

Verschuivende machtsverhoudingen

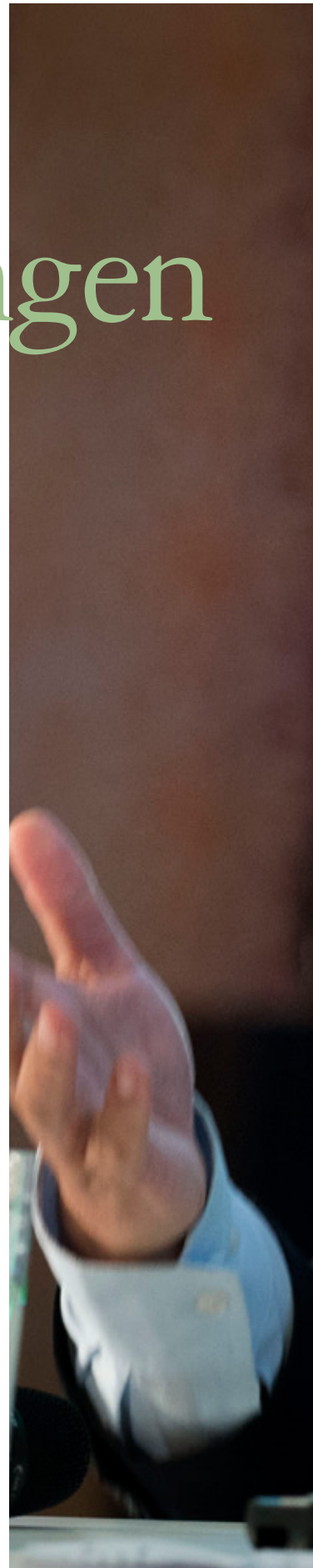
Welke plek neemt Nederland in?

De gevolgen van de kredietcrisis gaan ook ons land niet voorbij. De Nederlander merkt het aan restschulden, pensioentekorten en een lager bestedingspatroon. Wat betekent dat voor ons, voor Europa, voor het bedrijfsleven? Volgens premier Rutte moeten we optimistisch zijn. Kijkend naar Amerika zien we ook tekenen van herstel. Wat kan een cfo het beste doen in deze situatie?

Tijdens de cfo-bijeenkomst van Deloitte op 23 april jongstleden interviewde Peter van Zadelhoff, anchorman bij RTL Z, voormalig staatssecretaris en oud-minister van Financiën Jan Kees de Jager. Aan de hand van een serie foto's bespraken ze zijn carrière tussen 2007 en 2012: een bijzondere periode op financieel gebied.

De tas

De eerste foto toont Jan Kees de Jager in zijn eerste dagen als staatssecretaris, met een grote zwarte tas. "De 'tas van de stas' leidt een heel eigen leven", aldus





CFO Dinerbijeenkomst, Jan Kees de Jager
'We moeten realistisch en eerlijk zijn'

De Jager. "Als je naar Brussel moet om 14.00 uur, gaat er een e-mail rond: 'De laatste tas vertrekt om half twee.' Of als je een paar dagen op vakantie bent: 'Van 1 tot 5 augustus is er geen tas.' Ik kan me de eerste aanraking met de tas nog herinneren: ik was net terug van de beëdiging en kreeg een vrije avond. Ik kwam bij de chauffeur van de dienstauto, die een enorme tas bij zich had. Ik vroeg nog wat hij dat weekend van plan was, maar nee, dat was mijn tas. Als ondernemer vond ik een dienstauto altijd een overbodige luxe. Maar het is erg efficiënt wat je aan werk kunt verrichten in zo'n auto." Een van de grootste verschillen met het bedrijfsleven is dat het departement van Financiën een erg 'platte' structuur heeft, maar dat de staatssecretaris uiteindelijk de enige is die de beslissingen neemt, constateert hij. "De laagste beleidsambtenaar kan na een paar weken in dienst te zijn al bij de staatssecretaris aan tafel zitten om te adviseren. Alleen het besluit moet toch van jou komen." Ook de invloed van een staatssecretaris reikt verder dan De Jager zich in eerste instantie realiseerde.

World leaders

Bij de foto waarin De Jager handen schudt met George W. Bush tijdens de G20-top in Washington, vraagt Van Zadelhoff of Bush überhaupt wist wie hier naast hem stond. Maar dat blijkt wel degelijk het geval: "Ik heb bijna 25 minuten apart met hem gesproken. Ik was als waarnemend minister mee met Jan Peter Balkenende. Maar hij moest terug naar Nederland vanwege het overlijden van zijn vader. Dus werd ik ineens gepromoveerd. Toen we in de West Wing aan tafel zaten, zei Bush: 'You are all world leaders'. Daar zette ik zelf als staatssecretaris wel wat kanttekeningen bij." Vervolgens viel het kabinet Balkenende IV in februari 2010 en werd De Jager minister van Financiën in Rutte I. In tegenstelling tot Wouter Bos en Jeroen Dijsselbloem heeft hij geen banken hoeven redden, merkt Van Zadelhoff op. Steekt dat niet? "Nee, ik ben van de politieke school die er niet zo van houdt om belastinggeld uit te geven", zegt De Jager. "Nationalisering is de allerlaatste remedie."

