

Veerkracht, vitaliteit, variëteit, verbinding en vertrouwen:

Over oude normen en nieuwe vormen.

Toespraak bij gelegenheid van de nieuwjaarsbijeenkomst van de Kamer van Koophandel Brabant, 's-Hertogenbosch, 7 januari 2008

Wim van de Donk¹

Dames en heren,

We leven in een tijd waarin overtuigingen en opvattingen die nog tot voor kort als onwankelbare waarheden werden gekoesterd, in een verbluffend tempo (en soms nogal hardhandig) worden ingewisseld voor andere, soms zelfs diametraal tegenovergestelde visies en opvattingen.

Zo leidt de crisis op de financiële markten zelfs bij sommige ondernemers tot een wel heel erg opvallende populariteit van staatsinterventies en overheidsbemoediging.

Dat lijkt me reden tot een grote behoedzaamheid. Al te vlotte bekeringen moeten we, zelfs in dit Paulusjaar², met gepast wantrouwen bezien. En dat geldt zeker bekeringen die worden gevoed vanuit een ressentiment van politiek geïnspireerde revanche of een al te doorzichtig eigenbelang.

Natuurlijk, wendbaarheid en veerkracht zijn nuttige eigenschappen, maar wanneer ze niet stevig verankerd zijn in een authentieke en door de tijd beproefde mens- en maatschappijvisie dreigt al snel het grillige opportunisme van de windvaan.

Dat gezegd zijnde wil ik hier vanmiddag betogen dat ook ik de overtuiging ben toegedaan dat de gevolgen van de 'financiële' crisis die ons hier ook in Brabant fors zullen raken, aanleiding moeten zijn voor een al even onvermijdelijke als noodzakelijke heroriëntatie op de uitgangspunten voor de inrichting van onze (toekomstige) sociaal-economische orde. De neoliberale utopie die de afgelopen decennia allengs steeds sterker ons wereldbeeld en vooral ook onze cultuur ging domineren (Fukuyama sprak nog maar een paar jaar geleden over het einde van de geschiedenis), wordt door deze crisis, die ik trouwens meer als een culturele en een morele, dan als een financiële en economische crisis zie, als een gevaarlijke *dystopie* ontmaskerd.

De crisis is in die zin een echte crisis in de klassieke betekenis van dat woord. Hij nodigt ons immers op een dwingende manier uit te beseffen dat we aan het einde van een cyclus en voor een aantal fundamentele keuzen staan. Ik heb daarom het gevoel dat we

¹ Prof. Dr. Wim van de Donk is voorzitter van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg. Hij spreekt deze toespraak uit op persoonlijke titel, gesproken woord geldt.

² Door Paus Benedictus XVI uitgeroepen op 28 juni van dit jaar, dat zal eindigen op 29 juni 2009.

niet aan zomaar weer een nieuw jaar beginnen, maar dat we de eerste stappen in een nieuw tijdperk hebben gezet.

Te verbazen behoeft de *werdegang* van het neoliberale denken, dat in navolging van mijn Groningse collega Frank Ankersmit goed van het liberale denken *as such* moet worden onderscheiden, niet.³ Die neoliberale utopie berustte bij nader inzien op een onhoudbare veronderstelling: de overtuiging namelijk dat we maatschappelijke welvaart het beste of zelfs uitsluitend kunnen realiseren door een *carte blanche* voor wat men wel noemt de '*homo economicus*' en 'vrije markten'. Die utopie wordt gevoed door wat ik eerder wel eens heb omschreven als een halfzijdig verlamd mensbeeld, waarin het individu aan zichzelf genoeg heeft, en waarin wordt miskend dat de mens ook een gemeenschapsdier, een relationeel wezen is.⁴

En ook wordt die utopie gevoed door de al even merkwaardige opvatting dat markten het beste functioneren als ze 'vrij' zijn; wanneer ze niet worden gehinderd door overheden, toezichhouders, vakbonden en meer van dat soort vervelende 'instituties'. Ook Kamers van Koophandel werden in dat lijstje vaak genoemd: waarom zou je als ondernemers in Godsnaam moeten samenwerken, en dat nog wel verplicht?

