



Voka – Vlaams Economisch Verbond vzw  
Brouwersvliet 5 bus 4, 2000 Antwerpen  
tel. 03 202 44 00, fax 03 233 76 60  
info@voka.be,

**Vlaams  
netwerk van  
ondernemingen**

Luc De Bruyckere, voorzitter Voka, 14-12-2009 (Voka-congres)  
(Embargo tot 14-12-2009 / 18.45 uur)

## **Willen winnen is een attitude**

Lang geleden, zowat 3.800 jaar, definieerden de oude Sanskrietteksten het Hindou-gemenebest als rustend op 4 pijlers:

1. traditie: de wijsheid van de ouderen
2. dharma: het individueel en collectief geweten; rechten en plichten, ethiek
3. waarheid: denken wat we zeggen en zeggen wat we denken; meervoudigheid van de waarheid en de weg er naartoe
4. rede: de ordening van voorgaande in een heldere en dwingende systematiek

### ***Traditie***

Laat me enkele vaststellingen maken.

“De onmacht of onwil (van de politiek) om de nieuwe wegen op te gaan die perspectief bieden... Wat ik gemist heb is the sense of urgency. Maar erger is dat sommigen die dringendheid zien maar zich ingraven in de bestaande structuren.”

*(Karel Vinck - 1997)*

“De oude doorbraak... een nieuwe vorm van overleg die steunt op realiteiten... Indien er op Belgisch vlak een consensus kan gevonden worden... dan hebben we een Belgische doorbraak, waar Vlaanderen zich kan in terugvinden. Indien geen akkoord tot stand komt, kan Vlaanderen niet verder aanvaarden dat het in zijn sociaal-economische dynamiek wordt geremd en zullen de onafwendbare gevolgen moeten getrokken worden in het kader van de discussies over de Staatshervorming.”

*(Karel Vinck - 1997)*

“Vlaanderen staat bekend om zijn harde werkers, maar we benutten vandaag onze talenten en energie om te behouden wat er is, in het status-quo.”

*(Jef Roos - 2000)*

“Solidariteit moet transparant zijn en mensen aanzetten tot verantwoordelijkheid.”

*(Ludo Verhoeven - 2003)*

## Vlaams netwerk van ondernemingen

“We moeten in de volgende maanden en jaren het DNA van onze economie radicaal vernieuwen... De Vlaamse Regering heeft een goed plan dat inzet op E= ti<sup>2</sup> en duurzaam ondernemen. Het is niet aanvaardbaar dat Vlaanderen niet alles kan doen dat nodig is om haar toekomstplan te doen slagen.”

*(Urbain Vandeurzen 2006)*

Traditie, de eerste hoeksteen. Het ontbreekt ons niet aan visie, zo blijkt uit de quotes uit speeches van mijn voorgangers. Wat ons collectief ontbreekt, is snelheid en daadkracht! Wie daarenboven daadkracht toont... riskeert verketterd te worden omdat hij of zij het comfortabele berusten verstoort.

### **Dharma**

2/2

Ons dharma, ons collectief geweten, de tweede hoeksteen, zit vol paradoxen. Ik geef u enkele recente voorbeelden:

- Vlaanderen ziet zichzelf als logistieke draaischijf van Europa maar de mobiliteit rond Antwerpen, Zaventem en op vele andere plaatsen is desastreuus en het wordt er niet beter op. De Antwerpenaren hebben de Lange Wapper weggestemd. Vlaanderen heeft dringend nood aan een duurzame oplossing voor haar reusachtige mobiliteitsproblemen die de hele regio treffen en ons aller welvaart bedreigen, en niet enkel de Antwerpse. Na 15 jaar (!) studie en overleg winnen we tijd in zeven werkgroepen; ik heb er begrip voor dat we even halt houden en kijken waar we staan. Maar Vlaanderen rekent straks wel op de moed en de verantwoordelijkheid van diegenen die op 7 juni II. door het volk gemandateerd werden. Ik zal het over de Lange Wapper verder niet hebben. De wonde is te recent. Heeft het vertrek van DHL echt niets te maken met een gebrek aan strategie rond onze luchthaven? Intussen doet Nederland er alles aan om zijn logistiek te verbeteren en maakt het keuzes, inclusief met betrekking tot rekeningrijden
- Vlaanderen heeft een significant lagere werkloosheid dan Wallonië en Brussel en de kenmerken ervan zijn fundamenteel verschillend. De federale minister van Arbeid, mevrouw Joëlle Milquet, voert een beleid dat terecht gericht is op de onaanvaardbare werkloosheidsgraad van jongeren. De Vlaamse minister van Werk, Philippe Muyters, wil eveneens terecht, vooral inzetten op de werkzaamheidsgraad van 50-plussers... maar kan niet want Vlaanderen is niet bevoegd om de loonkosten van deze doelgroep te verlagen.
- Het Franstalige onderwijs leidt al “depuis toujours” eentaligen op. Het gevolg is o.a. reusachtige (jongeren)werkloosheid in Brussel. Dit is uiteraard niet de schuld van het Franstalig onderwijs in Brussel, maar van het bedrijfsleven dat de kennis van het Nederlands en het Engels durft nuttig te vinden. Vooruitziende Franstaligen sturen intussen hun kinderen massaal naar Vlaamse scholen. Als men dan het gebruik van het Nederlands vereist... is dat taalracisme en het dragen van de kosten ervan een uiting van heroveringsdrang.
- In een periode van grote budgettaire beperkingen bekommt de federale minister van Gezondheidszorg dat haar begroting 4,5% boven inflatie mag aangroeien. De Christelijke Mutualiteit stelt terecht dat dit onverantwoordelijk is. De essentie van ethiek is immers: macht aanwenden in het algemeen belang.
- We zijn het er allen over eens dat de transformatie van het DNA van de (Vlaamse) economie moet steunen op onder andere innovatie. Dat staat met zoveel woorden in ViA, het strategisch plan van Vlaanderen dat we met zijn allen hebben uitgewerkt en goedgekeurd. Als we de Vlaamse meerjarenbegroting bekijken dan stellen we vast dat er voor O&O in de eerstkomende

## Vlaams netwerk van ondernemingen

twee jaar geen extra middelen worden voorzien. Om de 3%-norm te halen tegen het einde van de legislatuur in 2014, zoals voorzien in het regeerakkoord, is er meer dan 1 miljard extra nodig en... moeten ook wij ondernemers een flinke tand bijsteken.

- In een tussentijds rapport toont de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) aan dat onze export en ons marktaandeel in belangrijke mate gedaald zijn. Evenals ons aandeel in de toegevoegde waarde van de Europese industrie. Onze loonkostenhandicap is sinds 2006 met 3,6% toegenomen en is sinds 1987 opgelopen tot 11% tegenover onze belangrijkste buurlanden. Dat het indexmechanisme, een zeldzame keer, de handicap zal doen dalen met 0,4% in 2010 mag geen excuus zijn.
- Je kan dit land enkel begrijpen, zei Bessel Kok ooit, met verwijzing naar zijn voornaamste contributie tot de moderne schilderkunst: het surrealisme. Wie dat surrealisme in het beleid wil laten duren, is een *patriot*. Wie het land zinnig wil hervormen is een separatist of erger (lees de blogs op de websites van Le Soir en La Libre).

3/3

### **Waarheid**

Laten we elkaar de waarheid vertellen.

Het Voka-onderzoek dat we deze namiddag hebben toegelicht, bevestigt wat we eigenlijk wisten... Denen, Singaporezen en Zwitsers hebben vertrouwen in hun overheid. De Belgische federale regering heeft zelfs geen meerderheid in Vlaanderen. Die meerderheid wordt politiek niet uitgedrukt wegens de facto en de iure vetorechten, belangenconflicten en bijzondere meerderheden.

De gevolgen zijn slechte compromissen, immobilisme, onverantwoordelijkheid en gebrekkige innovatie, in de zin van "impact" zoals door congresvoorzitter Ignace Van Doorselaere uiteengezet. Sterke landen vinden sociale uitsluiting onverantwoord, net als wij. Maar ze zorgen ervoor dat de sterken de middelen die deze solidariteit vereist, eerst kunnen verdienen. De staat kan immers maar verdelen wat verdiend is.

Prestatie, performance ethics en solidariteit zijn geen tegenpolen. Ze vormen een zichzelf versterkende cirkel, de "virtuous circle".