'Ik ben van de politieke school die er niet zo van houdt om belastinggeld uit te geven'

Met Rutte had en heeft hij ook een goede relatie, blijkt uit de foto van hen samen in 'vak K': "Het is belangrijk dat een minister-president en een minister van Financiën een echte as zijn, zoals een ceo en een cfo." Op het huidige kabinetsbeleid geeft de oud-minister geen commentaar, maar in algemene zin is het voor Nederland van groot belang om te hervormen, vindt hij. "Op de huizenmarkt en de arbeidsmarkt moeten nog verdere stappen worden gezet. In de week dat Rutte I viel, in 2012, leek ons land een beetje ontredderd te zijn. Het nieuwe kabinet kon voor Prinsjesdag onmogelijk een begroting aanbieden op basis van een verkiezingsuitslag. Toen ben ik naar de Tweede Kamer gestapt en lag er binnen twee dagen het Lenteakkoord, historisch snel. Het was een complete chaos, er liepen wel tachtig journalisten in de krochten van de Tweede Kamer, maar het ging uiteindelijk goed. Dat zegt dat Nederland zich kan verenigen ondanks grote politieke verschillen, als het echt moet. De toestand was nijpend, de rente liep snel op. Dat is kostbaar voor de staatsschuld, maar vooral voor bedrijfsleningen. Je kunt beter een slecht bedrijf zijn in een land dat het qua rente goed geregeld heeft, dan een heel goed bedrijf in een land als Spanje."

De laatste foto toont een agenda voor 23 april 2013. Wat moet een cfo in deze tijden hoog op de agenda plaatsen? "Dat verschilt uiteraard per organisatie, maar in het algemeen zou ik zeggen: vergeet vooral niet naar de cashflow te kijken. In het verleden hebben bedrijven zich te veel gericht op profit and loss. Verder blijft de voortdurende zoektocht naar talent belangrijk, net als innovatie. Bedrijven waar de cfo zich bemoeit met innovatie blijken beter te presteren. Een cfo wordt steeds meer een manager van risico's en kansen. Mijn advies: denk in scenario's. Dat heb ik als minister ook gedaan;

zoals een cfo scenario's naar de board stuurt, deed ik dat naar de Kamer. Dat publiekelijk doen was in het begin een soort aardverschuiving. We waren de eerste in Europa die 'speculeerden' over wat er zou kunnen gebeuren. Maar dat hebben we bewust heel openlijk gedaan. Angst over wat er kan gebeuren is er toch wel; op deze manier worden mensen juist gerustgesteld. Je moet scenario's transparant schetsen, stresstests doen. In 2008-2009 hebben we de wereldhandel met 15% zien krimpen en onze economie met 4,5%. Dat is de grootste economische krimp ooit gemeten. Bedrijven waren afhankelijk van de wereldhandel; er zijn toeleveranciers die in twee maanden tijd 40% van hun omzet verloren zagen gaan. Een cfo moet zich rekenschap geven van zulke eventualiteiten."

Vertrouwenscrises

Op de vraag of de media het huidige consumentenvertrouwen kunnen beïnvloeden, zegt De Jager: "Het vertrouwen in bijna alles wat voor de crisis nog gold als instituten en stevige bolwerken heeft klappen opgelopen, te beginnen met de banken. Financiële crises leiden vaak tot structureel BBP-verlies. In 2009 verloren we 4,5%; een groot deel daarvan werd als structureel aangemerkt. Dat merkt de overheid, want die projecteert het uitgavenpatroon voor de lange termijn langs de oorspronkelijke lijn. Als er een trendbreuk is, moet je dus ingrijpen. Bij conjunctureel verlies kun je bezuinigingen nog uitstellen, bij structureel verlies niet. Overheden hebben zo'n harde tik gekregen dat het heeft geleid tot een tweede vertrouwenscrisis. De kwetsbaarheden in Europa bleken veel fundamenteeler dan fouten in een paar landen. Er zaten weeffouten in het verdrag van Maastricht: een gebrek aan handhaving, een bankenunie die er niet was en de aanname dat er economische convergentie zou zijn terwijl er divergentie is geweest. De derde vertrouwenscrisis, die bij consumenten, wordt nu zichtbaar. Ze zien hun buurman werkloos worden. Daar kunnen we via de media weinig aan doen, je kunt moeilijk mooi weer preken. Je kunt wel realistisch en eerlijk zijn, en het probleem niet groter maken dan het is. De politiek kan daaraan bijdragen door geloofwaardige beslissingen te nemen en zich daaraan te houden."



