

EVENWICHTIG LEIDERSCHAP IN EEN GEGLOBALISEERDE ECONOMIE
Lezing door de heer Herman Van Rompuy, Voorzitter van de Europese Raad
7 mei 2012

Welkom door prof. dr. Luc Braeckmans, Academisch Onderdirecteur van UCSIA

Namens de Raad van Bestuur en de staf van het Universitair Centrum Sint-Ignatius Antwerpen heet ik u van harte welkom op deze lezing- en debatavond. De 'Leerstoel Jef Van Gerwen' herdenkt Jef Van Gerwen die in 2002 op vijftigjarige leeftijd overleed. Hij was een markante jezuïet en academicus. Hij heeft tien jaar geleden meegewerkt aan de oprichting van UCSIA als multidisciplinair en internationaal academisch forum. Jef Van Gerwen maakte Vlaanderen gaandeweg bekend met de discipline van bedrijfsethiek. Generaties studenten gebruikten het handboek *Business en ethiek, spelregels voor ethisch ondernemen*. Collega's Johan Verstraeten en Luc Van Liedekerke zetten de redactie hiervan verder. Professor Van Liedekerke is promotor van de leerstoel en hij zal straks kort de achtergrond van de avond toelichten.

Vervolgens zal ik het woord verlenen aan de heer Herman Van Rompuy, Voorzitter van de Europese Raad. Dat de Europese Voorzitter aanvaard heeft een lezing te geven, is voor UCSIA en de Universiteit Antwerpen een grote eer, waarvoor onze welgemeende dank.

De lezing wordt gevolgd door een paneldebat. Ook hiervoor mogen we rekenen op de beschikbaarheid van mensen die nochtans een goedgevulde agenda hebben: mevrouw Christ'l Joris, Voorzitter van Etap Lighting, van de Federatie van de Technologische Industrie Agoria; de heer Johan Van Overtveldt, publicist en hoofdredacteur van Knack en tot slot de heer Luc Cortebeek, Voorzitter van de werknemersgroep in de Internationale Arbeidsorganisatie te Genève. Collega dr. Steven Van Hecke zal het debat modereren, enkele vragen vanuit het publiek aan de panelleden toewijzen en slotconclusies formuleren.

Inleiding door prof. dr. Luc Van Liedekerke, promotor van de Leerstoel

In 1918, kort na het einde van de eerste wereldoorlog, publiceert de Duits-Joodse intellectueel, industrieel en politicus Walther Rathenau een trilogie over de Duitse samenleving na de oorlog en meer in het bijzonder de rol van de ondernemingen in het zakenleven. Hij wijst op twee belangrijke evoluties. De ondernemingen zijn grote industriële complexen geworden, zijn eigen onderneming AEG is daarvan een uitstekend voorbeeld. Volgens Rathenau verbindt haar omvang het lot van de grote onderneming onafscheidbaar met het lot van de staat. Een tweede evolutie houdt in dat het eigendom van de onderneming en haar dagelijks bestuur stelselmatig uit elkaar groeien. Terwijl de aandelen in handen blijven van veelal familiaal kapitaal, wordt het beheer toevertrouwd aan een nieuwe klasse van werknemers die we kennen als de managers.

In de Verenigde Staten vindt die analyse weerklank. Adolf Berle & Gardiner Means publiceren in 1932 *The Modern Corporation and Private Property* dat voor velen het basis handboek over corporate governance vormt. Zij argumenteren dat de scheiding tussen bestuur en bezit van de onderneming het nodig maakt om systemen uit te werken die de belangen van de managers nauwer doen aansluiten bij die van de aandeelhouders. Hun analyse maakte vooral in een Angelsaksische omgeving een lang rijpingsproces door.

Vanaf de jaren negentig zoekt men naar effectieve instrumenten om de belangen van de manager dichter bij die van de aandeelhouder te brengen. Het middel bij uitstek is het toeschuiven van pakketten aandelen of opties naar de manager wat van hem een mede-eigenaar van het bedrijf maakt. Ook in Europa volgt men die keuze: we kennen ze als de bonuscultuur die vandaag nogal wat kwaad bloed zet.

Merkwaardig genoeg ervaart Rathenau zelf in 1918 de scheiding tussen bezit en bestuur niet als een probleem maar als een kans, een zegen, die aan de manager de kans geeft om de onderneming te beheren vanuit het lange termijn belang van de onderneming en niet vanuit het belang van de familiale aandeelhouders. Voor Rathenau betekent een onderneming sterk maken ook de gemeenschap sterk maken. Omgekeerd, een sterke gemeenschap of natie betekent ook een sterke onderneming. In de Duitse sociaal-democratische traditie vinden we de visie van Rathenau bijna naadloos terug bij intellectuelen als Oswald von Nell Bruening sj of Arthur Rich.

Ze inspireerde ook Jef van Gerwen en het handboek “bedrijfsethiek”. Dat ‘corporate governance’ in het begin van de jaren negentig zijn intrede deed, vond Jef Van Gerwen een interessante ontwikkeling maar ook een gemiste kans. Hij meende dat het debat zich volgens de Angelsaksische traditie te eenzijdig toespitste op de rol die de raad van bestuur heeft in de interactie tussen aandeelhouders en management. Het debat verbreedde zich zeker in Europa van het belang van de aandeelhouders naar de belangen van de stakeholders. Er kwam een tweede debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen op gang waarvan de focus verbreedde van milieu naar andere thema’s. Volgens de jongste definitie van de Europese Commissie houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen niets anders in dan het nadenken over de verantwoordelijkheid van de onderneming in de samenleving. Welke impact hebben de onderneming of haar producten op lange termijn op de samenleving en in hoeverre spoort het bedrijfsbelang met het maatschappelijk belang? De boodschap luidt dat enkel bedrijven die zowel ondernemingswaarden als maatschappelijke waarden succesvol naast elkaar plaatsen, op lange termijn duurzaam kunnen zijn.

