

Berlijn, tien jaar verder : 'Das Alte kann nicht bleiben, das Neue noch nicht sein'

Tien jaar na de val van De Muur. Weerzien in Berlijn. Wat is er terechtgekomen van de (Helmut Kohl:) "bloeiende vergezichten" die de Oost-Duitsers waren beloofd. En: hoe heeft Nederland zich in de Neue Länder gemanifesteerd? 'Voorzichtig', lijkt de passende term. "Maar juist die voorzichtige houding heeft Nederlandse bedrijven behoed voor al te grote teleurstellingen."

Herfst in Berlijn, tien jaar verder. Herdenkingsprogramma's en documentaires op de lokale zender. Natuurlijk over De Muur, de hereniging en de geschiedenis van Berlijns beroemdste straat, Unter den Linden. Kanongebulder sterft weg in het monotone dreunen van de heimachine, terwijl een filosofische voice over de couleur locale trefzeker typeert: Das Alte kann nicht bleiben, das Neue noch nicht sein. Wie durft er te beweren dat het Duits niet poëtisch is? Das Neue. Kanselier, Bondsregering, Bondsdag, Bondsraad, een aantal ministeries, lobby-organisaties en ambassades hebben hun intrek genomen in de nieuwe hoofdstad. Met de verhuizing zijn 11.000 arbeidsplaatsen gemoeid. Nieuwbouw op de Potsdamer Platz. Das Alte. Een kilometer Muur langs de Spree bij het Ostbahnhof, een vergeten propagandabord in een vervallen woonwijk. En vooral veel verhalen. Over hoe het was, hoe het had moeten worden en hoe het is. Een stad met Londense afmetingen, maar zonder de bijbehorende hectiek. Wie midden op de dag een afspraak heeft op Unter den Linden doet dat probleemloos per auto. Wie onderweg nog even op bedevaart wil naar de vroegere doorlaatpost Checkpoint Charlie in de Friedrichstrasse, parkeert zijn auto om de hoek. Soms heeft het wel voordelen dat het Neue noch nicht sein kann... Wat opvalt is het ontbreken van toeristen. Natuurlijk, ze zijn er wel, maar zo mondjesmaat dat het haast beschamend is. Daar waar een halve eeuw geschiedenis achter elke straathoek tastbaar is, ontbreekt de dagjesmens. Vooral de afwezigheid van Nederlandse touringcars en personenauto's is opmerkelijk. Kennelijk is een vijfde keer Londen of Parijs toch weer aantrekkelijker dan een bezoek aan de 'bouwput' van Berlijn.

De andere kant

"Berlin lebt." Gerhard Dunkel is directeur voor de regio noord-Oost-Duitsland van ABN-Amro. De geboren Hamburger wijst op het gebouw tegenover zijn werkkamer van de

bankvestiging aan Unter den Linden. "Lang na de oplevering stond het leeg. Sinds de zomer zie ik er mensen werken. Berlin hat die Kurve genommen. De Umzug (de verhuizing van regering en parlement van Bonn naar Berlijn, red.) heeft een vliegwiel in werking gezet. De stad straalt iets uit, jonge mensen willen er wonen en werken. Mijn eigen zoon is ook naar Berlijn verhuisd. Hier gebeurt het."

Wim Maarse is hoofd van de economische afdeling van de Nederlandse ambassade in de Bondsrepubliek. Vanuit zijn werkkamer op de 20ste verdieping heeft hij een uniek uitzicht op het in oude glorie herstelde Rijksdaggebouw en op de nieuwbouwprojecten van de Potsdamer Platz. "Maar ik vind de andere kant veel mooier", klinkt het bijna verontschuldigend. De "andere kant" is zichtbaar vanaf de kamer van een collega: het vroegere Oost-Berlijn, met de Berliner Dom prominent in beeld. Het is een kant die Maarse graag belicht. "Er is de vroegere DDR-burgers veel te veel beloofd. Daarom is er nu zo veel teleurstelling en cynisme. De weelde van het westen is beschikbaar gekomen, maar ze hebben er een hoge prijs voor betaald. Je moet het leven in de DDR niet romantiseren, maar iedereen had werk en primaire zaken als wonen, eten en onderwijs waren goedkoop. Bovendien was er een sterke gemeenschapszin en hoefde de buitendeur niet op slot. Wat ze ervoor hebben teruggekregen is een hoge werkloosheid, individualisering, hogere kosten van levensonderhoud en criminaliteit." De teleurstelling uit zich vooral via de stembus: bij de jongste verkiezingen stemde in sommige wijken bijna de helft voor de vroegere communisten. Maar ook in het teruggrijpen op zaken uit het oude vertrouwde verleden. Rotkäpchen, een vroegere Oost-Duitse sekt, vindt weer gretig aftrek. In het westen van de stad wordt Der Tagesspiegel gelezen, in het oosten de Berliner Zeitung. De Trabantjes zijn cultauto's geworden: Ich bin ein Ost-Berliner. In dat licht is de uitslag van recent onderzoek niet verrassend: een op elke vijf Ossies wil de Muur wel weer terug.

Uithoek

Maarse - tot voor kort directeur van de EVD, de handelsbevorderingsdienst van het ministerie van Economische Zaken - vindt het "een voorrecht" om in het Berlijn van 1999 te mogen werken, maar plaatst kanttekeningen bij de euforie rond de nieuwe Duitse hoofdstad en haar achterland. "Het is een stad in een interessante periode. Elke dag verandert er iets. Maar het is ook een uithoek. Voor handel en investeringen zijn andere delen van Duitsland, zoals Baden-Württemberg, Hessen, Beieren en Nordrhein-Westfalen, veel belangrijker en dat verandert niet snel. Veel van de investeringen die Berlijn zo'n dynamische aanblik geven, zijn afkomstig

van de overheid. En vergeet niet dat de stad ook klappen heeft gehad door de hereniging: West-Berlijners hadden vroeger allerlei (onder meer fiscale, red.) gunsten, die in een klap zijn verdwenen. En Oost-Berlijn was het paradepaardje van de DDR, waar veel geld werd ingepompt. Ook dát is met de hereniging verdwenen." Zulke kritische kanttekeningen had een andere Nederlander in Duitsland, directeur Klaas van der Beek van de Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel in Düsseldorf, ook al geplaatst. "Berlijn een bouwput? Er wordt op bepaalde plekken veel gebouwd, ja. Maar elders in Europa ook. Mensen praten elkaar graag na. Oude industriesteden als Leipzig en Dresden spelen op economisch gebied een grotere rol dan Berlijn. De stad heeft vooral een symboolfunctie."

Euforie

Direct na de val van de Muur, in november 1989, begon de euforie. Het communisme was aan zijn eigen tekortkomingen tenonder gegaan. Burgers uit het Oostblok waren bevrijd, handel en investeringen gingen gouden tijden tegemoet. Talrijk waren de oproepen aan het Nederlands bedrijfsleven om niet achter het net te vissen, zeker niet in de ehemalige DDR, die financieel op de been geholpen zou worden door de suikeroom uit het westen. "De Duitse eenwording leidt tot meer economische groei voor Nederland dan de vorming van de interne markt", liet directeur Gerrit Zalm van het Centraal Planbureau (CPB) optekenen in *Metalektro Profiel* van april 1990, het maandblad van de metaalwerkgeversvereniging FME. "Met name de kapitaalgoederenindustrie en de toeleveranciers aan de sector zullen van de Duitse impulsen profiteren", voorspelde het Planbureau in *Werkdocument 34*, de CPB-publicatie waarin de studie naar de gevolgen van de hereniging was vervat. Tegenover die visie stond de waarschuwing van Arie van der Zwan, in die tijd voorzitter van de FME-stuurgroep *Nederland Industrieland*. De hoogleraar waarschuwde voor een 'economische heroriëntatie' van het Duitse bedrijfsleven. Het gevaar dreigde, aldus Van der Zwan, dat West-Duitse uitbesteders hun Nederlandse toeleveranciers zouden inruilen voor - goedkopere - Oost-Duitse landgenoten. Tegelijk dreigde het gevaar dat de Europese markten zouden worden overspoeld door producten uit de lage-lonen-landbouwlanden Polen, Tsjechië en Hongarije.

Stormloop

Tien jaar later kan het slagveld worden overzien. Sommige voorspellingen zijn uitgekomen, andere niet. Weer andere zijn weliswaar bewaarheid, maar hebben niet lang standgehouden.

Zo was er kort na de hereniging een stormloop van consumenten op westerse luxe-artikelen als auto's, televisies en geluidsapparatuur. "Het Nederlands bedrijfsleven heeft daar goed op ingespeeld", herinnert Gerhard Dunkel (ABN-Amro) zich. "Met vrachtwagens vol werden Philips-apparaten binnengereden en verkocht in provisorische winkels. Wat wíl je: de mensen in het oosten hadden spaargeld waar ze nooit iets voor hadden kunnen kopen, zeker toen ze hun Ostmarken een-op-een konden omruilen voor West-Duitse munten." Maar in het najaar van 1992 was de boom even plotseling voorbij als ie was gekomen. "De mensen ontdekten dat het niet alles goud was wat er blonk", zegt Dunkel. "Bovendien raakten ze werkloos. Hun werkgevers werden via de Treuhand (de overheidsinstelling die belast was met de privatisering van vroegere Oost-Duitse staatsbedrijven, red.) verkocht en de nieuwe eigenaren moderniseerden de verouderde bedrijven, waardoor dezelfde productie met een schijntje van de vroegere bezetting kon worden gehaald. Het werkloosheidspercentage liep formeel op naar 20 procent, maar de werkelijke cijfers liggen hoger." De toeleveranciers kregen in de eerste jaren na de Wende inderdaad de klappen die Van der Zwan had gevreesd. Sommige bedrijven boden dat verschijnsel het hoofd door delen van hun productie naar het vroegere Oostblok te verplaatsen. "Maar wat vooral gebeurde", vertelt general manager Hans van der Spek van de Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering (NEVAT), "is dat toeleveranciers zich massaal gingen richten op het leveren van complete subsystemen in plaats van losse componenten. Bovendien is, geholpen door de lage rentestand, veel in nieuwe productie-apparatuur geïnvesteerd. Ze konden daardoor hoge kwaliteit leveren tegen een prijs die concurreerde met die van Oost-Europese aanbieders. Daarnaast waren ze beter in staat om in de ontwikkelingsfase mee te denken met de uitbesteders." Bijkomend probleem voor de nieuwe toeleveranciers uit het oosten was dat ze niet altijd konden voldoen aan de moderne 'just-in-time'-eisen op het gebied van leveringstijden. Van der Spek: "En niet te vergeten de ontwikkeling van de lonen in Oost-Europa. Het verschil tussen Nederland en Tsjechië is niet meer zo groot als tien jaar terug." Concrete cijfers heeft Van der Spek niet voorhanden, maar "uit de losse pols" durft hij de stelling aan dat Nederlandse bedrijven hun marktpositie in Duitsland hebben verbeterd. "De val van de muur heeft ons veel scherper gemaakt."

Op de schop

Heel Berlijn zou op de schop gaan. Het centrum werd een bouwput en de nieuwe burgers hadden behoefte aan eigentijdse woningen. Een goudmijn voor de Nederlandse bouw, zo viel tien jaar geleden te horen. "Ze zijn hier inderdaad allemaal geweest. Alle grote en middelgrote

bouwers. Maar ook weer teleurgesteld vertrokken. Sommige zitten tot op de dag van vandaag met de naweeën." Nog een Nederlander in Berlijn. Jos Hegeman is Geschäftsführer van bouwbedrijf Kondor Wessels Deutschland. Werkt en woont al acht jaar in het oostelijk deel van de stad. Het hoofdkantoor is gevestigd in het gebouw van een vroegere landbouwcoöperatie. De Duitse dochter van het fusiebedrijf Volker Wessels Stevin heeft als enige 'Nederlandse' bouwer echt geprofiteerd van de val van de muur. De onderneming telt inmiddels 900 vaste medewerkers, ontwikkelt nieuwbouwprojecten door heel Duitsland en groeit nog stevig door. "Een belangrijke verklaring voor het feit dat wij wel succesvol waren waar anderen mislukten, is gelegen in het feit dat wij van het begin af aan een Duits bedrijf werden. Mijn collega's van andere Nederlandse bouwers troffen elkaar maandagochtend op Schiphol en vrijdagmiddag op vliegveld Tegel (de Berlijnse luchthaven, red.). Ik ben hier zo snel mogelijk gaan wonen en heb zo veel mogelijk lokale mensen in dienst genomen. Dat werd opgepikt als een signaal. Wij waren niet het zoveelste westerse bedrijf dat kwam profiteren en dat 'domme Oost-Duitsers' kwam vertellen hoe ze de zaken moesten aanpakken. Wij probeerden echt onderdeel van de samenleving te worden en samen een bedrijf op te bouwen." Kondor Wessels heeft zich nooit in de strijd gestort voor de bouw van op prestigieuze projecten op de Potsdamer Platz of andere plaatsen in het centrum van de stad. "Wij hebben een niche strategie gevolgd", vertelt topbestuurder Herman Hazewinkel van Volker Wessels Stevin in Rotterdam. Die strategie bestond eruit dat het bedrijf zich puur richtte op de ontwikkeling van nieuwbouwwijken met wat in Nederland eengezinswoningen heten. Aan de randen van Berlijn bouwde het bedrijf er zo'n vierduizend. "Duitse bouwondernemingen haalden hun neus op voor die markt", vertelt Hazewinkel. "Huisjesbouwers noemden ze ons denigrerend. Maar ze vergaten dat 40 huizen van 400.000 mark ook 16 miljoen productie is." In een latere fase heeft Kondor Wessels Deutschland het Berlijnse succes uitgebouwd in andere delen van het land.

Local business

"Bijna al onze Nederlandse concurrenten hebben te maken gehad met teleurstellingen in de vroegere DDR", weet Hazewinkel. "Maar wij ook, dus ik ben terughoudend in mijn oordeel. Het belangrijkste verschil is dat veel bedrijven na hun teleurstellingen zijn afgehaakt, terwijl wij juist onze activiteiten hebben uitgebreid." Net als zijn 'Duitse' Geschäftsführer Hegeman is Hazewinkel ervan overtuigd dat het opzetten van een Duitse organisatie een belangrijke bijdrage aan het succes was. "Bouwen is local business", is zijn overtuiging. Via een

meerderheidsbelang in Trapp, een middelgrote Duitse bouwonderneming, wil Volker Wessels Stevin de Duitse omzet, die zich nu tussen de 400 en 500 miljoen mark beweegt, ondanks een stagnerende markt, verder uitbouwen. Daarnaast gebruikt het bedrijf de successen in oostelijk Duitsland als opstapje naar de bouwmarkten in andere landen van het vroegere Oostblok. "Nu de situatie zich aan het stabiliseren is, kun je vaststellen dat Nederlandse bedrijven het niet slecht hebben gedaan na de val van de Muur", analyseert Dunkel (ABN-Amro). "Juist de voorzichtige houding van het begin heeft ze behoed voor al te grote teleurstellingen. Ik ken voorbeelden van buitenlandse bedrijven die massaal naar Berlijn zijn gekomen, zich soms zelfs begaven in een branche die ze onvoldoende beheersten en daardoor forse klappen hebben opgelopen." Na lang denken herinnert Dunkel zich precies een Nederlands bedrijf - een toeleverancier aan de bouw - dat een investering van zo'n 60 miljoen mark de mist in zag gaan. "Het bedrijf had de pech dat de bouw stagneerde. Bovendien zat het logistiek gezien op een verkeerde plaats. Maar het is een uitzondering. Natuurlijk hebben aanvankelijk veel bedrijven met te hoge verwachtingen naar de nieuwe deelstaten gekeken en werden ze verrast toen in 1992 plotseling bleek dat de bomen niet tot in de hemel groeiden. Maar dat kun je het Nederlandse bedrijfsleven niet verwijten: wij zijn allemaal - ook de Duitsers - verrast door de ontwikkelingen. Niemand had voorzien dat de Oost-Duitse economie zo totaal verrot was. Daardoor kwam de werkloosheid op een nog hoger niveau dan was voorspeld, temeer omdat de nieuwe deelstaten door het opgetrokken loonniveau helemaal geen interessant investeringsgebied bleken te zijn. Investeerders trokken liever 100 kilometer verder, de Poolse grens over." Nederlandse bedrijven hadden soms ook een concurrentienadeel, meent Klaas van der Beek (Nederlands-Duitse Kamer). "Franse en Italiaanse wegenbouwers konden complete projecten aanbieden: de weg, de bijbehorende infrastructuur en de financiering. Wij hadden zulke constructies niet."

Gegeseld

Eigenlijk zitten de meeste Nederlandse bedrijven op plaatsen waar niemand ze vooraf had verwacht: boeren kochten de oude Landwirtschaftlichen Produktions Genossenschaften, de collectieve boerderijen uit de DDR-tijd, en maakten er moderne hoogproductieve bedrijven van. Ze zitten op plaatsen in Mecklenburg en Brandenburg en trokken een enkel voedselverwerkend bedrijf met zich mee, zoals de Oostzaanse Meyn Groep, die een dochtervestiging opende in Neubrandenburg. "Nordrhein-Westfalen, Hessen, Niedersachsen en Baden-Württemberg zullen allemaal belangrijker blijven voor Nederlandse bedrijven dan

de nieuwe deelstaten", verwacht Wim Maarse (Nederlandse ambassade). "Het zuidelijk deel van de vroegere DDR, zo in de strook Eisenach, Leipzig, Dresden, Erfurt zal te zijner tijd misschien weer de economische positie gaan innemen, die het gebied voor de Tweede Wereldoorlog innam, maar dat duurt nog wel een generatie. Maar het vervelendste is: nieuwe werkgelegenheid moet vooral uit de dienstensector komen en uit het stimuleren van nieuwe bedrijvigheid. Op beide vlakken heeft heel Duitsland nog een geweldige achterstand. Dienstverlening is slecht ontwikkeld en ondernemerschap wordt nog flink bestraft. Wetgeving maakt het nog heel moeilijk om zelfstandige te worden en als je het uiteindelijk bent, word je gegegeld door het fiscaal systeem. Structureel deugt er nog een heleboel niet in dit land. Sinds ik aan de Nederlandse ambassade ben verbonden, heb ik een somber beeld van Duitsland gekregen." Es ist Zehn Uhr. Nachrichten. Op de radio het nieuws dat de Duitse economie in 1999 naar verwachting 1,3 procent groeit. Bondskanselier Schroder bagatelliseert het bericht door te voorspellen dat de conjunctuur in 2000 fors zal aantrekken. "Hij rekt zich rijk", sneert Maarse. "En het is maar de vraag of een opleving van de conjunctuur nieuwe banen schept. Dat begint pas bij een groei boven de 2 procent."