Vlaanderen doet het beter dan Wallonië en Brussel, op vele vlakken. Ik heb teveel respect voor dit land om de waarheid te verbloemen. Een *fin de régime* is immers heel dichtbij als de waarheid niet meer mag gezegd worden.

Maar ook Vlaanderen komt niet in de buurt van de sterke landen. Let's face it! Is het enkel omwille van de sleur die België heet?

Neen, denk ik. Slechts één van de vier belangrijke factoren die Ignace opsomt, heeft met de Belgische staatsstructuur te maken: het vertrouwen in de overheid.

Paradoxaal genoeg stelt onze eigen minister-president twee weken geleden, in alle weekendkranten, dat Vlaanderen vadsig geworden is. Een variant op de zelfgenoegzaamheid, waarvoor ik waarschuwde in mijn inaugurale toespraak.

"De winnende landen vinden dat de overheid de wetten streng moet handhaven", leren we uit de studie die we zonet toelichtten.

Het overgrote deel van alle Belgische sociaal-economische wetgeving is uitwerking van Europese en andere internationale richtlijnen, mede bepaald door het Europese parlement. België is wat dat betreft coördinator. Als we zelf de regels moeten maken, zijn we het zelden eens met elkaar in dit land. Zoals steeds vraagt Vlaanderen niet om zijn beleidskeuzen op te dringen. Het vraagt enkel om die voor zichzelf te mogen maken.

Het verdriet van België is dat tweetaligheid altijd eenrichtingsverkeer is geweest en het voorwerp van politiek misbruik.

## Vlaams netwerk van ondernemingen

Faciliteiten vormen de basis voor aanhechting, telkens weer opnieuw... We moeten hier uit!! Die verkramping betalen we niet alleen in een inefficiënte en onbetaalbare staat. De prijs is ook een omgeving die ons gedrag mede bepaalt.

Dat werd in ons onderzoek duidelijk aangetoond en door Ignace treffend toegelicht. Wij betalen een hoge prijs... in onze daadkracht.

### **Rede**

De vierde hoeksteen betreft de rede. Ordening eerder dan het zoveelste compromis voor een stukje waarheid.

We moeten vooruit. Autonomie is ook de grenzen van het kader in vraag stellen, zo leerden we vandaag. Dat was Voka's historische opdracht en dat doen we nog steeds. Wie wint stoelt op prestatie, op meritocratie. Doen we dat... ook in onze bedrijven ?

4/4

Ik ben me pijnlijk bewust van de enorme problemen op de arbeidsmarkt als gevolg van de crisis. Toch kan ik hier vandaag nog steeds geen duizenden arbeidsplaatsen beloven... en politiek om geld vragen. Dit is noch redelijk, noch doenbaar, noch conform aan mijn dharma, mijn geweten. Noch ons collectief geweten mag ik aannemen. We zullen het met zijn allen moeten doen.

Samen! Arbeidsplaatsen, zo zei ik eerder, zullen ontstaan als de economie weer aantrekt en de ondernemingen meer winst maken.

Mijn generatie heeft Vlaanderen zien groeien van een arme regio naar een welvarende en rijke, in alle betekenissen van het woord. Het VEV en de Kamers hebben ertoe bijgedragen. Die verwezenlijking is vandaag "at risk".

Vlaanderen staat ver af van zijn ambitie om tot de top-5 regio's te behoren, waartoe we met zijn allen ViA hebben geschreven. We boeken vooruitgang, maar minder snel dan elders in Europa en dus liggen we steeds verder achterop. De Lissabon-doelstelling met onder meer een werkzaamheidsgraad van 70 procent tegen 2010, werd reeds behaald door 23 regio's en 27 andere zitten er dichtbij. Helaas maakt Vlaanderen geen deel uit van die top-50, vooral omdat we er niet in slagen onze ouderen (34% tegen 59% voor de topregio's) en laaggeschoolden (53% tegen 64%) meer aan het werk te krijgen.

We hebben die re-engineering nodig, niet zozeer om transfers te verminderen – al ware dit welgekomen – maar omdat we desperaat een veel efficiëntere omgeving nodig hebben, waarin we onze keuzes kunnen maken en... er op afgerekend worden. Zie Denemarken, Zwitserland e.a. "There it works". De staat dient er de burgers, niet omgekeerd.