Zoiets suggereert immers dat er zoiets is als de mogelijkheid van een bovenindividueel, gemeenschappelijk belang, en dat woord alleen al was de afgelopen jaren eigenlijk vooral verdacht. Samenwerking? Consumenten en producenten zijn individuele helden die letterlijk alleen gaan voor hun eigen belang. En dat is maar goed ook, want daarmee is de samenleving uiteindelijk het beste af, zo was althans de veronderstelling.

Tekenend voor die overtuiging is ook een bijschrift bij een tabel dat ik aantrof in een in opdracht van uw Kamer uitgevoerd onderzoek naar innovatie. Een onderzoek dat ik als bijlage bij een recent advies van de Brabantse Sociaal Economische Raad aantrof. Een SER.... ook al zo'n 'corporatistisch' orgaan waarvan neo-liberalen spontaan rode uitslag krijgen.....! Terwijl zo'n orgaan terecht is ingesteld vanuit de gedachte dat het bereiken van resultaten niet zozeer wordt bereikt door stoere daadkracht, maar door slim verbinden, door het organiseren van *draadkracht*.

'Een opmerkelijk gegeven', zo vermeldt dat bijschrift, is dat bedrijven de noodzakelijke hulp en steun voor innovaties bij voorkeur zoeken bij collega-ondernemers en bedrijfsverenigingen. En inderdaad, met zo'n 60% van de ondernemingen dat steun zoekt bij elkaar (en niet bij overheden (5%) en speciale innovatiebureaus (ongeveer 7%) zoals sommige beleidsmakers graag zouden willen zien), springt dat eerste cijfer er behoorlijk duidelijk uit.

Maar is dat nou eigenlijk wel zo opmerkelijk? Wellicht is het vooral opmerkelijk gezien de tijdsinspanning die het tegenwoordig ook in Brabant kost om elkaar op te zoeken: uw provinciebestuur zet zich, samen met uw Kamer van Koophandel niet voor niets stevig in voor een verbetering van de mobiliteit en de bereikbaarheid in en van onze provincie! Maar overigens is die betrokkenheid op elkaar volgens mij helemaal niet zo opmerkelijk.

³ Zie F. Ankersmit, 'Voor de liberaal is het algemeen belang onzin, voor de liberaal is het juist de kern', in NRC Handelsblad, 3 januari 2009. Zie ook: W.B.H.J. van de Donk (2007). De boze fee in het openbaar bestuur. In: E. Cornelissen et al. (red.), *Betoverend Bestuur*. Lemma.

⁴ Zie mijn 5 mei-lezing, *De bedoeling van Bevrijding* en mijn oratie 'De Gedragen Gemeenschap', SDU Den Haag, 2001.

Ligt het juist niet erg voor de hand dat ondernemers en bedrijven zich deel voelen van een dynamisch netwerk, waarbinnen men elkaar opzoekt en wederzijds inspireert? Van een gemeenschap waarin men steun zoekt bij elkaar en waarin men zich als een *'learning community'* wil ontwikkelen en gedragen? Nee. Volgens mij is dat helemaal niet opmerkelijk, het ligt juist erg voor de hand! Uit onderzoek blijkt immers dat veel innovaties niet zozeer in *splendid isolation*, maar juist in of als gevolg van een ontmoeting met anderen, ook met consumenten, ontstaan. Juist in Brabant, dat de derde provincie van Nederland is als het gaat om het aantal bedrijven, is er alle gelegenheid om elkaar op te zoeken.⁵

Opmerkelijk is het geciteerde gegeven dus denk ik vooral voor diegenen die vanuit het dezer dagen dus snel aan geloofwaardigheid verliezende neoliberale wereldbeeld naar ondernemers kijken. In dat beeld zijn ondernemers en producenten puur individuele helden die met de rug naar elkaar toegekeerd dingen naar de gunst van de kil calculerende consument. Dat al even theoretische als reductionistische perspectief op mens en ondernemer was de afgelopen jaren in kringen van politiek en beleid gevaarlijk dominant.