Vrijheid

"Vrijheid?" Willy Kubitzka, verkoper van DDR- en Sovjet-relikwieën als onderscheidingen en legerpetten bij een gespaard stuk Muur langs de Spree, kijkt zijn gehoor meewarig aan.

"Vrijheid zonder geld is geen vrijheid." Het cynisme viert hoogtij in het 'bevrijde' deel van de hoofdstad. "Mensen willen gelukkig worden. Linksom of rechtsom. Linksom lukte het niet, nu proberen ze het rechtsom en de eerste tekenen zijn niet gunstig. Het kapitalisme maakt ze ook niet gelukkig. Communisme, socialisme, het komt allemaal terug. In theorie is het ook geen slecht systeem, het mislukt alleen omdat de mensen er niet geschikt voor zijn. Veel geld verandert de mens een beetje, maar met macht kan niemand omgaan. Daarom liep het mis." Voorlopig behelpt Kubitzka zich op de vrije markt. Een Amerikaanse historicus bood 3.000 DM voor een authentiek brok Muur uit zijn nering. De koop ging niet door. "Ik heb gezegd: kom met Kerstmis nog maar eens terug." Grijnzend: "Hoe langer ik wacht, hoe meer hij bereid is te betalen."

Wereld van verschil

Kort nadat de Kosovo Crisis was uitgebroken had Jos Hegeman, Nederlands directeur van de Duitse dochter van bouwer Volker Wessel Stevin in Berlijn, werkoverleg met zijn staf, meest ex-DDR-burgers. Vanuit een westers denkpatroon liet hij zich ontvallen dat het NAVO-ingrijpen een goeie zaak was. "Dat maakte een storm van kritiek los. Zonder uitzondering verwierpen ze het ingrijpen. De NAVO had er niets te zoeken, vonden ze. Dat was weer een bijzondere ervaring: allemaal kerels met wie je dagelijks samenwerkt, van wie je vermoedt dat ze hetzelfde denken als jij, en plotseling is er weer zo'n wereld van verschil." Het was een van de weinige keren dat hij zich realiseerde dat zijn nieuwe collega's een andere achtergrond hebben dan hijzelf. Voor het overige zijn de vooroordelen gelogenstraft. Hegeman is acht jaar geleden met opzet in het vroegere Oost-Berlijn gaan wonen. Hij heeft respect voor de oud-DDR-burgers die níet afgeven op hun vroegere land. "Ze hebben er bij volle bewustzijn in meegedraaid en ik vind het nog steeds laf als mensen nu zeggen dat het een slecht systeem was. Ze hebben er ook de vruchten van geplukt: tegenover het gebrek aan vrijheid stonden vrij onderwijs, gratis gezondheidszorg, 100 procent werkgelegenheid en weinig criminaliteit." Hij heeft de Oost-Duitsers leren kennen als vakbekwame mensen, die meer dan hun collega's uit het westen, bereid zijn te vechten voor hun boterham. "Aan de andere kant heerst er ook apathie bij mensen die veel teleurstellingen hebben moeten slikken." De Nederlander wordt vriendelijker bejegend dan West-Duitse werkgevers, is zijn indruk. "De Ossies voelen zich nog steeds minderwaardig en hebben het idee dat ze zich tegenover de Besser Wessies moeten waarmaken. Ze voelen zich tweederangsburgers. We hebben er 1.600 miljard mark ingepompt en kijk eens wat jullie ermee gedaan hebben, krijgen ze te horen. Maar de Oost-Duitsers zeggen dan: we hebben mooie Autobahnen gekregen, maar we zijn wel werkloos!"

Oude gewoonten

Sommigen vinden het nog heel moeilijk om met vrijheid om te gaan, vertelt Jos Hegeman, Geschäftsführer van Kondor Wessels Deutschland. "Ik ken een oud-DDR-bestuurder, die burgemeester is geworden. Hij had grote problemen met een dronkaard in zijn dorp. Op een dag sprak hij de huisarts aan en vroeg: kun je hem niet in een kliniek opsluiten? Nee, zei de arts, alleen als hij een gevaar is voor een ander. Mooi, zei de burgemeester, dan gaan we samen naar zijn huis. Ik trek de dekens van zijn bed, zodat hij amok zal maken. Dan kom jij binnen en verklaart dat de dronkaard me wilde aanvallen. Zo ging dat vroeger en ze hebben nog altijd moeite om oude gewoonten af te leren."

De blik naar het oosten

Bondspresident Johannes Rau roerde het onderwerp aan tijdens zijn recente staatsbezoek aan Nederland: de Duitse eenwording en de verhuizing van regering en parlement naar Berlijn zijn geen indicatie dat het land zich meer dan in het recente verleden politiek en economisch op het oosten gaat richten. De vrees was in een aantal landen aan de westelijke grenzen van Duitsland te horen geweest. Diplomaat Wim Maarse heeft het onderwerp ook bij een aantal gelegenheden aangeroerd. "De kans is groot dat een volgende generatie ambtenaren afkomstig is uit het oosten en er wonen hier nog altijd veel mensen met een Slavische achtergrond. Je zou je kunnen voorstellen dat die meer op Oost- en Centraal-Europa zijn gericht dan op het westen. Maar ik kreeg steeds hetzelfde antwoord: Wim, je overschat het belang van de bond. Zelfs ten tijde van de Duitse keizer waren de keurvorsten machtig en hadden zij veel zelfstandige contacten met hun buurlanden. De deelstaten hebben dat overgenomen. Ze hebben eigen regeringen en eigen politieke en economische belangen en banden. De verhuizing van Schroder van Bonn naar Berlijn verandert daar niets aan." "Duitsland is 50 jaar lang gekoesterd door het westen. We zijn niet zo ondankbaar dat we dat meteen vergeten." Gerhard Dunkel (ABN-Amro) wijst echter wel op de Duitse verantwoordelijkheid tegenover de oostelijke buurlanden. "Polen, Tsjechië, Slowakije en Hongarije hebben nog een lange weg te gaan. Ze moeten goed verankerd worden in het westen om ze welvarend te maken. Als dat niet gebeurt, bestaat het gevaar van politieke instabiliteit. Helmut Kohl heeft ons op die verplichting gewezen. De oorzaak van het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog lag voor een belangrijk deel in de slechte behandeling van Duitsland na afloop van de Eerste Wereldoorlog. De historicus Kohl heeft die les goed geleerd. Als dat betekent dat een Nederlandse toeleverancier er een concurrent uit Oost-Europa verkrijgt en marktaandeel verliest, dan moeten we misschien wel bereid zijn die prijs te betalen."

Forum, 18 november 1999

Apekool en flessentrekkerij; Minister Zalm (Financiën):

'Lastenverlichting is niet irrelevant geworden'

Gerrit Zalm is geïrriteerd. Vraag: Of hij gelooft in de 'Nieuwe economie'. Antwoord:

"Net zo veel als in new age". Of zijn belastingplan de inflatie aanwakkert en

kostwinners op koopkrachtverlies zet, zoals PriceWaterhouseCoopers berekende.

Gebeten: "Apekool!" Dat lastenverlichting de economie oververhit dan? Venijnig:

"Achterhaald denken." Interview met een kribbige minister.

Opeens was de minister van Financiën het mikpunt in de media. Hij had tijdens de algemene politieke en financiële beschouwingen in de Tweede Kamer wel wat snel de beurs getrokken, heette het. Nu de economie op volle toeren draait, kan lastenverlichting leiden tot oververhitting. Vervolgens opperde directeur Wellink van De Nederlandsche Bank dat het belastingplan voor 2001 de inflatie zou kunnen aanwakkeren. En tot overmaat van ramp liet managementadviesbureau PriceWaterhouseCoopers in De Telegraaf optekenen dat Zalms belastingherziening de kostwinner acht procent koopkracht kost. Het gesprek begint korzellig. Vindt u zelf niet dat u makkelijk hebt ingestemd met de wensen van de Kamer? IJzig: "Het is gebruik dat een Miljoenennota wordt besproken met de Kamer en in een democratie schijnt het ook voor te komen dat er dan iets in veranderd wordt." Iets? "Het kabinet stelde in de Miljoenennota een lastenverlichting voor van 2,2 miljard. Tijd en vorm waren bespreekbaar. Wij wilden in 2000 een miljard beschikbaar stellen en de resterende 1,2 miljard een jaar later. De Kamer heeft gezegd: doe er nu maar een half miljard bij. Verder hadden we een conservatieve begroting omdat de reserve voor 1999 niet was benut. Het kabinet was erg behoedzaam en de Kamer vond dat onnodig. Dat is een afweging waartegen geen fel verzet gepast is." Wordt het moeilijker de hand op de knip te houden nu het zo goed gaat? "Het is altijd moeilijk. Als het slecht gaat moet je bezuinigen, gaat het goed, dan probeer je zoveel mogelijk binnen te houden. De spelregels die we gemaakt hebben zijn wel dienstig. De scheiding van uitgaven en inkomsten maakt het eenvoudiger de zaken in de hand te houden dan in de tweede helft van de jaren tachtig. Toen stroomde het geld ook binnen, maar ging het er even hard weer uit. Het kabinet Lubbers II kende een groei van het bruto binnenlands product van gemiddeld 3,25 procent per jaar. Toch eindigde het financieringstekort net zo hoog als waarmee het kabinet begonnen was, op zo'n 5 procent. Er was tien miljard meer uitgegeven dan beoogd. Dat gebeurt nu niet meer. De uitgaven voor 2000 liggen duidelijk beneden de plafonds en met het tekort loopt het aanzienlijk beter dan gedacht. De

lastenverlichting is wel een half miljard meer geworden, maar het heeft geen absurdistische omvang gekregen." Wel vijftig procent meer dan u voorstelde. "Anderhalf miljard is niet veel in historisch perspectief. In de vorige periode 'deden' we gemiddeld zo'n vier tot vijf miljard per jaar. Als je een miljard voorstelt en komt een half miljard bij, dan is dat inderdaad 50 procent meer. Als je vier miljard voorstelt en er komt een half miljard bij, dan is het iets meer dan tien procent. Hoe kleiner de bedragen, hoe groter de procentuele verschillen. Dat zag je ook bij de raming van het financieringstekort. Het Centraal Planbureau voorzag een tekort van 0,3 procent en het ministerie van Financiën een tekort van 0,5 procent. Dan gaan mensen zich meteen afvragen waar dat 'grote' verschil vandaan komt. Maar vroeger was het even groot. Toen ging het alleen om 4,3 tegen 4,1 procent." Los van de omvang: zijn de extra uitgaven en de lastenverlichting niet te veel een bestedingsimpuls geworden? Er is weinig terechtgekomen in economische structuurversterking. "Daarover beslist de Kamer. Er zijn méér dingen dan economie. Defensie zal nooit een economisch goed doel zijn maar dat is geen reden om er nooit wat geld in te steken. Dat vindt tenminste mijn partij. Geld voor dak- en thuislozen vind ik ook geen slecht doel." U bent niet voor versnelde aflossing van de staatsschuld? "Ik heb de ambitie om met het begrotingstekort beter uit te komen dan we in het regeerakkoord hadden staan en dat ziet er ook wel redelijk uit." Geen ambitie om het nog wat aan te scherpen? "Het is helemaal niet relevant wat voor geheime ambities ik heb. Het is alleen relevant wat ik er van waarmaak." In het regeerakkoord staat dat meevallers aan de inkomstenkant voor de helft naar het begrotingstekort gaan en voor de andere helft naar lastenverlichting. Er zijn mensen die vinden dat verdere lastenverlichting de economie oververhit. "Lastenverlichting is nog steeds nodig. Het hangt er alleen van af welke vorm je kiest. De mensen die bang zijn voor oververhitting, maken zich schuldig aan achterhaald Keynesiaans denken. Het modernere economische denken heeft door dat het verruimen van het aanbod door lastenverlichting een heel ander effect heeft dan dat je de vraag stimuleert. Wat nu níet interessant is, is het verlagen van werkgeverslasten om de vráág naar arbeid te bevorderen. In 2000, maar met name in 2001, is lastenverlichting zodanig vormgegeven dat het aanbod op de arbeidsmarkt wordt gestimuleerd: meer mensen gaan aan het werk omdat werken straks meer loont. De vorm is anders, maar daarmee is lastenverlichting niet irrelevant." Is de schrik voor oplopende inflatie ook achterhaald? "In augustus liep de inflatie ineens op tot 2,6 procent. Dat was wel even schrikken. Gelukkig bleek het een incident te zijn. We liggen nu op dikke 2 procent. In de EU ligt het op zo'n 1,1 tot 1,2 procent. We hebben de afgelopen jaren een enorme inflatievoorsprong opgebouwd, dus dat je iets kwijtraakt ten opzichte van Italië en Duitsland ligt voor de hand. Maar we moeten oppassen dat we geen prijs-loonspiraal op gang brengen."

Dus? "Dus goed opletten en maatregelen nemen als het uit de hand dreigt te lopen." Directeur Wellink van De Nederlandsche Bank waarschuwde voor inflatieverhoging door de combinatie van prijsverhogingen uit uw belastingplan (btw-verhoging en verhoging energieheffing) en bestedingsimpulsen (vijf miljard 'smeergeld' voor invoering van het belastingplan plus één miljard gulden extra lastenverlichting). Afgemeten: "Wellink is voorstander van het belastingplan, meent ook dat smeergeld nodig is om de invoering mogelijk te maken en vindt ook dat we het niet moeten uitstellen. Wellink wijst erop dat de overheid haar bijdrage aan de inflatie in de gaten moet houden. Dat realiseert het kabinet zich terdege. We zitten in een zone waar het opletten is. Maar journalisten willen maar twee dingen schrijven: ik bagatelliseer het probleem of ik hijs de stormbal." Als het uit de hand loopt, neemt u maatregelen. Welke? "Dat zal ik u tegen die tijd vertellen." Welke mogelijkheden hebt u? Kribbig: "Een heleboel." U kunt toch wel zeggen welke instrumenten een minister van Financiën in het algemeen heeft om de inflatie te beteugelen als hij het rente-instrument niet in handen heeft? "Daar ga ik niet op in. Dat heb ik de Tweede Kamer ook niet gezegd. Zulke gedachten gaan alleen maar eigen leven leiden." Hebt u in uw achterhoofd wel eens gespeeld met de gedachte om de herziening van het belastingstelsel een jaartje uit te stellen? "Nee. Een jaar geleden ging het fantastisch met de economie, driekwart jaar geleden donderde de hele boel in elkaar en moesten we rekenen op deflatie en nu weet iedereen dat de economie in 2001 oververhit raakt. Ik heb nog geen prognose voor 2001 gezien en als die er is, komt-ie niet uit. Je kunt op dit moment iets zeggen over 1999 en misschien iets over 2000. Voor 2001 kun je alleen wat trends doortrekken." Maar van werkgevers en werknemers verwacht u wél dat ze rekening houden met onzekerheden. Om te voorkomen dat een prijs-loonspiraal ontstaat verwacht u dat de lonen gematigd blijven. Maar wie garandeert dat het belastingplan in zijn huidige vorm door de Kamer komt? "Ik verwacht niet veel wijzigingen. Er is eerder druk om het nog wat prettiger te maken voor de middeninkomens." Een beetje prettiger? Volgens berekeningen van PricewaterhouseCoopers gaat de kostwinner met een middeninkomen er ruim 8 procent op achteruit. "Apekool! We hebben alles doorgerekend en kostwinners zitten in de plus. Maar je kunt altijd een apart geval construeren dat afwijkt. In het theoretische geval van iemand met maximale lijfrente, spaarloon, premiesparen en consumptief krediet kan die er inderdaad in koopkracht op achteruit gaan. Maar die heeft de afgelopen jaren zó veel profijt van aftrekposten gehad dat-ie niet moet zeuren." U schrikt niet. "Ik kan ook andere rekenvoorbeelden maken. Van iemand die op plus 20 procent komt. Mensen zijn achterdochtig. Ze kunnen zich niet voorstellen dat belastingen omlaag gaan. Maar ik garandeer dat de loonstrookjes van januari 2001 er fantastisch uitzien." En dus verlangt u dat

