ben bioloog van origine en geloof daarom sterk in de theorie van Darwin, die sinds de afgelopen dagen veel in het nieuws is. In een uitspraak van Darwin uit de *Origin of species*, zegt hij heel mooi: '*To my own surprise, it is not the strongest, not the biggest, not the fastest, but it is the fittest who will survive*'. *Fittest* is degene die zich aanpast. Volgens deze theorie verandert de omgeving continu; als je je daaraan niet aanpast ga je dood; als je wel aanpast, heb je kans om te overleven. Dat heeft DSM de afgelopen jaren, eigenlijk al meer dan 100 jaar, steeds gedaan: zich continu aanpassen, veranderen naar een andere

onderneming, vanuit als visie dat als je je aanpast aan die veranderende omgeving, het uiteindelijk wel goed komt.

Waar staan we dan nu? In een woelige tijd van crisis. Met veel ellende en moeilijke dilemma's. Als niet-hoogleraar moet je de omgeving heel simpel maken, anders overleef je niet. Er gebeurt van alles in de buitenwereld, daar moet je goed over nadenken, dan besluiten nemen, je rug recht houden en gewoon doorgaan.

Dat hebben we al een tijdje gedaan. De verandering die we nu doorzetten bij DSM, heeft niets met de crisis te maken, maar past er wel mooi in - en dat is geen toeval -. Die verandering van DSM is gericht op vier, misschien drie belangrijke trends. Wij hebben gezegd: wij willen die producten maken, die dingen doen die aanhaken bij die veranderende buitenwereld. Dat heeft te maken met klimaat en energie, voeding en welzijn, een veranderende samenleving met andere behoeftes, en met de opkomende economieën. Dat zijn alle belangrijke gebeurtenissen.

Als dat de echte issues van de wereld zijn, moet je je bedrijf zó veranderen dat je aan die problemen een bijdrage kunt leveren. Vanuit de filosofie dat deze samenleving altijd geld zal over hebben voor haar basale problemen. Als dit de basale problemen zijn, gaan we ons daar op richten. De rest stoten we af. Heel simpel. Daar zijn we al tijden mee bezig. We verkopen om ons verder te focussen. De huidige crisis bekrachtigt dat alleen maar meer. Een financiële crisis is natuurlijk heel vervelend, maar gaat uiteindelijk over. We zullen zien wanneer. Maar deze samenleving zal uiteindelijk geld over hebben voor klimaat, energie en voeding.

### **Wat doet DSM nu concreet?**

- *Klimaat en energie.* We maken tweede generatie biobrandstoffen, doe niet concurreert met voeding; we maken auto's lichter, proberen het gewicht te reduceren. In de afgelopen jaren had de Amerikaanse auto-industrie ons niet nodig gehad, maar dat wordt wel anders. We maken boten efficiënter zodat zij minder brandstof nodig hebben en minder CO2 uitstoten. We maken nieuwe *coatings* voor zonnecellen met minder reflectie van zonlicht, dus met meer transmissie. We maken de bladen van windmolens groter, zonder dat ze zwaarder worden - door toepassing van nieuwe materialen -.

- *Health and wellness.* We bemoeien ons met de één, misschien twee miljard mensen op deze wereld die geen eten hebben. En met het ene miljard mensen dat te veel te eten heeft. Wat dit betreft klopt er niets in deze wereld. En dat zullen we uiteindelijk moeten veranderen.

- *Functionality and Performance.* We helpen de mobieltjes steeds kleiner te maken.

- *Emerging economies.* We richten ons op India, China, andere delen van de wereld die snel willen groeien.

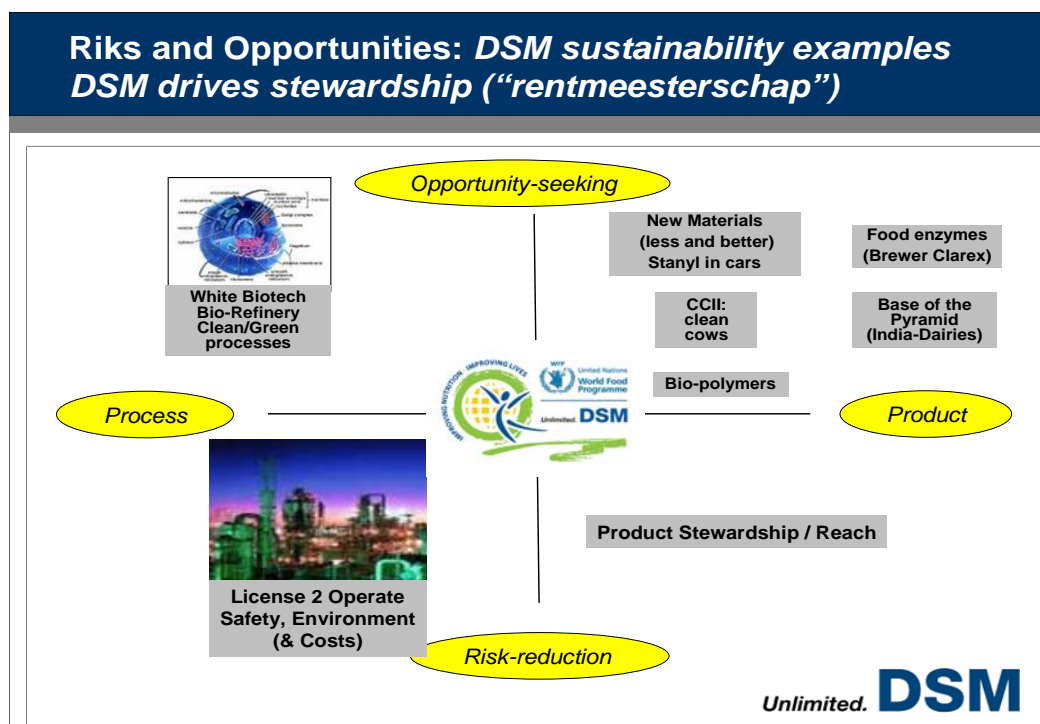
Dat betekent dat we ons alleen richten op *life sciences* en *material sciences*: voeding, pharma, hoogwaardige materialen. Bij alles wat we doen, zoeken we innovaties en ontwikkelen nieuwe producten die bijdragen aan de oplossing van problemen rondom energie, klimaat en voeding.

*Life-* en *material sciences* zien we in de toekomst dichter bij elkaar komen. Dat is voor ons bedrijf erg interessant. Biotechnologie zal in toenemende mate invloed hebben op materialen. En omgekeerd materialen op *life science*. Twee kleine voorbeelden. We zijn in deze wereld verslaafd aan olie, niet alleen om in onze brandstof en energie te voorzien,

maar ook als grondstof voor materialen. Bijna alle materialen – behalve de natuurlijke materialen zoals staal e.d. – komen uit olie. Een keer zal het over zijn met olie. Een keer zal olie duur worden. Een keer zullen we moeten zoeken naar nieuwe materialen. Naar mijn smaak hebben we daar absoluut biotechnologie voor nodig.

Anderzijds zullen materialen ook in toenemende mate in het menselijk lichaam worden gebruikt. Denk aan knieën, heupen, pijpen, kleppen die we kunnen vervangen.

Hiermee waren we al bezig. Nu leven we in de woelige wereld van de crisis. Daar moet je je ook weer snel aan aanpassen. Wij zeggen: houd in ieder geval je koers in de gaten. Ik hoor op dit moment een aantal bedrijven zeggen: we zijn nu alleen bezig om de crisis te overleven. Dat is onzin. Dat lijkt om een zeilwedstrijd waarbij opeens een storm opsteekt en de organisatoren zeggen: 'De wedstrijd is even afgelopen, even kijken of we de storm overleven; en daarna gaan we weer door met de wedstrijd'. Het doen van business, het leveren aan je klanten, overnames, zakendoen gaan gewoon door. Niemand heeft de wedstrijd afgelast. Je kunt zeggen 'We zijn alleen bezig de crisis te overleven'. Je moet nog steeds wel een doel hebben en je koers in de gaten houden. Die koers heeft alles te maken met duurzaamheid. Alles wat we doen, heeft direct te maken met dé echte issues van deze wereld.



## De rol van aandeelhouders

Even wil ik iets zeggen over de dilemma's zoals Teulings die schetst, over Rijnlands en Angelsaksisch model. Daar kun je ingewikkeld over doen. Ik werkte ooit bij Gist Brocades, die is overgenomen door DSM. Die overname vond ik op dat moment pijnlijk en lastig. Uiteindelijk was dat niet slecht, zeker niet voor alle medewerkers van Gist Brocades. Vele medewerkers zijn uiteindelijk blij met de overname en de nieuwe toekomst die gemaakt is.

Gist Brocades heeft geen verdedigingslijnies opgetrokken tegen die overname. Je moet wél de juiste dingen blijven doen.

Voor ons zijn de drie P's van People, Planet en Profit onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor mij bestaat er geen dilemma tussen aandeelhouders-waarde en stakeholdersvalue. Er zijn gewoon stakeholders. Eén van die stakeholders zijn de aandeelhouders waarvoor je goed moet zorgen. Als je dat niet doet, heb je een probleem. De aandeelhouders hebben ook nog een keuze. Ze verschaffen kapitaal maar kunnen kiezen of zij het kapitaal verschaffen aan de één of aan de ander. Als bedrijf moet je ook duidelijk zeggen: 'Als je kapitaal verschaft aan ons, kun je dit verwachten. Dit is ons bedrijf.' Het is belangrijk om dat te zeggen. Een tijd geleden hebben we dat geprobeerd duidelijk te maken met een zgn. loyaliteitsdividend, een extra dividend. Daarmee gaven we aan dat we aandeelhouders wilden kennen – er was een registratie aan verbonden – en dat ons bedrijf vooral op de lange termijn wil gericht zijn. Met alle innovatie kunnen we niet van het ene op het andere kwartaal totaal nieuwe business, totaal nieuwe concepten neerzetten. Daarvoor is meer tijd nodig. Bedrijven moeten die keuzes duidelijk maken.

Daarbij is het ook geen keuze tussen emotie en ratio. Het is niet zo dat aandeelhouders de rationale partij zijn; en de emotionele kant thuishoort bij waarden en normen. Beide spelen een rol. Het is heel rationeel om je niet alleen op aandeelhouderswaarde te richten. Want je hebt ook je eigen medewerkers nodig. In de driehoek management-medewerkers-aandeelhouders mis ik nog de klanten. Die zijn het allerbelangrijkst. Zonder hen houdt het feest snel op. We moeten zorgen dat we waarde toevoegen aan onze klanten. Daarom richten we ons klimaat, energie, voeding, want we denken dat onze klanten daar uiteindelijk geld voor over hebben. Want dáár liggen de werkelijke issues van deze wereld en dáárvoor zal de consument geld over hebben.

### **People, Planet, Profit**

Alles in ons bedrijf heeft te maken met People, Planet, Profit. Natuurlijk zorgen we met Profit voor aandeelhouderswaarde. Natuurlijk moet je zorgen voor je eigen medewerkers. In ons bedrijf is daarbij veiligheid van enorm belang. We moeten onze mensen aan het einde van de dag even gezond afleveren zoals zij 's ochtend begonnen zijn. Die verantwoordelijkheid hebben we ook voor onze mensen in de samenleving om ons heen. Daarom werken we samen met het Wereld Voedsel Programma. We proberen voedsel te verrijken. Dat doen we soms gericht op business, maar vaak ook niet gericht op business. Wij hebben kennis en kunde in het bedrijf die breed inzetbaar zijn in de hele wereld, o.a. voor de Verenigde Naties.