Maar zeker hier in Brabant botst dat perspectief op de concreetheid van een cultuur en een gedrag waarin er veel meer samenwerking en onderling contact is dan men op grond van die neoliberale en in Europese regelgeving neergeslagen zienswijze voor mogelijk hield.

En voor wenselijk! Want actieve samenwerking en inspirerende verbindingen tussen ondernemers onderling, en het koesteren van jarenlang opgebouwde vertrouwensrelaties tussen bedrijven en hun klanten: dat riekt al snel naar concurrentievervalsing en onvolkomen mededinging. Naar een forse overtreding van de geboden van de vrije markt. En laten we eerlijk zijn: dat kán het soms ook wel in de hand werken.

Maar op het moment dat we *alle* jarenlang opgebouwde vertrouwensrelaties en vormen van kansrijke en dus vaak spontane samen- en medewerking *bij voorbaat* verdacht verklaren op grond van allerlei op dat neoliberale denkmodel geïnspireerde regels voor mededinging en aanbesteding (regels die volgens mij vaak meer de bureaucratie dan de dynamiek en duurzaamheid van het economisch handelen dienen) dan zijn we volgens mij het Brusselse paard achter de Brabantse wagens aan het spannen.

En dat was nog nooit het model om vooruit te komen, zoals overigens ook blijkt uit het belangwekkende onderzoek van mijn Utrechtse collega Bas van Bavel. Deze interessante economisch-historicus toont op grond van uitvoerig historisch en vergelijkend onderzoek aan dat niet zozeer de vrije markt, maar juist de verbinding van die markten met de sociale gemeenschappen waarin en waarvoor die markten functioneren, de werkelijke verklaring geeft voor het ontstaan van duurzame welvaartsgroei.⁶ Met markten en ondernemerschap is niets mis, dat mag juist deze dagen wel eens hardop gezegd worden. Maar wel onder een paar belangrijke voorwaarden.

⁵ Zie in de CBS gegevens voor Brabant in de publicatie 'Provincie op maat 2007', pagina 22.

⁶ Ook mijn vorig jaar helaas overleden Tilburgse collega, de historicus Harry van den Eerenbeemt heeft daarvoor in veel van zijn onderzoek de nodige aanwijzingen gevonden, met name ook hier in het Brabantse.

Verenigingen van werkgevers, verenigingen van werknemers, corporaties, sociale netwerken, ambachtsgenootschappen en bedrijfstakgerichte associaties van scholing en vorming, op gemeenschappelijk overleg en belang gerichte verbanden en verbindingen: daar waar die een belangrijke rol konden spelen, dáár werd een werkelijk duurzame basis voor economische groei en maatschappelijke welvaart gelegd. Daarbij ging het immer om een brede definitie van welvaart en de kwaliteit van het leven. Daar waar dergelijke instituties en verbanden geen kansen kregen of om de een of andere reden verdwenen vonden we telkens de kiemen voor economische stagnatie en relatieve neergang.

Vrijwillige samenwerking was voor een duurzame welvaart en economische groei dus op zijn minst zo belangrijk als vrije competitie. Vrije associaties waren op zijn minst zo belangrijk als vrije markten, en ook de betekenis van een strenge marktmeester mag niet worden onderschat. Dergelijke institutionele arrangementen vormden de vruchtbare voedingsbodem voor verstandig beleid en evenwichtige verhoudingen, die economieën en samenlevingen door onze hele geschiedenis heen geen windeieren hebben gelegd.

