

RIENS MEIJER

**JA, WE MOETEN
VERNIEUWEN!**

Voor informatie over dit essay:

drs. M. Meijer

's-Gravelandseweg 131-A

1217 ER Hilversum

tel: 06 51 07 37 36

e-mail: riens.meijer@wxs.nl

www.jawemoetenvernieuwen.nl

Distributie

Kemper Conseil Publishing

De Star 17, 2266 NA Leidschendam

t 070 - 386 80 31

f 070 - 386 14 98

e info@kemperconseil.nl

i www.kemperconseil.nl

Boekverzorging: Magenta Ontwerpers, Bussum

Foto omslag: © 2009 Pia Media BV, Eemnes

Druk: Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 76542 478

NUR 781

Copyright © 2009 Riens Meijer

Dit essay mag niet zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van drs. M. Meijer vermenigvuldigd en/of (digitaal) verspreid worden.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding

Waarom dit boek? 7

Hoofdstuk 1

Proloog 13

Hoofdstuk 2

Oorzaken en aanpak van de kredietcrisis 17

Hoofdstuk 3

Oorzaken van de huidige malaise in de Nederlandse politiek en bij de overheid 31

Hoofdstuk 4

De diepere betekenis van de huidige veranderingen 43

Hoofdstuk 5

Kwetsbaarheid en kansen zien 49

Hoofdstuk 6

Eindelijk is er een noodzaak voor structurele verbetering 55

Hoofdstuk 7

Vernieuwingen en veranderingen zijn noodzakelijk en onontkoombaar 59

Hoofdstuk 8

Leren in de 21ste eeuw is een synthese tussen technologie en creativiteit 65

Hoofdstuk 9

Innovatie in Nederland 69

Hoofdstuk 10

De Informatierevolutie 77

Hoofdstuk 11

Flexibiliteit op de arbeidsmarkt: van bricks naar clicks 85

Hoofdstuk 12

De betekenis en functie van globalisering 89

Hoofdstuk 13

Machtsverschuivingen in een globaliserende wereld 95

Hoofdstuk 14

Global trends 2025 111

Hoofdstuk 15

Epiloog 117

Hoofdstuk 16

Samenvattende conclusies en aanbevelingen 123

Over de auteur 129

INLEIDING

WAAROM DIT BOEK?

*Slechts twee zaken zijn oneindig:
het universum en de menselijke domheid.
Maar van het eerste ben ik niet zeker.*
Albert Einstein

Op jonge leeftijd wist ik al dat ik ondernemer en bestuurder wilde worden. Ik wilde zaken in de maatschappij verbeteren en vernieuwen. Later ben ik op het hoogste bestuurlijke niveau in verschillende soorten organisaties verantwoordelijk geweest voor de strategie. Daardoor weet ik dat verandering en vernieuwing door managers, staf en medewerkers vrijwel altijd als bedreigend worden ervaren. Mensen blijken pas echt bereid aan verandering mee te werken als er een duidelijk en aansprekend perspectief is. Om vernieuwingen succesvol te kunnen invoeren, zijn kennis, draagkracht en enthousiasme onontbeerlijk. Dat vereist betrokkenheid van leiding en personeel én gezaghebbend leiderschap. Zo werkt dat op micro-economisch niveau en in de macro-economie.

De huidige noodzaak tot verandering en vernieuwing heeft alles te maken met de overgang van het Industriële Tijdperk naar het Kennis- en Innovatietijdperk. Zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid en in de politiek is een fun-

damenteel andere aanpak geboden. Er is mij wel gevraagd op dat onderwerp te gaan promoveren, omdat er nog relatief weinig over is gepubliceerd. Maar omdat met het schrijven van een proefschrift al gauw een jaar of drie is gemoeid, leek mij dit weinig zinvol. We moeten de zaken nú grondig aanpakken.

Het leek mij daarom beter om mijn visie, ervaring en inzicht weer te geven in een reeks beknopte publicaties. De doelstelling van deze jaarlijks verschijnende boeken is een zo ruim mogelijke verspreiding van kennis en ideeën. Op deze manier hoop ik eraan bij te dragen dat kansen in de 21ste eeuw sneller en effectiever tot successen worden gemaakt. Immers: succes of falen zal meer dan ooit afhankelijk zijn van human capital: kennis, kunde en inzicht van mensen.

De digitale informatierevolutie heeft op vele gebieden grote invloed. Om goed te kunnen inspelen op verandering zijn adequate kennis en fundamenteel inzicht van groot belang. Dat inzicht is in een maatschappij die aarzelt met veranderen niet gemakkelijk te verwerven. Met mijn eerste boek *Kansen na de crisis* heb ik in die leemte willen voorzien. Nadrukkelijk heb ik me in dat boek gericht op de bewustwording: het moet anders. Ik heb willen benadrukken dat in het belang van ons allen een aansprekende visie voor Nederland moet worden ontwikkeld die aansluit op de eisen en kansen van de 21ste eeuw.