Het leven van Rathenau eindigde tragisch in 1922: hij werd neergeschoten in zijn functie als minister van buitenlandse zaken. De dood van deze visionaire figuur kondigde volgens tijdgenoot Stefan Zweig duistere tijden aan. Maar zijn intellectuele erfenis verdween niet. Bedrijven zijn vandaag in de eerste plaats actoren op een markt en hun omvang en kracht is zo mogelijk nog groter dan in Rathenau’s tijd. Een voorbeeld: de waarde van een investeringsproject van Exxon Mobile in Tsjaad bedraagt 3x het Bruto Nationaal Product van het land. Het management is de primaire plaats waar de leiding van de onderneming gestalte krijgt. De wijze waarop dit leiderschap wordt ingevuld, zal niet enkel beslissend zijn voor de onderneming maar ook, zoals Rathenau dacht, voor de samenleving. Daarom is het zeer gepast om na te denken over wat een evenwichtig model van Europees leiderschap zou kunnen zijn en dat vormt het onderwerp van de uiteenzetting door Europees president Herman Van Rompuy.

Voorstelling van de gastspreker door prof. dr. Luc Braeckmans, Academisch Onderdirecteur van UCSIA

Is er een typisch Europees model voor economisch leiderschap? Om drie redenen bevindt de heer Van Rompuy zich in een vooruitgeschoven positie om deze vraag goed te kunnen beantwoorden:

- als Europees beleidsverantwoordelijke heeft hij een direct inzicht in de overwegingen en waarden die Europese politici drijven, zoals ze ook richting geven aan bedrijfsleiders, vakbondsleiders, niet-gouvernementele organisaties, academici, levensbeschouwelijke organisaties.
- de politicus Van Rompuy heeft grote affiniteit met de sociale markteconomie en het sociaal personalisme die kenmerkend zijn voor Europa;
- uit de lezingen van professor Hanley bleek dat Adam Smith “patient firmness” aanbeveelt als morele deugd. “Rustige vastheid” is ook een motto van de heer Van Rompuy, geïnspireerd op het gedicht van Henriëtte Roland Holst.

Mijnheer de Voorzitter, ik verleen u graag het woord om licht te brengen in de vraag of Europa aan de globaliserende economie een eigen, evenwichtig model van economisch leiderschap kan bieden.

Lezing door de heer Herman Van Rompuy, Voorzitter van de Europese Raad
Evenwichtig leiderschap in een geglobaliseerde economie

Ik sta eerst stil bij de verschillende onderdelen van de titel van mijn inleiding.

EVENWICHT. Laat me proberen een paar noodzakelijke evenwichten op te sommen. Ik voeg er onmiddellijk aan toe: van politiek leiderschap en dan bovendien in een politieke democratie, die niet in alle landen van de wereld de achtergrond vormt van een geglobaliseerde economie.

Een evenwicht tussen economie, het sociale en het ecologische. Het concept van duurzame ontwikkeling houdt in dat die drie doeleinden op langere termijn niet tegenstrijdig zijn, maar op kortere termijn dringen zich soms keuzes op. Maar zelfs dat moet ik nuanceren: het concept van 'groene groei' vindt binnen de Europese Unie en daarbuiten steeds meer aanhangers. Binnen de EU zouden nu al 3 miljoen jobs rechtstreeks betrokken zijn bij die 'groene groei'. Steeds meer ziet men ecologische dienstverlening en nijverheid als een primair object van beleid en niet als een afgeleide ervan of als correctie op een beleid. Ecologie en economie beschouwt men bijgevolg minder als een dilemma dan zou kunnen blijken.

Er is de verwarring tussen het concept van het 'sociale' en anderzijds 'sociale verworvenheden': wie bijv. teveel de bestaande werkenden beschermt (de "insiders") benadeelt de potentieel werkenden (de "outsiders"). De afstemming van beide vergt een debat en een fijn afgestemd beleid. Wat een evenwicht concreet betekent, is niet altijd meteen vanzelfsprekend.

Een evenwicht bepleiten tussen ethiek en economie of tussen ethisch idealisme en economisch realisme geeft de indruk dat men af en toe 'onethisch' mag zijn in het zoeken van zo'n evenwicht. Het gaat hier echter om de hoogte van de ethische standaarden. Sommige verloningen zijn bijv. onethisch hoog, maar soms worden ze door de markt opgedrongen. Waar ligt het ethisch minimum? Ik verwijs naar productie door kinderarbeid waar zulks veel duidelijker is. Ook hier heeft het evenwicht tussen economie en ethiek verschillende lagen. Evenwicht tussen markt en overheid. De zuivere markt, niet gecorrigeerd en aan zichzelf overgelaten leidt tot grote ongelijkheden, cumulatieve verrijking en verarming, tot milieuverontreiniging (of vernietiging) omwille van externe effecten, tot grote economische schokken en instabiliteit. Maar zo'n niet-gecorrigeerde economie komt bijna niet voor. De overheid moet corrigeren op verschillende beleidsniveaus. In de loop van de jaren zijn daarvoor instrumenten en 'countervailing powers' ontwikkeld in de landen, in toenemende mate op het Europese vlak en embryonaal op wereldvlak. John Kenneth Galbraith lanceerde het begrip 'counteraviling power' en bedoelt ermee een contrasterende machtspositie door de overheid. Op globaal niveau is er maar beperkte 'economic governance' (G-20, Internationaal Monetair Fonds. Ook op Europees vlak is de machtspositie door de overheid soms onvoldoende. Maar wanneer doet de overheid aan overcorrectie en neemt ze ook de grote voordelen weg voor voorspoed en jobs die de markt kan bieden ?