Steeds meer onderzoek bevestigt zo wat we hier in Brabant⁷ eigenlijk altijd al wel wisten. Een goed ontwikkelde set van sociale instituties en sociale netwerken was hier altijd de *echte* grondslag voor vruchtbaar en duurzaam economisch en sociaal handelen. Dat inzicht leverde ons dus geen bepaald geen windeieren op. Het soort eieren dus, dat we nu wel in grote hoeveelheden aantreffen in de uitgewoonde koekoeksnesten die kortstondig werden bevolkt door de *investment bankers* en *hedge fund managers*. Dat zijn degenen die nu de (overigens vaak handig op de belastingbetalers afgewentelde) hoge prijs betalen voor de door hen jarenlang als verstandig uitgevente maar bij nader inzien gevaarlijk eenzijdige oriëntatie op de belangen van kapitaalverschaffers en voor alles wat die fixatie verder nog aan perverse prikkels met zich bracht (zoals een inhalige inzet op de maximalisatie van winst per aandeel en een al even fatale focus op kortetermijnbelangen).

Het tekent de internationale verwevenheid van onze economische orde dat ook een prachtbedrijf (we hebben het tegenwoordig alleen maar over prachtwijken, wellicht zijn prachtbedrijven wel wezenlijker voor de realisatie van doelstellingen op het terrein van integratie, maar dat terzijde) als DAF-trucks nu de ontwrichtende gevolgen van een van de reële economische orde losgezongen, falend systeem van financiële markten moet ondervinden. Gevolgen, die rechtstreeks voortvloeien uit een beleid dat een vervreemdend soort van ondernemerschap heeft gebaard. Een ondernemerschap dat hier en daar van zijn maatschappelijke wortels is losgesneden.

Want inderdaad dat is mijn inschatting: de actuele problemen in onze economische orde vloeien voort uit een beleid en een handelen dat is geïnspireerd op het al even abstracte als klinische wensbeeld van een neoliberale economische politiek waarin het belang van het individu en belang van de samenleving als geheel van elkaar werden losgedacht. Op een waanbeeld dat sociale instituties slechts als overbodige ballast voor waarlijk succesvol economisch handelen zag. Op een denkmodel, dat werd gebaseerd op veronderstellingen die slechts ten dele de realiteit en dus de complexiteit van het

⁷ Met een goed boerenverstand en af en toe een goede preek van de bisschop van 's-Hertogenbosch, dit jaar al weer 450 jaar in ons midden.

ondernemerschap raken. Daarom, ik herhaal, is het ook niet in de eerste plaats een financiële crisis die ons treft, maar een culturele en een morele crisis.

Want ook ondernemerschap voltrekt zich feitelijk in een sociale omgeving, het krijgt gestalte in een voortdurende verbinding en verknoping met de sociale omgeving waarin het zich ontwikkelt. Daarom is het zojuist geciteerde gegeven over innovatiegedrag helemaal niet opmerkelijk.

Een sociaal duurzaam en economisch succesvol ondernemerschap bloeit niet in een klinische context van solisme en competitie, maar vindt zijn grondslag en bron in een ingewikkelde maar boeiende verwevenheid en verknoping met de sociale context waarin dat ondernemerschap telkens ook *ondergeverschap* is. Anders gezegd: het prijsmechanisme werkt niet optimaal in een situatie waarin sociale mechanismen zijn uitgeschakeld.

Mij viel op dat in een interview met een serie gepensioneerde topondernemers (mensen van het kaliber van Joop Jansen, die ik hier vanmiddag graag even met groot respect en verdriet om zijn overlijden wil noemen), afgelopen zaterdag in het NRC-Handelsblad⁸, een dergelijke, in de maatschappelijke context verankerde idee van een onderneming weer heel sterk naar voren werd gebracht. Woorden als loyaliteit, ambachtelijkheid⁹, trots en inzet voor de onderneming, de kracht van diversificatie: ze winnen het ook in de toonaangevende literatuur weer van een blind streven naar winstmaximalisatie als ultieme en enige doelstelling.