In *Ja, we moeten vernieuwen* ligt de focus op de noodzakelijke vernieuwing van politiek, overheid en bedrijfsleven, en op de vernieuwing van de economie in een sterk veranderde

wereld. Die vernieuwingen zijn essentiële voorwaarden om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn.

Veel bestuurders en managers in bedrijfsleven, overheid en politiek denken dat zij na de kredietcrisis op basis van bestaande kennis en inzichten op de oude voet door kunnen gaan. Niets is echter minder waar. Een nieuwe mentaliteit en aanpak zijn noodzakelijke voorwaarden om in het Kennis- en Innovatietijdperk te kunnen slagen. Een probleem voor veel bestuurders is daarbij dat ze eerst een groot deel van de kennis die specifiek is voor het Industriële Tijdperk moeten afleren. Dat blijkt echter in de praktijk veel moeilijker te zijn dan het verwerven van nieuwe inzichten, zeker als met de bestaande kennis in het verleden goede resultaten zijn geboekt. De erkenning dat de aangeleerde kennis uit het Industriële Tijdperk een blokkade kan zijn om adequaat in het Kennis- en Innovatietijdperk te functioneren, is essentieel voor de toekomst van de huidige bestuurders en managers.

Wat moet er dan worden afgeleerd en aangeleerd? Ook dat wordt in *Ja, we moeten vernieuwen* behandeld. Ik neem daarbij geen blad voor de mond, maar prefereer een constructieve opstelling boven kritiek op het establishment. Ik wil duidelijk benoemen waar onze samenleving niet meer goed functioneert, om vervolgens tot voorstellen voor structurele verbetering te komen. Omdat er op dat punt nu niet of nauwelijks iets gebeurt, lopen veel Nederlanders met gevoelens van irritatie en frustratie rond, wat inmiddels zichtbaar heeft geleid tot cynisme en afstandelijkheid. Dat is ernstig, omdat juist in de huidige situatie gemeenschapszin en positief denken zulke belangrijke voorwaarden zijn om Nederland weer een goede toekomst te geven.

De analyses in dit boek hebben tot doel om de belangrijkste problemen in kaart te brengen en hun onderlinge verband zichtbaar te maken. Vervolgens wordt een visie op de toekomst van Nederland geformuleerd die recht doet aan de volgende ontwikkelingen:

- de overgang van het Industriële Tijdperk naar het Kennis- en Innovatietijdperk;
- de globalisering;
- demografische consequenties;
- de vierde Informatierevolutie;
- de vijfde computingrevolutie;
- en last but not least de kredietcrisis.

Bij mijn spreekbeurten is mij opgevallen dat veel mensen (vooral uit de jongere generaties) naar duidelijkheid snakken en genoeg hebben van de mentaliteit van ‘pappen en nathouden’. De verklaring voor die mentaliteit ligt in het gegeven dat Nederland vele kenmerken heeft van een verzadigd land. Daarom zijn we meer bezig met behouden van het bestaande dan met noodzakelijke veranderingen en vernieuwingen voor een goede toekomst. Maar ook hier geldt dat stilstand achteruitgang is. Als we ons te laat bewust worden van nieuwe ontwikkelingen en kansen, zal het zeer moeilijk zijn om de opgelopen achterstand in te halen. Daarom moeten we met man en macht zien te voorkomen dat dergelijke strategische fouten steeds weer gemaakt worden.

Bedrijven zullen zich ongetwijfeld aanpassen aan de economische omstandigheden en aan veranderende regelgeving, maar zijn ze klaar voor iets totaal anders? Staan hun teams open voor het onbekende? Hebben ze in hun rangen plaats ingeruimd voor onconventionele geesten? Vertrouwen de

medewerkers niet te veel op de hand en het verstand van de baas of van de vakbond? Hoe gaan we in Nederland de noodzakelijke kennis organiseren? Het is namelijk in het huidige onderwijssysteem nog niet eenvoudig de kennis en kunde te verwerven die zijn afgestemd op de kansen en eisen van de 21ste eeuw.

Op dit moment is de grootste zorg dat een duidelijk en aansprekend politiek beleid gebaseerd op een heldere visie ontbreekt. De politiek levert daarmee zelf het bewijs dat zij afglijdt naar een staat van verval. Nederland heeft daarom dringend een nieuwe mentaliteit met gezaghebbende leiders nodig. Dit om een nieuwe aanpak mogelijk te maken en deze doeltreffend te faciliteren.