LEIDERSCHAP. Het is vreemd dat we steeds meer over leiderschap spreken komende uit een tijd waarin anti-autoriteit 'fashionable' was en waarin traditionele gezagsfuncties in gezin, school, kerk, politiek, enz. verworpen werden in naam ondermeer de 'democratie'. Men kan

aanvoeren dat een aantal structuren kennelijk niet aangepast waren aan de democratische cultuur en daarom moesten veranderen. In die zin zegt men dat men niet tegen autoriteit is maar tegen autoritarisme en dat men voorstander is van een nieuw type van gezag, een democratisch gelegitimeerd gezag. Wie kan daar tegen zijn?

Maar wil dit zeggen dat de democratische leiders alleen 'volgers' kunnen zijn? Uitvoerders van de wil van het volk? Het fameuze woord indachtig: "Ik ben hun leider, dus ik volg hen".

Wetende dat een samenleving kan gedreven worden door emoties, angsten, irrationele en inconsistente keuzes kan dit gevaarlijk en 'onproductief' zijn. De referendumcultuur is het omgekeerde van leiderschap. Toch werd dit de 'burgerdemocratie' genoemd.

Leiderschap in een democratie dat 'actief' is moet dus iets anders zijn. Leiders willen een richting aangeven, hiervoor (electorale) risico's lopen maar toch het vertrouwen van de bevolking (kiezers) bewaren over de afloop. Zonder dat vertrouwen kan men immers zijn taak niet verder zetten (hervervkiezing) of kan men zelfs geen resultaten boeken omdat het verzet te groot kan uitgroeien. Een actieve leider is een leider die risico's neemt en die bij volgende verkiezingen ter verantwoording geroepen kan worden maar die wel tussen twee verkiezingen in een manoeuvreerruimte heeft.

EEN GEGLOBALISEERDE WERELD. De tendens naar steeds meer internationalisering is sinds 1945 alleen maar gegroeid. De Europese eenmaking is een voorbeeld bij uitstek van deze internationalisering. Deze laatste kreeg de afgelopen 40 jaar twee brutale schokken te verwerken die ons brachten naar de mondialisering: de twee olieprijschokken van 1973 en 1978 die een drastische herverdeling van het wereldinkomen veroorzaakten en anderzijds de val van het communisme als politiek systeem (Sovjet-Unie) en als economisch model (China). De 'emerging economies' maakten van de markteconomie het dominerend systeem. Het sleutelwoord hiervan is interdependentie, met als duidelijkst voorbeeld Griekenland. Hoe een land van 10 miljoen inwoners dat 2% uitmaakt van het Europese BBP, 6 miljard mensen in de ban houdt! De interdependentie is meer financieel dan economisch, en nog meer economisch dan politiek. Daarom richtte de financiële crisis zo'n ravages aan. Daardoor ontstond de 'besmetting' (contagion) in de eurozone.

De mondialisering is politiek het minst van al ontwikkeld. Daarom konden de banken haast internationaal (en vaak nationaal) ongecontroleerd hun gang gaan zoals in de dagen van het 'wilde' kapitalisme, zonder regels, 'gedereguleerd'. Dit bracht ons op enkele millimeters van de 'meltdown'. Een paradox: de kennelijk zo vertrouwde banken moesten gered worden door de kennelijk zo gewantrouwde politiek! Veelal dan bovendien door 'nationale' politieke overheden, gedeeltelijk gecoördineerd in de G-20, de groep van 20 rijkste landen van de wereld die samen 80% van de wereldeconomie vertegenwoordigen. Pas na de financiële crisis werden op het Europese vlak regels ontwikkeld en dit proces is nog volop bezig. In crisissituaties is de druk groter om tot een consensus te komen over nieuwe oplossingen.

Inzake 'world governance' liggen nog veel werven open. Die internationalisering en wil om tot 'countervailing powers' te komen zetten zich langzaam door op tal van domeinen: handel (Doha-ronde), klimaat (VN), andere. Vele instellingen moeten zich aanpassen aan de nieuwe gegevens in de wereldeconomie zoals de nieuwe emergerende economieën. Dit geldt voor het Internationaal Monetair Fonds (MF) maar ook voor de Verenigde Naties (UNO - Veiligheidsraad). De wereldeconomie zelf moet meer 'gereguleerd' worden bijvoorbeeld om speculatieve schaarste tegen te gaan (bijv. voedsel). Soms moet ze 'geliberaliseerd' tegen protectionistische maatregelen (bijv. inzake zogenaamde 'rare earth' of zeldzame grondstoffen).

Tussen deze drie componenten zoekt de wereld een nieuw evenwicht. Zij had dit min of meer gevonden in de naoorlogse periode, de fameuze 'Trente Glorieuses', maar de schokken daarna hebben deze gevonden evenwichten verstoord. De democratie heeft een interne culturele revolutie veroorzaakt (mei '68) in de Westerse landen. De democratie is een dominerend wereldsysteem geworden, ik verwijs naar de evoluties in Latijns-Amerika, Afrika of Azië. De markteconomie is evenzeer mondiaal dominerend geworden. Hierdoor werden – paradoxaal genoeg – de inkomensverschillen op wereldvlak drastisch verminderd, met name doordat de armoede in de 'emerging world' op historisch ongeëvenaarde wijze werd teruggedrongen. Op klimaatvlak is het moeilijker om een evenwicht te bereiken dan op economisch vlak door de verknochtheid van ondermeer de Verenigde Staten aan fossiele brandstoffen zoals aardolie en de emergerende economieën en de Derde Wereld nog een dilemma tussen economie en ecologie kennen, weliswaar steeds minder in China.

In een tweede stap onderwerp onderzoek ik nader wat goed leiderschap al dan niet kan zijn.