Ook voor onze planeet moeten we goed zorgen. Dan gaat het om rentmeesterschap. Als ik straks met pensioen ga of overlijdt, zal ik naar de volgende generatie, mijn eigen kinderen, moeten uitleggen wat ik gedaan heb. Dan kun je niet zeggen: 'We hebben er goed van gegeten en gedronken. Het bedrijf heeft veel winst gemaakt en goed gezorgd voor zijn aandeelhouders. En de puinhoop is voor de volgende generatie.' Dat kán gewoon niet. Dat is niet emotioneel, maar ook rationeel. Dat is niet slim om te doen. Je had ook niet gewild dat de vorige generatie zo met deze planeet zou zijn omgegaan. Dat betekent dat we bij een nieuwe fabriek in China een afvalwaterzuivering neerzetten, ook al lozen andere het gewoon in de rivier. Wij vinden dat je dat gewoon moet doen. Daardoor zijn de kosten

hoger en maak je iets minder rendement. Dat kan ik – denk ik – ook goed uitleggen aan aandeelhouders die dat zullen begrijpen.

### **Andere stijl van consumeren nodig**

In die crisis boeit me dat in de chemie in de afgelopen maanden zo'n 400 tot 500 fabrieken hebben stilgestaan of nog steeds stil staan. Een gigantisch aantal. Wat gaat er nu straks gebeuren, een vraag die ook vorige week in het *World Economic Forum* aan de orde was? Een deel van de mensen zeggen: 'Het gaat gewoon over. Dan komen we terug waar we waren en pakken het consumptieniveau weer op. India en China gaan verder doorgroeien.' Een andere theorie is: 'Dat weet ik nog niet. Kunnen we wereldwijd doorgaan met de consumptieniveau's die we hadden? Kunnen we net zo veel elektronica blijven kopen en het ons veroorloven om elk jaar of twee jaar een nieuwe TV te kopen, ook als de oude niet kapot is? Of nieuwe auto's kopen, ook als de oude niet stuk is?' Dat we aankopen tijdelijk kunnen uitstellen, laat de huidige situatie zien. Al die auto's zijn blijkbaar niet kapot en kunnen nog even mee.

Ik wil niet mijn eigen markt verpesten, maar het is onvermijdelijk dat we een discussie krijgen over consumptieniveau's, in de westerse wereld en in de snel groeiende economieën.

Wij werken nauw samen met het Wereld Voedsel Programma. 850 miljoen mensen gaan dagelijks met honger naar bed, niet wetend wat in de rest van de week gebeurt met henzelf en hun gezin. In het afgelopen jaar is die groep gestegen van 850 naar 950 miljoen. Dat hebben we met elkaar laten gebeuren. Het kost een paar miljard per jaar om dat te voorkomen. Dat is heel veel geld, vergeleken met de 2.000 miljard die we net hebben gestoken in de financiële wereld.

Onvermijdelijk krijgen we een aantal discussies over de verdeling van welvaart, tussen Oost en West, Noord en Zuid. Dat heeft te maken met emoties, waarden en normen, maar is ook heel rationeel. Want het is niet sustainable, niet duurzaam, om een te grote kloof te laten ontstaan. Uiteindelijk zijn er ook business modellen voor te maken, want die landen zullen die problemen het beste kunnen oplossen als ze zich economisch ontwikkelen. Dus daar zullen ongetwijfeld ook *opportunities* ontstaan. Je moet slim nadenken wat je doet. Wat moet er dan in Nederland gebeuren? Ik zou drie dingen overwegen:

- *Cash*. Er is gewoon te weinig *cash*. Veel bedrijven hebben te weinig werkkapitaal. De *cash machine* moet weer gaan draaien

- *Trust*. Vertrouwen moet zich weer herstellen. Op de huizenmarkt moet weer doorstroming komen. Vraag is of we een pensioentekort hebben door de lagere beurskoersen of door de lage rente. Ook vertrouwen in leiderschap is belangrijk. Het vertrouwen in politici is nog nooit zo hoog geweest als nu. Het blijken goede bankiers te zijn. Het bedrijfsleven wordt hier en daar kritisch aangekeken. Leiders in bedrijven mogen zich ook afvragen voor welke waarden en normen zij staan.

- *Push*. Er wordt veel gesproken over stimuleringsmaatregelen. Overheden die investeringen naar voren moeten halen. Helemaal mee eens. Maar doe dat dan met name op die gebieden waar onze echte problemen liggen: energie, klimaat, voeding. Dus daar waar de echte problemen van deze wereld liggen.

## Participatie in Wereld Voedsel Programma

Dit is mijn eigen hobby. Dat is een stuk emotie die ons raakt. We hebben veel kennis van voeding, zijn de grootste voedingsmiddeleningrediëntenproducent en de grootste vitaminenproducent ter wereld. De VN-voedingsprogramma's geven veel koolhydraten aan ontwikkelingslanden en getroffen gebieden.

Wat dan gebeurt is dat mensen in leven blijven maar vervolgens ziek worden. Als je geen micronutriënten, vitamines, mineralen e.d. krijgt, en wél koolhydraten, kun je heel lang, zelfs jaren in leven blijven, maar je wordt wel ziek. Je krijgt veel zieke mensen in een toch al arme samenleving, die hulpbehoevend worden, niet bijdragen aan de ontwikkeling van die samenleving en daarvoor een kostenpost worden.

Wij hebben gezegd dat wij die kennis gratis ter beschikking willen stellen. Dit jaar hebben 950 miljoen mensen daaraan behoefte.

Ik besluit met een zin die ik ook vaak gebruik in ons eigen bedrijf:

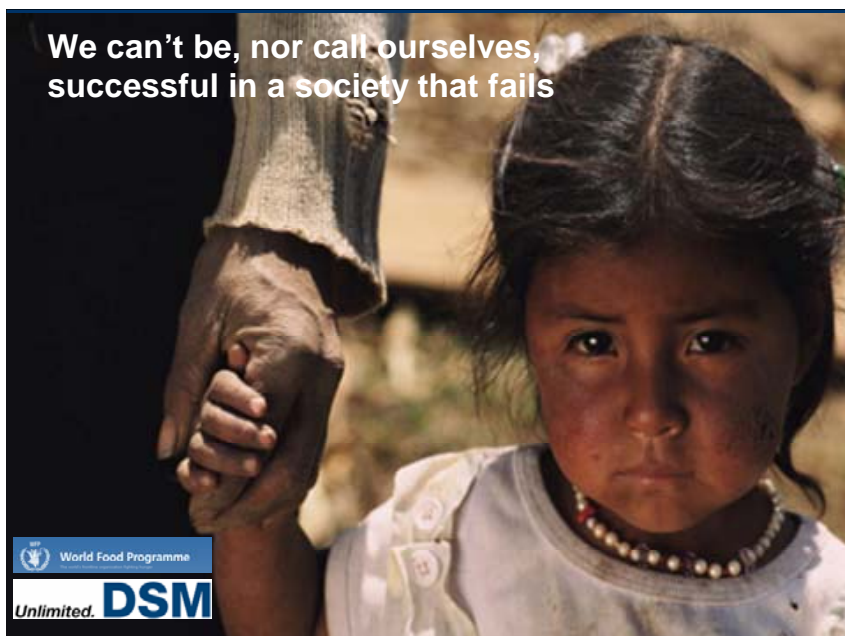
*We can't be, nor call ourselves, successful in a society that fails.*

Dat heeft voor mij twee elementen.

Als we niet zorgen dat de samenleving om ons heen duurzaam is, kunnen wij als bedrijf ook niet duurzaam overleven. Dat is een economisch principe.

Maar het gaat ook om een soort familiegevoel. Als je in je familie grote problemen hebt met je ouders of met je kinderen, en je ontmoet een vriend die je vraagt 'Hoe gaat het?', zeg je niet: 'Het gaat eigenlijk uitstekend'. Dan zeg je waarschijnlijk: 'Nou, het gaat goed met mij, maar ....'. Als het jezelf goed gaat in een maatschappij die niet goed gaat, kun je jezelf niet succesvol noemen.

Dat is dan toch een emotioneel element.



## Cees Veerman, voormalig minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: *Acht is meer dan duizend*



De spreuk 'Acht is meer dan duizend' stond bij mijn grootvader op een bordje boven de haard. Dat lijkt me een aardig motto; de betekenis zal later duidelijk worden.

Volgens de discussienota zijn vertrouwensvolle duurzaam relaties met alle stakeholders het fundament van de onderneming. Het is nu 17 jaar nadat Michel Albert de discussie begon. In het naschrift van de discussienota wordt duidelijk dat het secretariaat van VNO-NCW ook niet weet waar het heen gaat. Ik ga geen grote visies geven; Helmud Schmitz heeft eens gezegd *Wer Visionen hat, muss zum Arzt*.

Ik ga in op de volgende vragen: Waar staan we nu? Wat zijn de wereldwijde problemen? En tenslotte: waarop kunnen we ons nu oriënteren in de komende tijd?

### **Uitdagingen**

De unipolaire wereld ligt aan diggelen. De VS heeft veel prestigeverlies geleden, zowel politiek als financieel, en is niet mee degene die de maat slaat. Zoals Herman Wijffels terecht zei: De Washington doctrine verdampt. Opmerkelijk is ook de *global awakening*: mensen zijn wereldwijd politiek bewust geworden; neem de Chinezen bij de Olympische

Spelen. Er was oproer in Los Angeles en Parijs over het optreden van de Chinezen in Tibet. Opmerkelijk is dat mensen over de wereld zich daarmee bemoeien en uiting geven aan wat in hun ogen misstanden zijn.

Veel gesproken wordt over de nieuwe internationale orde, maar een heel wezenlijke trend is het groeiende vertrouwen in de veerkracht van de democratie. Ik was op 5 november in Chicago; daar zag en proefde je de Amerikaanse democratie; je proefde die op elke plek, op elke straathoek. Dat is de echte kracht van het Westerse model.

Wat zijn nu de grote vraagstukken? De financiële crisis is lastig en duurt langer dan we dachten. De verhalen dat het ons niet zou bereiken, dat het onze reële economie niet zou raken, kloppen niet. De crisis is omvangrijk. Een typisch voorbeeld van het *butterfly effect*: een heel kleine oorzaak heeft een geweldig groot gevolg. Het zal langer duren en we bezig te overleven. Een bankier zei mij deze week: Als we dit jaar doorkomen, redden we het wel. Dat was bij de Rabobank, want de Rabobank moet het zelf doen.

Dan klimaat, voedsel, energie en ook demografie. In Afrika gaat de klimaatcrisis zorgen voor 20-25% minder gewasopbrengst. De bevolking gaat daar de komende 30 jaar verdubbelen. Al onze basisgrondstoffen waarmee we planten telen en dieren fokken, zijn gebaseerd op aardolie: kunstmest. Die vraagstukken hangen samen en zijn zeer conflictrijk, omdat ze de verkeerde richting opgaan. Ik kijk even verder dan de huidige crisis.

### **Wat draagt nu de toekomst? Enkele trends.**

- In de eerste plaats de hernieuwing van het besef - een echte CDA-gedachte maar die klopt wel - dat de harde werkelijkheid uiteindelijk rust op vaste waarden en gestalte krijgt door zachte krachten. Dat meen ik serieus. Waar zie je dat? Kijk naar Obama: de gebalde vuist van zijn voorganger Bush maakt plaats voor de geopende hand van Obama. Politiek heel wezenlijk. De confrontatiepolitiek van Bush verandert naar overleg, streven naar vergelijk; *Alleingang* wordt samenwerking

- Ten tweede; wat onze premier enkele jaren geleden vertelde: het gaat om insluiten in plaats van uitsluiten van mensen; het idee van de participatiemaatschappij.