Door mijn spreekbeurten kreeg ik de bevestiging dat er een grote behoefte is aan meer inzicht in:

- de oorzaken van de huidige turbulentie;
- de richting die managers en bestuurders onder de nieuwe omstandigheden zouden moeten inslaan;
- de consequenties van het Kennis- en Innovatietijdperk;
- de veranderende rol van het management van organisaties en de overheid;
- de mogelijkheden die bestaande ondernemingen en starters hebben om de crisis te overleven en nieuwe activiteiten succesvol te maken.

Al deze onderwerpen komen in *Ja, we moeten vernieuwen* aan de orde. Graag nodig ik de lezer uit om mede aan de hand van de informatie en ideeën in dit boek deel te nemen aan een brede discussie over de toekomst van ons land. Rond de jaarwisseling 2009/2010 wil ik een platform in het leven

roepen om een dergelijke discussie te stimuleren. Kijkt u op www.jawemoetenvernieuwen.nl voor meer informatie.

De fundamentele veranderingen die ik bespreek geven aanleiding tot filosofisch debat. Filosoferen is verder denken en 'her-denken'. Daarin moeten wij ons oefenen. Wie blijft klagen dat je zo geen vijfjarenplannen of miljoenennota produceert, verliest op voorhand. Wie afziet van deze oefening, zet zichzelf buitenspel .

Twijfelt u aan deze stellingen? Dan is dat reden te meer voor deelname aan het debat. Alleen zo kunnen wij een nieuwe mentaliteit en aanpak katalyseren. Uw deelname aan de discussie is essentieel voor de toekomst van Nederland en het verkrijgen van een aantrekkelijk perspectief voor volgende generaties.

Riems Meijer

HOOFDSTUK 1

PROLOOG

*We moeten de tijd als gereedschap
gebruiken, niet als leunstoel.*
John F. Kennedy

Afgaande op de reacties op de kredietcrisis is de politiek nog steeds niet in staat een beleid vast te stellen waarmee Nederland *versterkt* uit de crisis komt. Helaas wordt dit bevestigd door de Miljoenennota 2010 en de behandeling daarvan.

Het is belangrijk om te voorzien dat de huidige kredietcrisis een soort tweetrapsraket is. De eerste fase, de systeemcrisis, duurde van augustus 2008 tot november 2008. Toen banken en verzekeringsmaatschappijen bijna omvielen, werd de wereldeconomie geveld door een hartaanval die op zichzelf snel en adequaat is behandeld. De tweede fase van de stagnatie kenmerkt zich vooral door een groot gebrek aan *vertrouwen*. Zolang we de economie niet vertrouwen, stellen we als consumenten nu eenmaal grotere uitgaven uit. Daarom is kordaat en vertrouwenwekkend optreden van de politiek zo belangrijk, zeker in een tijd van grote veranderingen.

Door toedoen van een klein aantal bankiers, beleidsmakers en toezichthouders is een bancaire crisis ontstaan met ver-

gaande consequenties voor de economie. Dat is puur functioneel gezien onverteerbaar en ontoelaatbaar. Maar laten we vooral pragmatisch met de huidige crisis omgaan. Laten we ons realiseren dat elk nadeel ook een voordeel in zich draagt. De tijd die nu eenmaal nodig is om het vertrouwen terug te winnen, moeten we optimaal gebruiken om vernieuwingen door te voeren. De toekomst van Nederland vraagt dat van ons.

Deze noodzakelijke vernieuwingen zullen net zo'n impact hebben als de Industriële Revolutie in de negentiende eeuw. Ook bij de overgang van het Agrarische naar het Industriële Tijdperk was de maatschappij even de weg kwijt. Beproefd economisch inzicht en beleid verloren hun werking. De bevolking op het platteland en in de steden verviel in diepe armoede. De wereld was in betrekkelijk korte tijd geheel veranderd, terwijl velen dachten dat alles of bijna alles bij het oude zou blijven. Laten we daar lering uit trekken voor de situatie van nu.

Hoewel kapitaalinjecties momenteel wenselijk zijn om het oude systeem overeind te houden zolang het nieuwe er nog niet is, kunnen we daarmee niet de oude situatie herstellen. Het oude leven komt namelijk niet meer terug! Om opnieuw een welvarende en redelijk stabiele maatschappij te creëren moeten we veranderen en vernieuwen. We moeten daartoe nieuwe initiatieven stimuleren en op nieuwe maatschappijvormen, methodieken en werkwijzen anticiperen. Pas dan gaan we met de stroom mee, in plaats van krampachtig te proberen het oude overeind te houden.