De wereld in verandering of in revolutie roept veel verwarring en angsten op. De veranderingen gaan ook gepaard met een verlies aan religieuze, filosofische en klassiek-ethische referenties. Vandaar dat er steeds meer vraag is naar houvast, naar 'leiderschap', naar 'maîtres à penser'. Laat ons niet vergeten dat democratie en markteconomie inherent instabiliteit in zich houden, weliswaar ingebed in instellingen die toch voor een zekere stabiliteit en duurzaamheid moeten zorgen. Hoe staat het nu in deze tijden met 'leiderschap'? Wat verwachten Westerse en democratische samenlevingen van hun leiders of welke kenmerken zouden hun leiders moeten hebben?

Wat soort leiderschap hebben we nodig? In crisistijd ontstaat de behoefte aan mensen die een richting voorstellen, initiatief nemen, een perspectief schetsen en daardoor hoop geven. Leiders moeten angst in al zijn vormen omzetten in hoop. Dit omvat niet alleen de angst voor de economische ontwikkelingen die de grote troef vormt van het populisme. Zowel existentiële, economische, ecologische als sociale angst moeten in hoop omgezet worden. Juist dan ook bestaat de kans instituties of een kader te scheppen of om te vormen die het onbekende in het gareel brengen. Alleen instituties en kaders kunnen de onzekerheid langdurig temmen en – eens de crisis voorbij – weer zekerheid bieden. Leiderschap vereist dus ook dat men zuinig omspringt met bestaande instituties en niet te vroeg constateert dat zij hun tijd hebben gehad. Want ook instellingen slopen kan meer onzekerheid creëren!

Al even zuinig moet men zijn met beloften. De 'delivery gap' na de 'high expectations' is de grote ondergraver van de geloofwaardigheid van de politieke democratieën. Na de 'verandering' die men beloofd heeft – voor mij een zeer vaag begrip – en de verwachtingen die men in het leven heeft geroepen om zelf in het politieke landschap overeind te blijven, blijkt de werkelijkheid soms minder grijpbaar dan gedacht wat tot ontgoocheling leidt.

De grote politieke filosofe Hannah Arendt wijst er in haar studie *The Human Condition* (1958) op, dat de Oud-Griekse term voor 'leiderschap' nauw verwant is met die voor 'begin', geen toeval. Leiderschap komt tot uiting wanneer een nieuw begin nodig is. Het is dan zaak om de oude wereld niet geheel aan de kant te schuiven. Men moet de opgedane ervaring bewaren en aanwenden in het moment. Dan kan men instituties vernieuwen, ze nieuw leven inblazen.

Leiderschap moet samengaan met vertrouwen ("trust"). Men wordt gevolgd wanneer men in het verleden vertrouwen waard is geweest. De reis naar het onbekende wordt veiliger wanneer men vertrouwen heeft in diegene die leiding geeft. Vertrouwen is een kapitaal dat men langzaam kan opbouwen. Dan is leiderschap geen machtoefening, maar een waarlijk scheppende kracht. Vertrouwen in een tijd van angst die aanleiding geeft tot wantrouwen. Angst is een fundamenteel kenmerk van onze samenleving geworden: men wantrouwt het andere en de andere. Een angstig mens is wantrouwig. Hij is het nog meer in de tijd getekend door de zogenaamde 'meesters van het wantrouwen' (Freud, Nietzsche, Marx)! Vertrouwen wordt opgebouwd door resultaten. Daarom mag men geen overtrokken verwachtingen creëren. De werkelijkheid is taai. Bovendien leven we in een internationale en mondiale omgeving die we ondergaan en die de wereld voor nationaal gekozen leiders veel minder 'maakbaar' maken. Daarom is de zo vaak geopperde keuze tussen 'verandering' en 'zekerheid' zo simplistisch en misleidend. Ons zicht is niet volledig. Ook de 'emerging countries' staan voor vele onbekenden en voor grote economische, sociale politieke keuzes. De Wereldbank gaf dit recent aan voor China. Economische groei, zeker snelle groei, verandert er de samenleving diepgaand en creëert hindernissen.

Tot slot stel ik de vraag of dat soort wenselijk leiderschap ook beschikbaar is.

Kunnen we leiderschap en de opbouw van instituties vaststellen in een globale economie? Zeker, maar het is bescheiden. We zien de G-20 ontstaan als nieuw mondiaal forum voor economische politiek, een majeure verschuiving. Ook in Europa proberen wij ons beter te organiseren dankzij het verdrag van Lissabon en door de grote greep van de EU-instellingen op het beleid in de eurozone die ondermeer door het recente Begrotingsverdrag, afgesloten door 25 landen. Maar ook hier zal men tijd nodig hebben ... en veel tijd verliezen.