Daarom, denk ik, zijn ondernemers ook meer dan managers in de enge zin van dat woord. Onomwonden werd door die topondernemers gepleit voor het belang van een evenwichtig en meervoudig model van ambachtelijk ondernemerschap waarin niet alleen de kortetermijnbelangen van de share-holders en andere kapitaalverschaffers leidend zijn, maar waarin ook de (langetermijn)belangen van werknemers, de samenleving in den brede en het milieu worden meegewogen. Erkend wordt, dat ondernemingen ook zelf belangrijke sociale instituties zijn die meervoudige, en geen eenvoudige doelen dienen.

Van eenvoudigheid naar meervoudigheid, dat wordt de trend in de periode die nu voor ons ligt, en waarin een meer authentiek en in de Anglo-Saksoonse wereld van het neoliberalisme al te voorbarig afgeschreven model van het economisch leven een belangrijke revival zal krijgen. Ik doel op het model van de sociale markteconomie. Doorgaans wordt dat model aangeduid als het Rijnlands model, maar hier in Brabant hebben we de echt Rijn niet nodig om te begrijpen wat dan wordt bedoeld.

Samenwerken is wel eens als het Brabantse woord voor organiseren genoemd, en ik denk dat dat niet ten onrechte is. Natuurlijk: ook hier in Brabant weten we best dat kleffe en gesloten vormen van samenwerken uiteindelijk leiden tot inertie en entropie, tot verval en het verlies van innoverend vermogen en dus tot het verlies van economische en sociale welvaart.

⁸ 'Deze mannen weten hoe het was om saai en sober te zijn', NRC Handelsblad, 3-4 januari 2009, p. 14-15. Die mannen waren natuurlijk wel ook als toezichthouders betrokken bij de bedrijven die ter sprake kwamen....

⁹ Zie daarover het recente boek van Richard Sennett over Craftsmanship.

Innoverend vermogen is (en sta het me toe hier even te verwijzen naar het rapport over innovatie dat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid vorig jaar heeft uitgebracht) inderdaad gebaat bij een zekere variëteit en pittige vormen van verschil. Maar daar waar verschil verwordt tot onverschilligheid en afstandelijkheid, gaat het met innoveren niet goed. Innovatie is gebaat bij verscheidenheid en bloeit bij confrontatie van verschillende inzichten en achtergronden. Maar het betreft dan wel een soort van confrontatie die is ingebed in een gevoel van verantwoordelijkheid en gemeenschappelijkheid: het is ook hier volgens mij een kwestie van gezond boerenverstand om in te zien dat het hier telkens om het bewaken van gezonde *checks and balances*, van vruchtbare evenwichten gaat. En al evenzeer is het voor wat mij betreft duidelijk dat dat vraagt om vormen van ondernemerschap die de maatschappelijke verantwoordelijkheid niet duiden als een taak die simpelweg naar overheden kan worden afgeschoven.

In het Rijnlandse model, dat ik al even authentiek als kansrijk voor de tijd die voor ons ligt beschouw, wordt de verhouding tussen ondernemers en overheden niet als een nul-som spel gezien, maar als een complementaire verhouding, waarin ook de genoemde vrijwillige associaties een belangrijke rol spelen.

Dat komt omdat dat Rijnlandse denken is geworteld in wat ik in het begin van mijn verhaal aanduidde als een door de tijd beproefde mens- en maatschappijvisie (ja, in een christelijke antropologie). Het is geworteld in het besef dat het bij goed ondernemerschap uiteindelijk gaat om het nemen van *persoonlijke* verantwoordelijkheid. U merkt al op dat ik niet spreek van individuele verantwoordelijkheid, de verantwoordelijkheid van en voor het eigen ik.¹⁰ Persoonlijke verantwoordelijkheid verbindt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het eigen ik (waar op zichzelf niets mis mee is) telkens met de verantwoordelijkheid voor anderen en het gemeenschappelijke welzijn. Dat is geen roze verhaal, en vraagt vaak om al even moeilijke als moedige keuzen, soms tegen de druk van de modieuze tijdgeest in. Persoonlijke verantwoordelijkheid vraagt om ondernemerschap, waarlijk ondernemerschap gedijt niet zonder persoonlijke verantwoordelijkheid.