De kredietcrisis geeft ons dus een uitgelezen kans om:

- afscheid te nemen van verouderde werkwijzen en achterhaalde, niet meer werkende inzichten;
- grootscheeps in te zetten op duurzaamheid en op de nieuwe mogelijkheden die het Kennis- en Innovatietijdperk ons biedt.

Als we die kans met elkaar pakken, kan de kredietcrisis ook op een meer positieve manier worden gezien.

KORTOM

Het komende decennium wordt een fascinerende periode. Door revolutionaire ontwikkelingen in de informatietechnologie, nanotechnologie en biochemie kan de mensheid een ontwikkelingssprong maken die nog niet eerder is vertoond. Deze veranderingen zullen onder meer zichtbaar worden in de manier waarop we werk organiseren, waarbij het niet meer draait om de kapitaalgoederen, de machines, maar het onderscheidend vermogen van organisaties afhankelijk wordt van *human capital*. Excellent onderwijs op alle niveaus, afgestemd op de nieuwe kansen van het Kennis- en Innovatietijdperk, moet daarom de hoogste prioriteit krijgen.

HOOFDSTUK 2

OORZAKEN EN AANPAK VAN DE KREDIETCRISIS

*De grootste fout die leiders kunnen maken,
is valse hoop geven die als sneeuw voor de
zon verdwijnt.*

Winston S. Churchill

Er zijn drie oorzaken te noemen voor het ontstaan van de kredietcrisis in de Verenigde Staten:

1. De financiering. De gangbare vorm van financiering stortte in. Wie leningen (zoals hypotheeken) verstrekte, kon er niet langer op rekenen die te kunnen ‘verpakken’ om ze makkelijk te kunnen overdoen aan derden.
2. De relatie tussen kapitaalverlies en *leverage*, het financieren van beleggingen met geleend geld. Veel instellingen die leningen aanhielden of ze verstrekt hadden (gewone banken, effectenbanken en bancaire holdings), hadden ook zelf belegd in de nieuwe financiële producten. Ze hadden zich daarvoor diep in de schulden gestoken. Toen het tij keerde en het vertrouwen instortte, waren hun activa in waarde gekelderd. Voor elke dollar die deze Amerikaanse instellingen op hun activa verloren, verloren ze een dollar op hun eigen vermogen. Dat dreef ze niet alleen naar de rand van het bankroet, maar

vergrootte ook de verhouding tussen schulden en vermogen. Instellingen moesten kiezen tussen verhogen van hun leverage, minder leningen verstrekken en nieuw kapitaal aantrekken. De kredietcrisis ontstond doordat ze ervoor kozen hun kredietverlening en aankoop van andere waardepapieren te beperken. Het probleem van de leverage werd nog versterkt doordat niet-bankinstellingen kort leenden, maar lang uitleenden. De bancaire holdings, de hedgefondsen en de effectenbanken waren in feite banken, alleen niet in naam. Zij bedreven een vorm van schaduwbankieren door te investeren in derivaten die niet op de balans van een bank verschijnen en daardoor als het ware onzichtbaar zijn.

3. Het gebruik van al toegezegde kredietfaciliteiten. In de goede tijd hadden banken hun klanten kredietfaciliteiten geboden. Nu ze met een tekort aan krediet geconfronteerd werden, maakten die klanten daar in onverwacht grote aantallen gebruik van – dit op grond van condities die ze in betere tijden gemakkelijk hadden kunnen bedingen. Toen ze deze condities moesten nakomen werd het voor de banken nog lastiger om nieuwe leningen te verstrekken.

Na de dotcom-zeepbel in 2001 heeft dus een overinvestering in de Amerikaanse huizenmarkt plaatsgevonden. De lage rente stelde commerciële banken over de hele wereld voor een probleem. Immers: de marges op traditionele producten als kredieten en spaargeld smolten als sneeuw voor de zon. In de jacht van Amerikaanse banken op nieuwe klanten liet men alle voorzichtigheid varen. Mensen zonder inkomen, baan of bezittingen kregen de mogelijkheid een

huis te kopen (*ninja*-lening: no income, no job, no assets). Bankiers stutten onverantwoordelijk met zeer lage aanvangstarieven die na drie jaar plotseling opliepen. Het idee erachter was dat de hypotheeknemer zijn lening ondanks de stijgende rente eenvoudig kon betalen, door alsmear de overwaarde van zijn woning te verzilveren. Woningen waren hiermee een soort geldautomaat geworden.