- Ten derde, de onderneming. Ik ga niet dogmatisch in op de discussie tussen het Rijnlands of Angelsaksisch model. Dat is genoeg gebeurd. Ik stel de vraag: wat is de bestaansgrond van de onderneming? Een uitermate simpele vraag. Daar zijn door economen en anderen antwoorden op gegeven. Ik voel me het meeste thuis bij de volgende definitie: een onderneming is een organisatie die waarde creëert door nieuwe combinaties, niet alleen voor aandeelhouders, maar voor klanten, werknemers en óók voor aandeelhouders. De onderneming combineert *resources*, bronnen, en brengt die bij elkaar; hij combineert ideeën, handelingen en schept zo waarde. Dat is de functie van de onderneming. Daarmee bent u – hoop ik – steeds druk bezig.

Geld verdienen is geen kwaad maar is een manier om economische dynamiek te organiseren. Dat veronderstelt ook dat er grenzen worden getrokken. Er zijn strak gedefinieerde grenzen noodzakelijk waarbinnen zich dat kan afspelen.

Aandeelhoudersbelang is dan een te beperkt richtsnoer om alléén op te koersen. Gelet op de prikkels die daarvan uitgaan.

## **Ethiek en zachte krachten als oriëntatie**

Waar moet je je nu op oriënteren, als je achter die crisis kijkt? We gaan op zoek naar nieuwe evenwichten. 1933, 1945, 1989, 2008: deze jaartallen markeren fundamentele veranderingen in het denken hoe de maatschappij zou moeten worden ingericht. Het gaat over disciplineren van menselijk gedrag, maar aan de andere kant ook om genereren van ontwikkelingsdynamiek. Twee spanningspolen. De grote verhalen 'het is de staat', 'het is de markt', zijn geen uitsluitende categorieën, geen unieke oplossingen. De vraag is nu: hoe bereiken we dat duurzame succes? Ik heb twee stellingen:

- de eerste: duurzaam succes is primair een ethisch vraagstuk, en secundair een technisch-economische vraagstuk;
- de tweede: duurzaam succes berust op vaste waarden en wordt bewerkt door zachte krachten.

U zult misschien zeggen: dat klinkt wereldvreemd. Maar, wat zijn nu de grondbegrippen in het zakendoen? Je hoort het iedere dag: vertrouwen, er is geen vertrouwen. Vertrouwen is zo'n zachte kracht. 'Handel' – zo zei een handelaar eens tegen mij – 'is gunnen'. 'Ik kijk naar de prijs maar ik kijk ook naar de persoon van wie ik koop en aan wie ik lever.' Vertrouwen, loyaliteit, discipline, duidelijkheid, soberheid, bescheidenheid: herkent u het lijstje van de oude meesters uit de NRC van 6 januari; meesters die zeiden: 'Zo hebben we het altijd gedaan, langs deze zachte begrippen, maar wel vaste waarden'.

Ik ga nog een stapje verder. 2500 jaar geleden formuleerde Aristoteles als deugden: bezonnenheid, moed, matigheid, rechtvaardigheid, barmhartigheid. Barmhartigheid draagt menselijk gedrag. Als we willen dat er een andere wereld komt, is barmhartigheid drager van ons denken. Is er in de afgelopen tijd niet onmatig gedrag geweest? Is er niet onbezonnen gehandeld? Daar is toch veel over geschreven in boeken die niet worden tegengesproken.

Thomas Mann heeft eens gezegd: Genade is de hoogste politiek. Daar moet u eens over nadenken. Dat is niet zo in de politiek. De politiek kent geen genade.

Genade is de hoogste politiek, want iemand die fouten heeft gemaakt, kan op twee manieren worden benaderd. Op een harde wijze, dan hebt u voor altijd een onderdaan die u verduurt, of u hebt een vijand. Of u doet het op een menselijke wijze, door hem duidelijk te maken: het is niet goed, maar het kan altijd beter; en daarvoor krijgt u de kans.

Maar hoe krijgen die vaste waarden vorm op een praktische manier? Als je je in de economische theorie verdiept, weet je dat de markt zijn falen kent. Dat weten economen ook. Ook de staat faalt ook: die is te laat met zijn regels; wetten, zoals die voor de bijzondere beloningen, zijn betwistbaar, niet vanwege het idee erachter, maar vanwege de vormgeving.

## **De verantwoordelijke mens**

Dan rest alleen nog één idee, en dat is de kern van mijn betoog: de verantwoordelijke mens, de verantwoordelijke onderneming, die staat tussen de beide polen van disciplinerende mechanismen van de markt en de wet- en regelgeving van de overheid. Hoe kunnen we de verantwoordelijke mens zijn plaats wijzen? Met codes? Jazeker, dat helpt, is een steuntje in de rug. Jan Frijns zegt tegelijk: een code is alleen effectief als er draagvlak voor bestaat. Je kunt het wel formuleren, maar als er alleen lippendienst is, volstaat dat niet. De kern is de aanwezigheid van de innerlijke overtuiging om echt netjes

zaken te doen. En wat is dan netjes zaken doen? Die vraag moet centraal staan. Ik gebruik het begrip morele heroriëntatie. Waar ligt onze verantwoordelijkheid? Als ondernemer of als onderneming. En hoe geven we die in onze tijd vorm? Een zwaar woord, maar is waar het om draait. Want als de staat of de markt ons niet kan helpen, dan komt het aan op de persoon die zich verantwoordelijk weet voor zijn taak. Wat is er mooier – in de woorden van Montaigne – dan op een nette manier goed mens te zijn? Het komt er op aan op welke wijze wij in het leven willen staan, op welke wijze wij zaken willen doen. Daar kunnen codes bij helpen maar er zijn altijd grensgebieden. Niet alles is toegestaan wat niet verboden is. Maar waar ligt de grens? Daarvoor moet je terugkeren naar jezelf door te vragen: wat wil ik als mijn belangrijkste ethische beginselen handhaven? Wat betekent dat voor een onderneming? Dat betekent dat je je als onderneming oriënteert op de vier grote vraagstukken die ik zonet noemde.

De oriëntatie van de onderneming voor de toekomst moet doorwerken in de cultuur van die onderneming, is gericht op: voedselvoorziening, klimaatverandering, water en hygiëne, en demografie - en daaraan gekoppeld de gevaren van de migratiestromen – .

Ik zat in China op een houten bankje bij een familie van vier generaties, op een lemen vloer, naar een enorme TV te kijken. Daar zag ik de auto's in Shanghai rijden. De mensen zeiden het niet, maar dachten: dat zou ik ook wel willen. Die boer had vier varkens en was de grootste in het dorp; zo'n aantal zag je in Brabant heel lang geleden. En die boer kookte zijn potje op het gas dat hij vergistte van de mest van mijn dieren; hij kon zichzelf helpen. De man was apetrots; in mijn gezelschap liep een aantal Nederlandse ondernemers mee die verzuchtten: wat een gedoe hier. Die misprijzing is een grote fout. Die grote vraagstukken gaan ons aan en daarop moet onze oriëntatie gericht zijn. Eerst 2009 doorkomen, maar tegelijk ook met deze zaken beginnen. Als je wacht op de markt, ben je te laat. Je moet het door hebben voordat je het merkt. Die grote vragen stellen ons als persoon verantwoordelijk. Duurzaam succes is gebaseerd op deze morele heroriëntatie om lange termijn vraagstukken onder ogen te zien. En daarvoor verantwoordelijkheid te nemen. Het dilemma is: durven we dat aan om over deze vragen in onze onderneming het hoofd te breken en daarop ons beleid af te stemmen?

Acht is meer dan duizend. Want acht betekent hier niet het getal, maar de betekenis van respect, acht geven, acht hebben, acht slaan op. Dat is de betekenis van de spreuk 'Acht is meer dan duizend'. Het hebben van respect en slaan van acht op deze grote ontwikkelingen, deze trends, zal het succes of verdwijnen van ondernemingen tot gevolg hebben.

De kleine dingen tellen, de vaste aarden bieden ons oriëntatie, de zachte krachten bewegen ons. Daar moeten we acht op slaan; van daaruit ondernemen we. Daarom is acht meer dan duizend.

Tenslotte een gedicht van Henriëtte Roland Holst.

De zachte krachten zullen zeker winnen in 't eind  
Dit hoor ik als een innig fluisteren in mij  
Zo 't zweeg, zou alle licht verduisteren  
Alle warmte zou verstarren van binnen.  
Het zijn de zachte krachten die ons verder helpen.

## Samenvatting discussie Forum I (vrijdag)



Voorzitter: Peter van Ingen, VPRO TV/Buitenhof

Deelnemers forum:

- Kees Blokland, directeur Personeel en Organisatie NS en voorzitter Commissie Voorbereiding Arbeidsvoorwaardenbeleid VNO-NCW
- Francine Houben, directeur-eigenaar architectenbureau Mecanoo, zakenvrouw van het jaar 2008
- Harry Hummels, hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving Universiteit van Maastricht en lid directie SNS Asset Management
- Alexander Pechtold, voorzitter Tweede Kamerfractie D66

**Van Ingen:** Wat is het voordeel van deze crisis?

**Pechtold:** Het zorgt voor opschudding. Sinds 2000 houdt de politiek zich bezig met randverschijnselen als integratie, migratie. Nu zijn we wakker geschud. We moeten weer gaan kijken naar de lange termijn vraagstukken.

**Blokland:** Veel mensen gaan nu hun lease-auto's uit en nemen de trein. De dominantie van de financieel-economische modellen moet nu worden gerelativeerd. Er is een meer evenwichtige sturing nodig. Met meer aandacht voor deugden en waarden. En aandacht voor de kwaliteiten van de leiding.

**Hummels:** Ethiek gaat een rol spelen in nieuwe markten, producten en diensten van banken. Neem bijvoorbeeld de micro-kredieten. De aandeelhouders van mijn bank geloven in ethiek. Maar het naargeestige beeld dat wordt geschetst van banken, herken ik niet. Er wordt te veel gedaan aan *bank bashing*.

**Houben:** De crisis brengt bezinning. Met meer aandacht voor de lange termijn, voor waarden en normen. *Back to basics*. Dat had altijd al mijn aandacht. Ik heb nooit afhankelijk willen zijn van banken en aandeelhouders. Ik hecht veel waarde aan vertrouwen en interdisciplinair werken als basis voor innovatie.

**Van Ingen:** Is zoiets als een *new green deal* de oplossing?

**Pechtold:** De overheid moet vooral betrouwbaar en consistent zijn, bij welke kabinet met welke ideologie dan ook. De overheid stelt regels, houdt toezicht en hervormt. Wij moeten geen negatieve erfenis achterlaten. De overheid moet daarin sturend zijn met een generatie-neutraal klimaatbeleid.

**Hummels:** De overheid moet positieve uitdagingen oppakken, bijvoorbeeld door faciliteiten te geven voor onderzoek. En de overheid heeft een eigen rol; zij kan duurzaam inkopen.

**Blokland:** De overheid moet geld pompen daar waar het geld niet wegvloeit naar het buitenland, zoals in infrastructuur. Sociale innovatie ontbreekt. Centrale planning is geen alternatief voor de markt. Innovatie kan niet van boven af worden bedacht, maar moet dieper in de economie worden ontwikkeld. De overheid kan dat niet en de vakbeweging wil dat niet zo.

**Houben:** Iedereen is overtuigd van de noodzaak van maatregelen. Nu moet er geld ter beschikking worden gesteld. Een mogelijkheid is onderhoud. Ga de bestaande woningvoorraad herontwikkelen.

**Pechtold:** Aandacht voor milieu en klimaat gold lang als iets extra's. Als je in schoolgebouwen bent, zie je dat het klimaat daar vaak niet klopt. Dat moet nu eens voorbij zijn. Dat aanpakken, daar ligt voor mij het primaat. Er is meer nodig dan alleen Convenanten sluiten.