'Bedrijven waar de cfo zich bemoeit met innovatie blijken beter te presteren'

‘De derde vertrouwenscrisis, die bij consumenten, wordt nu zichtbaar. Ze zien hun buurman werkloos worden’

Een generatieconflict in de crisisbestrijding ziet De Jager zelf niet: “Als je aan ouderen vraagt of ze willen dat de staatsschuld, nu al € 80.000 per huishouden, nog groter wordt en dat hun kinderen of kleinkinderen die straks met rente op rente op rente moeten afbetalen, hebben ze toch vaak het goede voor. Wat ik wel zie is een solidariteitsvraagstuk. Dat zullen we met zijn allen moeten oplossen. Als minister van Financiën had ik een simpel richtsnoer: wat heeft u gekregen van de overheid en wat heeft u betaald? Babyboomers hebben relatief veel van de overheid gekregen en minder gegeven dan jongeren, terwijl ze denken dat het andersom is. Dus ik stond altijd meer aan de kant van 50 min. Die groep krijgt het de komende tijd al moeilijk genoeg. We hebben in Nederland decennialang economische groei gekend; de komende twintig jaar moeten we het met minder dan de helft doen.”

Meer uitgeven is niet de weg uit de crisis, volgens hem: “Als je het geld hebt, houd ik je niet tegen om het te besteden. Maar de crisis is niet begonnen met minder bestedingen, het is een kredietcrisis. Dus liever geen geld lenen om een nieuwe auto te kopen.”

De bubbel moet leeg

Met de waardeontwikkeling van vastgoed is het slechter gesteld dan in de rest van Europa, wordt geconstateerd. Had De Jager als cfo van Nederland op dit gebied andere besluiten moeten nemen? “Ik had twee grote ergernissen als minister: de veel te hoge woning-value-ratio en het scheefwonen. Door de te hoge leningen ten opzichte van de waarde van woningen hebben banken minder geld om aan het bedrijfsleven uit te geven, dat belemmert de

economie. Wat ik in het Lenteakkoord gedaan heb toen ik de vrije hand had, had ik liever al een paar jaar eerder gedaan. Het is terecht dat voor hypotheke nu langzaam de kraan wordt dichtgedraaid: de bubbel in residentieel vastgoed moest langzaam leeglopen. Scheefwonen zou wat mij betreft nog harder kunnen worden afgeroomd.” Op de vraag of hij wat zou willen veranderen aan het politieke stelsel zelf, geeft De Jager toe wel wat te voelen voor iets meer sturing richting grotere partijen: “Bijvoorbeeld via de kiesdrempel of via een mix van kiesdistricten en mandaten als in Duitsland. Maar dat is hier lastig. In ons politieke stelsel houden we elkaar de laatste jaren een beetje gegijzeld. Dat maakt het moeilijk om grote hervormingen door te voeren.”

Nieuwe technologie

Hoe het kan dat de malaise in ons land naar verhouding zo groot is, terwijl we er in 2007 zo goed voorstonden, wil iemand weten. “De grootste dip kwam in 2008-2009, ook bij de industrie. Maar we hadden vette jaren achter de rug. We profiteerden in eerste instantie van de hervormingen die lang daarvoor waren doorgevoerd en van winststrekkers uit het verleden. Consumenten voelden de crisis niet, want de overheid bezuinigde niet. Maar de rekening kwam toch: de overheidsschuld explodeerde in 2009. Toen er nog twee dips achteraan kwamen, is het consumentenvertrouwen gaan dalen. Van de triple A-landen presteert Nederland nu het minst. Dat heeft deels te maken met huizenmarkt, deels met de arbeidsmarkt en deels met de exportkarakteristiek van ons land: in Nederland vindt relatief veel export plaats naar het directe achterland, waar Duitsland bijvoorbeeld veel exporteert naar emerging markets.” De Jager houdt rekening met een inflatie van 2%: “De ECB heeft een puur inflatiemandaat; ik verwacht dat ze de roep om helikoptergeld rond te strooien zullen weerstaan.”

Als laatste wil Peter van Zadelhoff graag weten wat cfo's morgen anders zouden moeten doen als het aan De Jager ligt. “Als ondernemer ben ik altijd bezig geweest met data-analyse. De afgelopen zes jaar hebben veel cfo's te weinig vooruitgang geboekt op dat gebied. Het is al mogelijk om de exacte cijfers van het moment op je smartphone te krijgen, maar we moeten nog veel meer in die richting doen. Nieuwe technologie biedt zó veel kansen om efficiënter te worden en betere informatie te krijgen.”