de vakbeweging pas op de plaats maakt. "Ik verlang helemaal niets. Ik ga er van uit dat ze verstandig blijft. Dat betekent dat ze rekening houdt met de positieve effecten van de herziening van het belastingstelsel. Het officiële standpunt van de vakbeweging is dat ze geen rekening houdt met de invloed van lastenverlichting op de koopkracht, maar als je een loonvergelijking maakt, dan zie je dat ze dat in de praktijk al jaren wél doet." Maar inflatie... "Wat we aan wigverhogingen doen in de prijzen (door verhoging van het btw-tarief en door energieheffingen stijgt het prijsniveau met ongeveer een procent, red.) doen we aan verlagingen van het belastingtarief teniet. Dus voor dat deel hoeft de vakbeweging geen compensatie in de lonen te vragen. Dat doet ze ook niet, omdat ze zich traditioneel baseert op het geschoonde inflatiecijfer. En dus ontstaat er geen prijs-loonspiraal." U doet daar redelijk laconiek over. "Het is toch een verstandig uit te leggen verhaal? Als mensen oren hebben en verstand, dan komt het toch over?" Hééft u nog wel zorgen als minister van Financiën? Eindelijk de gulle lach. "Hahaha, uitsluitend! Mijn zorg is gelegen in het ontstaan van euforie en onverantwoord gedrag. Driekwart jaar geleden dachten we dat de wereldeconomie en Nederland op instorten stonden en nu denken we weer dat het allemaal niet kapot kan. Dat is tweemaal onzin." U gelooft dus niet in de 'Nieuwe economie', die gepaard gaat met een constante groei zonder grote neerwaartse klappen. "Net zoveel als in new age. Ik denk niet dat er immuniteit is voor schokken. Een economie die flexibel in elkaar steekt kan beter klappen opvangen, zoals de Azië- en de Rusland-crisis. Maar daar staat de gevoeligheid voor beurskoersmutaties tegenover. Het aandelenbezit is breder gespreid. Dus als de beurs klappt voelen méér mensen de gevolgen. Verhalen over de Nieuwe economie lees je alleen in de Verenigde Staten en in Nederland, landen waar het een aantal jaren achtereen goed gaat. Denk maar niet dat er in Italië over wordt geschreven." Maar D66-leider Thom de Graaf heeft er toch een aardig essay over geschreven! Stilte. Meneer Zalm? "Het was toch geen vraag?" Vond u het een verstandig artikel? "Aangezien de stoommachine en elektriciteit geen nieuwe economie hebben gebracht, lijkt het me niet verstandig er nu van uit te gaan dat informatietechnologie dat wél zou doen." Oud-premier Jelle Zijlstra zei vorig jaar in een interview in Forum ter gelegenheid van zijn tachtigste verjaardag dat grote economische crises minder waarschijnlijk zijn geworden. "Je hoopt natuurlijk wel dat monetaire autoriteiten wat geleerd hebben. En budgettaire autoriteiten hebben geleerd dat ze de economie niet meer kunnen sturen. Die ingrepen werkten meestal averechts. Maar bewegingen zul je altijd houden. Als we een paar jaar met een half procent groeien en we baseren onze begroting op een groei van pakweg 2,25 procent, dan krijg je wel degelijk teruglopende werkgelegenheid en verslechtering van de openbare financiën." Maar bestaat er

geen gevaar dat de Tweede Kamer uw voorzichtige prognoses langzamerhand niet meer gelooft? "Ik zet ook liever een fles wijn op een groeivoet van drie dan op twee procent. Maar het is een andere vraag of het verstandig is je budgettaire beleid er op te baseren. We noemden dat niet zo lang geleden het uitgaan van het behoedzame scenario van het Centraal Planbureau. Dat vond iedereen verstandig. Nu roepen een heleboel van die mensen opeens dat het flessentrekkerij is. Maar een prognose van 2,25 procent groei is geen garantie: we kunnen ook op één uitkomen. Ik begrijp die ophef niet goed. We hebben het de vorige kabinetsperiode ook zo gedaan en daar hebben we veel plezier van gehad: we zijn opgeschoten met het saneren van de overheidsfinanciën, we hebben méér kunnen doen in de uitgaven dan we gepland hadden en alles wat we beloofden konden we waarmaken. We hebben in het verleden toch verschrikkelijk veel ellende gehad van al die optimistische begrotingen? Dat hebben wij al vijf jaar lang niet meer." Verongelijkt: "Dan denk je: dat zal nu toch wel op grote populariteit mogen steunen. Maar nee... nu vindt men het allemaal veel te zuinig." Het politieke klimaat lijkt te veranderen. Hoe kunt u voorkomen dat uw eventuele opvolger leuke dingen voor de mensen gaat doen en daarmee uw voorzichtige begrotingsbeleid om zeep helpt? "Niks. Ik kan alleen zelf al het geld er doorheen jagen, zodat er niets voor hem over is. Maar dat was ik niet van plan. Als er een kabinet van een andere constellatie komt, dan kan mijn opvolger dus echt weer eens leuke dingen gaan doen en de zaak in het ongerede brengen. Ik heb alleen de verplichting de zaak netjes achter te laten. Het mooiste zou zijn met een sluitende begroting of zelfs een overschot. Maar dat kan ik niet garanderen." Dus dit is uw laatste periode? "Dat weet ik niet. In mei 2002 zijn er pas verkiezingen. Dat is nog bijna drie jaar weg. Het heeft niet zo veel zin daar nu diep over na te denken. Ik weet alleen dat ik de langst zittende minister van Financiën van de afgelopen honderd jaar ben als ik deze termijn volmaak. Dat wil ik wel worden." De overheidsfinanciën zijn nu - los van de nog gigantische staatsschuld - redelijk op orde. Hebben uw opvolgers ruimte voor een heel ander financieel beleid? " Dat hoop ik niet. Ze moeten nadenken wat we op langere termijn willen met ons begrotingssaldo. De vergrijzing staat voor de deur en het kan geen kwaad wat te sparen voor de stijgende lasten van AOW en gezondheidszorg. We moeten eraan wennen dat het geen schande is om een begrotingsoverschot na te streven. Beschaafde landen als de Verenigde Staten, Zweden, Finland, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Denemarken hebben het ook, dus waarom zou het voor ons verboden moeten zijn?" "Wel hoop ik dat we het paniekerige bezuinigen voorgoed achter ons kunnen laten. Dat zal makkelijker zijn naarmate de financiële buffers groter zijn. En voorzichtig blijven met de aannames voor het begrotingsbeleid. Je kunt er donder op zeggen dat de groei tegenvalt als in

een volgende kabinetsperiode wordt gezegd: we hebben nu twee periodes gehad met drie procent groei, dus laten we er nu maar vooraf op rekenen. Dan moet je dus weer bezuinigen om tegenvallers te verwerken. Iedere politicus die decennia heeft meegemaakt van bezuinigen en nu ziet hoe prettig het is om je niet vooraf rijk te rekenen, zou toch erg gehecht moeten zijn aan zo'n werkwijze. Maar kennelijk is 'leuke dingen doen' ook een onbedwingbare neiging." fotobijschriften: Zalm: "Wellink wijst er op dat de overheid haar bijdrage aan de inflatie in de gaten moet houden. Dat realiseert het kabinet zich terdege. We zitten in een zone waar het opletten is"

Forum, 21 oktober 1999

Het Groene Gevaar

Paul Rosenmöller: 'De wereld valt niet om van een coalitie met GroenLinks'

Het Groene Gevaar komt er aan. In de colleges van de grote steden zitten ze, in Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland, in de kabinetten van Duitsland, Frankrijk en België en zelfs in de Europese Commissie. Na de goede verkiezingsresultaten van 1998 en 1999 lijkt ook het bordes van Huis ten Bosch niet langer onneembaar. Hoe taxeert jubilaris Paul Rosenmöller (tien jaar Kamerlidmaatschap) zijn kansen? En: hoe anders is een kabinet met GroenLinks? Een voorzichtig gesprek.

"Ik ben me er als geen ander van bewust dat de bananenschillen om de hoek liggen." Zoals egeltjes het doen. Heul voorzichtig. Zo manoeuvreert Paul Rosenmöller om zijn mogelijke toekomstige kansen op regeringspluche niet te schaden. Er zijn aardige woorden voor het CDA en de Partij van de Arbeid. Er worden geen claims gelegd, elk onderwerp is bespreekbaar. De nuance overheerst. Maar sinds de verkiezingsuitslagen van 1998 en 1999 is de deelname van GroenLinks aan een coalitie opeens een veelbesproken optie. Hoe realistisch is die verwachting en hoe anders zou een kabinet met Groene bewindslieden zijn? Deze maand is het precies tien jaar geleden dat ondernemerszoon en oud-vakbondsbestuurder Paul Rosenmöller zijn plaats in de Kamerbankjes innam voor GroenLinks, het gelegenheidspact van communisten (CPN), christelijk geïnspireerden (PPR, EVP) en pacifistisch socialisten (PSP). Zes Kamerzetels haalde de combinatie, een parlamentsverkiezing later eentje minder. Met Rosenmöller als politiek boegbeeld ging het vervolgens snel. In 1998 werden elf zetels behaald en ook de Statenverkiezingen van 1999 (ruim 10 procent van de stemmen) en de Europese verkiezingen van afgelopen zomer (11,9 procent) gaven goede stembusuitslagen te zien. Recente peilingen tonen een nog altijd stijgende populariteit.

Regierungsfähigkeit

Na de kabinetscrisis van afgelopen mei (de 'Nacht van Wiegel') leek het er al even op dat GroenLinks een kans zou maken. Direct na de val van Paars II werd al druk gespeculeerd over de kansen van een nieuwe coalitie, waarvan zowel het CDA als GroenLinks deel zouden uitmaken. De christen-democraten hadden er wel oren naar: het partijblad *CDActueel* organiseerde een debat tussen de partijvoorzitters Marnix van Rij (CDA) en Mirjam de Rijk

(GroenLinks) en voorzag de weergave ervan van de veelzeggende kop *'Gaat het wat worden tussen CDA en GroenLinks?'* Maar het antwoord was nog niet opportuun: de paarse coalitie repareerde de schade en regeerde voort. Inmiddels hebben buurlanden wél Groene bewindslieden. Het meest in het oog springende voorbeeld is de Duitse minister van Buitenlandse Zaken Joschka Fischer, maar ook België, Frankrijk, Italië en Finland hebben hun equivalent van Paul Rosenmüller in het kabinet. En met Michael Schreyer hebben de Groenen voor het eerst een Europees commissaris. Belangrijk verschil met de jaren tachtig, toen Groene partijen ook sterke verkiezingsresultaten boekten, is de toegenomen interne eenheid en de bereidheid compromissen te sluiten met 'andersdenkenden'. Bovendien hebben veel Groene bestuurders op lokaal niveau (in drie van de vier grote steden zit GroenLinks in het college) de *Regierungsfähigkeit* van de partij bevestigd. *Dus, meneer Rosenmüller, bent u er klaar voor?* "In de aanloop naar de verkiezingen van 1998 is die vraag me ook vaak gesteld. Ik heb toen gezegd: eerst zien, dan geloven. Vervolgens werd al snel duidelijk dat het Paars 2 zou worden. Dan moet je je hand niet overspelen. Daarna heb ik wel via een groot landelijk ochtendblad de discussie in de partij proberen te stimuleren over de vraag of GroenLinks toe is aan regeringsverantwoordelijkheid. Daarop bleef het eigenlijk vrij stil. Iedereen realiseert zich lid te zijn van een politieke partij die dingen wil realiseren en dat gaat nu eenmaal makkelijker als je deel uitmaakt van het bestuur dan wanneer je dat moet doen vanuit de oppositie." *Maar is het realistisch om te verwachten dat u bij een volgende ronde aan de bak moet?* "Daar houd ik wel rekening mee. Als de situatie zich continueert en we winnen nog een slagje bij volgende verkiezingen, dan wel. De partij is bereid die stap een keer te zetten en de onderhandelingen in te gaan. Tegelijkertijd zeg ik: het is voor ons, anders dan voor een partij als het CDA, geen essentiële zaak om in een kabinet te komen." *Integendeel misschien: D66 moet regeringsdeelname ook steeds met zetelverlies bekopen.* "Dat vind ik geen argument. Het moet een haast natuurlijke ambitie van een serieuze politieke partij zijn om deel van het bestuur te willen uitmaken op het moment dat je daar je stempel op kunt drukken. Je wilt dingen realiseren en dat betekent nu eenmaal compromissen sluiten." *Tegen welke voorwaarden stapt u in een kabinet?* "Daar kan ik niets over zeggen. Behalve dat onze kansen dalen bij een slechter verkiezingsresultaat. Daarom is het belangrijk dat we nog een slagje groeien. Inmiddels is het niet meer vanzelfsprekend dat Paars 2 wordt opgevolgd door Paars 3. Dus zijn allerlei andere dingen denkbaar. Maar ik verwacht niet dat we ons daar erg over zullen uitspreken. We zullen ook een volgende keer een inhoudelijke campagne voeren - en een deel daarvan zal bestaan uit het duidelijk maken dat we willen meebesturen - dan..." *GroenLinks is een sterk getuigende partij met ferme standpunten. Zijn er dan voor u*

geen onderwerpen waarop u geen concessie doet? "Ik heb in mijn leven heel wat onderhandeld en dat zal ook moeten als je deel wilt uitmaken van een coalitie. Dus ik ga niet zeggen dat er over onderwerpen niet te praten valt. Dat is ook wel erg Haags. Iedereen kent onze speerpunten: een ecologische modernisering van de samenleving, versterking van de sociale cohesie, nationale en internationale solidariteit, tolerantie en democratisering. Daar ga je dan het debat over aan."

U hebt een principiële en strijdbare achterban. Leidt het sluiten van compromissen niet tot een scheuring in de partij? Zie Duitsland. "Duitsland is anders dan Nederland en België. Maar we zijn met beide partijen in frequent en intensief overleg om te leren van hun ervaringen als coalitiepartner."

Hoe anders zou een kabinet met GroenLinkse inbreng zijn?

"We praten nu erg speculatief en ik hoop uiteraard dat de hoge verwachtingen kunnen worden ingelost, maar ik ben me als geen ander bewust dat de bananenschillen om de hoek liggen. Ik ga niet verder dan dat ik zeg dat ik mij tegen die tijd naar mijn leden, congres en kiezer zal verantwoorden voor een overtuigende stap in de richting van een socialer en groener Nederland. We zullen een herkenbaar milieubeleid voorstaan, op terrein van de sociale samenhang en binding meer perspectief bieden dan de paarse kabinetten en we zullen de doorgeslagen marktwerking ter discussie stellen."

Hebt u een concreet voorbeeld?

"De wijze waarop maatschappelijke organisaties nu betrokken worden bij het debat over de uitbreiding van Schiphol is een manier van politiek bedrijven die me aanstaat. Ik was de eerste in Den Haag die de term 'groene poldermodel' in de mond nam en je ziet nu dat zo'n model vruchten afwerpt. Maar ik zou ook op andere terreinen markt willen heroveren. We hebben de Ziektewet en de WAO geprivatiseerd en marktwerking ingevoerd, maar het heeft niet geholpen. Ik stel dan ook een parlementair onderzoek in die richting voor. Er zitten nog altijd teveel mensen in de WAO. Uiterst pijnlijk, want daar zit een stille reserve voor de arbeidsmarkt: mensen met een gedeeltelijke uitkering die aan de slag willen, de meest gemotiveerde werknemers die je kunt vinden."

U noemt onderwerpen waarover de afgelopen jaren politieke consensus is ontstaan tussen verschillende partijen en waarvoor bijvoorbeeld de sociaal-democraten flinke interne strijd hebben moeten leveren. Is er wel een coalitie denkbaar waarin u die punten kunt binnenhalen?

"Dat hangt van de programma's af. En van de kiezer. Ik lees dat een meerderheid van de mensen nu een coalitie met GroenLinks de meest wenselijke vindt. Daar gaan we zorgvuldig mee om, maar zo'n gegeven geeft toch te denken."

Maar de afstanden tussen PvdA, VVD, CDA en D66 onderling zijn klein, terwijl de afstand tussen elk van die partijen en GroenLinks behoorlijk groot is. Maakt u dat geen moeilijke coalitiepartner?

"Dat denk ik wel. Die afstand is bepaald aanwezig, al heeft het CDA een interessant christelijk-sociaal programma, dat de achterban aanspreekt. Ik zie aanzetten dat die koers in de partij doorzet. Dat is een vaststelling van politiek belang. Maar vroeg of laat gaat het om de vraag of andere partijen zich genoodzaakt zien om ons erbij te halen. En is dat het geval dan zijn ze ook gedwongen om ons tegemoet te komen. Bovendien moeten we ook kijken naar het maatschappelijk klimaat. Je ziet dat de slinger richting marktwerking zijn uiterste punt heeft bereikt. Dat zal vroeg of laat via verkiezingsprogramma's en een regeerakkoord politiek vertaald moeten worden."

Wordt een kabinet met GroenLinks wel leuk voor ondernemend Nederland?

"Uit contacten die ik met ondernemers heb, krijg ik niet de indruk dat ze daar met angst en beven naar uitkijken. Ik vind er geen doekjes om: er is natuurlijk een groot verschil tussen wat wij willen en wat VNO-NCW voorstaat. En ik snap best dat zo'n organisatie sneller zaken doet met de coalitiepartijen dan met ons. Maar werkgevers kunnen ook hun knopen tellen en politieke en maatschappelijke ontwikkelingen volgen. Bovendien zien ze dat we lokaal geen schrik voor de samenleving zijn. De wereld zal niet omvallen met GroenLinks in de coalitie. Als ik VNO-NCW was, zou ik meer anticiperen dan me verzetten en proberen met ons in gesprek te komen. Wij hebben ook voor ondernemers interessante gedachten. Bijvoorbeeld over maatschappelijk verantwoord ondernemen."

Dat is een redelijk veilig thema, waar ook andere partijen zich mee bemoeien.

"Dat klopt. In die dingen trekken we ook samen op met bijvoorbeeld de PvdA. Ander voorbeeld dan: wij willen in het kader van *corporate governance* ook de discussie aan over de

vraag aan wie het bedrijfsmanagement verantwoording aflegt en welke plaats werknemers daarbij innemen. Ben je bang voor medezeggenschap of zie je de meerwaarde ervan in? Ik denk dat de groep die de meerwaarde ziet sterker wordt. Dat moet je dus tot uitdrukking laten komen in het bestuur van de onderneming en de samenstelling van de raad van commissarissen. Het huidige archaïsche systeem van coöptatie is versleten. Ik weet zeker dat we daar gelijk in krijgen. Ik weet alleen niet wanneer."

Ondernemers zullen het niet leuk vinden dat u tegen lastenverlichting bent.

"Ook ondernemers hebben er baat bij als er meer geld gaat naar zorg en onderwijs. Meer geld naar de gezondheidszorg betekent sneller herstel van mensen en is hun direct financieel belang nu de kosten van ziekte en arbeidsongeschiktheid voor een belangrijk deel door bedrijven worden gedragen. En onderwijs is cruciaal voor een betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Op langere termijn is het van levensbelang om een kennisintensieve samenleving in stand te houden. De minister-president kan nu nog zeggen dat ons onderwijs niet duur, maar toch heel goed is. Op termijn komt hij daar niet meer mee weg."