**Van Ingen:** Kun je ook in de storm koersen op duurzaam succes?

**Blokland:** Door aandacht voor duurzaamheid kun je een aantrekkelijke werkgever blijven.

**Pechtold:** Duurzaamheid betekent óók: aandacht voor je sociale omgeving. Bedrijven moeten zich realiseren dat allochtonen ook consument worden.

**Hummels:** Er zijn massa's kansen, zoals uitvinding van nieuwe lampen. Daarin moeten wij investeren.

**Blokland:** Het reisverkeer zal een forse klap krijgen, al duurt dat nog even. Mensen blijven wel snacks eten op de stations. Ontslagen zijn bij de NS niet aan de orde.

**Pechtold:** Mijn kritiek op de noodmaatregel voor werktijdverkorting is dat er te weinig aan scholing gebeurt. Bij een snelle sanering zouden mensen misschien beter af zijn. De arbeidsmarkt zou soepeler moeten werken. Oudere werknemers zitten vast en jongeren staan aan de kant.

**Van Ingen:** Gaan we anders om met de economie? Gaan we lenen tussen banken en van consumenten stimuleren?

**Pechtold:** De oorzaak was dat lenen te gemakkelijk was.

**Houben:** Nu de goede tijden voorbij zijn, kun je niet zomaar mensen ontslaan. Ondernemingen hebben te weinig buffer.

**Hummels:** Banken zijn terughoudend geworden, ook bij bedrijven die een goed plan hebben.

**Pechtold:** Pensioenfondsen komen snel met voorstellen voor verlaging van rechten of hogere premies.

**Blokland:** De toezichthouder, de Nederlandsche Bank, dwingt ons daartoe.

**Van Ingen:** Waarom is toch opeens alles mis?

**Blokland:** We hebben genoeg bêta-kennis, maar we weten het niet te valoriseren.

**Pechtold:** Zachte factoren als vertrouwen zijn bepalend voor de crisis.

**Hummels:** De oproep tot moreel leiderschap onderschrijf ik, maar dat is niet eenvoudig in een pluralistische samenleving. Zoals er ook een spanning bestaat tussen rechtvaardigheid en duurzaamheid.

**Houben:** De stad is ook een bron van innovatie. Je moet investeren in de stad. Ik vind onderwijs, investeren in jongeren, in een stad als Rotterdam, erg belangrijk.

**Blokland:** Churchill zei: *Success is going from failure to failure with enthusiasm.*





## **Inleiding Guy Verhofstadt, voormalig eerste minister, thans minister van staat van België: *Een Europese uitweg uit de financiële en economische crisis***



Cijfers bleken de voorbije maanden bijzonder relatief. Nog op 26 november 2008 voorzag een OESO-rapport voor de eurozone een recessie van -0,6 % in 2009. -0,75 % voor Duitsland, -0,37 % voor Frankrijk, -0,12 % voor België. Nauwelijks zes weken later had de Europese Commissie het al over een recessie van -1,9 % voor de eurozone; -5,0 % voor Ierland, -2,3 % voor Duitsland, -2,0 % voor Nederland, -1,9 % voor België, -1,8 % voor Frankrijk. Voor de 30 OESO-landen werden in november 8 miljoen bijkomende werklozen verwacht. Vorige week had de Internationale Arbeidsorganisatie ILO het al over 50 miljoen bijkomende werklozen, zij het op wereldschaal. In de OESO-landen zou het aantal werklozen oplopen tot 36 à 40 miljoen, op wereldschaal 230 miljoen. En het IMF verlaagde zijn groeiperspectief voor de wereldeconomie in 2009 eind januari van 2,2 tot een schamele 0,5 %. Dat zou de laagste groei zijn sinds 1945.

De bekende fondsbeheerder George Soros had het vorige week in Davos nog over 'een grotere crisis' dan die in de jaren dertig. Toen stonden in de VS kredieten uit voor een waarde van 160 % van het Amerikaanse bbp in 1929, 260 % in 1932. Vorig jaar, aldus Soros, stonden er kredieten uit voor een bedrag dat overeenkomt met 360 % van de

economie. 'En de kans is groot dat dit cijfer stijgt tot 500 %.' Gelukkig zag de fondsbeheerder ook lichtpunten. 'We zijn nu veel beter uitgerust om de crisis het hoofd te bieden dan toen'.

'En we weten ook beter wat we er aan kunnen doen.'

In elk geval gaat het voor de Europese Unie om de eerste grote economische crisis sinds haar prille ontstaan, in de vroege jaren 1950. Voor vele landgenoten en hun bedrijven wenkt de grootste crisis sinds de nooit geziene economische groei-jaren 1945-1975, volgend op de Tweede Wereldoorlog. En wereldwijd is het ongetwijfeld de eerste grote crisis van de economische en financiële globalisering van de voorbije decennia. Een globalisering die vooral sinds de jaren 1990, na het einde van de Koude Oorlog, een nooit geziene vlucht nam. Wat die 21<sup>ste</sup> eeuw nog voor ons in petto heeft, kan geen mens voorzien. Maar nu al staat vast dat de financiële en economische crisis van vandaag een eerste grote test vormt voor het tijdperk dat we twintig jaar geleden hebben ingezet. Een grote test, die voor het eerst op wereldschaal wordt beslecht. Tegelijk is het een grote test omdat onze wereld in het recente verleden – op die schaal – nooit zo abrupt en zo heftig werd dooreen geschud. Maar ook een grote test omdat de uitkomst beslissende gevolgen zal hebben, niet alleen voor de 900 miljoen westerlingen, maar ook voor de 5,6 miljard mensen in de niet-westerse wereld.

Laat ons toegeven dat niemand de ernst en de omvang van de huidige crisis heeft voorzien. Weliswaar rommelde het al sinds augustus 2007 op de Amerikaanse kredietmarkt voor goedkope hypothecaire leningen. Toch bleef de kredietcrisis een jaar lang een zuiver Amerikaanse crisis, en zelfs in de VS maakte die crisis aanvankelijk weinig slachtoffers. Met alle begrip voor miljoenen Amerikanen die hun hypothecaire lening al in het jaar 2007-2008 niet meer konden aflossen en die veelal in erbarmelijke omstandigheden uit hun huizen verdreven werden. Maar dat bleken pas 'speldenprikken', vergeleken met de crisis die vorig jaar de hele wereld op zijn kop zette.

In één rampzalige maand, september 2008, is die Amerikaanse kredietcrisis omslagen in een bankencrisis en een financiële crisis. Een drievoudige crisis die dan onvermijdelijk snel op vrijwel alle financiële instellingen – waar ook ter wereld – is overgeslagen. En een drievoudige crisis, dat konden we wel voorzien, die in geen tijd ook een economische crisis en een diepe recessie zou voortbrengen.

Het feitelijke verhaal van die crisis moet ik hier niet meer opdissen. Toch kunnen enkele namen er ons aan herinneren hoe snel het kan gaan als het echt verkeerd loopt:

- De overname van Amerika's grootste hypotheekinstellingen – Fannie Mae en Freddy Mac – door de Amerikaanse overheid op 7 september 2008, een markt van 12.000 miljard dollar, misschien wel de grootste reddingsoperatie in onze financiële geschiedenis;
- Bloody Sunday en Zwarte Maandag, 14 en 15 september, op Wallstreet. Het failliet van de Amerikaanse investeringsbank Lehman Brothers. Terwijl het grootste beurshuis ter wereld, Merrill Lynch, in handen viel van Bank of America;
- AIG, de grootste verzekeraar ter wereld, die met een faillissement werd bedreigd en die op 17 september door de Federal Reserve werd overgenomen;

- Op 26 september gevolgd door het grootste bancaire faillissement uit de Amerikaanse geschiedenis: het faillissement van de Washington Mutual spaarbank in Seattle, Amerika's grootste spaarbank.

Daarmee was de toon gezet. Niet alleen voor het grootste reddingsplan uit de Amerikaanse geschiedenis – te beginnen met een financieel reddingsplan van 700 miljard dollar in oktober 2008 – maar ook voor het sneeuwbaaleffect dat vele andere banken en verzekeraars zou meesleuren. Te beginnen met de Britse hypotheekbank Bredford & Bingley, die al op 28 september door de Britse overheid genationaliseerd werd. Gevolgd door de feitelijke overname, door de overheid, van de grootste Britse banken, de Royal Bank of Scotland RBS en Halifax Bank of Scotland HBOS. Ik denk ook aan de nooit geziene financiële crisis in IJsland, het land dat in verhouding nog het meest door de crisis zou getroffen worden. Aan de paniek op de beurzen, van New York tot Shanghai, na 'de slechtste beursweek sinds 1914', die eerste week van oktober. En aan de nationale overheden die met forse financiële injecties 'hun privé-banken' alvast in bescherming namen.

Ook België werd bijzonder snel en zonder voorgaande door de financiële crisis getroffen. Op 28 september 2008, nauwelijks drie weken na het feitelijke begin van de crisis in Wall Street, luidde ook het verdict voor onze grootste bankverzekeraar, Fortis. Weliswaar stond Fortis al veel eerder onder grote druk. Al in de zomer van 2008 had het Fortis-aandeel 67 % van zijn waarde verloren. Eind september was aan die druk niet meer te weerstaan. Zoals u zich herinnert, beslisten onze regeringen en gouverneurs van onze nationale banken, achteraf gezien, aan een reddingsplan in drie stappen. Op 28 september werd Fortis met een kapitaalsinjectie van 11,2 miljard euro, op te hoesten door België, Nederland en Luxemburg, van het failliet gered. Nauwelijks vijf dagen later, ik bespaar u de details, werden alle Nederlandse activiteiten van de Fortis Groep door de Nederlandse overheid genationaliseerd. En nogmaals twee dagen later, op 5 oktober, verkocht Fortis Bank België zijn activa aan de Parijse groep BNP Paribas. Met garanties voor de Belgische activiteiten van de groep, maar met grote verliezen voor de honderdduizenden Belgische aandeelhouders.

Tussen de plooiën van het Fortis-débâcle kwam op 30 september ook de Frans-Belgische bankverzekeraar Dexia in de problemen, de nummer twee onder de Belgische banken. In dit geval stapten België, Frankrijk en Luxemburg in een reddingsplan van 6,4 miljard euro, waarvan 3 miljard voor de Belgische overheden en institutionele aandeelhouders. Met staatswaarborgen voor de institutionele beleggers en de interbancaire deposito's van de grootste Belgische banken. Inclusief KBC en ING. En garanties voor Belgische spaarders tot 100.000 euro. De directe kapitaalsinjecties van de Belgische overheden ten voordele van Belgische banken liepen in 2008 op tot circa 20 miljard euro.

En dan moest de *economische* crisis nog uitbreken. Een crisis die als gevolg van 'de kwartaalcijfers' pas met vertraging kan gemeten worden. Maar de feitelijke gevolgen van de financiële crisis op de economie lieten zich veel sneller zien in de eerste 'herstructurerings' van de meest gevoelige bedrijfssectoren, in het stijgend aantal werklozen, in een vertraagde economische groei en in de weer stijgende staatsschuld. Misschien werd de automobielsector het eerst door de crisis getroffen. In onzekere tijden wordt de aankoop van een nieuwe wagen het eerst uitgesteld. Maar de impact van

duizenden miljarden euro's die in de wereldwijde financiële crisis als sneeuw voor de zon verdwenen, liet zich snel in alle sectoren voelen.

Aanvankelijk leek het recessie-spoek vooral de VS te treffen, in feite al voor het hele jaar 2008, gevolgd door de meest bedreigde Europese landen. Zo waren de economische cijfers voor het derde kwartaal van 2008 nog redelijk positief.