Ik verwijs hier met aandrang naar mijn Aggiornamento-thema. We moeten onszelf bij de tijd brengen. Keuzes maken, prioriteiten bepalen. Daar behoren de loonkosten, het vergunningenbeleid en zijn beroepsrecht, de prijs-kwaliteitverhouding van de overheid en de organisatie van de arbeidsmarkt zeker toe.

We moeten af van de lyriek van de middelmatigheid en ons laten inspireren door de attitude van de topsporter waarover dr. Jacques Rogge ons zo uitstekend toesprak. Performance ethiek, positieve vechtlust; zei Ignace: van ambitie naar implementatie!

We moeten onze politici roemen die beslissingen durven nemen en het immobilisme verwerpen. Laat ons de Colruyts, de Bekaerts, de LMS-en, de Lotus Bakeries en andere Umicores, Ackermans & van Haarens en Delhaizes eren en tot voorbeeld stellen – en met hen de ontelbare schitterende en helaas minder bekende grote en kleine ondernemingen steunen en doen groeien.

We moeten onze toptennissers aanmoedigen tot topprestaties, met respect voor de regels... zonder ze te elimineren op basis van hun gebrekkig bureaucratisch talent.

## Vlaams netwerk van ondernemingen

Maar ook wij, ondernemers! Vluchten we als bedrijven niet teveel in procedures, best practises, codes en dergelijke? Durven we de echte discussie aan, maken we de echte afweging of hebben we schrik voor meritocratie, spanning, meningsverschil... uit middelmatigheid?  
Performance ethics... als basis voor een nieuwe sociale dialoog die niet op straat wordt beslecht. Een volwassen dialoog die uitgaat van én gelijke én tegengestelde belangen.  
Een Vlaanderen dat meer is dan wat België in het klein... in onze taal.  
Het zijn geen leuke tijden. Let's face it! We hebben zoveel. Wat maken wij ervan?

Ik hoorde een Antwerpse schepen zeggen: "Ik weiger Antwerpen te promoten zonder Gent en Brugge mee te nemen".

Ik zag Gent en Leuven rond Vlerick samenwerken om iets te maken dat uniek zou kunnen zijn en steeds meer erkenning krijgt in de wereld, waar het resoluut voor gekozen heeft.

Ik luisterde naar een vakbondsleider die graag dat managementonderwijs mee naar de wereldtop doet evolueren.

Ik zie jullie, velen van jullie, ondanks alle voormelde problemen bouwen, eindeloos bouwen. Positieve vechtlust. Hoe?

We kunnen uiteraard best practises gaan zoeken, wetten en reglementen stemmen, debatten houden, compromissen maken. Sorry, doen jullie maar.

Ik ga uit van de eerlijkheid van de mensen en ik maak daarin geen onderscheid tussen ambtenaren, vakbondsleiders, ondernemers, politici of gewone burgers. Who cares? We need them all.

Ik wil geen splitsing van het land, maar het moet efficiënter bestuurd worden. En ja, ik vind dat Brussel ons als hoofdstad van Europa enorme kansen biedt, op voorwaarde dat het ook beter bestuurd wordt.

We gaan voor maximale toekenning van bevoegdheden aan onze regio, niet omdat we het beter weten, maar omdat iedereen moet leven met de gevolgen van zijn individuele en collectieve keuze; wie dit verbreekt is ons vertrouwen niet waard.

Ons politiek maar ook gemenebest gebeuren wordt gedomineerd door structuren en regelgeving.

Ik ben het volkomen eens met wat Peter Vandermeersch eind november schreef in De Standaard. Ik citeer: "Onze immense uitdagingen vergen een nieuw institutioneel, financieel en sociaal-economisch kader met de juiste hefboomen voor de federatie en de deelstaten. Zij die onder het mom van de broodnodige rust en kalmte de nood aan dit nieuwe model ontkennen, hypothekeren de kansen en de welvaart van de burgers in Noord en Zuid." (einde citaat). I couldn't agree more!

Ik hoef niet overtuigd te worden dat dit kader goed moet zijn en veel beter moet worden. Eenvoudiger, sneller, duidelijker. Structuren moeten duidelijke keuzes inhouden en continuïteit verschaffen.

Maar zoals ik Herman Daems en Louis Verbeke hoorde verklaren op de "Dag van de Bestuurder" bij Guberna, moet het uitgangspunt voor public governance net als voor corporate governance zijn: van gelddrift naar gedragsverandering.