Ondernemers zullen ook niet blij zijn met uw kritiek op de herziening van het belastingstelsel. U noemde het een feestje voor vermogenden. "Dat was even een kwinkslag. Maar in de kern is het natuurlijk zo. Kijk naar de vermogensrendementsheffing. Die is lager dan de huidige belasting op vermogensinkomsten. Er waren wel constructies om die te ontlopen en er zitten natuurlijk vermogenden in België, maar Zalm en Vermeend doen het voorkomen alsof niemand meer 60 procent betaalde. De heren zitten daar ook in een aardige spagaat: Vermeend zegt dat iedere vermogende nu belasting gaat betalen en Zalm zegt dat ze nu allemaal terugkomen uit België. Nou, ze komen niet terug om te betalen!"

U wilt ze nog harder aanpakken.

"Ik zie de logica niet waarom je inkomen uit vermogen minder zou belasten dan inkomen uit arbeid. Wat ons betreft gaan we dan ook de werkelijke vermogensaanwas belasten en niet een fictief rendement én we zouden het veel hoger belasten. Op zijn minst gelijk aan het tarief van de vennootschapsbelasting." "Daarnaast zou GroenLinks een stap verder gaan in de ecologisering van het stelsel. Dat is een prima marktinstrument om onze milieudoelstellingen te halen."

Volgens het RIVM doen we dat al redelijk.

"We boeken kleine succesjes op het gebied van het terugdringen van de CO₂-uitstoot, maar dat is niet het hele milieuprobleem. Als het gaat om vermisting, verdroging en verzuring halen we de doelstellingen niet."

En wat hebt u toch met de hypotheekrente-aftrek? Dat wordt u toch ook niet door veel mensen in dank afgenomen?

"Het is een van de evidente onrechtvaardigheden in het belastingstelsel. Het is wel lucratief voor veel mensen, maar hoe rijker je bent, hoe groter het voordeel. Bovendien is het een vreemde eend in de Europese bijt."

Maar het maakt het ook mensen met een kleine beurs mogelijk een huis te kopen.

"Het gaat ons ook niet om de afschaffing van de hypotheekrente-aftrek, maar om een aanpassing van het systeem. Ook niet ruig aftoppen boven vier of vijf ton. Het is een heel genuanceerd plan, waarbij we ook nog een 'zachte landing' voorstellen, zodat de inkomenseffecten niet plotseling optreden. Die effecten variëren overigens van plus drie procent voor de laagste inkomens tot min drie aan de top."

Dat vindt u te verdedigen?

"Met een topsalaris merk je dat niet eens, net zomin als je het merkt dat je een paar tientjes kinderbijslag ontvangt. Laten we eerlijk zijn: als ik mijn kinderbijslag niet krijg, heb ik het niet in de gaten."

Met uw belastingplannen houdt u een heleboel geld over. Wat doet u daarmee, afgezien van extra uitgaven voor zorg en onderwijs?

"Het is vooral een lastenverschuiving. In de kern is het een overdracht van vermogenden naar lagere inkomens. De belasting van arbeid kan omlaag en het sociaal minimum moet omhoog. Door middel van een systeem van *earned income tax credit* creëren we vervolgens een groter verschil tussen werk en uitkering. Daarvoor laten we dus een oude linkse gedachte los met het doel werken financieel aantrekkelijker te maken en dus meer mensen aan het werk te krijgen."

Plat gezegd: u haalt wat weg bij vermogenden en dingen die het milieu belasten en u hevelt het over naar lagerbetaalden en uitkeringsgerechtigden.

"Plat gezegd, ja."

Forum, 22 september 1999

Eiland in Europa : Zwitser krijgt het moeilijk in zijn zelfgekozen isolement

De ene Europese munt is in zicht, maar wie het leuk vindt om voor zijn vakantietrip wat buitenlands geld te wisselen, kan altijd nog naar Zwitserland. De 150-jarige federatie ligt straks als een eiland in het euro- gebied en om er te betalen zijn voorlopig nog wel even harde franken nodig.

Curieus. Hoe een mooi, ontwikkeld en welvarend land zich internationaal isoleert, daarvan steeds meer de wrange vruchten plukt, maar dat nog niet massaal inziet.

Stel je voor: Texas maakt geen deel uit van de Verenigde Staten van Amerika. Aan de grens wordt je paspoort gevraagd en de dollar is er, anders dan in alle omliggende staten, niet het nationale betaalmiddel. Moeilijk voor te stellen. Maar over een paar jaar bestaat in Europa een soortgelijke situatie. Dan zal de Amerikaanse zakenman of toerist tot zijn verbazing ontdekken dat zijn zorgvuldig ingeslagen euro's (eindelijk die Europese eenheidsmunt!) niet worden geaccepteerd in dat kleine Alpenstaatje dat ligt ingeklemd tussen de eurolanden Oostenrijk, Italië, Frankrijk en Duitsland. Hetzelfde probleem treft hem weliswaar in Zweden, Denemarken, Engeland en Griekenland, maar die liggen wat meer in de periferie van Europa en bovendien heeft hij daar tenminste het vooruitzicht dat het ongemak van tijdelijke aard is. Na drie keer uitleggen over EMU-criteria, uitzonderingsposities en convergerende economieën zal hij zeggen dat hij het begrijpt. Maar dat hij in het hoogontwikkelde, centraal in het eurogebied liggende Zwitserland tot ver in de volgende eeuw slechts met franken kan betalen, zal hem boven de pet gaan. *Funny guys, those Swiss.*

Dit jaar is het feest in Zwitserland. De Helveten vieren het feit dat hun federatie in 1848 werd gegrondvest. Maar veel reden voor een uitbundige viering is er niet, want hoe zijn de vooruitzichten voor een economie, die wordt omgeven door lidstaten van de Europese Unie, waar over een paar jaar met gelijke munt wordt betaald? Toegegeven: ze weten wat afzijdigheid is, daar in Zwitserland. Het zijn haast synoniemen: neutraliteit en Zwitserland. Neutraal in twee wereldoorlogen, geen lid van organisaties als de VN en de NAVO en pas sinds kort aangesloten bij de Wereldbank en het IMF. Een keuze die het land lang geen windeieren legde. Het werd er internationaal om gerespecteerd en de kinderen leerden op school dat ze er trots op moesten zijn. Maar de wereld veranderde. De Koude Oorlog ging voorbij, waardoor de functie van neutraliteit verdween, de economie mondialiseerde,

waardoor afzijdigheid meer een nadeel dan een pre werd en tot overmaat van ramp kwam ook nog eens aan het licht dat het neutrale Zwitserland in de Tweede Wereldoorlog zaken had gedaan met Hitler. Neutraliteit werd opeens een beladen begrip. Dan de directe democratie. Een andere verworvenheid waar de Zwitser trots op is. Niet het parlement is de wetgevende macht, maar het volk. Via initiatieven en referenda kan de kiezer rechtstreeks het beleid beïnvloeden. Macht aan het volk, maar het betekent wel een dubbele handicap: enerzijds wil de Zwitser zijn directe stemrecht niet kwijt en verwerpt dus alle voorstellen die daartoe leiden. Anderzijds betekent aansluiting bij bijvoorbeeld de Europese Unie, dat hij zijn referendum automatisch inlevert. En dus wees de Zwitserse kiezer in 1986 toetreding tot de Verenigde Naties af en stemde in 1992 50,3 procent van de naar het stemhokje gekomen (opkomst 60 procent) Zwitsers tegen het verdrag over de Europese Economische Ruimte. Deze EER hield afspraken in tussen de EU en de landen van de vroegere European Free Trade Association (de EFTA; naast Zwitserland Liechtenstein, Noorwegen, IJsland en de latere EU-lidstaten Oostenrijk, Finland en Zweden), en was in feite gericht op uitbreiding van de interne EU-markt (vrij verkeer van personen, goederen, diensten en kapitaal) met de EFTA-landen. Een afwijzing met grote gevolgen.

Zoete koek

"Voor mij is het duidelijk. Maar helaas niet voor alle Zwitsers. Anders waren we al lang lid." Topambtenaar Walter Brodmann verbergt het knap, maar is eigenlijk gewoon boos. "Als ze het hier (klets op de achterzak) voelen, is de kogel zó door de kerk. Maar ze hebben het nog te goed." De chef-econoom op het Zwitserse ministerie van Economische Zaken ziet zijn land achterblijven bij de lidstaten van de Europese Unie, weet dat aansluiting een noodzakelijke stap in de goede richting zou zijn, maar hij moet tegelijkertijd vaststellen dat dit voorlopig uitgesloten is. Hij neemt nog net de term 'domme Zwitsers' niet in de mond, maar tussen de regels door valt op te tekenen dat hij weinig waardering heeft voor de kortzichtigheid van het merendeel van zijn landgenoten. "Ze zijn economisch niet geschoold en weten als ze cijfers horen niet het verschil tussen *niveau* en *trendmatige ontwikkeling*. En dus zijn ze gevoelig voor de *statistische leugens* van politici als Christoph Blocher (eerste man van de nationalistische Schweizerische Volkspartei SVP - red.) die volkomen misplaatste vergelijkingen maakt tussen Duitsland en Zwitserland. Hij wijst er bijvoorbeeld op dat de Bondsrepubliek een werkloosheidspercentage heeft van rond de tien en wij van minder dan vijf en concludeert daaruit dat wij het dus beter doen. Een meerderheid van de Zwitsers slikt

dat graag voor zoete koek, maar Blocher vergeet er bij te vertellen dat de werkloosheid bij ons jarenlang rond de 0,5 procent lag en dus snel is gestegen."

Pareren van zo'n tendentieuze voorstelling van zaken heeft ook geen zin, weet hij inmiddels:

"Het enige effect is dat de bevolking vaststelt dat er kennelijk verschil van inzicht is. Ze streept dus twee visies tegen elkaar weg en zegt: in elk geval betekent aansluiting bij de EU het verlies van ons directe democratische stelsel (met als meest in het oog springende exponent het referendum - red.) en dus doen we maar niet mee. Dat de gecumuleerde economische groei in ons land over de afgelopen zeven jaar 'nul' is en het gemiddelde in de EU uitkwam op zo'n 15 procent, wordt daarbij wel wat erg gemakkelijk over het hoofd gezien."

Save haven

Een probleem om de Zwitserse bevolking - vooral die op het platteland; in de steden is weinig weerstand tegen aansluiting bij de EU - te laten inzien dat het zelfgekozen isolement nadelig is, is het gegeven dat de achterblijvende economische ontwikkeling niet zonneklaar kan worden toegeschreven aan het niet-lid zijn van de EU. Er zijn ook andere, min of meer structurele, problemen. Dr. Rudolf Walser, secretaris van de Zwitserse werkgeversvereniging Vorort (130 branche-organisaties, gezamenlijk verantwoordelijk voor meer dan 2 miljoen van de in totaal 3,4 miljoen Zwitserse banen) somt ze moeiteloos op: "Onze belangrijkste afzetmarkten deden het minder goed, we hadden structurele problemen in de bouw, het monetaire beleid van de federale staat maakte investeren onaantrekkelijk en psychologisch was het een minpunt dat Zwitserland buiten de Europese Economische Ruimte was gebleven. En als laatste, maar zeker niet minst belangrijke: de dure frank." De dure Zwitserse frank vormt natuurlijk een belangrijk deel van het probleem, maar ook dát is in niet geringe mate toe te schrijven aan de Zwitserse afzijdigheid van de EU. De munt is zo duur omdat het land jarenlang een stabiele en sterke economie had, maar werd duurder omdat de financiële markten nog wel eens twijfelen aan de hardheid van de komende euro. De frank wordt door velen gezien als een *save haven*, een vluchthaven voor het geval andere munten 'onderuit' dreigen te gaan. De Zwitserse frank is door de jaren heen een veilige belegging gebleken. Onderzoek van de Universiteit van Zürich toonde onlangs echter aan dat de dure frank over de periode van 1994 tot 1996 de Zwitsers een verlies van 2,5 procent bruto binnenlands product en 2,5 procent werkgelegenheid heeft gekost. Brodmann: "Veel mensen vinden dus dat we 'alleen maar' een monetair probleem hebben, dat niets te maken heeft met het EU-

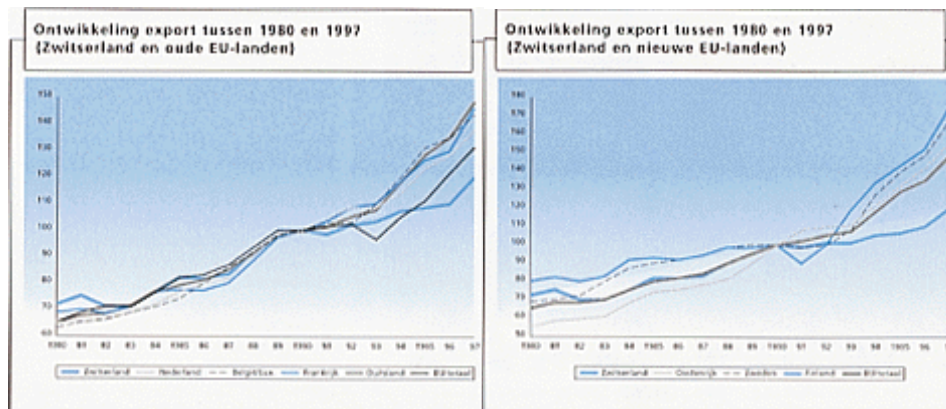
lidmaatschap, maar daar heeft het natuurlijk wél alles mee te maken. Als EU-lid héb je geen wisselkoersverschillen meer, als er geen Zwitserse frank is, héb je geen *save haven* meer, die je nationale munt kan opstuwen. Wel andere problemen natuurlijk: we zullen ons moeten aanpassen aan de Europese renteniveaus. Dat zal een kortstondige schok geven, met gevolgen voor de hypotheekrente en de huizenprijzen, maar we zijn van ons structurele probleem af: de dure frank."

Die hoge waardering van de nationale munt heeft de Zwitserse economie temeer geen goed gedaan omdat de gevolgen ervan sinds een aantal jaren worden versterkt door de mondialisering van de economie. Een vergelijking met de laatste maanden van 1979 illustreert dat goed. Toen steeg de waarde van de frank in een paar maanden tijd met maar liefst 25 procent, hetgeen leidde tot een navenante daling van de export. Maar zodra de munt zijn oude waarde had herkreten, heroverden Zwitserse bedrijven hun marktaandeel. Brodmann: "En dat was verklaarbaar: ze probeerden concurrerend te blijven ín Zwitserland. In de globaliserende economie van de jaren negentig proberen ze óók concurrerend te blijven, maar nu niet meer per definitie in Zwitserland. Ze blijven concurrerend als onderneming, wáár ook gevestigd. En dus verkassen ze naar locaties buiten ons land, ruilen Zwitserse toeleveranciers in voor toeleveranciers uit het euro-gebied of betalen in dollars of marken en straks in euro's, waardoor valutarisico's worden afgeschoven op de toeleveranciers." Daaruit blijkt dat een belangrijk deel van het Zwitsers bedrijfsleven de blik minder naar binnen gericht heeft dan de meerderheid van de behoudende Zwitserse (plattelands)bevolking. Dat blijkt ook uit de megafusie van eind vorig jaar tussen de chemiereuzen Ciba-Geigy en Sandoz (nu: Novartis) en de tweede en derde bank (UBS en SBC) van het land. Zij richten zich naar de tucht van de wereldmarkt, met alle gevolgen van dien voor de Zwitserse werkloosheid. Die steeg de afgelopen jaren in rap tempo van 0,5 naar 5 procent. Pas dit jaar daalde het percentage weer met enkele tienden, maar, plaatst Brodmann een kanttekening, "vooral dankzij een gericht arbeidsmarktbeleid van de overheid, waarbij kunstmatige banen zijn geschapen, zoals de Melkertbanen in Nederland."

Rosinenpicker

"Kijk", verordonneert de EZ-topambtenaar. Op tafel liggen twee grafieken uit de *Economic Outlook* van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). De ene geeft de ontwikkeling aan van de Zwitserse export in vergelijking met de oude EU-

landen, de tweede vergelijkt dezelfde Zwitserse cijfers met de exportgroei in de nieuwe EU- leden Oostenrijk, Zweden en Finland.



De lijnen zijn duidelijk: tussen 1980 en grofweg 1992 houdt de Zwitserse ontwikkeling gelijke tred met zowel die van de oude als de nieuwe EU- lidstaten. In de jaren daarna vlakt de Zwitserse export af, terwijl de andere landen een versnelling van hun export laten zien. Het bevestigt nog maar eens zijn gelijk, vindt Brodmann: de trend is verkeerd en kennelijk doen EU-lidstaten het gemiddeld beter dan Zwitserland. En de vooruitzichten zijn nog niet veel beter. Een interdepartementale werkgroep kwam vorig jaar tot de conclusie dat de concurrentie voor Zwitserse bedrijven zal toenemen nadat de euro zijn intrede heeft gedaan. "Een Duits bedrijf dat naar Frankrijk exporteert heeft geen last meer van wisselkoersrisico's en transactiekosten die voortvloeien uit het gebruik van twee munteenheden. Bovendien zal de prijstransparantie van Europese bedrijven de onderlinge concurrentie verheviggen. Zwitserland als financieel centrum zal daarnaast te maken krijgen met toenemende concurrentie als gevolg van de komst van de euro", schrijven de ambtenaren. Is de situatie dan hopeloos? Niet helemaal: na de zeven magere jaren lijkt de conjunctuur de weg omhoog hervonden te hebben. Vorig jaar groeide het bbp met een magere één procent, over 1998 wordt een groei van twee procent geprognoseerd, nog maar een half procent onder de door Vorort-secretaris Walser optimaal geachte groei. En hoewel er nog lang geen meerderheid in het land is te vinden voor een uiteindelijke toetreding, hoopt Zwitserland dit jaar wel op deelreinen bilaterale akkoorden met de Europese Unie te kunnen sluiten. Nadrukkelijk 'hóópt' want de onderhandelingen lopen niet op alle onderdelen voorspoedig. Vooral de Zwitserse wens om de doorvoer van vrachtverkeer aan banden te leggen, heeft irritatie van de Duitsers opgeleverd. *Rosinenpicker* worden ze genoemd door EU-onderhandelaars: de Zwitsers willen de krenten uit de EU-pap, maar stellen er weinig tegenover. "Het zal stap-

voor-stap moeten gaan", meent Walser. "In 1992 heeft onze regering een grote strategische fout gemaakt door tijdens de onderhandelingen over de EER opeens te zeggen dat de EER slechts een tussenstap was op weg naar het EU-lidmaatschap. Politieke tegenstanders van de integratie hebben daar gebruik van gemaakt en de Zwitserse kiezer het idee gegeven dat de volksraadpleging over de EER eigenlijk een referendum vóór of tégen het EU-lidmaatschap was. Daardoor is het 'nee' geworden. Het onderwerp ligt sindsdien nog gevoeliger dan het al lag. We mogen zelfs niet de indruk wekken dat we streven naar toetreding. Dat is voor de meeste Zwitsersers een brug te ver. Eerst maar eens de bilaterale onderhandelingen goed afronden. Die akkoorden moeten in alle betrokken landen worden geratificeerd en in eigen land worden beoordeeld in een referendum. Dus in het meest positieve scenario zal Zwitserland misschien begin 2001 wat dichterbij de EU komen."