In oktober 2008 voorspelden Belgische analisten nog een groei van 0,6 % in 2009, misschien maar een schamele 0,2 %, goed voor enkele duizenden bijkomende werklozen. Een schrale *groei* van 0,2 % in 2009 was wekenlang ook de voorspelling voor de eurozone, dat cijfer werd zelfs door het IMF weerhouden. Later op het jaar werd berekend, zelfs door onze gouverneur van de NBB, dat de Belgische economie in 2009 'slechts' met -0,2 % zou *krimpen*, na een groei van 2,6 % in 2007 en 1,4 % in 2008.

Tot de cijfers voor het vierde kwartaal van 2008 bevestigden wat insiders al eerder vreesden. Voor de hele EU wordt 2009 een recessie-jaar. Half januari voorspelde ook de Europese Commissie dat de EU-economie in 2009 zou krimpen met gemiddeld -1,8 %. - 1,9 % voor de eurozone én voor België als afzonderlijke lidstaat. Duitsland, veruit de grootste economie van de EU, wacht een krimp van -2,3 procent. Nederland, Spanje en Italië mogen een -2,0 verwachten, het VK een -2,8, Frankrijk een -1,8, Ierland zelfs een -5,0. De verwachte begrotingstekorten voor 2009 zijn navenant: -11 % van het bnp voor Ierland, -5,4 voor Frankrijk, -3 procent voor België, -2,9 voor Duitsland. Bijgevolg zit ook België's totale overheidsschuld weer in de lift: 83,9 % van het bbp eind 2007, 88,3 eind 2008, 91,2 eind 2009, 94 procent in 2010 (terug naar ons schuldpercentage in 2004). Tussen haakjes: het EU-gemiddelde schommelt rond de 71 procent.

## Vier grote uitdagingen

Dat zijn onze financiële en economische vooruitzichten voor de eerstvolgende jaren. Tenzij we dringend maatregelen nemen om het tij te keren, uiteraard niet alleen in ons land maar eerst en vooral in Europa. Toch wil ik mijn vooruitzichten voor de financiële en economische crisis nog even uitstellen. Om bovenop de manifeste financiële en economische crisis ook uw aandacht te vragen voor enkele latente perspectieven die onze toekomst ten zeerste zullen bepalen. Ik heb het dan over uitdagingen die aan deze crisis vooraf gingen maar die we geen dag uit onze prognoses kunnen verbannen. Omdat ze direct ook het financiële draagvlak betreffen dat ons moet toelaten zowel de huidige crisis als het langere termijnperspectief in rekening te brengen.

Het zijn vier uitdagingen die ons al vele jaren voor ogen staan, maar die mijns inziens zelden de aandacht kregen die ze verdienen:

- Ik denk dan aan de *globalisering* als zodanig, misschien wel het meest ingrijpende fenomeen van de voorbije twintig jaar, maar het blijft een fenomeen met positieve, neutrale maar ook negatieve kenmerken. Ik bedoel daarmee dat de globalisering partieel en onvolledig is, en dat we daar iets aan moeten doen. Zolang de economische en financiële globalisering niet gevolgd wordt door een politieke globalisering, vrees ik dat de globalisering op een nederlaag zal uitlopen. Een

nederlaag voor de armste landen, uiteraard, maar tegelijk een nederlaag voor de rijkere landen. Want een partiële en onvolledige globalisering, de financiële crisis bewijst het alle dagen, bedreigt ons allen en spaart niemand.

- Een tweede uitdaging die ons veel geld zal kosten, vergeten we het niet, blijft de wereldwijde *kloof tussen rijk en arm*. Het is een kloof die ook de rijkere landen en al onze steden dreigt op te sloppen. Ik denk dan aan de Millenniumdoelstellingen van de VN, door alle staatshoofden en regeringsleiders ter wereld in het 'jubeljaar' 2000 afgekondigd. Om de armoede in de wereld tegen het jaar 2015 te halvéren, naast andere maatregelen om de honger te bestrijden, de alfabetisering te bevorderen en een duurzame ontwikkeling te garanderen. Acht jaar later, zijn deze doelstellingen ver van voorbijgestreefd. Weliswaar hebben China en India, de grootste landen ter wereld, helaas ook wat het aantal armen betreft, de voorbije jaren grote successen geboekt om miljoenen landgenoten uit de armoede te tillen. Maar het derde luik van 'de geografie van de armoede' – Afrika – kan er ons aan herinneren wat ons op dit punt nog te doen staat.
- Een derde uitdaging die we niet meer kunnen ontwijken, kunnen we samenvatten als de *klimaatverandering*. Die klimaatverandering vormt het meest zichtbare front van een groot aantal ecologische uitdagingen op wereldschaal. Aan de menselijke oorzaken van de dreigende klimaatverandering kan nauwelijks nog getwijfeld worden. Dat onze samenlevingen sinds het industriële tijdperk meer broeikasgassen uitstoten, ligt voor de hand. Dat blijkt ook uit de tien warmste jaren tussen 1880 en 2007, allen opgetekend in de jaren 1995-2007. Om die klimaatverandering te keren, of de gevolgen ervan op te vangen, heeft de Europese Commissie het voorbije jaar moedige beslissingen genomen, zonder voorgaande onder de industriestaten, samengevat in de bekende 3x20. Waarbij we nog voor het jaar 2020 onze uitstoot van broeikasgassen met 20 % hopen te verminderen, 20 % van onze energie uit hernieuwbare bronnen willen halen en ons efficiënt gebruik van energie met 20 % willen verhogen.
- En op de vierde plaats, last but not least, wacht ons op zeer korte termijn de schok van *de veroudering*. In alle Europese landen, maar andere landen zullen ons snel volgen, zal het aantal 60-plussers in procent van de globale bevolking tegen het jaar 2050 verdubbelen. Wij Belgen telden 21,8 % 60-plussers in 2000, dat zullen er 30,7 % zijn in 2030. In absolute cijfers wordt in België een stijging van het aantal 60-plussers verwacht van 2,5 miljoen in 2000 tot 3,3 miljoen in 2030. En vergeten we niet dat de last van de veroudering ons twee keer 'wordt aangerekend'. Zo zal de veroudering zwaar wegen op onze pensioenstelsels. Maar ook de gezondheidsuitgaven liggen op oudere leeftijd merkelijk hoger dan op actieve leeftijd.

### **Multinationale en Europese aanpak noodzakelijk**

Eén zaak is mij duidelijk. Geen van deze uitdagingen van vandaag, de financiële en economische crisis inbegrepen, kan nog op nationaal niveau aangepakt of bedisseld worden. Geen enkele staat, zelfs niet de USA, is rijk of groot of machtig genoeg om nog 'cavalier seul' te spelen. Internationale uitdagingen kunnen alleen op basis van internationale samenwerking aangepakt worden. En ook op het vlak van de globalisering is

er geen weg terug. Het komt er op aan die globalisering, eerst en vooral met politieke middelen, te 'voltooien', niet de klok weer stil te zetten.

Anders uitgedrukt: in de wereld van vandaag is de natiestaat te klein om het wereldgebeuren (nog) te kunnen beïnvloeden. De Verenigde Naties zijn dan weer te groot en te traag om in snel veranderende tijden effectief te kunnen optreden. Daarom dat ik het grootste heil verwacht van de nieuwe regionale machten, ik noem ze wel eens de nieuwe imperia, te beginnen met de EU. In vele opzichten kunnen de regionale machtscentra de kloof tussen de weinigen en de velen opvullen. Omdat ze hun regionale macht op subcontinentale schaal kunnen mobiliseren en zo, zoals voorzien door het handvest van de Verenigde Naties, een centrale rol kunnen spelen in het aanpakken en oplossen van de regionale en zelfs globale problemen van deze wereld.

Maar er zijn niet alleen de internationale machtsverhoudingen. Ook ideologisch bevinden we ons op een breek- of een keerpunt. Zorgde 1989 er voor dat de vrije markteconomie en het kapitalisme niet meer ter discussie werden gesteld, dan laat het zich aanzien dat 2008 ons verplicht te erkennen dat ook de ongebreidelde vorm ervan of het graaikapitalisme zoals het nu wordt genoemd, zijn grenzen kent. Op zichzelf is dat geen bijster originele vaststelling en het is allerm minst een nieuwe gedachte. Uitgerekend Adam Smith, in 1776 de auteur van *The Wealth of Nations*, waarschuwde er al uitdrukkelijk voor. De vraag is m.a.w. niet zozeer of we het eens zijn over de diagnose. De vraag is veeleer hoe we op die diagnose reageren. Wat is de remedie? Hoe ontwikkelt zich de ideologische tegenbeweging?

De eerste reacties en maatregelen die werden getroffen om de financiële crisis in te dammen voorspellen mijns inziens weinig goeds. In elk geval waren ze zeer voorspelbaar. Precies zoals bij eerdere financiële crisissen, onder meer tussen de beide wereldoorlogen, blijken het (economisch) nationalisme en het collectivisme, of een combinatie van beide, de boventoon te voeren. Ik denk dan aan de vele landen, zelfs binnen de EU, die massaal intervenieerden om de eigen (nationale) meubels te redden. Meer nog, ze deïnzden er niet voor terug van de situatie misbruik te maken om een stuk van verloren gewaande kroonjuwelen te redden. Nationaal prestige wint het met andere woorden van internationale samenwerking en slagkracht. Zo hoorden we ook in steeds luider klinkende neo-nationalistische oprispingen, kreten over overwonnenen en overwinnaars. Alsof de Europese Unie nooit bestaan had!

Het zal u niet verbazen, dat ik op dit punt veel van de EU verwacht. Niet alleen omdat de EU, als geheel, staat voor de grootste economische en commerciële macht ter wereld. Als wij geen uitweg vinden uit de crisis, zal niemand die vinden. Maar ook omdat wij in overleg met onze westerse bondgenoten, te beginnen met de VS, nog altijd meer dan de helft van het wereldproduct voortbrengen. Met die helft doen we niet wat we willen. Maar als we op wereldschaal een kentering ten goede willen bewerken, zal dat niet zónder ons gebeuren.

Helaas vormen de 27 lidstaten van de EU nog lang geen economische eenheid. Dat is me vorige week nog extra opgevallen, toen het Amerikaanse Huis van Afgevaardigden nog een relanceplan van 819 miljard dollar (624 miljard euro) van president Obama goedkeurde.

27 relanceplannen voor de EU, 1 voor de VS. Eén relanceplan voor 300 miljoen

Amerikanen. Met duidelijke doelstellingen voor het hele subcontinent: één derde voor belastingverminderingen voor consumenten en ondernemers, twee derde voor overheidsinvesteringen. Wat een verschil met de 200 miljard euro voor het herstelplan van de Europese Commissie, waarvan 30 miljard voor de Unie en 170 miljard voor rekening van de lidstaten.

Niet dat ik aan de cijfers twijfel. Die 170 miljard zal ongetwijfeld door de lidstaten gevonden – en overschreden – worden. Nu al is sprake van herstelplannen voor een bedrag van 81 miljard voor Duitsland, 80 miljard voor Italië, 38 miljard voor Spanje, 26 miljard voor Frankrijk, 22 miljard voor het VK, 6 miljard voor Nederland, 2,2 miljard voor Portugal, 1,5 miljard voor België. Maar het blijven *nationale* herstelplannen, waarmee elke lidstaat 'doet wat hij wil'. Vandaar een grote diversiteit tussen de 'Europese' herstelplannen: verlagingen van de BTW, lastenverlagingen, soevereine fondsen, overheidsinvesteringen, nationalisering, kapitaalsinjecties, staatswaarborgen, tewerkstellingsprogramma's. Bovendien zitten er in het 'Europese' pakket tal van maatregelen ten gunste van de nog altijd noodlijdende financiële sector, en dat zijn niet meteen relanceplannen. En het geheel wordt zelfs niet – door de Europese instanties – gecoacht of gecoördineerd. Europees blijven hooguit het kader en 'de beloofde 200 miljard'. In de uitvoering van al deze relanceplannen telt Europa nauwelijks mee.