Is het voldoende? Ik denk het niet, maar ons moment is nog niet voorbij ! Ook onze generatie kan, net als beide vorige, de kracht tonen een antwoord te bieden op de ontwikkelingen. Zelf hoop ik er een bescheiden bijdrage aan te leveren op het front van de Europese politiek, door Europa een sterkere eenheid te geven, ook hier stapsgewijze. De geschiedenis van de Europese eenwording is zeer boeiend, in de eerste plaats omdat ze een volledige breuk inhoudt met het eeuwenoude verleden. De vaders van Europa hebben even wel niet gezegd: "nu komt een breuk met het verleden en we stappen onmiddellijk over naar een nieuw concept als de Verenigde Staten van Europa". Dat perspectief zou de krachten van de landen te boven zijn gegaan, de tijd was er niet rijp voor. Het begin was daarentegen een pragmatische stap. Het beleid inzake kolen en staal werd verenigd, wat een oorlogsindustrie onmogelijk maakte. Later werden telkens nieuwe pragmatische stappen gezet en werden soevereine bevoegdheden afgestaan, echter telkens onomkeerbaar. De stap die we vandaag proberen te zetten bestaat erin om de gemeenschappelijke munt beter te onderbouwen door een gemeenschappelijk beleid. Dergelijke processen, zowel in België (opeenvolgende staatshervormingen) als in Europa (opeenvolgende Verdragen), tonen aan dat men het niet eens hoeft te zijn over de eindtermen van een project om akkoord te kunnen gaan met de tussenstappen. Men moet niet alles tegelijk willen aanpakken. "Festina lente" volgens de Benedictijnen. Mensen verdragen geen langdurige instabiliteit, noch in het proces, noch in het beleid. Daarom is er soms 'rustige vastheid' nodig, maar in andere domeinen ambitie en politieke moed. Wel is het belangrijk bijtijds te starten, stapsgewijs te werk te gaan, en de koers aan te houden. De 'leider' moet de richting aangeven en erover waken dat hij voldoende steun heeft om door te kunnen gaan. Wie te veel vooruit loopt is een profeet. Wie achterna hinkt heeft meer een roeping als historicus. De leider mag niet lang alleen staan. Hij moet mensen overtuigen om met hem of haar mee te gaan.

Laat me afsluiten met twee bedenkingen uit mijn recente Europese ervaring :

Er is in de Europese Unie en in de lidstaten meer politieke moed dan velen denken. Vele regeringsleiders namen beslissingen die de lange termijn beogen maar die hun politiek leven op korte termijn in gevaar brachten. Dat is het geval bij debiteurlanden, die solidariteit genieten, zowel als bij de crediteurlanden die verantwoordelijkheid en solidariteit tonen. Van de 26 regeringsleiders die mij op 19 november 2009 aanduiden als Voorzitter, resten er na de verkiezingen van gisteren (6 mei 2012) nog 12. We leven niet in een 'age of mediocrity', veel politici namen grote risico's omdat ze ervan overtuigd waren dat ze zulks moesten doen.

De Europese Raad moet leiding geven maar dit is niet één man (of vrouw), of één partij, of één regering maar 27 personen, in wisselend gezelschap ! Zij moeten collectief leiding geven, in crisistijd en ook met langere termijnvisie. Het verwijt dat Europese beslissingen steeds 'too little and too late' zijn, verliest gewicht tegen de achtergrond van deze structuur. Europa maakte toch een grote sprong vooruit in zake 'governance'. Ook nu komt uit elke crisis 'meer Europa', meer Europese integratie voort. Crisissen vergen aanpassingen in de EU om zowel sneller (meer 'geïntegreerd') als democratisch op te treden. Wij moeten dit doen in een klimaat van groeiend euro-negativisme dat trouwens een onderdeel vormt van het meer algemene verlies aan vertrouwen in de politiek. We moeten beslissen terwijl haast alle Europese economieën structureel verzwakken en in een sfeer waarin nationale identiteit aan belang wint. Het vraagt vandaag moed om Europeeër te zijn. Ook dat is leiderschap tonen.

PANELDEBAT

Dr. Steven Van Hecke, politicoloog verbonden het Antwerp Centre for Institutions and Multilevel Politics van de Universiteit Antwerpen, stelt de panelleden voor:

- Christ'l Joris, voorzitter van ETAP en Agoria Vlaanderen.
- Johan Van Overtveldt, dr. in de economie aan de UA en hoofdredacteur van Trends en Knack,
- Luc Cortebeek, oud-voorzitter van het ACv en voorzitter van de werknemersgroep in de IAO te Genève.

Vraag 1. Welke inzichten spraken u aan in de inleiding door de Europese Voorzitter?

Christ'l Joris

Zijn betoog toont 'rustige vastheid'. Op geloofwaardige manier heeft hij uiteengezet dat we het Europese en mondiale project, met sterke interdependenties wereldwijd, met pragmatische geleidelijkheid kunnen aanpakken. Dat zet aan tot optimisme. Ik onthoud ook het inzicht dat men niet akkoord hoeft te gaan met de eindtermen van een project om het toch met de tussenstappen eens te kunnen zijn. De uitspraak dat de toestand op klimaatvlak potentieel dramatischer is dan op economisch vlak heeft me licht verwonderd, maar ik kan er mee akkoord gaan. Als derde element noteer ik zijn stelling dat het getuigt van moed om zich vandaag als Europeer te bekennen, iets wat ik vanavond doe.

Luc Cortebeek

Ik sluit me aan bij de elementen die mevrouw Joris aanhaalt maar stip er nog enkele andere aan. Actief leiderschap is heel belangrijk met daarbij elementen als vertrouwen en lange termijn denken die, vind ik, op dit moment zo moeilijk zijn. Het zijn niet altijd de leiders die op lange termijn denken en handelen, die veel succes oogsten. Dergelijk leiderschap krijgt weinig kans omwille van de onmiddellijke reacties door politiek en media.

Johan Van Overtveldt. Ik deel niet het gematigd optimisme van de heer Van Rompuy mocht dit betekenen dat we niet meer kritisch kunnen nadenken over een aantal financiële, economische en politieke ontwikkelingen. Ik sluit me aan bij de beschouwingen van de twee andere panelleden maar ik wil stilstaan bij enkele andere elementen in het betoog van de Europese Voorzitter. Bijvoorbeeld het evenwicht tussen markt en overheid vind ik een belangrijk discussiepunt. In het recente verleden overwoog de markt in die relatie. We komen nu in een periode met zeer grote verwachtingen ten aanzien van de overheid om het falen van de markt op te vangen. Maar al te vaak vergeten we dat er ook de overheid kan falen en niet per definitie betere resultaten levert. Anderzijds zie ik de opkomst van de nieuwe 'emerging markets' minder als een schok die angst inboezemt, ik zie het eerder als een opportuniteit. Deze landen eisen op alle vlakken een plaats op: economisch, politiek, zelfs cultureel. Zo beschouw ik de opkomst van China, India, Brazilië of andere landen als een opportuniteit. De interactie van de 'entrepreneurial drive', die wereldwijd toeneemt, met het nieuwe 'human capital' biedt kansen voor economische en sociale vooruitgang.