De bomen leken de hemel in te groeien. Van 1995 tot 2007 steeg de waarde van Amerikaanse huizen ten opzichte van de economie in sneltreinvaart. Rond 2006, toen de huizenmarkt een omvang had van meer dan zes biljoen dollar, lag de waarde van het particulier vastgoed ruim tachtig procent boven het BBP. Wonen was ineens de belangrijkste economische activiteit in de Verenigde Staten geworden; de zeepbel op de huizenmarkt was daarmee een feit. Voor banken waren het gouden tijden. Zij zagen vastgoed vooralsnog louter als een spectaculaire groeimarkt.

Er was namelijk *nog* een manier om geld te verdienen. De hele financiële sector, inclusief pensioenfondsen en particuliere beleggers, stond klaar om zich even enthousiast als kritiekloos op de lucratieve Amerikaanse markt te storten. De bankiers in Amerika bundelden hun uitstaande hypotheekleningen en zetten ze om in financiële derivaten. Deze derivaten vonden gretig aftrek over de gehele wereld. Daardoor raakten de financiële markten van Amsterdam tot Hong Kong betrokken bij het hoge spel van het Amerikaanse bancaire systeem.

Zowel democraten als republikeinen toonden zich voorstander van de deregulering van de economie. Dankzij de

soepeler regels konden bankiers echter steeds grotere risico's nemen. Vooral derivaten, waarmee feitelijk gegokt werd, werden populair, mede omdat ze niet op de balans hoeven te staan. Opnieuw werd pijnlijk bewezen: wie te veel risico's neemt, krijgt de deksel op de neus. Het is werkelijk niet te begrijpen dat bestuurders en toezichthouders van banken en pensioenfondsen dit op zo'n grote schaal hebben toegestaan en niet op tijd hebben ingegrepen.

Het is een bizarre ervaring dat een lokale huizen crisis kon uitgroeien tot een wereldwijde, zeer ernstige recessie die de Nederlandse economie zwaarder lijkt te treffen dan de Amerikaanse. Immers, de OESO raamt medio 2009 voor de vs een krimp van 2,8% (was 4,0%), terwijl de raming voor de eurozone naar beneden is bijgesteld van -4,1% naar -4,8%. Daarentegen verwacht de OESO dat de Chinese economie met 7,7 % zal groeien, tegen een eerdere raming van 6,3%. China heeft dus een voortrekkersrol in de economie gekregen, gevolgd door de vs, en dan komt pas West-Europa. Japan zit tussen Amerika en Europa in en zal eerder dan West-Europa profiteren van de groeiversnelling in China, maar door haar zwakke binnenlandse economie kan de krimp in Japan wel eens heel groot uitvallen.

De kredietcrisis heeft ons in West-Europa op drie manieren beïnvloed:

1. De bedrijvigheid in de vs zelf is sterk afgenomen. Immers: door gebrek aan vertrouwen stopten bedrijven met investeren en stopten gezinnen met het kopen van auto's en andere duurzame consumptiegoederen. De huizenmarkt stortte ineen. Als de bedrijvigheid in

Amerika afneemt, gaat het land minder importeren en merkt China dat direct aan haar uitvoer. De containers bleven in de Chinese havens staan. China stopte op haar beurt de invoer van Duitse machines en zo kwam de recessie feitelijk naar Europa. Het meest dramatische van de lokale huizen crisis in de vs is dat deze de grootste daling van de wereldhandel sinds de Tweede Wereldoorlog heeft veroorzaakt.

2. Dat met name de grote banken vanaf september 2008 niet meer functioneerden, heeft verstreckende consequenties gehad. Zonder de reguliere kredietverschaffing kan de wereldeconomie niet draaien, zodat deze is stilgevallen. Leningen werden niet meer verlengd, voorraden werden niet meer gefinancierd en exportkredieten werden niet meer verstrekt. Het disfunctioneren van het bankwezen en de aantasting van het vertrouwen zorgden voor een scherpe economische daling.
3. De constante stroom van eenzijdig en veelal ondeskundig crisisnieuws maakt consumenten onzeker en schuw – zeker als vervolgens vertrouwenwekkende en adequate maatregelen uitblijven.

De werking van de economie, en de rol van de overheid daarin, kan niet beschreven worden op grond van uitsluitend rationele economische motieven. Zo'n beschrijving vereist ook een goed begrip van vertrouwen, van redelijkheid, van corruptierisico's, en zeker ook van het verleden. De suggestie van toonaangevende personen dat deze factoren geen rol van betekenis zouden spelen, komt absurd over. Vele vragen over de huidige problematiek zijn te beantwoorden als

we er juist *wel* rekening mee houden. Net zoals mensen elkaar de ene keer helpen en de andere keer dwarszitten, nu eens gelukkig zijn en dan weer depressief, soms succesvol zijn en soms de weg kwijt, gaan economieën door goede en slechte tijden. De mate waarin we vertrouwen hebben verandert, en onze bereidheid om ons in te zetten en offers te brengen is allesbehalve constant.