En dat is een gemiste kans, zeker voor de 16 lidstaten van de eurozone. Weliswaar kwam het op 12 oktober 2008 in Parijs tot een eerste top ooit van de staatshoofden en regeringsleiders *van de eurozone*. Maar ook daar beslisten de betrokken regeringen – niet de Unie! – het interbancaire geldverkeer te waarborgen, faillissementen van banken te vermijden en 'de eigen middelen' van de banken door de staten te versterken. Alweer maatregelen die elke lidstaat voor eigen rekening op zich neemt, niet de Unie. Wel zou er een comité 'op hoog niveau' komen om nieuwe maatregelen voor te stellen. Maar dat kan er alleen komen, vrees ik, als de 27 lidstaten van de Unie het daarover eens zijn.

Formeel hebben 'de lidstaten' geen ongelijk. Binnen de Europese verdragen *is* er in de Unie, helaas, geen efficiënte coördinatie van het economisch beleid voorzien. En kan de Unie ook geen volwaardig economisch beleid voeren. Dat kan verbazing wekken, vermits we toch over een Europese Centrale Bank beschikken en al 16 lidstaten een Europese eenheidsmunt gebruiken. Het belang van de ECB en van de euro, zal ik niet miskennen. Integendeel. ECB en euro hebben ons de voorbije maanden voor veel groter onheil behoed. Zonder ECB en euro was de financiële schade in Europa nog veel groter geweest.

Maar het monetair beleid in de eurozone vormt slechts de eerste pijler van wat ik een economisch beleid zou noemen. Een elementaire tweede pijler, een budgettair beleid, ontbreekt. Of liever: dat budgettair beleid is er wel maar het blijft bijna volledig in handen van de lidstaten, zij het in het kader van 'een stabiliteits- en groeipact' dat nationale tekorten en staatsschulden toch enigszins aan banden legt. Denk maar aan de 3 %-grens (van ons bbp) voor onze overheidstekorten en aan de 60 %-grens voor onze staatsschuld. Waarbij ik het fiscaal beleid een derde pijler zou noemen, maar dat blijft zo mogelijk nog 'nationaler' dan het budgettair beleid. Van een Europese fiscaliteit of wat daarvoor kan doorgaan, is nog hoegenaamd geen sprake.

Al deze overwegingen, vegen de reeds gedane inspanningen niet uit. Al deze interventies zijn ongetwijfeld te verantwoorden wanneer het er om gaat op korte termijn het financieel systeem voor een algehele ineenstorting te behoeden. Het gevaar evenwel is dat de remedie

al snel erger dreigt te worden dan de kwaal die ze meent te bestrijden. Het massaal injecteren van overheidsparticipaties in banken in moeilijkheden is evenzeer als het toekennen van allerlei staatsgaranties iets waarmee we, net als bij een geneesmiddel, uiterst omzichtig moeten omspringen. Zoals morfine of methadon als middelen om de pijn te bestrijden slechts met mondjesmaat, in elk geval heel kortstondig, mogen toegediend worden, zo mogen ook overheidsinjecties of staatsgaranties slechts in heel beperkte mate worden aangewend. Zo niet worden ze een drug, een verslaving die elke prikkel voor goed en efficiënt bestuur in de betrokken instellingen smooit en wegneemt.

Met een echt herstelbeleid hebben vele interventies van de voorbije maanden mijns inziens weinig te maken. Dat beleid kan immers niet op exceptionele conjuncturele noodmaatregelen steunen, maar moet duurzame structurele hervormingen doorvoeren. En dan denk ik in eerste instantie aan het uittekenen van een nieuw en dwingend internationaal financieel kader. Dat werd in Europa afdoende bewezen met de invoering van de euro. Nogmaals, een invoering die de voorbije maanden zijn onschatbare verdienste bewezen heeft. Vandaar de les om op tal van andere terreinen van het economische en financiële leven grootschalige, m.a.w. grensoverschrijdende beleids- en controlemechanismen in het leven te roepen. Minstens is het binnen elke monetaire zone noodzakelijk een eenvormige financiële en prudentiële controle in het leven te roepen die het spiegelbeeld moet vormen van de monetaire autoriteit(en).

Tussen de verschillende monetaire zones dienen bovendien binnen een nieuw te creëren internationaal kader bindende afspraken te worden gemaakt zodat de wereldeconomie met één mondiaal toezicht of minstens één mondiaal netwerk van toezichthouders te maken krijgt, één netwerk dat rigoureus dezelfde, identieke regels toepast. Dat zullen uiteraard internationale regels zijn. De nationale segmentatie van de regelgeving is zeker niet de enige maar wel de belangrijkste oorzaak van wat ons nu overkomt. Maar ook de bestaande internationale regelgeving vertoont op dit punt ernstige gebreken en vraagt om een vernieuwd kader.

### **Drie hervormingen**

Om een idee te krijgen van hoe dit nieuwe kader zou werken, kan best worden uitgegaan van het Europese beleidsniveau. Mijns inziens heeft de Eurozone naast de onafhankelijk opererende Europese Centrale Bank dringend nood aan drie hervormingen (of nieuwe instellingen):

- één Europese financiële regulator als onderdeel van een wereldwijd netwerk van regulatoren die onderling door dezelfde regels en standaarden zijn verbonden;
- een instelling (als dan niet onder de vorm van een afdeling van de ECB) die onder meer de taak op zich neemt 'clearances' te verlenen aan interbancaire krediet-aanvragen; dit lijkt in elk geval een verstandiger oplossing om het vertrouwen tussen de banken te verzekeren en de liquiditeit van de markten te garanderen dan het massaal toekennen van staatswaarborgen of het oprichten van een zogenaamd Europees interventiefonds wat in essentie neerkomt op het europeaniseren/ collectiviseren van de kost van nationalisering;
- en tenslotte een regering voor de Eurozone, met het oog op het voeren van een sociaal-economisch convergentiebeleid. In tegenstelling tot harmonisatie is convergentie het vastleggen van bandbreedtes waarbinnen de economieën van de verschillende lidstaten van

de Europese Unie of de Eurozone zich dienen te ontwikkelen. Om zo gezamenlijk tot een meer geïntegreerde en meer competitieve Europese economie te komen. De eerste bijeenkomst ooit van de staatshoofden en regeringsleiders van de eurozone, op 12 oktober in Parijs, was een bemoedigende stap in die richting.

Die laatste aanbeveling maakt ook duidelijk dat in de komende jaren de financiële crisis onvermijdelijk gepaard zal gaan met een algemene economische inzinking. Die zal wellicht de definitieve opgang inluiden van enkele nieuwe economieën zoals China, Brazilië en India. Die opgang zal het voor de westerse economieën noodzakelijk maken om ook op economisch terrein drastische veranderingen door te voeren, niet door de trom van de regulering te roeren (hoe onmisbaar dit ook moge zijn op het vlak van de financiële markten). Integendeel. Meer regulering op het vlak van het financiële zal paradoxaal genoeg gepaard moeten gaan met meer liberalisering op het terrein van het algemeen economisch beleid.

In dat verband is het overigens beangstigend vast te stellen hoe vandaag met hetzelfde gemak waarmee de nationalisaties worden verdedigd ook de noodzaak van een begrotingsevenwicht in twijfel wordt getrokken. Denken dat de recessie door 'deficit-spending' kan bestreden worden, is nochtans een even grote illusie. Het wantrouwen van de spaarders en de consumenten zal slechts worden gekeerd door op een geloofwaardige, dus op een drastische wijze de oorzaken van de financiële crisis zelf aan te pakken, en niet door op een kunstmatige wijze koopkracht in de portemonnee van de gezinnen te injecteren. Die zullen in de gegeven omstandigheden hun spaarquote alleen maar opdrijven, en zeker de teugels niet laten vieren. Overigens is 'deficit-spending' al helemaal geen optie in landen die met een hoge overheidsschuld en, of een gebrek aan pensioenreserves af te rekenen hebben.

Niemand die er nog aan kan twijfelen dat de wereld zich op een keerpunt bevindt. De financiële crisis speelt als het ware de rol van deeltjesversneller op weg naar een nieuwe multipolaire samenleving. Dat is op economisch vlak overduidelijk. Maar ook politiek en militair beginnen grootmachten in spe zich te roeren en de neus aan het venster te steken. Vraag is of ook Europa in dit multipolaire concert een rol zal kunnen of willen spelen. 'Kunnen' mag zeker geen probleem opleveren. 'Willen' is een andere kwestie.

Nochtans is de Europese uitweg overduidelijk. Wil het nog een rol spelen in de multipolaire wereld van morgen, dan zal dat alleen kunnen door een nieuwe kwantitatieve en beslissende stap te zetten in haar integratie. Vanuit dat oogpunt bekeken is de financiële en economische crisis van vandaag geen ramp, maar een grote kans voor morgen. Waar het nu op aankomt is dat onze politieke leiders hun koudwatervrees laten varen en de sprong wagen.

## Samenvatting discussie Forum II (zaterdag)



Voorzitter: Peter van Ingen, VPRO TV/Buitenhof

Deelnemers forum:

- Elco Brinkman, vice-voorzitter VNO-NCW, ondernemerslid SER en voorzitter Bouwend Nederland
- Jan Kees de Jager, staatssecretaris van Financiën
- Agnes Jongerius, voorzitter FNV
- Marjan Oudeman, executive director Strip Products Division Corus
- Guy Verhofstadt

**Van Ingen:** Zeg iets vanuit je eigen verwondering, verbazing.

**Verhofstadt:** We staan in Europa bij een *turning point*. Er moet nu een slag worden gemaakt. Nu moeten we doorzetten.

**Jongerijs:** Ik herken het sombere beeld. Na de daadkrachtige aanpak aan het begin is er nu weinig coördinatie meer. Dat is wel gewenst. Nederland laat het aan Merkel over om de automobieliindustrie te stimuleren. Volgens het IMF heeft investeren in de economie een dubbel effect als je het allemaal doet. De EU is geen toonbeeld van eenheid.

**De Jager:** Oproepen tot protectionisme zijn enorm gevaarlijk. De bijeenkomst van de G-20 verklaarde zich hiervan een tegenstander, en sprak zich uit vóór het vlottrekken van het overleg over vrijhandel, de Doha ronde. Op monetair gebied is er samenwerking, maar niet op politiek en economisch gebied.

**Van Ingen:** Moet er na de EMU iets nieuws komen?

**Brinkman:** Ik was gisteren in Brussel. Er moet nu iets gebeuren, er is behoefte aan duidelijkheid en aan snelheid. Met beperkte middelen kan er al veel gedaan worden. Het geld moet in een nuttige richting worden gestuurd. Er is meer draagvlak dan de politiek denkt.

**Oudeman:** Mijn wereld is simpel. Ik ben verantwoordelijk voor een aantal industriële activiteiten. Nu is alles vloeibaar geworden. Nederland is een kleine markt. In Europa gaat het niet de goede kant op. De Franse steun is er op gericht dat de bestedingen in Frankrijk blijven. Duitsland denkt in dezelfde richting. Mijn bedrijf Corus maakt zich daar zorgen over. Ook China en India stellen opeens nieuwe regels die de eigen markt beschermen.