Iemand die dat, dit nieuw aangebroken jaar precies honderd jaar geleden, goed zag was de Goirlese textielondernemer Jan van Besouw. Die sloot in 1909 de eerste collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) van het Zuiden van het land met de toenmalige Diocesane Textielarbeidersbond Sint Lambertus. Die overeenkomst was toen een belangrijke sociale innovatie, die in belangrijke mate heeft bijgedragen aan duurzame economische en maatschappelijke welvaart binnen en buiten zijn onderneming. Van Besouw sloot die overeenkomst omdat hij zag dat een echte onderneming een gemeenschap in het klein is, waarin duurzame productiviteit en succes gebaat is bij de erkenning van de waardigheid van alle mensen die in en bij zo'n onderneming betrokken zijn. Hij organiseerde sociaal vertrouwen.

In zijn tijd kwam dat vooral tot uitdrukking in een uniforme garantie voor baan- en inkomenszekerheid. Die vorm was begrijpelijk tegen de achtergrond van een vooral voor de lokale en nationale verhoudingen werkende massa-industrie met veelal laaggeschoolde werknemers. Maar in een economie die het steeds meer moet hebben

¹⁰ Zie voor meer hierover onder meer in Di Fabio, U. (2005). *Die Kultur der Freiheit*. Beck: München, Beke, W. (2007). *De mythe van het vrije ik. Pleidooi voor een menselijke vrijheid*. Averbode: Altorja en Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi*. Paris : Poches Odile Jacob.

van slimme industrie en dienstverlening die moet zien te overleven op een steeds meer mondiale markt, zijn er andere keuzen en arrangementen nodig. Andere vormen en aangrijpingspunten zijn dus nodig, maar die zijn voor wat mij betreft wel geïnspireerd op het soort van normen die voor Jan van Besouw de leidende beginselen waren.

Maar wat was dan die norm die school in die naar tijd en plaats nogal gedateerde vorm van de collectieve arbeidsovereenkomst, waarin vooral werktijd en uren werden geregeld? Welbeschouwd was de betekenis van die overeenkomst vooral gelegen in het organiseren van en investeren in een zekere mate van sociaal vertrouwen. In het streven naar menselijke waardigheid en dus naar het realiseren van actieve participatie in de samenleving. Dat gebeurde toen geheel volgens de grondpatronen van die tijd: een beetje uniform en industrieel. Vakbewegingen waren net als grote ondernemingen toen nogal hiërarchisch en ook wat paternalistisch georganiseerd.

In het soort economische, sociale en culturele verhoudingen waarin we intussen terecht zijn gekomen heeft die vorm denk ik zijn beste tijd gehad. De norm en de ambitie die eruit sprak heeft volgens mij evenwel niets van zijn actualiteit en betekenis verloren, integendeel! Maar zoals gezegd, forse bijstellingen zijn nodig. De zorg voor sociaal vertrouwen vraagt nu om een vormgeving waarin aan werknemers op zijn minst evenveel en wellicht zelfs meer mag worden gevraagd dan van werkgevers. De sociale risico's die nu omwille van het op peil houden van het sociaal vertrouwen moeten worden verzekerd betreffen (en ook hier verwijs ik naar een WRR rapport, 'Van baanzekerheid naar werkzekerheid', dat door de later ingestelde commissie Bakker nagenoeg geheel is overgenomen), niet zozeer het verlies van een baan, maar het risico dat men onvoldoende voorbereid is op de volgende baan binnen of buiten de huidige onderneming. Permanente scholing is daarom een steeds meer wezenlijke voorwaarde. Zeker in een tijd waarin misschien nog wel meer dan voorheen een beroep zal worden gedaan op de veerkracht van ondernemingen. Dat geldt zeker voor de speerpuntsectoren in de economie van Zuidoost-Brabant, die volgens recente onderzoeksgegevens bovengemiddeld meer conjunctuurgevoelig zijn. Van de totale werkgelegenheid bevindt zich ongeveer een kwart van de Brabantse arbeidsplaatsen (zo'n kwart miljoen) in extra conjunctuurgevoelige sectoren.¹¹