De crisis van 2008 is veroorzaakt door veranderingen in vertrouwen, door verlokkingen, afgunst en illusies, en door onvolledige analyses. Veel bestuurders en toezichthouders hebben niet of maar ten dele begrepen wat vertrouwen in dit opzicht betekent. Zij denken dat vertrouwen rationeel is: mensen gebruiken de beschikbare informatie om rationele voorspellingen te doen; vervolgens maken ze een rationele keuze op basis van die voorspellingen. Ongetwijfeld nemen veel mensen op deze wijze beslissingen. Maar vertrouwen is meer. De eigenlijke betekenis van het begrip gaat verder dan het rationele. Wie echt vertrouwen heeft, ontkent of negeert vaak bepaalde informatie. Misschien neemt hij de informatie die hem rationeel ter beschikking staat niet eens op; en zelfs als hij die informatie rationeel heeft opgenomen zal hij er niet altijd rationeel mee handelen. Immers, hij handelt naar wat hij *vertrouwt*.

Zolang mensen vol vertrouwen blijven, valt het niet zo op dat ze impulsief handelen. Maar wanneer vertrouwen verdwijnt, keert het tij. Dan wordt zichtbaar dat hun beslissingen op los zand gebouwd zijn. Wanneer mensen vertrouwen hebben, gaan ze erop uit en doen ze aankopen; wanneer ze geen vertrouwen hebben, trekken ze zich terug en verkopen ze.

Wanneer mensen belangrijke investeringenbeslissingen nemen, moeten ze de ander kunnen vertrouwen. De standaardeconomische theorie suggereert echter anders. Deze beschrijft een formeel proces van rationele besluitvorming. Mensen gaan na welke opties er zoal beschikbaar zijn. Ze becijferen wat de uitkomst van elke optie is en wat elk van die uitkomsten ze zou opleveren. Ze gaan na hoe waarschijnlijk elk van die uitkomsten is. En dan nemen ze een besluit! Maar kunnen we dat echt zo? Hebben we echt een manier om vast te stellen hoe waarschijnlijk een uitkomst is? Of worden zakelijke beslissingen (en zelfs veel van onze eigen persoonlijke beslissingen) niet veeleer genomen op basis van vertrouwen, of het ontbreken daarvan? Gaat het niet eerder om besluitvormingsprocessen zoals we die kennen uit bijvoorbeeld de sport? Ook al geven we het niet gauw toe, veel van wat we in ons leven doen en besluiten is gebaseerd op gevoel en intuïtie.

Economen en geschiedkundigen doen al sinds de jaren vijftig uitgebreid onderzoek naar de oorzaken van de slechte economie in de jaren twintig en dertig van de twintigste eeuw. Ze zijn het over het algemeen redelijk met elkaar eens over de ontstaansredenen van de diepe economische stagnatie van die tijd, en over de vraag waarom de nood zo lang duurde. Een beter begrip van die tijd kan ons helpen de huidige economische malaise te doorzien en er sneller uit te komen door de juiste beleidsmaatregelen te nemen.

De belangrijkste oorzaken van de Grote Depressie zijn:

- de gevolgen van de Eerste Wereldoorlog waren enorm, ook in economisch opzicht;
- er heerste een overdreven optimisme in de jaren twintig;

- de beurskrach op Wall Street in oktober 1929 zette het hele financiële stelsel onder druk. Daardoor gingen duizenden banken failliet, wat de crisis verergerde;
- de president van de vs, Hoover, besloot tot protectionisme en stimuleerde de economie niet.

Belangrijker dan de overeenkomsten zijn de wezenlijke verschillen tussen 1929 en nu. Kennis daarover kan angst wegnemen bij mensen die denken dat het nu net zo erg is als toen.

- In de jaren twintig was het devies dat de economie zich vanzelf zou herstellen. Nu beseffen politici dat ze de mogelijkheid hebben de economie te beïnvloeden – en dat is ook gebeurd.
- Een ander groot verschil is de manier waarop onze economie is ingericht. Het ontbreken van grote gewapende conflicten in de wereld in de afgelopen 65 jaar en het einde van de Koude Oorlog in 1989 hebben geleid tot omstandigheden die gunstiger zijn dan ooit. Op dit fundament is de economische groei van de afgelopen decennia gebaseerd.
- Daarnaast heeft de wereld de laatste dertig jaar een ongekende technologische ontwikkeling doorgemaakt. We zijn daardoor onnoemelijk veel rijker dan in de jaren dertig. De bevolking van de geïndustrialiseerde wereld heeft veel meer koopkracht, sociale wetgeving, verfijnde belastingstelsels en goed werkende arbeidsmarkten.