Vraag 2. De sociale verkiezingen zijn vandaag begonnen. Gisteren (6 mei 2012) vonden in Frankrijk presidentsverkiezingen en in Griekenland parlementsverkiezingen plaats. Zijn we in een ander Europa wakker geworden?

Johan Van Overtveldt. De Griekse verkiezingen hebben in elk geval een erg nieuw feit gecreëerd. Het normale democratische draagvlak van een Europese democratie is daar grotendeels verdwenen. Griekenland kent nu een maatschappij die drijft op links en rechts extremisme. Dat dreigt de onzekerheid over het Europese project verder te doen escaleren. Het impact van de Franse verkiezingen daarentegen, zal niet zo groot zijn.

Luc Cortebeek. De twee verkiezingen maken zichtbaar dat de bevolking het enge Europese besparingsbeleid meer en meer verwerpt en dat er onzekerheid is. Volgende anekdote toont aan hoe genuanceerd men sommige veranderingen moet beoordelen. Met president Sarkozy als voorzitter, leidde de jongste top van de G-20 top tot veel sociaal gerichte beslissingen! Frankrijk heeft er overigens samen met kanselier Merkel voor gezorgd dat de Internationale Arbeidsorganisatie mee opgenomen werd aan de G-20 tafel, zodat ook de sociale invalshoek er nu een plaats krijgt in de gesprekken. Dit maakt een oordeel over de gevolgen van de verkiezingen voor het binnen- en buitenlandse beleid van Frankrijk moeilijk. Kanselier Merkel en Voorzitter Van Rompuy zien goed in dat de nieuwe Franse president geen volledige vrijheid heeft en ze zullen hem trachten te betrekken in het gezamenlijke Europese beleid. Ik hoop dat het gevonden evenwicht meer aandacht besteedt aan groei en verdeling om de crisis te bestrijden.

Christ'l Joris. De Europese Voorzitter gaf zonet aan dat het beleid enerzijds in toenemende mate internationaal wordt vastgelegd, maar ook vaak nog binnen de nationale grenzen wordt beslist. Daarom moet men land per land beoordelen welke veranderingen uit de verkiezingen kunnen voortvloeien, zowel voor Griekenland als Frankrijk. De vraag naar een geleidelijke economische groei is niet echt nieuwe maar hopelijk voeren de Fransen dat debat niet alleen vanuit een nationaal of nationalistisch oogpunt. Engeland blijft onder de radar van de publieke aandacht maar de regerende klasse heeft er ook een flinke klap gekregen en dat betekent veel gelet op het gewicht van zijn economie.

Vraag 3. Welke plaats is er voor een model van bedrijfsvoering dat niet alleen aandacht geeft aan aandeelhouders maar dat alle stakeholders tot hun recht laat komen: belanghebbenden zoals consumenten, gemeenschap, tot en met de overheid. Dit in tegenstelling tot het zogenaamd meer Angelsaksische model waar alleen de aandeelhouders de dienst uitmaken en waarvan de crisis in de financiële sector de tekortkomingen heeft aangetoond?

Christ'l Joris. Ons bedrijf ETAP kent 100% familiaal aandeelhouderschap met enerzijds de ondernemende groep en anderzijds de financierende groep. Dit maakte van bij het begin een goede wederzijdse verantwoording noodzakelijk. Die aandeelhouders waren ook maatschappelijk zeer betrokken en verantwoordelijk. Zo maakten onze aandeelhouders zich bijvoorbeeld van bij de start van het bedrijf sterk voor tewerkstelling in de eigen streek van de Kempen. De traditie van verantwoordelijkheid, verantwoording en overleg is dus ook uitgebouwd naar de maatschappij. Ons bedrijf zette snel de stap naar een management dat niet voorkomt uit de aandeelhoudersfamilies met een splitsing tussen bestuur en eigendom. Wij hebben de principes en waarden die de aandeelhouders belangrijk vonden, dertig jaar geleden al omgezet in een 'mission statement' die aangaf wat we willen bereiken op de zogenaamde 'triple bottom line' (people – profit – planet). Als familiale aandeelhouders maakten wij een charter dat onze waarden vertolkt. Die structuren, codes en charters zijn gericht op het belang en de continuïteit van de onderneming. Dat is de leidraad voor beslissingen van eigenaars of managers.

Steven Van Hecke. Christ'l Joris, is uw ervaring als Voorzitter van ETAP Lighting representatief voor uw ervaring als voorzitter van Agoria, de federatie van de technologische industrie?

Christ'l Joris. Van de lidbedrijven van Agoria zijn er 65% filialen zijn van buitenlandse multinationale ondernemingen. Het typeert de federatie maar ook de Belgische economie. De waarden en het model van aandeelhouderschap van die buitenlandse bedrijven worden voor de filialen vertaald naar de Belgische context. Daarnaast zijn er uiteraard ook familiale bedrijven zoals ETAP lid van Agoria. Ik zie geen tegenstelling tussen beide soorten bedrijven voor dit thema. De essentie van sommige begrippen of concepten blijft dezelfde, maar ze worden soms op verschillende wijzen toegepast. Zo laten ook grote multinationale bedrijven zich leiden door waarden en de zorg voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In sommige gevallen zijn de codes en procedures waartoe dit leidt zelfs meer gedetailleerd dan in Belgische bedrijven.