Nieuwe arrangementen zijn dus nodig die bijdragen aan het benodigde sociale vertrouwen in en van werknemers: het Rijnlands model biedt belangrijke uitgangspunten, die echter in het licht van een nieuwe economische, sociale en technologische realiteit zullen moeten worden doordacht. Dat lijkt me een belangrijke opgave, de huidige crisis geeft die een extra urgentie.

Veerkracht en aanpassingsvermogen, alhoewel geen doel in zichzelf, zijn juist nu belangrijk, en die komen het best tot stand in een sfeer van sociaal vertrouwen. In de steeds meer mondiaal opererende economische orde zijn die veerkracht en aanpassingsvermogen noodzakelijke voorwaarden voor overleven. Ook nu vertaalt zich dat in een opdracht tot slimme innovaties. Innovaties in de geest van Jan van Besouw, die niet alleen afhankelijk zijn van de inzet van financieel kapitaal, maar die steeds meer vragen om een goed ontwikkelde en onderhouden hoeveelheid sociaal kapitaal en goed geschoold talent. Die wezenlijke voorwaarden zullen we steeds minder kunnen realiseren met collectieve arbeidsovereenkomsten, maar realiseren we door het gericht

¹¹ Bron: het recente advies van de Brabantse SER over de doorwerking van de internationale kredietcrisis in de regionale economie van Brabant (december 2008).

stimuleren van *persoonlijke* ontwikkelingsambities (in de al genoemd brede zin van dat woord). Technische, sociale en morele competenties zijn nodig om mondiale competities te kunnen overleven.

Daarom ligt het inderdaad voor de hand om collectieve vormen van tijdelijke werktijdverkorting niet toe te staan als betrokken werkgevers en werknemers, desgewenst in samenwerking met de onderwijsinstellingen en andere relevante partijen, niet hebben voorzien in de organisatie van een op scholing en opleiding gerichte, alternatieve invulling van de werkweek. In dat licht bezien zouden werkgevers en werknemers ook serieus moeten overwegen of het niet in de rede ligt om bij politiek en pensioenfondsen de vraag neer te leggen of een verhoging van de gemiddelde pensioengerechtigde leeftijd niet een betere reactie op de uitdagingen van de toekomstige arbeidsmarkt oplevert dan een verhoging van de premies die nodig is om de systematiek van voorbije tijden in stand te houden. Een dergelijke premieverhoging leidt zowel tot verdere vraaguitval als tot een verdere stijging van de loonkosten: en beide fenomenen zullen de huidige crisis eerder verdiepen dan bestrijden. Sociaal engagement vraagt niet om behoudzucht, maar om gedurfde innovaties in de arbeidsmarkt.

Dames en heren, de crisis is zo bezien toch vooral een kans. Een kans om opnieuw na te denken waarom het bij al ons ondernemen uiteindelijk te doen is. Een kans om te zien dat de veerkracht en de vitaliteit die we zullen moeten opbrengen om in de nieuwe tijd die voor ons ligt te overleven, niet kan worden opgebracht als we blijven hangen in sleetse denkbeelden, maar ons realiseren dat we omwille van een duurzame toekomst en welvaart moeten zorgen voor een cultuur die niet wordt getekend door een solistisch individualisme, maar een die wordt gekenmerkt door een hoge mate van variëteit, mogelijkheden van verbinding en door duurzaam sociaal vertrouwen. De borrel die hier zo aanstonds vast geschonken wordt is een mooie eerste gelegenheid om daar een begin te maken. Ik wens U een Zalige Nieuwe Tijd toe en dank U zeer voor uw aandacht.