Contre coeur

"Ook ik moet, zij het *contre coeur*, vragen: geef ons tijd", reageert Brodmann. "We moeten niet weer de fout van 1992 maken en de bevolking van ons vervreemden. Maar als econoom realiseer ik me dat elk jaar vertraging onze startpositie verslechtert. Maar tot 2005 zal de EU niet eens met ons willen onderhandelen: dan hebben jullie wel andere dingen aan je hoofd. En als het er daarna van zou kunnen komen, dan zijn we echt niet, zoals Oostenrijk en Zweden, in twee jaar klaar. Daarvoor is onze positie, gezien de directe democratie en onze neutraliteit, te afwijkend. Het verschijnsel referendum is in de EU onhoudbaar en hoe combineer je neutraliteit en een gemeenschappelijk veiligheidsbeleid? Lidmaatschap is dan ook niet eerder dan in 2010 aan de orde." Vorort-secretaris Walser heeft een bemoedigende slotopmerking. "Al is Zwitserland geen lid van de EU en van de monetaire unie, dat wil niet zeggen dat we in economische zin geïsoleerd zijn. Economisch zijn we meer geïntegreerd dan sommige EU-lidstaten, alleen politiek zijn we geïsoleerd." Maar veel van uw leden zijn toch in een nadelige concurrentiepositie omdat uw land straks geen deel kan uitmaken van de EMU? "Dat moeten we niet dramatiseren. Canada en de Verenigde Staten voldoen aan alle criteria voor een monetaire eenheid, maar de Canadezen zullen er niet aan denken om de Amerikaanse dollar over te nemen." Dus u wordt het Canada van Europa? "Dan liever het Monaco van Europa."

Forum, 23 juli 1998

De ambitie van een topcurator

'Net bergbeklimmen: na een barre tocht zeg je: nooit meer; maar dan gaat het weer kriebelen'

DAF, Fokker, Tulip. Hij was er steeds bij betrokken. Mr. A.A.M. Deterink, curator. Hoe word je topcurator, wat zijn de overeenkomsten bij grote faillissementen, welke de verschillen. En wat is het mooie van het vak? "Ik heb geloof ik het dubieuze record op mijn naam staan dat ik sinds de Tweede Wereldoorlog ruim 15.000 mensen heb ontslagen." Maar ook: DAF is weer een rendabele truckfabrikant en Tulip gaat als een der weinige uit een surséance. En op het vakgebied wordt niet meer neergekeken.

Een grap tot slot: "Pas op voor de *Koning Willem I-prijs*. Ik kom dat bronzen beeldje van ruiter te paard in heel wat directiekamers tegen." Stom toeval waarschijnlijk, maar zowel DAF Trucks, Fokker als Tulip zijn ooit onderscheiden met de prestigieuze prijs voor goed ondernemerschap. Alledrie bedrijven waar curator/bewindvoerder mr. A.A.M. Deterink later aan de slag moest toen zij in surseance verkeerden. De partner van het Eindhovense advocatenkantoor *Banning, Van Kemenade en Holland* heet in Nederland een topcurator te zijn. Niet alleen was hij betrokken bij de grote drie, op zijn palmares staan ook de namen van levensverzekeraar Vie d'Or, sigarenfabrikant Hofnar, zonnencellenmaker Holecsol Components, machinefabriek Benier en diverse publicitair minder in het oog lopende zaken. En afgezien van Fokker liep zijn bemoeienis vaak goed af. DAF is weer een renderende vrachtwagenfabrikant geworden en eind juli rondt hij, samen met zijn collega-curatoren mr E. Bogaerts en L. Hol, de geslaagde herstart van Tulip Computers in 's-Hertogenbosch af.

Nomadenbestaan

Voor het eerst sinds heel lang zit hij weer eens aan zijn bureau in Eindhoven. "Ik leid als curator een soort nomadenbestaan", verklaart hij. "Je zit in de buurt van het bedrijf of je bent op reis." In zijn Fokker-tijd bivakkeerde hij lang in het Amsterdamse Apollo Hotel en in Hotel-restaurant Het Jagershuis in Ouderkerk aan de Amstel. De dagelijkse werkzaamheden lieten geen ruimte voor een normaal gezinsleven. Op vrijdagavond werd hij thuis in het Brabantse afgeleverd en als het tegenzat stond op zondagochtend de limousine richting

westen al weer voor. Hoe wordt een van origine in fusies en overnames gespecialiseerde jurist een veelgevraagd curator? "Ik heb altijd bedrijfseconomische belangstelling gehad en ik speelde steeds een actieve, participerende rol in de onderhandelingen", luidt een deel van de verklaring. Maar er spelen ook andere zaken een rol. "Je moet er lol in hebben iets dat stukgelopen is weer aan de praat te krijgen. Zoals een monteur het leuk vindt een auto te repareren." Andere noodzakelijke eigenschappen: "Je moet een goed jurist zijn, want je bent een soort verkeersagent die de belangen van verschillende groepen moet behartigen met inachtneming van de wet, je moet bedrijfseconomisch geïnteresseerd zijn, ondernemersbloed hebben, je moet deel uitmaken van een uitgebreid netwerk, een *teampayer* zijn en zowel jij als je gezin moeten bestand zijn tegen stress." Angst Na een aantal relatief kleine zaken werd Deterink eind jaren tachtig gevraagd Hofnar 'te doen', de failliete sigarenfabrikant. In 1993 volgde DAF, een spraakmakend faillissement en in de Nederlandse verhoudingen een grote klus. Mede door de opstelling van de vakbeweging ging de teloorgang van DAF met veel emoties gepaard. Deterink kreeg als partner de Rotterdamse advocaat mr F. Meeter, die eerder betrokken was geweest bij de afwikkeling van het faillissement van RSV. "Het probleem bij DAF was dat we geen koper hadden. Die moesten we als het ware zelf creëren. Bovendien moest de hele *turn around*, van faillissement tot herstart, in drie weken gestalte krijgen. Dat was best spannend, want we raakten steeds meer dealers kwijt, die in zee gingen met concurrenten. En onze grote angst was dat een van de concurrenten de Belgische fabriek van DAF onder onze handen weg zouden kopen. Daar werden cabines en assen gefabriceerd. Als we die kwijt waren, was het afgelopen met DAF. Maar gelukkig zat de *automotive branche* in die tijd in een dip. Niemand durfde het dus aan." Bij elkaar kostte de herstart van DAF in 1993 een miljard gulden. Geld dat afkomstig was van de overheid (minister Andriessen), banken en enkele grote investeerders. Vijf jaar later is DAF Trucks, na een poosje als zelfstandig bedrijf te hebben gefunctioneerd, een goed renderend onderdeel van het Amerikaanse Paccar. De werkgelegenheid is terug op het peil van voor het faillissement en de toeleveranciers hebben hun verlies al ruimschoots gecompenseerd gezien.

Stoutmoedig

"DAF had een aantal problemen in de organisatie die Fokker ook had. Bij DAF veel managers en koninkrijkes, bij Fokker spanning tussen techneuten en economen. Als je kijkt naar de hoofdoorzaken van beide faillissementen, dan zijn er ook overeenkomsten: de instorting van de markt en ontwikkelingskosten, die in verhouding tot het risicodragend vermogen te hoog

waren. Voor Fokker kwam daar de val van de dollar bij. Swarttouw zei: Fokker is een religie, je gelooft er in of niet. En als je er in gelooft, dan moet je er als samenleving geld in willen stoppen. Ik vraag me af of dat de juiste benadering is. Of je in 1983 niet had moeten zeggen: we kunnen het ons niet permitteren twee nieuwe toestellen te maken, we beperken ons dus tot het maken van onderdelen voor de Airbus. Dat had ook gekund."

"Het besluit van Swarttouw was stoutmoedig en betekende uiteindelijk de ondergang van Fokker. De aanloopkosten stonden op de balans geactiveerd voor 2,3 miljard gulden. Fokker hoefde maar 10 procent van de ontwikkelingskosten zelf te betalen, de rest kwam van de overheid via staatsgegarandeerde leningen en technische ontwikkelingskredieten. Die 10 procent was begroot op 75 miljoen; het werden er 750. Verder kostte het 670 miljoen om 13.000 man te leren hoe je seriematig vliegtuigen maakt en bedroegen de *launch kortingen* nog eens 475 miljoen. Je hebt in deze industrieën geweldige buffers nodig voor het opvangen van *dips* in een altijd cyclische markt en voor de financiering van ontwikkeling en verkoop. Fokker had die niet."

Ooit het idee gehad dat de herstart toch zou lukken?

"Ja. Dat was toen ik samen met Mich van der Harst (de directeur-generaal Industrie van Economische Zaken, red.) in Maleisie zat voor gesprekken met de staatsonderneming Khazanah (het Maleisische staatsbedrijf dat op enig moment in de markt was als overnamekandidaat - red.) De Maleisische premier was positief, het overleg was goed verlopen, Begemann was gekoppeld, Veenman van Stork was ingevlogen en allemaal hadden we het gevoel van: als het ooit kan lukken, dan is het nú! Maar het ging uit als een nachtkaaars."

Jammer?

"Het is een *fact of life*. Dit soort onderhandelingen is afhankelijk van een reeks van toevalligheden. Maar ik heb altijd het gevoel gehad dat voor Fokker eenzelfde constructie als bij DAF mogelijk was geweest: een herstart als zelfstandige vliegtuigbouwer, die op enig moment wordt gekoppeld aan een grote buitenlandse partner. We zijn als curatoren ook die weg opgegaan. We hebben onze nek ver uitgestoken: we zijn vliegtuigen gaan bouwen. Er lag een goed businessplan, dat voorzag in een winst van 400 miljoen in de eerste drie jaar. De markt kreeg weer behoefte aan nieuwe toestellen en Stork had er vertrouwen in. Alleen, toen de minister zei: we gáán ervoor, waren de banken niet bereid - wat ze bij DAF wel waren -

om er geld in te steken. Ze waren bang voor de *deep pockets* van Airbus en Boeing. Voor een prijzenoorlog."

Vond u die vrees niet terecht?

"Ik vond het weinig moedig van de banken. Fokker had een uitstekende naam, een klantenkring waar iedereen jaloers op is en een uitstekende *installed base*: er vliegen twaalfhonderd toestellen over de hele wereld, die onderhouden en vervangen moeten worden. En de noodzaak om een nieuw toestel te ontwikkelen dient zich pas over een jaar of acht aan."

Maar aanvankelijk wilde minister Wijers er toch ook niet voor gáán?

"Hij geloofde eerst niet in een herstart van Fokker als *stand alone*. Hij vond dat er een sterke industriële trekker moest komen en Stork was in zijn ogen niet de ideale partner voor dit doel en de naam Begemann was op dat moment te beladen. Maar nadat de minister ons businessplan had laten doorrekenen door het Britse organisatie-adviesbureau *Booz Allen Hamilton*, was hij overtuigd van de haalbaarheid ervan. Maar toen hij om was, deden de banken niet mee. Jammer. Als curator waren we ondernemer geworden om de kennis en infrastructuur in stand te houden. We hadden 60 miljoen gulden verdiend, Fokker Aviation een vliegende start gegeven en kapitaalvernietiging voorkomen, maar op een gegeven moment lukte het niet meer. Toeleveranciers als Shorts (fabrikant van de vleugels, red.) wilden afspraken voor een langere termijn en klanten durfden zich niet meer vast te leggen. Je zag de infrastructuur langzaam afbrokkelen."

En nu is een herstart uitgesloten?

"Rosen Jacobson is nog met een team bezig, maar ik heb er een hard hoofd in. Er komt een moment dat het gewoon niet meer lukt."

Wat was het grote verschil tussen Fokker en DAF?

"De vliegtuigbranche is gecompliceerder dan die van vrachtwagens. Waar we ook zaten te praten over Fokker, er zat vrijwel altijd een minister bij. Het is altijd een overheidszaak. Er is geen grote vliegtuigindustrie die niet wordt gesteund via defensieopdrachten. En overheden kunnen niet leven met deadlines van twee weken, die we soms moesten stellen. Een ander groot verschil was de betrokkenheid van de Haagse politiek. Voor DAF was massale steun, voor Fokker niet. Men was Fokker moe. Zo hebben we het ook in ons slotrapport genoemd."

Wat heeft het u persoonlijk gedaan?

"Ik heb geloof ik het dubieuze record op mijn naam staan dat ik sinds de Tweede Wereldoorlog 15.000 mensen heb ontslagen. Dat vind ik nog altijd het moeilijkste. Ik heb er altijd voor geijverd dat een curator bij de afwikkeling van een zaak breder mocht kijken dan alleen naar het belang van de schuldeisers. Vroeger was het: boedelmaximalisatie. De schuldeisers moesten het maximale krijgen. Ik heb me altijd op het standpunt gesteld dat werknemers ook schuldeisers zijn en dat behoud van werkgelegenheid een rol moet spelen. Een paar jaar geleden heeft de Hoge Raad wat uitspraken gewezen waarin wordt gezegd dat de curator ook mag kijken naar de maatschappelijke belangen, zoals de continuïteit van de onderneming. Dat geeft curatoren wat meer bewegingsruimte."

Het vak heeft sowieso meer aanzien gekregen. Vroeger was het iets voor de beginnend advocaat.

"Inderdaad, voor het faillissementsrecht hoefde je vroeger, net als voor het strafrecht, geen briljant jurist te zijn. Zo was althans de perceptie. Inmiddels wordt elke uitspraak op faillissementsgebied gevolgd door besprekingen in de vakbladen, studeren juristen af op het onderwerp, is er een eigen blad verschenen over insolventierecht en heeft een vereniging (Insolad, waarvan Deterink bestuurslid is - red.) het licht gezien, die de snelst groeiende is van alle juridische specialisatieverenigingen. De status van curator is veranderd: vroeger werd er een beetje op neergekeken, nu gaan jonge advocaten graag die richting op. Overigens zou ik - al ben ik het de laatste vier jaar wel - nooit *full time curator* willen zijn. Het verschaalt als je uitsluitend dit doet."

Maar als zich weer een leuke zaak aandient...

"Dan is de kans groot dat ik - als ik tenminste wordt gevraagd - ja zeg. Het is net bergbeklimmen. Als je van een barre tocht terugkomt zeg je: nooit meer. Maar op een gegeven moment gaat het weer kriebelen. Daar komt bij dat het weliswaar een zwaar beroep doet op je gezinsleven, maar intellectueel heb ik nooit het gevoel gehad dat ik op mijn tenen moest lopen. Ik beheers het vak en kan het dus redelijk ontspannen doen."

Dat is ook de reden waarom u steeds wordt gevraagd?

"Insolad telt 300 leden, maar voor de grotere faillissementen wordt toch een beroep gedaan op een klein clubje mensen. Daar is wel aanleiding voor. Ik heb het weer gezien bij Tulip. Dat was juridisch gezien een moeilijke klus, omdat het bedrijf vanuit een surseance moest worden

gered. In 97 procent van de gevallen lukt je dat niet. Daar heeft de ervaring van Bogaerts en van mij een belangrijke rol gespeeld. Je hebt dingen eerder meegemaakt en kunt dan oplossingen bedenken voor de echt gecompliceerde problemen. Bovendien: in zo'n proces is veel onzekerheid. Kom je rond met de overheid, gaan de crediteuren en aandeelhouders akkoord, krijg je het collectief ontslag rond zonder sociaal plan, krijg je boedelkrediet. Dat soort vragen. Als je dat allemaal al eens hebt meegemaakt, kun je iets van zelfvertrouwen uitstralen, waardoor partijen er in gaan geloven. Heb je nog maar weinig op je conto, dan begint elke klus weer met het aftasten van elkaar. Dat kost tijd en die tijd heb je meestal niet.”

U hebt vast ook last van beroepsdeformatie. Leest u de financiële pagina's met het oogmerk uw volgende zaak te voorspellen?

"Daar moet ik inderdaad bevestigend op antwoorden. Je kunt namelijk voorspellen waar het mis gaat. Alleen niet wanneer. Als het management van een bedrijf langdurig negatief in het nieuws is, winstwaarschuwingen moet geven, als er allerlei akkefietjes spelen, met de beurs of, dan zit er iets structureel niet goed."

En de overheid is er opvallend vaak bij betrokken.

"Inderdaad. Omdat het bedrijven zijn die kennelijk al jaren structureel problemen hebben en moeten aankloppen bij *big brother*."

"Ik zie u nu denken: welke bedrijven leunen momenteel zwaar op de overheid!"

Zeg u het maar.

"Helaas, ik moet u teleurstellen. Bovendien: de rechtbank is vrij in zijn benoeming. En als het faillissement niet in dit arrondissement speelt, is de kans dat je wordt benoemd kleiner."

Volgt tot slot de grap over de *Koning Willem I-Prijs*. "Maar dat is echt een grap hoor! Geen wet van meden en perzen!"

Forum, 2 juli 1998

**De pater familias : 'Moeders adviseren hun
dochter een Océ-man te trouwen. Dat zégt wat'**

**Over Limburg. De mijnsluitingen. Ambitie en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
Harry Pennings. Nog vijf en een halve maand topman van Océ. "Achthonderd meter
onder de grond heb ik geleerd wat samenwerken is."**

Dagblad de Limburger portretteerde hem vorig jaar als 'een terriër die van mensen houdt'.
Schoorvoetend, als een kind dat wordt aangesproken op het bezigen van onwelvoeglijke taal:
"Dat klopt. Zoiets heb ik me laten ontvallen."