Steven Van Hecke. Luc Cortebeek, kunt u vanuit uw ervaring als werknemersvertegenwoordiger stellen dat er een typisch Europese manier is van ondernemen en bedrijfsvoering die belangen van stakeholders in evenwicht brengt?

Luc Cortebeek. Ik zie het steeds minder en dat is een van de moeilijkheden. De Internationale Arbeidsorganisatie werd in 1919 opgericht, als voorloper en in het kader van de Verenigde Naties, met als doelstelling de vrede te bevorderen. Men dacht dit te bereiken door economische groei en herverdeling van zijn vruchten en verder door zowel de overheid, de ondernemingen als de werknemers daarbij te betrekken. Na de Tweede Wereldoorlog bouwden we de sociale markteconomie uit en Europa ontwikkelde een Europees sociaal model. In de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) konden we goed vaststellen dat andere continenten zich deels aan dat Europese model en visie optrokken. Europa gaf leiding. Nu is dat niet langer het geval. Europa legt een streng bezuinigingsbeleid op. De Griekse werkgevers en werknemers, zeggen ons dat de Europese Unie daarbij ook de akkoorden van tafel veegt die het resultaat zijn van onderling sociaal overleg zelfs zonder dat de Griekse overheid daar budgettaire middelen aan toevoegt. Dit breekt een Europese traditie af waarbij regeringen collectieve arbeidsovereenkomsten algemeen bindend verklaren. De bewering klopt dat de economische groei de ongelijkheid op wereldvlak heeft verminderd doordat landen als China, Brazilië of Zuid-Afrika erop vooruitgaan. Maar recente rapporten van de IAO en de Wereldbank tonen aan dat de inkomensongelijkheid, de werkloosheid, de jeugdwerkloosheid en de preciaire tewerkstelling ook sterk toenemen in de OESO-landen, gelukkig minder in België. Ik hoop dat de nieuwe politieke tendensen in Europa stappen toelaten om de plaats van het sociale in het evenwicht te herstellen.

Verder zie ik een probleem in ondernemingen met anonieme aandeelhouders die geen voeling meer hebben met het bedrijf zelf. Naast familiale bedrijven zijn er immers heel wat bedrijven waarvan we het kapitaal niet meer kennen of herkennen, bijvoorbeeld hedge-funds. De managers van die fondsen hebben vaak geen enkele voeling meer met de bedrijven ter plaatse. Ondernemen met zorg voor evenwicht is daar zeer moeilijk.

Steven van Hecke. Johan Van Overtveldt, is het Europees model op de terugtocht en zal het Angelsaksische model toch winnen, aangenomen dat we die 2 modellen schematisch tegenover elkaar kunnen stellen?

Johan Van Overtveldt. In een globaliserende wereldeconomie is het bijna onvermijdelijk dat verschillende modellen, met hun goede en slechte kanten, in elkaar overgaan. In dat continuüm van ondernemingen domineren nu eens de meer Europees getinte, dan de Angelsaksisch getinte, en soms ondernemingen uit het staatskapitalisme. Dit laatste type kenmerkt sommige van de nieuwe emergente economieën. We zullen gedoemd zijn om in onze Europese eigenheid enkele kenmerken van andere modellen te absorberen.

Ik nodig uit om na te denken over een andere tweedeling die recent naar voren komt: ondernemingen die wel of niet systemisch zijn. Daarmee bedoel ik ondernemingen met een dermate grote impact op de nationale of zelfs supranationale economie, dat men zich niet meer kan veroorloven dat er iets met die bedrijven fout gaat. Ik verwijs in de eerste plaats naar financiële instellingen met bancaire en/of andere financiële activiteiten. Het kan gaan om Amerikaanse, Engelse of Europese bedrijven of zelfs ondernemingen uit emergente economieën, maar telkens met een systemische impact.

Voor de omgang met dergelijke bedrijven bestaat er duidelijk nog geen model. We moeten nagaan hoe en met welk reglementair kader de overheid met die ondernemingen kan omgaan.

Vraag 4. In veel modellen bekleedt de overheid een belangrijke rol: zij is regulator maar zou ook garant moeten staan voor het algemeen belang wanneer private of semi-private belangen daarmee strijdig zijn. Welke rol dient de overheid te spelen in de economische en financiële sector?

Johan Van Overtveldt. Europa heeft op dit vlak een competitieve handicap. Nationale en Europese bevoegdheden lopen door elkaar heen en in een aantal gevallen leidt tot ondermaats overheidsoptreden. Ook in de Verenigde Staten of China zijn de bevoegdheden verdeeld tussen het lagere en het hogere niveau, maar de bevoegdheidsafbakening is er eenduidiger. Bij een crisis zoals de bankencrisis, is niet altijd meteen duidelijk wat de Europese overheden nu wel of niet mogen of kunnen doen. In zo'n geval grijpen de landen snel terug naar eigen nationale besluitvorming en dat zorgt steeds voor verwarring. Een voorzichtige en geleidelijke aanpak mag dan al goed zijn, Europa zou toch een versnelling hoger moeten schakelen om in zo'n gevallen op basis van een duidelijke bevoegdheidsverdeling beslissingen te kunnen nemen.

Een slagkrachtige overheid heeft in de eerste plaats te maken met structuren en niet met de hoeveelheid mensen of middelen. Men moet niet per definitie een grote overheid hebben om efficiënt te kunnen werken voor het algemeen belang.