**Verhofstadt:** Na de eerste Wereldoorlog heeft het protectionisme de wereldproblemen verergerd. Na de aanslagen van 11 september is in Europa een sprong gemaakt; het Europese aanhoudingsmandaat werd aanvaard. Misschien kan met deze crisis eindelijk het Europese patent worden ingevoerd. De kosten voor een patent in Europa zijn te hoog. De oude motor - de as Frankrijk-Duitsland - werkt niet meer, met name door de veranderende opstelling van Duitsland, dat in het begin van de EU vanuit een schuldgevoel een voorbeeldig Europese houding innam, maar nu een veel voorzichtiger sociaal-economisch beleid voert.

**Van Ingen:** Wat zou u willen eisen of vragen van Nederlandse politici?

**Verhofstadt:** De Nederlandse politieke partijen zetten bij de Europese verkiezingen niet hun topmensen op de lijst, zoals in België wel gebeurt. Welk gewicht hecht Nederland aan Europa?

**Van Ingen:** De *Financial Times* schreef een hele pagina over de onrust over dreigend protectionisme. Dat wordt ook bevorderd doordat grote banken meer nationaal gaan werken.

**De Jager:** Banken moeten geld uitlenen. Nederland moest de bank opknippen om het eigen stuk te redden. Nationale overheden steunen banken via depositogarantieregelingen. Dat doet ieder land. De internationale banken werkten niet meer. De risico's zijn te groot. Maar er zijn banken nodig op Europees niveau.

We moeten terug naar de internationale schaal.

**Brinkman:** Er is een *clearing instituut* nodig, een tussenmechaniek.

**Van Ingen:** De werknemers in de UK protesteerden. Hoe staat het met de Nederlandse werknemers?

**Jongerijs:** Neem de VS. Als een voorwaarde voor steun aan de Amerikaanse staal is dat alleen Amerikaans staal kan worden gekocht, is dat nadelig voor Corus-werknemers. Toch gaat het al een beetje zo.

Het is natuurlijk goed dat de banken gered worden, maar van wie is dat geld? Waarom steunt het kabinet ook anderen niet? Ik verwacht politiek leiderschap.

In Engeland is de vakbeweging sinds Thatcher aan banden gelegd. Toch brak spontaan een solidariteitsstaking uit bij Total, toen een Italiaans bedrijf werd ingeschakeld. Aan die staking mocht de vakbeweging volgens de wet geen steun verlenen. Dat die staking spontaan losbarstte, wijst op een onderstroom in de samenleving.

**De Jager:** Het kabinet overlegt over nieuwe maatregelen. De vraag is wat Nederland nu nodig heeft. Je moet niet op voorhand tegen enige maatregel nee zeggen.

**Jongerius:** Wat doet de G-20 tegen de VS en Frankrijk?

**De Jager:** Protectionistische maatregelen zijn onbestaanbaar. De Europese Commissie heeft geprotesteerd bij de VS en Obama heeft gereageerd.

**Oudeman:** Ik maak me zorgen om de snelheid van de achteruitgang. In december is de productie met de helft gedaald. We hoeven elkaar niet te overtuigen van de ernst van de situatie, maar wie toont leiderschap?

Ook de UK is niet één land, zo merk ik bij Corus. Als er geen oplossing komt, nemen mensen het heft in eigen handen.

**Van Ingen:** Het kabinet heeft op zijn persconferentie gisteren onorthodoxe maatregelen aangekondigd. Tegen geen enkele maatregel moet op voorhand nee worden gezegd.

**Brinkman:** Het lijkt vooral te gaan om tal van negatieve maatregelen, bijvoorbeeld over de afschaf van de hypotheekrenteaftrek. Maar waarom niet meer aandacht voor positieve maatregelen zoals investeringen in infrastructuur.

**Van Ingen:** Is er geen plan?

**Teulings:** De grote lijn is helder, zoals Verhofstadt geschetst heeft. Het kabinet moet een eensgezind plan maken. Met stimuleringsmaatregelen. Het trendmatig begrotingsbeleid moet een beetje anders. De overheidsfinanciën verslechteren fors en de staatsschuld neemt toe. Een balans is nodig tussen het verslechteren van de overheidsfinanciën en de verbeteringen op lange termijn. Op de financiële markten bestaat zorg over de overheidsfinanciën. Daarover moet helderheid gegeven worden.

**Vraag uit de zaal (Kersten):** De overheid neemt maatregelen naar individuele bedrijven, terwijl beter over landsgrenzen heen, naar ketens, kan worden gekeken.

**Oudeman:** Helemaal mee eens. Corus levert aan de automotieve industrie, die merendeels elders is gevestigd. De hele keten zit in de problemen. Zo is de board van Volvo opeens op bezoek geweest in IJmuiden. Gesproken wordt over versnelling van de oplossing van problemen. Daarbij is geen overheid nodig.

**Verhofstadt:** Er gaat veel geld naar de automotieve, in de VS, Frankrijk, Duitsland. Dat kan nationaal, maar ook Europees. Binnen de IMF vormt Europa de grootste zone.

**Brinkman:** Positieve maatregelen voor de bouw werken door in de hele keten.

**De Jager:** Je moet aangeven hoe je op de lange termijn de problemen wilt oplossen.

**Vraag uit de zaal (Sybilla Dekker):** Het is nu veel te vaag. Je moet samen met de industrie de barrières in de regelgeving bezien.

**De Jager:** Er is veel overleg met VNO-NCW en de vakbeweging over concrete maatregelen.

**Jongerius:** Het ontbreekt aan een samenhangende aanpak, eenheid van beleid.

**Rinnooij Kan:** We moeten werknemers, werkgevers, en kabinet bij elkaar brengen. Daarin kan Nederland vooroplopen.

**Oudeman:** Bij het managen van de crisis gaat het om de survival van het eigen bedrijf maar ook om *fitness for the future*. M.a.w. wat kunnen we versnellen zodat we er sterker

uit komen? Veel wordt nu vloeibaar. Daarom is deze tijd interessant, met veel dynamiek.

**Vraag uit de zaal:** Er is iets mis met de moraliteit. En waar is de ECB (Europese Centrale Bank) in het geheel? Immers de crisis is ontstaan bij de banken.

**Verhofstadt:** De rol van de ECB is vooral bestrijding van inflatie. De ECB zou moeten doen. Wat nog meer nodig is, is economische en politieke convergentie. Dat is niet de verantwoordelijkheid van de ECB.

**Vraag uit de zaal (Van Rooijen):** Er ontbreekt een masterplan; er is geen regie. Er zijn nu ambtenaren aan het werk gezet. Zo verliezen we tijd.

**De Jager:** Het kabinet wil de crisis aanpakken, voor het bedrijfsleven en voor de burgers.

**Vraag uit de zaal (Ferwerda):** Aan het einde van dit jaar vindt de conferentie over klimaat in Kopenhagen plaats. Kabinet, werkgeversorganisaties, vakbeweging en NGO's zouden samen kunnen optrekken. Daar is ieder bij gebaat.

**Brinkman:** Er gebeurt al veel. Breng ook de lange termijn in beeld. Denk daarvoor bijvoorbeeld aan de energiezuinigheid van woningen. Daarmee kun je morgen beginnen.

**Oudeman:** Duurzaamheid geeft ook opportuniteiten. Je hoeft je niet alleen defensief op te stellen. Voor mij gaat het niet om het beprizen van CO2 maar om het beperken van CO2. Nederland heeft al een voortrekkersrol, maar moet wel concurrerend blijven. Corus is het enige bedrijf ter wereld dat fors betaalt voor CO2. Het *level playing field* ontbreekt.

**Jongerius:** Je schuift de rekening inderdaad naar de toekomst. Laten we op het gebied van duurzame energie versnellen en de rekening op ander gebied doorschuiven. Zo compenseer je de ene rekening met de andere.

**Vraag uit de zaal:** Je zou ketens moeten steunen, en ook MKB.

**De Jager:** Individuele steun aan bedrijven is ongewenst.

**Opmerking uit de zaal (Van Dorp):** 'Groen is poen'; je kunt verdienen met energie. De volgende crisis is een energiecrisis. Daar moeten we op inzetten.

**Vraag uit de zaal (De Groot):** Twee motoren in Nederland haperen: de Rotterdamse haven en Schiphol. Daarvoor is een aanvalsplan nodig.

**De Jager:** Schiphol is erg duur in vergelijking met luchthavens in andere landen, in verband met tal van toeslagen. Dat laat minister Eurlings nu nader onderzoeken. Ook buiten de industrie zijn problemen.

## Samenvattend slotwoord van Bernard Wientjes



Gisteren toonde Teulings zijn verliefdheid op cijfers en modellen. Tegelijk toonde hij zich niet eenzijdig en ging uitvoerig op de verschillen tussen het stakeholders- en het shareholdersmodel.

Voor die preciese verschillen zei Feike Sybesma zich minder te interesseren. Volgens mij - en dat weet ik uit ervaring - zou je de Duitse vorm van het Rijnlandse model niet moeten wensen. Wél opteer ik voor het eigen Nederlandse model met respect voor werknemers en met overleg met stakeholders. Ik hoor ook niemand zeggen dat duurzaamheid voorbij is. Cees Veerman liet een toekomstvisie zien. In de volgende forumdiscussie vertelde Francine Houben hoe vanzelfsprekend het stakeholdersmodel voor haar is. Hummels betoogde dat ethiek en bankwezen te combineren zijn. Pechtold heeft nog niet helemaal begrepen wat de maatregel voor werktijdverkorting precies inhoudt. Blokland gaf aan hoe de NS vooroploopt met sociale innovatie.

In de oecumenische dienst maakte Jurjen Beumer aan de hand van het dagboek van Dag Hammerskjöld duidelijk hoe eenzaam leiders zijn.

Verhofstadt toonde in een inspirerend verhaal met deprimerende cijfers aan hoe ernstig de crisis zou zijn zonder Europa en zonder de euro. Zoals de voorbeelden van de UK, Denemarken en Zweden laten zien. Hij toonde zich een echte Europeaan.

De huidige crisis is zo ernstig dat je haakjes moet zetten om een aantal bestaande regels, om terug te gaan naar ons belang op de lange termijn.

Er zijn veelvuldig gesprekken met het kabinet. We wachten nu op de besluiten van het kabinet.

Voor het vertrouwen moet je nu niet suggereren dat je ook kijkt naar de aftrek van de hypotheekrente.

Laten we eerder maatregelen nemen in de sfeer van duurzaamheid; maatregelen die we toch al van plan waren te nemen.

## Overweging over teksten van Dag Hammarskjöld, in de oecumenische dienst, door Jurjen Beumer, predikant en directeur oecumenisch diaconaal centrum Stem in de Stad (Haarlem)



Op 7 april 1953 wordt Dag Hammarskjöld (1905 – 1961) benoemd tot Secretaris-Generaal van de Verenigde Naties. Uit zijn dagboek *Merkstenen*<sup>7</sup> is af te leiden dat hij op dat moment een existentieel- zware periode achter de rug heeft. De aantekeningen in de jaren 1950, 1951 en 1952 beginnen alle met de titel 'Weldra komt de nacht.' In 1952 staat er:

*Weldra komt de nacht -. Wat is de weg lang. Maar al de tijd die hij al gekost heeft, hoezeer heb ik die niet nodig gehad om te leren waar hij - langs voert.*

<sup>7</sup> *Merkstenen* verscheen voor het eerst in 1963 in het Zweeds, *Vägmärken*. Vanaf dat jaar is het boek in bijna alle talen vertaald. Een nieuwe Nederlandse vertaling - de tweeëntwintigste, geheel herziene druk - verscheen onlangs, *Dag Hammarskjöld, Merkstenen*, Kampen 2007. Tegelijk verscheen de vijfde, geheel herziene editie van mijn *De langste reis is de reis naar binnen. Het politiek-mystieke leven van Dag Hammarskjöld*, Kampen 2007 (ook vertaald in het Zweeds, *Den längsta resan är resan inåt, mystik och politik hos Dag Hammarskjöld*. Örebro 1999).