Hij voelt zich ongemakkelijk bij aandacht voor zijn persoon. Benadrukt bij herhaling dat hij
niet meer is dan "aanvoerder van een elftal", relativeert zijn eigen inbreng ("dat moeten
anderen maar vertellen") en verwijst met graagte naar eerder verschenen artikelen over zijn
bedrijf. "Daar staat alles in. Neem maar mee. Dan bent u zó klaar." Toch is hij van goede wil.
Brommend: "Ik heb wel een uur voor dit gesprek uitgetrokken." De helft van het uur worden
lopen en praten gecombineerd. Er moet een sigaar worden opgestoken, een boekje gezocht,
een kopietje gemaakt, het is tijd voor een volgend kopje koffie. Geen zitvlees. De antwoorden
komen van diep uit de borst.

"Als je iets wilt bereiken in het leven, moet je qua karakter een terriër zijn, die van mensen
houdt", luidde het complete citaat uit De Limburger. Harry Pennings, voorzitter van de raad
van bestuur van kopieergigant Océ uit Venlo. Hij brengt beide in de praktijk. Als een terriër
hield hij drie jaar lang vast aan zijn voornemen de printerdivisie van Siemens Nixdorf
Informationssysteme over te nemen ("het duurt heel lang voordat je bovenin die 90 miljard
iemand ervan hebt overtuigd dat er ergens nog een miljard zit dat niet echt in het concern
past") en als een pater familias waakt hij over het welzijn van zijn 18.000 medewerkers en
hun directe omgeving ("als de moeders in deze streek hun dochters adviseren een man te
zoeken die bij Océ werkt, dan betekent dat wat"). Voor zowel de vasthoudendheid als de
sociale inslag zijn misschien verklaringen te vinden in zijn jeugd. Harry Pennings groeide op
in Sittard, als enige zoon van een Limburgse mijnbeambte. Vader Pennings, tot zijn 85ste lid
van de gemeenteraad, drukte zijn zoon bij herhaling op het hart 'iets' te leren om te
voorkomen dat hij zijn leven in de donkerte van de mijnen zou moeten slijten. De
langsfietsende koempels, zwarte gezichten van het kolengruis, blauwe pungel op de
bagagedrager, vormden het afschrikwekkend voorbeeld. Zó moest het dus níet! Ironisch
genoeg bracht hij toch twee jaar van zijn leven ondergronds door. Dat was later. Nadat hij een

korte carrière als sportjournalist had beëindigd ("was geen cent in te verdienen") en zijn opleiding aan het Collège Européen des Sciences Sociales et Economiques in Parijs had bekroond met het doctoraal examen sociale wetenschappen in Nijmegen. Zoals hij zelf zegt "om mijn karakter te testen" en om een gedegen sociaal-psychologisch proefschrift te schrijven over de relatie tussen mijnbeambten en mijnarbeiders doorliep hij alle rangen, van steenhouwer tot ploegbaas, van de toenmalige staatsmijn Emma in Treebeek. Achthonderd meter diep. "Daar heb ik geleerd wat samenwerken is." Het proefschrift, *Beambten en arbeiders binnen de onderneming*, werd een commercieel succes: er gingen er maar liefst 15.000 van over de toonbank. De mijnwerkerszoon uit de Sittardse Paardenstraat was doctor Pennings geworden en kon aan de slag waar hij wilde. De geboorte van een terriër.

Verloren generatie

De sociale inborst wortelde in dezelfde periode. "Als jongeman hoorde ik Joop den Uyl, toen minister van Economische Zaken, praten over de sluiting van de staatsmijnen. Daar werkten op dat moment 40.000 mensen. Elke verloren arbeidsplaats wordt gecompenseerd door nieuwe werkgelegenheid, beloofde Den Uyl. Ik dacht nog: man, hoe kun je dat waarmaken? Er is ook niets van terechtgekomen. Daardoor is een hele generatie verloren gegaan. Als je dan, zoals Océ nu, zo'n impact voor een hele regio hebt, dan heb je meer belangen te behartigen dan alleen die van de aandeelhouders. Van de 265.000 inwoners in deze regio is 40 procent direct of indirect afhankelijk van het wel en wee van Océ."

Voor u dus geen verhuizing naar het westen.

"Kijk eens naar buiten. Dit is een van de betere delen van het land om te wonen en te werken. De arbeidsmentaliteit is beter, ik zit hier eerder in het vliegtuig dan ik ooit in het westen zou kunnen. Noord-Limburg is een van de grootste industriële clusters van het land. En met de moderne communicatiemiddelen spelen fysieke afstanden nauwelijks nog een rol. Het enige is dat lamlechtige stukje verbinding tussen Venlo Zuid en de A73, waar ze al tien jaar over zeuren. Dat leidt ertoe dat medewerkers uit Zuid-Limburg anderhalf tot twee uur onderweg zijn en ik gedwongen ben medewerkers in Duitsland te werven. Maar nee, ik kan me niets voorstellen bij een verhuizing."

Pennings legde zijn filosofie neer in de Algemene Beleidsuitgangspunten voor de Océ-Groep, "een boekje, dat ik in zes zondagavonden schreef." Uit de inhoud: "De Océ-Groep stelt zich ten doel efficiënt, verantwoord en winstgevend te voorzien in de marktbehoeften op het

gebied van systemen, producten en diensten voor kopiëren, printen en plotten in professionele omgevingen op de wereldmarkt. Bij het bereiken van de doelstellingen zijn vier belanghebbenden in het geding. Het beleid dient er op gericht te zijn, dat het belang van al deze groepen voortdurend in onderlinge afweging wordt behartigd." De genoemde belanghebbenden zijn achtereenvolgens: medewerkers, aandeelhouders, klanten en de maatschappij.

"Belangentegenstellingen zijn achterhaald", vindt hij. "Bovendien heeft onze aandeelhouder niets te klagen. De waarde van de onderneming is de laatste zeven jaar verzesvoudigd."

Gezond

Eigenlijk zou hij zich al intensief met zijn grote liefde, de golfsport, moeten bezighouden, maar op verzoek van de raad van commissarissen stelde hij zijn voorgenomen vertrek een jaar uit. Vooral om de overname en de integratie van de Siemens-acquisitie tot een goed einde te brengen. De geslaagde transactie doet hem zichtbaar deugd. "Een miljard op tafel leggen is ook voor Océ behoorlijk vèrgaand." Sneller pratend: "Het management van de Siemens-divisie mocht zelf zeggen met wie het in zee wilde. De prijs stond vast, maar naast Océ waren er twee Amerikaanse gegadigden. Natuurlijk heb ik gebruikgemaakt van het feit dat mijn Duits beter is dan dat van de Amerikanen. Ook in overdrachtelijke zin. Direct na de overname heb ik de 1.200 man in het Duits toegesproken. Vervolgens stond de voorzitter van de Betriebsrat op en zei: was der Herr Doctor hier gesagt hat, habe Ich sehr geliebt. Ik moet er niet aan denken dat er in zijn plaats een Amerikaan stond. Dan heb je dus de juiste toon aangeslagen."

Het afscheid wordt nu 1 mei 1998. Hij is dan 63. Schaterend: "Bij het winkelen werd mijn vrouw gevraagd hoe het dan verder moet met Océ. Wat ze antwoordde? Dan gaat het nog veel beter!" Hij laat een florerend bedrijf achter, is zijn overtuiging. De omzet groeide vorig jaar met 44 procent naar ruim vier miljard gulden en komt dit jaar boven de vijf miljard. De winst steeg met 57 procent naar 169 miljoen. "Ik laat een gezonde onderneming achter, die niet alleen de laatste zes jaar goed heeft gepresteerd, maar ook op middellange-termijn gezond zal blijven. Océ besteedt in goede en slechte tijden zeven procent van de omzet aan onderzoek en ontwikkeling. Het afgelopen jaar was dat 245 miljoen gulden. We hebben alle basistechnologie in huis. De techniek in onze jongste generatie kleurcopiers was drie jaar geleden nog niet eens uitgevonden. Océ loopt vooraan op dat gebied. Verder is onze marktpositie ijzersterk. We hebben gekozen voor het topsegment van de kopier- en

printermarkt. Als het gaat om digitale copiers voor de 'tekenkamer' zijn we marktleider, in de kopieersector hebben we eigenlijk maar twee concurrenten: Xerox en Canon. Als het gaat om het printen van grote volumes met hoge kwaliteit zijn wij weer nummer één. We zijn financieel vrij sterk en de kans op een overname is klein: naast ons zijn er maar twee grote spelers en Brussel zal nooit toestaan dat een van de drie een ander overneemt. Verder zitten we goed in Nederland. Politiek en de departementen zijn vol lof over ons, we krijgen 3.000 open sollicitaties voor onze research-afdeling per jaar. Het kan eigenlijk niet beter. In zo'n situatie is - afgezien van een grote politieke of monetaire ramp - de enige bedreiging een te grote mate van zelfgenoegzaamheid. Daar moet je voor waken."

Sleutel

Wat de sleutel tot het succes is. Weer relativering en bescheidenheid. "Eigenlijk heel simpel. De jaren tachtig waren moeilijk voor het bedrijf. Océ heeft altijd ijzersterke onderzoekers, verkopers en service-mensen gehad. Daar lag het niet aan. Het probleem was de strategie. Die stond niet precies. Ik kwam hier binnen in 1969 en kende het bedrijf dus van binnen en van buiten toen ik in 1990 Henk Bodt opvolgde als bestuursvoorzitter. Ik heb eerst 20 procent gesneden in de indirecte functies op het hoofdkantoor. Bovendien heb ik die 1.200 geleerde jongelui van ons research-bolwerk dichterbij de markt gebracht. En dan begint het te lopen."

Zo simpel is het.

"Het is natuurlijk niet zo gemakkelijk als ik het hier vertel, maar in wezen komt het daarop neer. Plus dat je met grote frequentie op de fruitkist moet klimmen om te vertellen waar je heen wilt en hoe je daar wilt komen. En dat moet je wat charismatisch doen. Kennelijk - dat is geen verdienste - kan ik dat. Medewerkers moeten de overtuiging hebben: de baas wil daar en daar naartoe en zorgt goed voor me. Dan moet je natuurlijk wel het geluk hebben dat je een paar keer goed zit, anders ben je je geloofwaardigheid kwijt. Vaak zijn dingen niet goed uit te leggen. Is het gevoel. Océ loopt vooraan in vernieuwing en dan moet je het intrinsieke verlangen hebben elke dag iets te vernieuwen. Niet alleen technologisch, maar in alle aspecten van het ondernemen. Van de fundamentele research tot de verkoop, verhuur en lease. Je moet steeds grensverleggend bezig zijn. Mensen meekrijgen in die vernieuwingsdrang is het mooiste wat er is. Voor mezelf geldt: elke dag bereid zijn tien procent meer te doen dan men van je verwacht."

Hoe lang houd je dat vol?

"Het wordt een levenswijze. Ik ben straks acht jaar bestuursvoorzitter geweest. Langer doorgaan wordt moeilijk."

Is het slopend?

"Als je boven de problematiek staat niet, maar je moet wel een ijzersterke gezondheid hebben. En die heb ik (klop op de houten tafel, red.) tot nu toe steeds gehad. Je moet er wel tegen kunnen om op zaterdag in New York te dineren, op zondag terug te vliegen en 's maandags weer volop aan het werk te zijn. Maar je groeit er wel in. In elke functie. Je vroeg aan Wim van Hanegem in zijn goeie tijd ook niet op zondagmiddag half vijf of hij moe was."

Die was in zijn goeie tijd wat jonger dan de gemiddelde bestuursvoorzitter.

"Het voordeel van mijn leeftijd is dat je wat makkelijker afstand neemt van de dagelijkse problematiek."

Logica

Naast een aantal commissariaten neemt Pennings na 1 mei het voorzitterschap van de Limburgse Werkgeversvereniging (LWV) op zijn schouders. "Waarom? Ik denk dat ik op deze wijze iets kan terugdoen voor de regio. Vooral voor de kleinere bedrijven, die moeilijker dan grote ondernemingen toegang tot maatschappelijke organisaties en de politiek hebben. Misschien dat ik ze daarnaast op basis van mijn ervaringen in adviserende zin van dienst kan zijn. Een derde overweging is dat ik het altijd een prettige bezigheid heb gevonden om anderen gemotiveerd op een bepaald doel te richten."

En de politiek? U hebt ooit een kabinetspost aangeboden gekregen en geweigerd.

"Dat is lang geleden. Ik ben karakterologisch niet geschikt voor de politiek. Niet dat ik met die lui niet uit de voeten kan, maar voor mij is het niet geschikt. Mijn vader zat 40 jaar in de gemeenteraad. Ik heb het van nabij meegemaakt. In politiek ontbreekt de logica en het leven is te kort om dingen te doen waarvan je de logica niet ziet. Er zijn ook niet veel ondernemers die slagen in de politiek. Van het omgekeerde zijn overigens ook niet veel voorbeelden."

Forum, 13 november 1997

Tiede Herrema: "Mensen noemen mij een koele kikker"

Ooit waren ze bijna dagelijks prominent in het nieuws: ondernemers, vakbondsvoormannen, politici. Toen werd het stil. Wat doen ze nu en hoe kijken ze terug? Deze keer: Tiede Herrema (76), oud-manager bij Akzo, later interim-manager bij onder meer Schreiner, Veronica, Thomassen, Lijnco en het Rode Kruis, maar vooral bekend als gegijzelde van de IRA, nu precies 22 jaar geleden.

"Ik word nog elke dag aan die gijzeling herinnerd. Iedereen die ik ontmoet, begint er over. Ik heb er, meen ik, niets aan overgehouden. Dat verbaast sommigen. Deskundigen zeggen me al een hele tijd dat de nachtmerries nog wel komen, maar dat zien we dan wel."

"Mijn vrouw zei direct nadat ik gepakt was: die maakt een plan. Dat was ook zo. Een situatie analyseren en een oplossing bedenken, is mijn tweede natuur. Misschien dat ik daardoor, na mijn vertrek bij Akzo, op 62-jarige leeftijd, nog met zoveel plezier bij diverse bedrijven en organisaties interim-manager ben geweest."

"Het waren jonge mensen. Eerder dom dan slecht. Hun actie was niet tegen mij persoonlijk gericht, maar tegen de directeur van het op één na grootste bedrijf van het land, Akzo-dochter Ferenka. Misschien heeft het me geholpen dat ik er zo tegenaan kijk."

"Ik heb vroeger psychologie gestudeerd. Daarvan heb ik tijdens de gijzeling gebruikgemaakt. Langzamerhand kreeg ik een geestelijk overzicht. Toch waren er momenten dat ik bang was. Toen het leger ons omsingelde en de gijzelaars in paniek raakten, wist ik niet of ik de situatie kon blijven beheersen."

"Ze hebben te zware straffen gehad: 15 tot 25 jaar. Via een tussenpersoon heb ik later nog contact met ze gehad. Een van de gijzelaars, Eddie Callagher, was ten tijde van de gijzeling betrokken bij de oprichting van de Irish National Liberation Army, een nog militantere groep dan de IRA."

"Mijn vrouw en ik zijn benoemd tot ereburgers van Ierland en we bezoeken het land nog regelmatig. We hebben er veel vrienden. Ik was er destijds ook graag blijven werken als de omstandigheden anders waren geweest. Maar we werden permanent bewaakt en als we boodschappen gingen doen in Limerick mochten we niet betalen. Dat soort dingen. Dat was niet goed voor ons en zeker niet voor de ontwikkeling van onze kinderen."

"Na mijn terugkeer in Nederland ben ik verantwoordelijk geweest voor personeelszaken en public relations van Akzo. Later heb ik de glasgarenfabriek in Hoogezand geleid. Na mijn vertrek ben ik interim-manager geweest bij onder meer Schreiner, Thomassen, Lijnco, het

Rode Kruis en Veronica. Vooral die laatste was interessant. Ex-artiesten waren opgeklommen in managementfuncties, maar hadden daar totaal geen kaas van gegeten. Termen als budgetteren, plannen, nacalculeren kenden ze niet. Kosten speelden geen rol. De uitzending van volgende week bepaalde de toekomstvisie en daarna de kijkcijfers. Toch was het leuk te ervaren dat ze me na verloop van tijd begrepen en mijn werkwijze accepteerden."

"Mensen noemen mij een koele kikker. Dat snap ik: ik heb in mijn leven, vooral als interim-manager, 3.000 mensen ontslagen. Daar had ik vaak veel last van, maar dat mocht niemand merken."

"Sinds 1995 doe ik niets meer. Ik reis veel, ik speel golf, ik maak aquarellen en ik repareer oude klokken. Ik heb iets met tijd. Het vreemde is dat hobby's me nu minder plezier opleveren dan vroeger. Waarschijnlijk omdat ik er te veel tijd voor heb. Wat ik mis is de verplichting me te verantwoorden tegenover een opdrachtgever. Ik heb mijn hele leven moeten uitleggen waarom ik iets deed en dat hoeft nu niet meer. En dat vind ik niet leuk. Wat zegt u? Uiteindelijk verantwoording afleggen tegenover De Heer? Nee, dat gaat in mijn geval ook al niet op: ik ben overtuigd humanistisch-atheïst."

Forum, 30 oktober 1997

Major changes? Britse werkgevers schrikken niet van grote Labour-zege

29-05-1997. Het is een maand na de Britse verkiezingen, die met overmacht door Tony Blair en zijn New Labour werden gewonnen. Na 18 jaar regeren zijn de Conservatieven van John Major weggevaagd. Nog maar een paar jaar geleden zou het Verenigd Koninkrijk *in a great stir* zijn geweest. Nu verwelkomt zelfs het bedrijfsleven de winst van de socialisten als een frisse wind. Er wordt weer geregeerd in Downing Street. Britain is back in business.