- De economische basis is nu onvergelijkbaar veel breder dan toen. De wereldeconomie is meer dan *twintig* keer zo groot als voor de Tweede Wereldoorlog.

De overheid en de economie hebben alles met elkaar te maken, dat is duidelijk. De overheid dient de juiste omstandigheden te scheppen voor ondernemers om waarde te creëren. Die waarde vloeit dan via de belasting gedeeltelijk terug in de schatkist van de overheid. Die kan en moet daarmee weer openbare projecten uitvoeren. Werken beide krachten op de juiste manier en op het juiste moment met elkaar samen dan ontstaat een gemengde economie, waarin Staat en economie elkaar versterken en zo nodig helpen.

De huidige kredietcrisis versluiert zoals gezegd de oorzaken van de economische impasse. De kredietcrisis heeft in de media grote aandacht gekregen, te veel aandacht in feite, maar over de unieke overgang naar het Kennis- en Informatietijdperk wordt nauwelijks geschreven. Daardoor missen velen het noodzakelijke inzicht om het juiste beleid uit te zetten.

Faillissementen van bedrijven of organisaties – hoe tragisch ook voor betrokkenen – moeten niet louter worden opgevat als bedreigend. Het zijn ook noodzakelijke schoonmaakacties die kansen voor vernieuwing en ondernemerschap bieden. In dit verband is de wurgende greep van banken op het MKB, door het bevriezen van de kredietverlening, ronduit absurd en belachelijk. De overheid steunt de bankwereld toch niet om het MKB, de motor van bedrijvigheid, de nek om te draaien? Wanneer er een macro-economisch vacuüm ontstaat, moet de overheid dat vullen. De rol van de centra-

le bank is dat zij kredietlening garandeert die in principe volledige werkgelegenheid mogelijk maakt.

Integriteit is kostbaar. Hoe kostbaar blijkt vooral als het kwaad eenmaal is geschied. Elke keer laten bedrijfsschandalen zien hoe gemakkelijk mensen te verleiden zijn. Niet omdat ze van nature slecht zijn, maar omdat ze denken dat ze er wel mee wegekomen. Maar er speelt nog iets anders mee. Als mensen een foute keuze hebben gemaakt, dan is het in onze huidige cultuur moeilijk om daarop terug te komen. We mogen geen fouten maken en dus proberen we manieren te vinden om ze te verdoezelen. En zo gaat het van kwaad tot erger.

Zakendoen of ondernemen dwingt ons onszelf af te vragen hoe we met elkaar omgaan. Welke betekenis krijgen eerlijkheid, vertrouwen en redelijkheid in het handelen van bestuurders, managers en ondernemers? Die begrippen hebben in ieder geval een economische waarde. Gebrek aan vertrouwen maakt het zakendoen in een maatschappij, en daarmee de samenleving als geheel, duurder. Immers: als we elkaar niet vertrouwen, worden de kosten om het 'relatierisico' af te dekken hoger. Het Amerikaanse bedrijfsleven en in toenemende mate ook het Europese bedrijfsleven zijn heel veel geld kwijt aan het opstellen van contracten en regels. Alle potentiële risico's tracht men via contracten af te dekken. Mochten de minutieuze afspraken dan nog niet worden nagekomen, dan kan een gang naar de rechter uitkomst bieden. De ironie hierin is dat de regels voor *corporate governance* bedoeld zijn om het vertrouwen in het bedrijfsleven te herstellen. Als het doel bereikt wordt, zouden de kosten weer kunnen dalen. Maar we weten uit onderzoek

dat het bedrijfsleven nog steeds weinig vertrouwen geniet en dat de kosten voor het afdekken van het relatierisico eerder toenemen dan afnemen.

Dat geldt te meer voor de politiek. Volgens Transparency International, een non-profitorganisatie die zich met corruptie bezighoudt, scoren politieke partijen en politici op dat punt slechter dan ondernemers. Politieke schandalen op landelijk, provinciaal en gemeentelijk niveau kent ook Nederland helaas genoeg. Door eindeloze procedures op kosten van de belastingbetaler, maken overheden burgers niet zelden wanhopig als deze hun terechte gelijk willen krijgen. Zo wordt het wantrouwen gevoed en blijft de kloof tussen politiek en burgers intact. Een bestuur dat deugt, staat voor moreel gezag, vertrouwen, integriteit en respect. Het bevordert openheid, legt verantwoording af, en onderkent en beperkt risico's.