Luc Cortebeek. Het verheugt me dat men de rol van de overheid weer erkent en afstapt van de benadering uit de zogenaamde Washington-consensus. De zorg voor 'corporate social responsibility' en maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten gestalte aannemen in algemeen bindende regels, rechten, verantwoordelijkheden, respect, rapportering. Er moet een zeker evenwicht zijn met zowel een rol voor de nationale staten als voor Europa maar ook regels op wereldvlak. De I.A.O. zou minimale regels inzake sociale bescherming en sociale zekerheid moeten kunnen vastleggen die elk land moet respecteren. China ontwikkelt bijvoorbeeld een model van sociaal recht en sociale zekerheid dat niet verwijst naar het Angelsaksische model maar veeleer naar het Europese model. Zij vragen bijstand van de

Europese werkgevers en werknemers. Landen zoals Argentinië, Uruguay of Brazilië stappen af van privatisering en herbouwen hun sociale zekerheid volgens de trekken van ons Europees model.

Christ'l Joris. De overheid is een zegen voor het ondernemen als ze binnen haar opdrachten blijft. Zoals de Europese president aangaf, zijn goede instellingen belangrijk en moet de overheid een kader en instellingen tot stand brengen. Overheidsnormering was trouwens belangrijk voor de ontwikkeling van ons bedrijf ETAP en zijn producten. Maar de overheid hoeft niet in alle domeinen aanwezig te zijn. Persoonlijk zou ik een volgende Europese stap voor vennootschappen en bedrijven verwelkomen. Het juridisch statuut van Europese vennootschap bestaat ondertussen, maar blijft beperkt tot het bestuurlijke. Ik pleit voor een Europese harmonisatie op fiscaal vlak; dat zou voor het bedrijfsleven veel zaken gemakkelijker en eenvoudiger maken.

Vragenronde.

Gelet op bijvoorbeeld de bureaucratie in China, hoe kan men het begrip “kwalitatief sterke overheid” dan invullen?

Johan Van Overtveldt. Ik bevestig dat de overheid in China niet efficiënt werkt. De besluitvorming lijkt er soms sneller te gaan doordat het geen democratie is, maar de interne politieke en bureaucratische strijd die inefficiëntie veroorzaakt blijft er verborgen. Voor Europa wil ik geen blinde kreten voor regulering lanceren. Voor de financiële sector bestond er heel wat regulering maar ze werd niet toegepast of gecontroleerd of ze vertoonde veel gaten. Een overheid over haar rol en hoe ze ontsporingen kan vermijden.

Luc Cortebееck. De Chinese overheid is zeer bezorgd voor de milieuproblemen, de tegenstelling tussen het platteland en de geïndustrialiseerde kust en voor het sociaal conflict. De overheid herkent die uitdagingen maar zoekt nog naar een model om er mee om te gaan.

Kan een bundeling van de vakbondskracht in Europa helpen tegen de afbrokkeling van het sociaal model en hoever staat het daarmee?

Luc Cortebееck. De vakbonden zijn zowel Europees als internationaal georganiseerd maar dat zou veel beter kunnen. De vakbonden kennen hetzelfde probleem als veel lidstaten: ze zouden een beetje macht moeten afstaan aan het samenwerkingsverband, de Europese organisatie. Als het erop aankomt, laten vakbonden zich vooral leiden door de zorgen in eigen land. Dit neemt niet weg dat de relaties en de samenwerking goed zijn, maar verschillen uit het verleden spelen door.

Christ'l Joris. In Etap is de verstandhouding met de vakbondsvertegenwoordigers goed. Maar voor elk bedrijf is een vakbond op maat van dat bedrijf belangrijk. Met vertegenwoordigers die het bedrijf goed kennen kan men soms meer vooruitstrevende afspraken maken dan indien men alleen de grote lijnen volgt die centraal door de vakbonden worden uitgezet.

Paul Krugman riep de Amerikaanse overheid op om zijn tekort te laten oplopen. Is dat een keynesiaans beleid en hoe kan zich dat in de toekomst ontwikkelen?

Johan Van Overtveldt. De visie van Keynes op het economisch en monetair beleid was niet statisch en onveranderlijk. Van de ideeën die hij in 1937 neerschreef in een periode van zeer ernstige deflatie, nam hij kort nadien afstand. Dat Paul Krugman pleit voor inflatie, is eerder een maatschappelijke dan een economische keuze. Het komt erop neer dat diegenen met een vermogen de crisis moeten betalen en dat de uitstaande schulden op die wijze weggewerkt kunnen worden. Dat is geen Keynesianisme want Keynes was virulent tegenstander van inflatie.

Is het Duitse sociale model dual: lage werkloosheid ten koste van laag inkomen?

Luc Cortebeek. Het Duitse beleid, door kanselier Schröder in gang gezet, heeft inderdaad werkgelegenheid gecreëerd maar veel mensen halen uit hun job onvoldoende inkomen om hun gezin te onderhouden. De heer Schröder heeft onlangs publiek voor minimumlonen gepleit. De arbeidsmarkt in Duitsland is niet rooskleurig: jonge werknemers uit het oosten van Duitsland verhuisden voor een beter loon naar de beter ontwikkelde Oost-Europese landen of naar het westen van Duitsland. De slecht betaalde jobs worden er ingevuld door Roemenen, Hongaren, enz.

Welke concrete maatregelen stelt u voor om de Euro te redden?

Johan Van Overtveldt. Bij de invoering van de euro in 1999 heeft men de kar voor het paard gespannen. Een monetaire unie kan enkel werken als er ook een politieke unie is die voor discipline en convergentie van het beleid zorgt. Men heeft echter de monetaire unie gelanceerd met als doel een politieke unie. Het stabiliteitspact en het begrotingsverdrag, naderhand uitgewerkt, schieten tekort. Alleen een politieke unie waarin enkele politieke en sociaaleconomische bevoegdheden ondubbelzinnig naar de Europese Unie zijn overgedragen, kan vertrouwen en stabiliteit brengen in de markten. Zo kan bijvoorbeeld degelijk banktoezicht alleen op Europees vlak georganiseerd worden.