Londen, voorjaar 1997. Niets herinnert meer aan die gedenkwaardige eerste mei, waarop de Britten afrekenden met 18 jaar Tory-bewind. Of het moeten de waarschuwende woorden bij elke oversteekplaats zijn, die de toerist erop attenderen dat de Engelsen aan de goede kant van de straat rijden. "Look to the right. That's what we didn't do", grapt de taxichauffeur in onvervalst Cockney. Wisseling van de wacht in Engeland. De Britse werkgevers hebben het er druk mee. Zo druk dat het geplande gesprek met algemeen directeur Adair Turner van de werkgeversorganisatie CBI (Confederation of British Industry) er vrijwel bij inschiet. Het is de dag voordat Hare Majesteit voor het eerst in 18 jaar weer eens een Labour-gedicteerde Queen's Speech mag voorlezen. Bovenin Centre Point, de thuisbasis van CBI in hartje Londen, verontschuldigt de voorlichter zich plichtmatig. "Druk, druk, druk. Nieuwe ministers, nieuwe plannen, hectische tijden." Landslide all over the place en niet bepaald een gunstig moment om even rustig de consequenties van de Labour-zege voor het Britse bedrijfsleven en 14 nerveuze EU-partners te bespreken. Toch de taperecorder maar aangezet.

Mr Turner, afgezien van gestresst, hoe is de stemming bij de CBI?

"Er is vooral opluchting dat de verkiezingen voorbij zijn. Het was een lange campagne, die in feite meer dan een jaar heeft geduurd. In die periode hebben beide partijen zich vooral schuldig gemaakt aan propaganda. Inhoudelijke politieke besluitvorming is blijven liggen. Bij het verschijnen van elk nieuw cijfer, probeerden beide partijen hun gelijk te bewijzen. Zo zijn bijvoorbeeld de cijfers over de ontwikkeling van de economische groei misbruikt voor propagandadoeleinden. John Major probeerde ermee te bewijzen dat we sneller groeiden dan andere economieën en dat dat de verdienste van zijn regering was. Tony Blair wees er dan weer op dat ons land uit een veel dieper dal kwam en dat de groeicijfers onvoldoende waren om op gelijk niveau met andere landen te komen. Daarom is iedereen - en niet alleen in het

bedrijfsleven of alleen de socialisten - blij dat de verkiezingen achter de rug zijn. We kunnen back to business."

Het bedrijfsleven ook? Ondanks de uitslag?

"Inderdaad. De zakenwereld is veel minder bezorgd dan na eerdere Labour-verkiezingsoverwinningen. Dat heeft te maken met de gedaantewisseling van de partij. Kort gezegd: ze heeft het socialisme laten vallen. Zelf vinden ze dat ze het in een modern jasje hebben gestoken, maar hoe je het ook noemen wilt: zaken als nationalisatie van bedrijven en hun afkeer van de vrije markt hebben ze verlaten. Dat betekent dat we voor het eerst sinds decennia in het Verenigd Koninkrijk consensus hebben over kernthema's als hoe richt je de economie in, over het feit dat we in een markteconomie moeten opereren, dat we een lage en stabiele inflatie moeten hebben, dat de overheidsschuld niet te hoog mag oplopen, enzovoorts. Die consensus betekent dat een belangrijk deel van het overheidsbeleid ongewijzigd zal blijven, ondanks de wisseling van de wacht. En daar houdt het bedrijfsleven wel van: elke economie is gebaat bij voorspelbaarheid en continuïteit."

De continuïteit van 18 jaar Tory-bewind?

"De conservatieven hebben belangrijk bijgedragen aan het stopzetten van onze relatieve neergang. Tot 1980 was de groei van onze economie tientallen jaren achtergebleven bij andere Westerse landen. Aan die ontwikkeling is een eind gekomen. Het is nog even de vraag of we ook het laatste gat kunnen dichten en structureel de betere economieën kunnen bijhouden, maar de Conservatieven hebben belangrijke, structurele zaken tot stand gebracht, die onze uitgangspositie verbeteren. Na 18 jaar Tories behoort onze economie tot de meest stabiele en concurrerende van de Westerse wereld. Er is een goed ondernemingsklimaat gecreëerd, de verstandhouding met de vakbeweging is verbeterd en de kwaliteit van het management is gestegen. De overheidsfinanciën zijn op orde, de inflatie stabiel, het renteniveau laag. Dat alles heeft niet alleen geleid tot betere resultaten voor Britse bedrijven, maar ook tot de komst van veel buitenlandse investeerders. Groot-Brittannië vormt momenteel de belangrijkste toegangspoort tot Europa: 40 procent van de Amerikaanse en 40 procent van de Japanse investeringen in Europa komen terecht in ons land. Sinds 1980 zijn daarmee 750.000 banen gecreëerd. Mede daardoor liggen onze werkloosheidscijfers onder het EU-gemiddelde. Als ik de balans opmaak van 18 jaar Conservatief bewind, dan valt die dus zonder meer positief uit. Er is dus alle reden voor de nieuwe regering om het beleid van John

Major voort te zetten. Het goede nieuws is dat ze dat door de bank genomen ook van plan zijn."

Verbaast het u niet dat de Conservatieven ondanks die mooie cijfers voor het vak Economie zijn weggevaagd?

"Mij persoonlijk niet. Ons land kent een erg centrale bestuursvorm. Als een partij aan de macht is, is ze ook heel erg aan de macht. In Duitsland kunnen de christen-democraten de bondskanselier leveren, terwijl tegelijkertijd een sociaal-democraat president is van een van de Länder. In Engeland was het 18 jaar lang overal 'Tory' wat de klok sloeg. Dat leidt ertoe dat mensen in een democratie na verloop van tijd vinden dat er eens een andere wind moet waaien. Om dat te bewerkstelligen moest Labour niet zozeer de kiezer overtuigen van zijn positieve kanten, maar vooral duidelijk maken dat de negatieve kanten waren verdwenen. En daarin is de partij geslaagd."

Sociaal Handvest

De socialisten zijn daar zeker in geslaagd. Het werd de grootste verkiezingsoverwinning van een partij sinds 1832. Labours meerderheid in het Lagerhuis was na de Tweede Wereldoorlog niet zo groot, de partij was sinds haar oprichting in 1900 nog nooit zo sterk in het parlement vertegenwoordigd: 417 van de 659 zetels. Al in de eerste week gaf de nieuwe regering blijk van een grote dadendrang: de centrale bank kreeg grotere onafhankelijkheid van de politiek, vooral op het gebied van het rentebeleid, waarmee de eerste stap werd gezet naar mogelijke deelname aan de Economische en Monetaire Unie (EMU). Minister Gordon Brown van Financiën liet weten dat wat hem betreft de inflatie niet boven de 2,5 procent mocht stijgen. Eerder al lieten de socialisten weten na de verkiezingen het zogenoemd Sociaal Handvest, een aanhangsel van het Verdrag van Maastricht, waarvan de Conservatieve regering van John Major niets wilde weten, te zullen tekenen.

Waarom was dat Sociaal Handvest voor de Britten zo belangrijk? Turner: "Niet om wat er n  in staat, maar om de gevaren die het in zich heeft. Sommige zaken moet je Europees regelen, maar voor een aantal onderwerpen is er geen enkele reden om de beslissingsbevoegdheid niet in eigen hand te houden. Waarom zou er Europese wetgeving voor echtscheiding moeten zijn terwijl er in de verschillende landen diverse culturen bestaan en er verschillend over wordt gedacht. De Labour-regering zal het Sociaal Handvest tekenen, maar ik verwacht geen

wezenlijk andere opstelling van Tony Blair. Het was niet alleen vanwege de Eurosceptici in zijn eigen partij dat John Major niet wilde tekenen. Er zat wel degelijk een sterk inhoudelijke kant aan. Het verschil zal zijn dat Tony Blair zich meer in de discussie zal mengen over de grenzen van de Brusselse bevoegdheden."

Niet dramatisch

Meanwhile, back in Amsterdam. John Pollock is een senior partner bij Moret Ernst & Young. De Brit adviseert het internationale bedrijfsleven vanuit de Nederlandse hoofdstad. Hij is actief in de Brits-Nederlandse Kamer en maakt deel uit van een select groepje adviseurs van de Britse ambassadeur in Nederland. Pollock heeft de verkiezingen in zijn geboorteland met meer dan normale belangstelling gevolgd. "Ik kom uit een traditioneel conservatieve familie. Mijn vader was een groot aanhanger van Margaret Thatcher voordat ze het spoor bijster raakte. Maar ik denk dat ik nu ook Labour had gestemd als ik in Engeland had gewoond. En ik ben geen uitzondering. De oude regering lag met zichzelf overhoop en de fut was eruit. Daarnaast verstoorde ze de verstandhouding met Europa. Het was tijd voor verandering. En je kan gereserveerd staan ten opzichte van sommige nieuwe kabinetsleden, maar Labour heeft een professioneel team op de been gebracht."

De Conservatieven hebben toch de Britse economie uit het slop gehaald?

"Tot op zekere hoogte is dat waar, al beweert Labour natuurlijk dat Major de problemen voor zich uit schoof. De Britse economie is in behoorlijke conditie. Samen met Nederland en Ierland is het land de economische trekker in de EU en alle onderzoeken naar de concurrentiekracht van landen laten een stijging voor de Britse economie zien. Als je een volkomen incompetente regering hebt, lukt dat niet. Verder groeide het consumentenvertrouwen en verbeterden de bedrijfsresultaten. Dat laatste zal er overigens, in combinatie met een sterkere pond, ook toe leiden dat Britse bedrijven zich meer op het overnamepad zullen begeven, verwacht ik. Maar het grote probleem waren de achterblijvende investeringen, bijvoorbeeld in onderwijs en infrastructuur." En de privatiseringen? "Daar zitten mislukkingen bij en succesverhalen. De waterleidingbedrijven zijn blijkbaar verdergegaan alsof ze nog oude overheidsinstellingen waren, maar British Airways, British Telecom en de British Airport Authorities hebben laten zien dat het ook anders kan. Onder Labour waren ze nooit geprivatiseerd. Nu het gebeurd is, zal Labour het niet terugdraaien." Verwacht u wel andere veranderingen? "Ik vind het te vroeg om daarover al voorspellingen te

doen. Labour is naar het midden opgeschoven, maar het is de vraag hoe de partij omgaat met het verschijnsel dat er in feite geen oppositie is. Als je 18 jaar geen regeringsverantwoordelijkheid hebt gedragen en dan opeens heb je vrij schootveld, dan loop je het risico als een olifant door de porseleinkast te gaan. Ze zijn in hun eerste maand al behoorlijk bezig geweest met rockin' the boat. De minister van Financiën heeft aangekondigd het toezicht op het bankwezen weg te halen bij de Bank of England en onder te brengen bij de Securities and Investment Board (SIB), die al toezicht houdt op effectenwezen, pensioenen en levensverzekeringen. (Howard Davies, voorganger van Turner bij de CBI, wordt de nieuwe topman van de SIB, die enkele duizenden medewerkers krijgt, red.) Daar is, ook door de banken en verzekeraars, redelijk positief op gereageerd. Sinds de ondergang van banken als Barings en BCCI was er twijfel ontstaan over de kracht van de Bank of England als controlerende instantie. Maar ik vind het opvallend dat die maatregel niet in het Manifesto stond, het verkiezingsprogramma van Labour." "Wat een probleem kan worden is de aangekondigde Windfall tax, een eenmalige heffing voor geprivatiseerde nutsbedrijven, die 3 miljard pond moet opbrengen om verbeteringen in het onderwijs aan te brengen en nieuwe banen te financieren. Sommige van de getroffen bedrijven, zoals de geprivatiseerde British Airports Authorities (BAA), hebben er al protest tegen aangetekend. Maar je kunt je afvragen of Labour de verleiding kan weerstaan om - zeker als er weinig oppositie is - zo'n operatie te herhalen. En dat zou tegen het Manifesto zijn. Daarin wordt uitdrukkelijk gesproken van een éénmalige heffing." En de plannen voor invoering van een wettelijk minimumloon? "Dat zal er wel komen, maar het niveau zal vrij laag zijn, verwacht ik. Het is een middel om de vakbonden, de traditionele achterban van Labour, tevreden te stellen. Ik verwacht dat de regering haar prioriteiten veel meer zal leggen bij het verbeteren van de gezondheidszorg en het onderwijs en bij de bestrijding van de jeugdwerkloosheid en de echte armoe. Die is te vinden bij allochtonen en alleenstaande moeders. De positie van de working class is ook onder John Major verbeterd, vooral omdat de werkgelegenheid - zij het voor een belangrijk deel in de vorm van deeltijdwerk - behoorlijk is gestegen. De ondertekening van het Sociaal Handvest zal volgens mij geen grote gevolgen hebben. Er is steeds politieke drukte over geweest, maar ik ken veel bedrijven die er helemaal geen moeite mee hebben. Die toch al zaken invoeren die elders in Europa gemeengoed zijn, bijvoorbeeld op het gebied van inspraak van werknemers. De enige merkbare verandering is misschien dat de deeltijdwerkers betere arbeidsvoorwaarden krijgen." Wat zal Europa merken van de machtswisseling? "Vooral een klimaatsverandering, al zal de opstelling tijdens de onderhandelingen misschien niet veel anders zijn dan onder de Conservatieve regering. Voor de Britten, of ze nu links of

rechts zijn, hoeft die politieke eenwording van Europa niet zo erg. De interne markt vinden ze prima, maar verder hoeft het voor de meesten niet te gaan." Wat betekent dat voor de EMU? "Gordon Brown, de minister van Financiën, heeft uitgesloten dat Groot-Brittannië in de eerste groep EMU-deelnemers zal zitten, maar het zou me niet verbazen als ze kort daarna tot de toetreders behoren. Het zou ook goed zijn voor het Britse bedrijfsleven en de EMU heeft niet direct te maken met politieke integratie, maar alles met de interne markt. En die is geslaagd, vinden ook de Britten. Als ik de Europese onderhandelaars zou mogen adviseren, zou ik zeggen: zet de Britten nu niet te veel onder druk: ze komen wel."

Jan Gaasterland (Amsterdam Arena):

'Ze wilden me kwaad krijgen en dat lukt dus niet. Ik blijf glimlachen'

Amsterdam Zuid-Oost, half februari 1997. Buiten is het nat en winderig, binnen droog en windstil. Onder de gesloten overkapping van de Amsterdam Arena wordt een nieuwe grasmat gelegd. Net op tijd voor de herstart van de voetbalcompetitie. Zondag het piëce de resistance: Ajax-Feijenoord. Arena-directeur Jan Gaasterland is er klaar voor. Helpers weg, tweede ronde. "Een maandje geleden zegt iemand tegen me: je zat in Twee voor twaalf. Ik zeg: in die quiz? Ja, zegt hij, een van de vragen luidde: wie was de meest geplaagde directeur van 1996? Antwoord: Jan Gaasterland." Bulderend: "Die deelnemer had het antwoord nog goed ook!"

De directeur van de Amsterdam Arena, de sport- en cultuurtempel in Amsterdam Zuid-Oost, ziet er niet uit als een geplaagd man. Bourgondisch, goedgeluimd, relativerend. Genietend van de belangstelling rond zijn persoon. "Ik heb nog nooit van mijn leven een slapeloze nacht gehad. Kritiek? Deert me niet. Ik herinner me een zaterdagochtend. Het is half zeven. Mijn vrouw zit de krant van wakker Nederland te lezen. Opeens zegt ze: kijk nou eens Jan. Grote kop: Functioneren Arena-directie ter discussie. Ik zeg: er wordt over me gesproken, dat is mooi. Tegelijkertijd wist ik dat het niet waar was. Moet ik me zoiets dan aantrekken? Bij de derde publicatie zou ik me zorgen maken. Dan kan het gif gaan werken, om het zo te zeggen. Cor van Zadelhoff, mijn president-commissaris, heeft boos De Telegraaf gebeld en geëist dat zijn ontkenning van het bericht zou worden opgenomen. Ik heb hem uiteraard bedankt, maar ik heb ook gezegd: op maandag of dinsdag is de lezer al lang vergeten wat er in de zaterdagkrant stond. Een andere keer stond er een levensgrote foto op de voorpagina van twee Ajax-supporters met een jaarkaart voor twee niet bestaande stoelnummers. Wat er dan niet bij staat, is dat Ajax dat probleem allang had onderkend en de gedupeerden tot driemaal toe andere plaatsen had aangeboden. Maar die wilden ze niet. Moet ik dan de krant opbellen en dat verhaal vertellen? Wat schiet ik er mee op: de foto is toch al geplaatst en mijn weerwoord drukken ze echt niet af. Bovendien: ik had geen tijd om me druk te maken over krantenberichten. Ik was met het stadion bezig. Je moet niet vergeten: we zaten in en gebouw dat onaf was. Tijdens de bouw was vertraging opgetreden, maar het openingsprogramma stond vast. Je kunt niet tegen de koningin zeggen: sorry majesteit, het is wat uitgelopen, kunt u een maandje later komen? En topsterren als Tina Turner en Michael Jackson hadden een

wereldtour gepland, waarin de Arena was opgenomen. Moet je Michael dan bellen en vragen of hij zijn agenda even wil veranderen?" Gek "Gezien de omstandigheden vind ik het te gek voor woorden dat de pers ons afrekende op die eerste paar weken. Een megaproject als dit heeft in zijn eerste jaar aanloopproblemen. En er was kritiek op onderdelen die niet eens onze verantwoordelijkheid zijn. De parkeertarieven vallen onder de dienst Parkeerbeheer en de bewegwijzering onder Verkeer en Waterstaat. Toch hebben we het niet bij die vaststelling gelaten. Het parkeertarief voor invaliden is gehalveerd. Die betalen nu 12,50 gulden. Het verschil passen Ajax, Parkeerbeheer en wij bij. Zoiets lees je dus weer niet in de krant. Ik heb een uitstekende relatie met de pers, maar sommige dingen vind ik vreemd.