De kwellende nacht, nog versterkt door het korte daglicht van Zweden, was zijn knerpende eenzaamheid, die veel verder reikte dan zijn alleen-zijn (Hammarskjöld was vrijgezel).

*... Steeds duisternis. Steeds dezelfde koude, druipend van vocht. Steeds dezelfde eenzaamheid - ingesloten door stenen wanden, zonder de veiligheid van steen. (...). (1950, p.45)*

Als ik deze teksten teveel op me in laat werken, word ik een beetje depressief. Je kunt bijna meevoelen met de man die dit schrijft. Geestelijke schrijvers (mystici) maken m.b.t. deze eenzaamheid onderscheid tussen *loneliness* en *solitude*. Loneliness is wat Hammarskjöld meemaakte, een diep gevoel van verlatenheid en waardeloosheid. O nee, niet aan de oppervlakte, daar gaat het meestal aardig goed met ons, ook bij Hammarskjöld. Hij was succesvol in zijn land Zweden; een geslaagd man zouden we zeggen. Maar wat daaronder borrelde was een rusteloze zoektocht naar zin, naar levensvulling, naar het ultieme, naar dé Ultieme en Uiteindelijke die we God noemen. En bijna niemand wist van deze eenzame dieptepeilingen van hem! *Merkstenen* is pas ná zijn dood gevonden en voor het eerst gepubliceerd in 1963. Wat heeft deze man gegraven in zijn ziel, en wat is hij daar in zijn binnenste veel tegengekomen. Uiteindelijk méér dan op de politieke Bühne van het wereldtoneel, dat 'toneel' waar hij leiding aan gaf. Zijn *Merkstenen* is Hammarskjöld's gift aan de mensheid. Toen men de dagboek-aantekeningen vond in zijn flat in New York zat er een briefje bij voor een vriend. Dat briefje (later als voorwoord toegevoegd) eindigt als volgt:

*Als je vindt dat ze het waard zijn om gedrukt te worden, heb je het recht dat te doen, als een soort 'witboek' over mijn dialoog, met mijzelf - en God.  
Dag*

Ik ken veel mensen die eenzaam zijn - ik ben het zelf ook - mensen in alle maatschappelijke lagen van de samenleving. Vereenzaming (*loneliness*) is een virus in onze laatmoderne samenleving: we bezitten alles en toch ervaren we een tekort. Niemand kan aan die vereenzaming ontkomen. Dat is juist de menselijke tragiek, dat we onze eenzaamheid proberen op te vullen met surrogaat, met het lege vermaak van veel tv-programma's of met het alom aangeprezen 'zwitserleven'-gevoel. Hammarskjöld's *Merkstenen* laat een omslag zien. In plaats van de vlucht in de leegte, hier een verdieping in het bestaan. Door de *loneliness* heen heeft hij het genadige alleen-zijn van de *solitude* ontdekt. Dat je kunt rekenen op een betrouwbare Compagnon, je Schepper. Dat er een Coach is, een goede Herder, die jou onvoorwaardelijk accepteert en die jou beschouwt als een geliefd mensenkind.

Die genadige wending, die omslag in zijn leven, geschiedde bij Hammarskjöld ongeveer tegelijk met zijn benoeming tot Secretaris-Generaal bij de VN op 7 april 1953. Alsof hij er inwendig rijp voor was en deze meest onmogelijke baan op hém wachtte. Kijk toch hoe hij zijn aantekeningen in 1953 begint. Opnieuw staat er: *'Weldra komt de nacht'* - want nooit is een mens arrivé en de weg gaat altijd door - maar nú voegt hij er aan toe: *'Tegen het verleden: dank, tegen de toekomst: ja!'* (p.70)

*Ja*, is het grondwoord van de geroepene. Meer dan wie ook kent de geroepene (bent u het, ben ik het?) de vele 'nee-s' van het leven; de weerzin, de mislukking, de tegenslag, het

verraad. We zagen aan het begin van deze vierende openingsbijeenkomst de politieke gebeurtenissen tijdens Hammarskjöld's VN-periode leven voorbij komen.<sup>8</sup> In het begin was hij succesvol, kreeg daarna vele politieke tegenslagen - hoe kan het ook anders in dit hoogste politieke ambt - en moest zijn enorme inzet met de dood bekopen in 1961. Of was het moord? Bij dit alles echter stond zijn innerlijke kompas gericht op het *Ja*.

*Je durft ja te zeggen - en ervaart een zin.*

*Je herhaalt je jawoord - en alles krijgt zin*

*Als alles zin heeft, hoe kun je dan iets anders leven dan een ja. (1956, p.94)*

In de eenzaamheid (solitude) en de stilte van het hart wordt dit Ja geboren en gevormd door het sterven van duizend doden heen. Daar diep van binnen worden we getraind in onze roeping van het Ja en opniéuw geboren in nederigheid. Leiding geven, verantwoordelijkheid dragen is vertrouwen op deze innerlijke Gids, is het aanboren van deze innerlijke Bron.

*De weg, je moet hem volgen. / Het geluk, je moet het vergeten. / De kelk, je moet hem drinken. / De pijn, je moet haar verbergen. / Het antwoord, je moet het leren. / Het einde, je moet het dragen. (3/12/1960, p.141)*

---

<sup>8</sup> Tijdens de dienst werd een film van ca 10 min. vertoond met impressies van het (politieke) leven van Dag Hammarskjöld.

## **Gedicht ('vluggertje') van Kees Blokland, gemaakt tijdens diner 6 februari 2009 ca 20.30 uur**

deze conferentie laat  
onze adem rusten  
we proeven de woorden  
vergeten de kantoren

ons gelijk pauzeert  
we horen de echo  
van onze kinderen  
zonder zekerheid

in het bos waken  
de dieren het is  
koud ver weg  
wachten agenda's

Kees Blokland

## Bijlage 1: Programma 47ste Bilderbergconferentie 6 en 7 februari 2009

Conferentievoorzitter: Peter van Ingen, VPRO TV/Buitenhof

### Vrijdagmiddag 6 februari

vanaf 12.30 uur	<i>ontvangst met lunch</i>
13.30 uur	<i>opening door <b>Bernard Wientjes</b>, voorzitter VNO-NCW</i>
13.45 uur	<i>inleidingen</i>  <b>Coen Teulings</b> , directeur Centraal Planbureau, hoogleraar economie Universiteit van Amsterdam en Kroonlid SER: <i>Nederland na de crisis</i>  <b>Feike Sijbesma</b> , voorzitter raad van bestuur Koninklijke DSM NV: <i>Een duurzame koers</i>  <b>Cees Veerman</b> , voormalig minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit: <i>Acht is meer dan duizend</i>
14.45 uur	<i>intermezzo</i>
14.50 uur	<i>forumdiscussie</i>  <b>Kees Blokland</b> , directeur Personeel en Organisatie NS en voorzitter Commissie Voorbereiding Arbeidsvoorwaardenbeleid VNO-NCW <b>Francine Houben</b> , directeur-eigenaar architectenbureau Mecanoo, zakenvrouw van het jaar 2008 <b>Harry Hummels</b> , hoogleraar Ethiek, Organisaties en samenleving Universiteit van Maastricht en lid directie SNS Asset management <b>Alexander Pechtold</b> , voorzitter Tweede Kamerfractie D66
15.45 uur	<i>pauze</i>
16.30 uur	<i>parallelsessies Hoe bereiken ondernemers duurzaam succes? Een ondernemer geeft een voorzet, waarna deelnemers visies en ervaringen uitwisselen.</i>
18.00 uur	<i>aperitief</i>
19.00 uur	<i>diner</i>

## Zaterdagochtend 7 februari

- vanaf 7.30 uur *ontbijt*
- 9.00 uur Oecumenische dienst o.l.v. **Jurjen Beumer**, predikant en directeur oecumenisch diaconaal centrum Stem in de Stad (Haarlem)  
met aandacht voor teksten van Dag Hammarskjöld
- 10.00 uur Inleiding **Guy Verhofstadt**, voormalig eerste minister thans minister van staat van België: *Een Europese uitweg uit de financiële en economische crisis*
- 10.45 uur *pauze*
- 11.15 uur *forumdiscussie*  
**Elco Brinkman**, vice-voorzitter VNO-NCW, lid SER en voorzitter Bouwend Nederland  
**Jan Kees de Jager**, staatssecretaris van Financiën  
**Agnes Jongerius**, voorzitter FNV  
**Marjan Oudeman**, executive director Strip Product Division Corus  
**Guy Verhofstadt**
- 12.30 uur *afsluiting* door **Bernard Wientjes**  
  
*aansluitend lunch*

## Bijlage 2 Verslag conferentie in Forum <sup>9</sup>

### Verhofstadt pleit voor meer Europese samenwerking

Duurzaam succes. Dat was het thema van de 47e Bilderbergconferentie die afgelopen weekend plaatsvond in Oosterbeek. Alleen door duurzaam te produceren kunnen ondernemers succesvol inspelen op de problemen die op termijn de wereld bedreigen. Maar dat lange termijnperspectief moest regelmatig wijken voor de huidige crisis. De Europese Unie beleeft op dit moment de grootste economische crisis sinds haar ontstaan eind jaren vijftig. Die boodschap bracht de Belgische oud-premier Guy Verhofstadt die op zaterdagochtend de hoofdtoespraak voor zijn rekening mocht nemen. Verhofstadt wees erop dat dit de eerste serieuze crisis is sinds de globalisering goed op gang kwam na de val van het ijzeren gordijn.

Maar terwijl de economie in rap tempo globaliseerde, bleef de politiek daar flink bij achter, meent Verhofstadt. De samenwerking in Europees verband mag dan - met dank aan de euro - voorkomen hebben dat er ook nog een monetaire crisis is ontstaan, voor het aanpakken van de economische problemen schiet de EU flink tekort. De coördinatie is onvoldoende en zeker de grotere landen kiezen steeds vaker voor protectionistische maatregelen. Verhofstadt pleitte daarom voor verdergaande Europese samenwerking als het gaat om toezicht, de interbancaire kredietverlening en het afstemmen van het sociaal-economisch beleid.

In het debat na Verhofstadts lezing passeerden nog veel andere mogelijke maatregelen de revue: een stimuleringspakket voor de industrie, het tijdelijk buiten werking stellen van regels die investeringen vertragen en het versneld uitvoeren van infrastructurele projecten. Staatssecretaris Jan Kees de Jager van Financiën pleitte voor onorthodoxe maatregelen en riep de vakbeweging op om ook *out of the box* te denken.

"De financiële crisis is lastig en duurt langer dan we denken", zei oud-minister Cees Veerman van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Toch wilde hij ook vooral naar de periode erna kijken. De problemen die dan spelen, hebben te maken met de klimaatverandering, de tekorten aan voedsel en energie en de demografische ontwikkeling. Volgens hem is het zaak dat ondernemers daar tijdig op inspelen. "Alleen dan kun je een succesvolle onderneming zijn."

Bestuursvoorzitter Feike Sijbesma van DSM wees erop dat zijn onderneming die stap enkele jaren geleden al gezet heeft. "We hebben gezegd dat we ons willen richten op innovatieve producten die bijdragen aan het oplossen van het energie-, het klimaat- en het voedselprobleem." Die koers staat ook nu niet ter discussie als gevolg van de crisis, zei Sijbesma. "Al moeten we wel alle touwen aanhalen omdat het ook voor ons zwaar weer is."

---

<sup>9</sup> Forum van 12 februari 2009