Het lijkt er steeds meer op, laten we realistisch zijn, dat er op korte termijn geen federale meerderheid komt voor een grondige grondwetsherziening... het soort doorbraak waar Karel Vinck al in 1997 voor pleitte.

### ***Veranderen... snel en doortastend***

Dit land zit muurvast in zijn echte en vermeende meningsverschillen. Zowel op het politieke vlak als op het vlak van het overleg, waar we verdwalen in de ontelbare overlegstructuren waarin we elkaar ontmoeten met als opperste doelstelling het bewaken van wat verworven is. "La gestion de l'

## Vlaams netwerk van ondernemingen

acquis”, zoals Pompidou het ooit bezorgd samenvatte. Het overleg dreigt aldus irrelevant te worden, daar waar het zou moeten bijdragen aan het invullen van de toekomst. We weten ongeveer waar die toekomst over gaat: ze zal ondernemend zijn of ze zal niet zijn. We hebben onze visie samen vertaald in de vele doelstellingen van ViA. We weten en beseffen dat het uiterst moeilijk wordt om die doelstellingen te realiseren, want we moeten... veranderen... snel en doortastend. Te beginnen bij onszelf. Ook wij, Voka, moeten veranderen. Ook wij moeten ons aanpassen, snel en doortastend. In onze organisatie dreigt te veel aandacht en energie te gaan naar echte en vermeende meningsverschillen, die vandaag, gelukkig maar, intern doorgepraat zijn. Ik beseef ten volle dat verandering weerstand oproept en tot misverstanden kan leiden. Maar het mag geen reden of aanleiding zijn om de slagvaardigheid van onze organisatie in twijfel te trekken. Dat is verwerpelijk want dit doet onrecht aan aan de vele medewerkers op het terrein, de directeurs en de voorzitters van Voka, die zich elke dag opnieuw ten volle inzetten voor onze ondernemingen, voor onze welvaart en voor onze regio. En daar gaat het echt over!

6/6

Maar ook in de brede samenleving, in onze regio, in ons land is een doortastende en snelle verandering meer dan nodig. Een structurele aanpak, waarbij de echte pijnpunten worden aangepakt. Om daar echt werk van te maken, hebben we nood aan de “coalition of the brave”: politieke leiders, vakbondsleiders en ondernemingsleiders. We zullen het moeten doen met wat we hebben, voor een tijd. Met wat we hebben moeten we naar een gedragsverandering. Lukt het niet binnen het overleg (waar ik niet van uitga ) dan doe ik een voorstel aan de leiders van onze regio.

De vier hoekstenen van het Hindou-gemenebest kunnen ons daarbij gidsen. Ik zie wijze leiders met kennis van onze geschiedenis; verantwoordelijke leiders die fundamenteel begaan zijn met de toekomst van onze regio; integere leiders die vertrekken van de waarheid en redelijke leiders die persoonlijke moed verbinden aan daadkracht. Ik zie politieke, administratieve en syndicale leiders die ondernemers ontmoeten. Met een beperkte groep, zodat het werkbaar blijft en vertrouwen kan gebouwd worden. We vragen input van experts die vooraf hun werk doen. We bepalen een format dat persoonlijke inzet voorop stelt, met als doel concrete afspraken te maken die het ondernemersklimaat in Vlaanderen op korte termijn verbeteren. Die gemaakte afspraken zullen we objectiveren door te meten en te benchmarken en we verbinden ons ertoe transparant te zijn over de vooruitgang van de veranderingen.

Dit is geen substitutie van Vlaanderen in Actie! Het is er een concrete aanvulling op.

We willen verandering, een regio die zijn tweede adem vindt, een regio die zijn besluiteloosheid achterlaat, die zijn burgers en ondernemers “koestert”, waardeert, kansen biedt. Een regio die wil winnen.

We kunnen niet wachten op institutionele veranderingen die als bij wonder ons gedrag zouden veranderen.

Ik sta hier om het persoonlijk engagement van de Voka-ondernemersgemeenschap te certificeren. Ik verwacht een maatschappelijke verbintenis voor de andere deelnemers.

Ik sluit af en blijf bij Indië. Ik herhaal mijn citaat van Ghandi uit mijn acceptatietoespraak: “We moeten de verandering zijn die we willen”.