Televisieverslaggevers lopen hier rond en vertellen me keer op keer wat een waanzinnig gebouw ze het vinden, maar evengoed achtervolgen ze me wel met vervelende vragen. Kritiek op de Arena lag kennelijk een tijdlang goed bij het publiek. Journalisten zijn enthousiast, maar als ze iemand tegenkomen met klachten, geven ze die ongehinderd vrij baan. Ik vind dat de pers zich soms te weinig bewust is van zijn verantwoordelijkheid. Neem dat bericht over ABN-Amro, die zou zijn opgelicht voor 140 miljoen. Dat blijkt niet te kloppen en een dag later wordt en passant gemeld dat het 1 miljoen was. Zo'n bericht berokkent ABN-Amro schade. En daar wordt erg makkelijk mee omgesprongen, valt me op. Kijk naar die verhalen over kindermoord door ouders. Dat zijn noodkreten van mensen, vergelijkbaar met zelfdoding. Ga daar als pers dan net zo prudent mee om als met zelfmoord. Maar dat wordt van de hand gewezen door de hoofdredacteurs. Ik begrijp dat niet, maar het helpt me wel een negatieve pers te relativiseren. Het is ook een spel. Je merkt dat ze je uit je tent willen lokken om een leuk verhaal te kunnen schrijven of voor een spannend televisieprogramma. Maar ik laat me niet kwaad maken. Ik blijf glimlachen. En ik ben best bereid met diezelfde glimlach dezelfde vraag vier keer achter elkaar op dezelfde wijze te beantwoorden." Pislucht "Humor is belangrijk. Daarmee zie je kritiek meteen door een andere bril. Dat er een ceedeetje wordt gemaakt over ons gras, is toch eigenlijk fantastisch. Dat geeft toch aan wat voor publiek bezit je bent! Kennissen zeiden wel eens bezorgd tegen me: sterkte hoor Jan. Dan zei ik: sterkte? Dat heb ik niet nodig. Je mag me wel succes wensen. Zolang het team zelf maar niet ging meehuilen met de kritiek was er niets aan de hand. En dat gebeurde niet. We wisten waar we voor stonden en hoe we de problemen moesten oplossen. Het ene duurt alleen wat langer dan het andere. En met sommige dingen kun je niets. Wat moet ik met de kritiek van een Ajax-supporter, die zegt dat hij de pislucht van De Meer (de oude Ajax-accommodatie, red.) mist? Als dat echt een probleem is, moet hij maar een flesje ochtendurine naar de tribune meenemen en er af en toe aan ruiken. Wij hebben toevallig gekozen voor schone toiletten. En inderdaad:

een consumptie is bij ons duurder. Maar dan sta je ook niet met veertig man in de blubber te dringen voor een verbouwde caravan. Voetbal is altijd een mannenwereld geweest, maar de Arena gaat voor family entertainment. Dat is de toekomst. Breed amusement en een uitgebreid servicepakket. En dat begint al te werken: we hebben een tekort aan damestoiletten. Voetbal zal er ook aan moeten wennen dat het randversieringen krijgt. Vandaar die entertainment-boulevard buiten de Arena met een megabioscoop van investeerder Path,, een evenementenhal en andere voorzieningen. Jammer dat Endemol, die er theaters zou neerzetten, is afgehaakt." People's manager "Zelf ben ik geen echte voetbalman. Ik kom uit de platenwereld. Maar ik was ook geen platenman. Mijn vader was algemeen directeur van NDSM en mijn oudere broer directeur van een baggerbedrijf. Een technische familie, maar ook daar had ik niets van. Ik ben een people's manager. Ik houd van mensen en ik vind het verrukkelijk ze te kunnen motiveren en ik vind het heerlijk om uit te kunnen dragen dat iets fantastisch is. Dat zit in me. Mijn eerste baan was verkoper van kantoormachines. Vond ik dus helemaal niets. Ik had niks met het product. Op een receptie ontmoette ik een directeur van platenmaatschappij Polydor. Veertien dagen later werkte ik er. Na vier jaar ben ik overgestapt naar EMI, daarna naar de Stichting Collectieve Promotie Geluidsdragers. Gezamenlijke campagnes voor de platenbranche gemaakt. Veertien jaar lang. Prachtige tijd gehad, maar op een avond werd ik gebeld door een headhunter. Of ik iets voelde voor het directeurschap van wat toen nog heette Stadion Amsterdam NV. Ik was vaker gepolst voor een andere baan, maar geld en carrière zeggen me niet zoveel. Je moet iets doen waarin je je ziel en zaligheid kwijt kunt. Dit was het eerste telefoontje dat me aan het denken zette. Ik had 24 uur de tijd om te beslissen. Ik heb besloten mezelf nog „n keer goed op te winden en er voor te gaan." Het Gras "Tsja... Het Gras. Dat is breed uitgemeten in de pers. Overtrokken, vind ik zelf. Elk stadion in de wereld met dezelfde extreme exploitatievormen, heeft ermee te kampen. Dergelijke stadions moeten vaak twee tot drie keer per jaar de grasmat vernieuwen. Het enige verschil is dat wij het probleem vooraf wilden inperken, maar dat blijkt dus moeilijk te zijn. Het probleem is een combinatie van gebrekkige licht-intensiteit en tekortschietende ventilatie. Daar is iets aan te doen, maar niemand heeft nog de ideale combinatie van maatregelen gevonden. Het geïnstalleerde systeem werkte dus niet. Daarom hebben we nu in de winterstop van de voetbalcompetitie het hele veld tot op het beton afgegraven en een compleet nieuwe bodemstructuur gelegd. Of het probleem nu verholpen is? Dat vind ik wat te kort door de bocht. Het blijft een permanent aandachtspunt en we houden ons aanbevolen voor suggesties." "Inmiddels hebben meer dan een miljoen mensen het gebouw bezocht. Als bezoeker van een wedstrijd, in de vorm van een rondleiding of als

deelnemer aan een vergadering. In het businessplan stond dat we dat aantal na een jaar moesten halen, in de praktijk gebeurde het na een paar maanden. En als iemand het hier fantastisch vindt, weten over een maand 40 mensen dat. Daar vertrouw ik op. Ik kan nog niks zeggen over de exploitatiecijfers, want er lopen nog te veel dingen door elkaar heen: exploitatie, aanloopproblemen, bouwprojecten. Maar binnen vijf jaar zitten we in de zwarte cijfers. Dan is iedereen de kritiek vergeten. Ik zeg heel vaak: alles komt goed. En dat is ook zo."

Forum, 20 februari 1997

'Normale, stevige vakbondsman' Johan Stekelenburg vertrekt

'Wat is overgebleven van ons sociaal stelsel is nog heel fatsoenlijk'

Hij belichaamt de pragmatische, coöperatieve vakbondsofstelling van het afgelopen decennium. FNV-voorzitter Johan Stekelenburg verlaat na negen jaar het sociaal-economische strijdperk. Misschien om burgemeester van Tilburg te worden. Bij het scheiden van de markt nog een waarschuwing: het 'Poldermodel' komt onder spanning te staan als werkgevers de mix van loonmatiging en herverdeling van arbeid loslaten. Johan Stekelenburg verkast. De man die de afgelopen negen jaar het gezicht van de FNV bepaalde, is niet herkiesbaar tijdens het congres van zijn organisatie op 29, 30 en 31 mei. De vertrekkende vakbondsbestuurder gooit hoge ogen voor het burgemeesterschap van Tilburg. Stekelenburg zal de geschiedenis ingaan als de belichaming van de nieuwe, zakelijke, op compromissen gerichte vakbeweging. Hoewel Wim Kok al in 1982 het baanbrekende 'Akkoord van Wassenaar' met de werkgeversorganisaties tekende en in diezelfde beginjaren tachtig Arie Groenevelts opvolger Dick Visser als voorzitter van de Industriebond FNV een zakelijker verstandhouding met de metaalwerkgevers van Wim ter Hart mogelijk maakte, was het vooral Stekelenburgs FNV, die bereid was verworven rechten 'onderhandelbaar' te maken. Mede daardoor was het mogelijk de Nederlandse verzorgingsstaat te saneren en bleef de stijging van de contractlonen achter bij die in concurrerende landen. De Nederlandse concurrentiepositie verbeterde zo aanzienlijk, met het gevolg dat de economische groei nu boven het Europees gemiddelde ligt en de werkgelegenheid sneller groeit dan elders in de Europese Unie. Dat bleef ook in het buitenland niet onopgemerkt. Van diverse zijden werd het 'Nederlandse wonder' of het 'Poldermodel' al lof toegezwaaid. 'Loser' Stekelenburg: "De omslag in ons beleid was het besef dat de traditionele defensieve opstelling van 'geen man de poort uit' en 'geen aantasting van verworven rechten' ons geen voordeel bracht. We demonstreerden en riepen hard, maar de plannen werden gewoon uitgevoerd. We boden geen alternatieven. Dat gaf de politiek argumenten om te zeggen: wij moeten onze verantwoordelijkheid nemen. Het gevolg was dat de FNV een loser werd en daar willen mensen geen lid van zijn. Dus moesten we offensiever omgaan met de problemen: meer alternatieven bieden, een onderhandelingspositie opbouwen. En dat leidde tot succes. Onze invloed vergrootte en het ledental steeg. En achteraf kun je vaststellen dat wat is overgebleven van ons sociale-zekerheidsstelsel zeker in Europees perspectief nog fatsoenlijk is." Kortom: iedereen gelukkig en nooit meer 100.000 boze vakbondsleden op het Malieveld. "Nooit meer? Dat weet ik niet.

Er zit een cyclus in de economie; er zal dus ook wel een cyclus in vakbondsstrategie zitten. En cycli in de manier waarop overheden en werkgevers omgaan met arbeids- en maatschappelijke verhoudingen. In de huidige situatie, waarin de overheid een redelijke balans heeft gevonden tussen haar eigen rol en het overlaten van zaken aan werkgevers en werknemers, ligt onrust niet voor de hand. Maar ik sluit niet uit dat het ooit anders wordt en dan zal de vakbeweging niet aarzelen ook aan dat proces leiding te geven." "Ik zie overigens wel degelijk potentiële spanningsbronnen. Het risico van maatschappelijke tweedeling is er zo een. Er zitten mensen lang zonder werk of ze komen nauwelijks rond van hun inkomen en tegelijkertijd zie je dat Philips zijn leidinggevendenden een extra beloning geeft. Ik weet best dat het niet geven van die bonussen de bijstandsmoeder niet helpt, maar je moet oppassen de ongelijkheid niet zodanig te benadrukken dat het zich later tegen je keert. Dat is een morele overweging, maar ook wel degelijk een economische: een samenleving die onvoldoende cohesie heeft, zou ook economisch wel eens wat minder kunnen presteren." Het 'Poldermodel' in gevaar? "Het staat nu al een beetje onder spanning. Ik kijk met zorg naar de ontwikkelingen bij Akzo Nobel. We slagen er in een mix te maken van loonmatiging en herverdeling van arbeid omdat er sprake is van een uitruil. Op het moment dat er een beweging ontstaat van 'het is allemaal zo ingewikkeld te organiseren', dan lopen we het gevaar dat we een verschuiving gaan zien in de richting van geld. We zijn als leiding van de vakbeweging in staat de loonontwikkeling beheerst te houden doordat er elementen van uitruil in zaten: er kwam iets terug in de vorm van werkgelegenheidsgroei, herverdeling van werk, lastenverlichting via de overheid en dat soort zaken." "Als mensen het idee hebben dat er geen redelijke mix meer is, dan bestaat het gevaar dat ze afhaken. Ik zou dat betreuren en de vakbeweging zal er zeker het nodige aan doen om die ontwikkeling tegen te gaan, maar er ligt ook een grote verantwoordelijkheid bij bedrijven. Juist Akzo Nobel moet als trendsetter - en vaak positieve trendsetter - oppassen geen richting in te slaan waarvan we later spijt krijgen. Ik zou graag een herhaling van 1991 voorkomen. Toen werd een jarenlang proces van verstandig omgaan met arbeidskosten in één jaar tenietgedaan. Omdat dat samenviel met een lichte conjuncturele terugval heeft het een aantal jaren geduurd voordat we weer op het goeie niveau zaten. Erg jammer. Ik ben geen aanhanger van de econoom Kleinknecht, die meent dat we de lonen flink moeten verhogen omdat daaruit een snelle vernieuwing van onze industriële werkgelegenheid tot stand komt." Hebben de afgelopen jaren u veranderd? "Lastig te zeggen, want je maakt deel uit van een ontwikkeling, maar ik denk het wel. Om het te illustreren: ik was laatst bij Renault in Vilvoorde. De onderneming wordt gesloten op een manier die eigenlijk niet meer kan. Maar de keerzijde is, dat ik me onmiddellijk afvraag wat de positie van het bedrijf is. Je

kunt dan niet ontkennen dat er economische wetten zijn die zeggen dat alles ophoudt als je teveel auto's maakt die je niet kunt afzetten. Zulke gedachten had ik vroeger ook wel, maar je probeerde ze wat terug te dringen. Uitgangspunt was dat tot elke prijs banen moesten worden behouden. In die zin ben ik misschien veranderd. Realistischer geworden. Ook in de overtuiging dat je mensen alleen moet mobiliseren voor een doel dat bereikbaar is. Vroeger had ik meer het idee dat de samenleving uit zijn voegen getild kon worden en dat de vakbeweging daar heel veel invloed op had. In dat opzicht ben ik wel veranderd." Zijn ondernemers veranderd? "Vooral hun belangenorganisatie. Die is veranderd van een sterk defensieve club in jaren zeventig, die vaak de strijd verloor van de vakbeweging, tot de huidige, goed georganiseerde speler in het maatschappelijk krachtenveld. Een speler overigens die in de jaren tachtig het tij mee had: de verslechterende conjunctuur vormde een vruchtbare voedingsbodem voor de werkgeversstandpunten. Arbeid was gewoon te duur geworden, kapitaal leverde te weinig op. Die boodschap vond dus vrij eenvoudig gehoor bij de politiek. Tegenwoordig hebben werkgevers in de gaten dat een behoorlijk niveau van sociale zekerheid niet uitsluitend een kostenfactor is, maar ook een basis om economische prestaties te kunnen leveren. Als mensen met hun poten in de blubber staan, presteren ze minder dan wanneer ze wat vaste grond onder hun voeten hebben." "Daarnaast zijn er signalen dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid is toegenomen. Zowel nationaal als internationaal. Er is meer aandacht voor de directe omgeving van het bedrijf, maar ook voor zaken als kinderarbeid en investeren in landen waar de vakbeweging verboden is." In veel verhalen die verschijnen rond uw afscheid komen termen voor als 'aardig', 'soft' en 'meegaand'. Herkent u zich in die kwalificaties? "Als mensen dat zo waarnemen, is er altijd iets van waar. Wanneer met 'soft' wordt bedoeld dat ik niet helder een tegenstelling kan neerzetten en daarvoor kan knokken, dan is het onzin. Ik ben een normale, stevige vakbondsbestuurder, die weet dat er soms tegenstellingen bestaan en die daarvoor staat. En soms hard. Maar ik ben wel iemand die altijd probeert uit het conflict te komen. Dat heeft met mijn karakter te maken. Ik heb ook nooit de neiging me demagogisch te gedragen. Met interne conflicten kan ik inderdaad niet goed overweg. Sommige mensen vinden een ruzietje op zijn tijd nooit weg. Zo iemand ben ik niet. Maar ik ben nooit een conflict met werkgevers uit de weg gegaan." Hoe zou u in de geschiedenisboekjes willen staan? "Als de man van een organisatie die zich heeft omgevormd van een club die dreigde gemarginaliseerd te worden, in een organisatie die nadrukkelijk een rol speelt in de sociaal-economische verhoudingen. En die organisatie heeft getransformeerd van somber defensief naar open offensief, zonder dat dat vergezeld is gegaan van grote interne conflicten. Verder van een organisatie die veranderd

is van een contractpartner bij betrekkelijk anonieme collectieve arrangementen in een organisatie waarbij professionele dienstverlening een belangrijk onderdeel is geworden. En ook wel als de man van een organisatie die er in geslaagd is zaken onderhandelbaar te maken, die vroeger niet ter discussie mochten staan." U hebt bij dat proces te maken gehad met drie achtereenvolgende werkgeversvoorzitters. Weerspiegelden die ook de veranderende tijdgeest? "Een beetje wel. Van Lede zette nog de redelijk scherpe werkgeverslijn. Hard tegenover politiek en vakbeweging. Aan de andere kant heb ik met hem een redelijk baanbrekend milieuconvenant getekend, dat we - ook al baanbrekend - in elkaars besturen hebben toegelicht. Rinnooy Kan heeft de werkgevers het breedst neergezet. Hij was meer dan een pure belangenbehartiger. Minder onderhandelaar dan Blankert. Voor onderhandelen heb je minimaal twee mensen nodig. Rinnooy Kan trok als je samen ergens aan bezig was geweest graag de conclusies naar zich toe. Daarom heb ik al snel gezegd: laten we afspreken dat niet alleen jouw perceptie de eindconclusie wordt van ons gezamenlijk beraad. Kort daarna ging het al beter en heb ik goed met hem kunnen samenwerken. En dan Blankert: bijna de perfecte illustratie van het model waar we op dit moment in zitten: aimabel, oplossingsgericht, no nonsense." Waarom burgemeester? "Ik vond het aardig op 55-jarige leeftijd na 31 jaar vakbeweging en negen jaar voorzitterschap iets anders te gaan doen. Dan streep je af: niet het harde particuliere bedrijfsleven - vanwege het afbreukrisico voor de FNV en mezelf - en niet de politiek. Ik denk niet dat ik als Kamerlid gelukkig zou worden. Dan resteert eigenlijk het openbaar bestuur of iets op het snijvlak van privaat en openbaar bestuur. Dan is burgemeester een mooie functie." Waarom Tilburg? "De vacatures liggen natuurlijk niet voor het opscheppen en deze 'komt voorbij', zoals het heet. Bovendien is Tilburg een stad met een oude industriële traditie van wol en textiel, die zich heeft getransformeerd in een moderne industriestad. Daar hoor ik best een beetje bij." En als het niet doorgaat? "Je vraagt het alsof het al beklonken is, maar het is echt helemaal open. Als het niet doorgaat komt er wel iets anders. Ik ben daar redelijk ontspannen over. Ik heb niet concreet iets anders, maar ik vond het niet straight tegenover de FNV om me herkiesbaar te stellen toen mijn belangstelling voor Tilburg was uitgelekt. Maar ook als het niet doorgaat verwacht ik niet binnenkort in de bijstand terecht te komen."

Forum, 3 april 1997