Voor de meeste mensen is de kredietcrisis begonnen in de vs met het verkopen van hypotheeklen aan mensen die het zich niet konden veroorloven. Maar eigenlijk was het hele financiële systeem al jaren ziek. We wilden het alleen niet zien, omdat we allemaal hoopten een graantje van de ongebreidelde financiële groei mee te kunnen pikken. En we lieten ons aanpraten dat we snel en op een gemakkelijke manier rijk konden worden. We geloofden dat de bomen in de tropen sneller groeien dan gewone bomen. Zo ontstond de teakfondsenfraude. We gingen aandelen leasen om te profiteren van koersstijgingen. Dat werd de Legio Lease-affaire. We financierden onze huizen met effectenhypotheeklen en kwamen erachter dat het woekerpolissen waren.

Maar niet alleen onvoldoende financieel geschoolde consumenten lieten zich sprookjes vertellen. Ook de raden van bestuur van grote financiële instellingen zagen zichzelf als meesters van het universum. Zij lieten zich verrassen door de ineenstorting van de financiële constructies die hun financiële whizzkids hadden bedacht. Net zoals de toezichthouders van de centrale banken en andere autoriteiten hadden ze beter *moeten* weten. Geld is immers een smeermiddel van de reële economie, niet een grondstof waar je andere producten mee kunt maken. Geld is ook een ruilmiddel en rekeneenheid om transacties tussen verschillende economische partijen soepeler te laten verlopen. En sinds er geld bestaat, proberen mensen het renderende vermogen ervan te versnellen via speculaties en het bedenken van exotische financiële producten. Het opknippen van *subprime*-hypotheken en die als nieuwe pakketjes doorverkopen aan andere partijen met de belofte van een hoog rendement is daar een voorbeeld van. Het is onbegrijpelijk dat bestuurders, toezichthouders en centrale banken uit hoofde van hun functie en verantwoordelijkheid de gevaren daarvan niet hebben doorzien.

Door de dominante positie van de aandeelhouder is de positie van de andere stakeholders (de klanten, de toeleveranciers, de werknemers en de maatschappelijke omgeving) onder druk komen te staan. Dat veroorzaakt een steeds grotere kloof tussen de financiële en reële economie. We zijn bezig geweest om geld te verdienen met geld. Dat heeft het evenwicht tussen de financiële en de reële sfeer verstoord. Permanente vermogensgroei kan alleen maar duurzaam ontstaan bij een gelijktijdige groei, door geld te verdienen met waardeverhogende producten en diensten. Het is nooit

goed als één productiefactor de absolute macht krijgt. Dat is helaas wel gebeurd. *Hedge funds* en de *private equity*-partijen hebben de mogelijkheid gekregen om besturen van grote ondernemingen onder druk te zetten. Dit louter en alleen omdat ze het kapitaal vertegenwoordigen.

KORTOM

Het lijkt er sterk op dat de val van de Berlijnse Muur is ervaren als een overwinning van het kapitalisme. Onder meer hierdoor heeft de prestatiebeloning een enorme populariteit gekregen. Vele bestuurders en managers hebben te zeer transactiedreven gehandeld, terwijl zij niet diegenen waren die de grootste risico's liepen. Het nut van dergelijke prestatiebeloningen voor de onderneming wordt schromelijk overschat. Dit geldt zeker als het gaat om banken die onderdeel vormen van de financiële systematiek van een land; daar horen dergelijke prestatiebeloningen gewoon niet thuis.

Integriteit en *vertrouwen* zijn de enige twee zaken die van belang zijn om de financiële sector weer echt op de been te helpen. Als die waarden niet bij alle partijen terugkomen, dan blijft het dweilen met de kraan open. Om het vertrouwen en de integriteit echt terug te krijgen is het niet zinvol dat het bestaande establishment het boetekleed aantrekt en vervolgens op zijn post blijft zitten. Daar zijn de achtergebleven sporen en wonden te groot en te diep voor.

De bestuurders die eind vorige eeuw carrière hebben gemaakt, in de laatste dertig jaren van het Industriële Tijdperk, zouden er goed aan doen om talentvolle en hoogopgeleide jongeren in belangrijke management-functies te benoemen.

Een groot voordeel van de jongere generaties is namelijk dat zij in de vierde Informatierevolutie zijn opgegroeid en dus van jongs af aan met digitale innovatieve functionaliteit vertrouwd zijn geraakt. Dat zorgt er logischerwijze voor dat hun opleiding, inzichten en ervaring veelal beter op de eisen en kansen van het Kennis- en Innovatietijdperk aansluiten dan die van de oudere generaties. De jongere generatie heeft bovendien het nieuwe elan en enthousiasme die we in de huidige pioniersfase van het Kennis- en Innovatie-tijdperk nodig hebben.
