



# WRAP UP

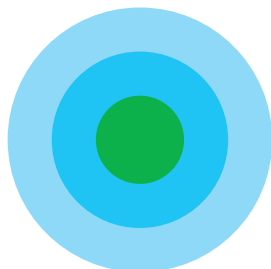
SPECIAL



▲ Interview met Yves Leterme over het Rijnlandmodel

# “JE WORDT WIE JE BENT IN SAMENWERKING MET ANDEREN.”

---



**U kent Yves Leterme als voormalig premier van België en als de huidige minister van Buitenlandse Zaken. Wat u misschien niet van hem kent, is zijn uitgesproken voorkeur voor het Rijnlandmodel; een sociaaleconomisch inrichtingsprincipe dat gericht is op langetermijn waardecreatie. We spreken Yves Leterme op de dag dat zijn boek over dit onderwerp verschijnt.**

Interview Fokke Wijnstra, tekst Mariëlle Roozmond

---

**Mensen kennen u als politicus, maar daar gaat het in dit interview niet over. Het gaat over uw Rijnlandse kant, de kant die onbekend is. Vindt u dat jammer?**

“Ja natuurlijk. Als politicus word je vaak verengd tot een beeld, tot een bijvoeglijk naamwoord, tot een typetje bijna.

Die Rijnlandse kant is niet zo bekend, alhoewel ik denk dat nu mijn boek hierover uitkomt er toch wel aandacht voor zal zijn. Politiek gesproken is de Rijnlandse gedachte eminent aanwezig, iedereen weet dat wij op een andere manier dan de Angelsaksische onze economieën en bedrijven uitbouwen, maar het is goed dat dit eens uitgesproken is. Er zijn tijden geweest waar de tijdgeest niet gelijk aanleiding gaf tot interesse in het Rijnlandmodel. Tien, vijftien jaar geleden had je Reaganomics, Thatcherism. Die pendel is wat verder doorgeschoten en nu is de beweging weer terug aan het gaan.”

**Wat is voor u de kern van het Rijnlandmodel. Waar draait het echt om?**

“De kern van het model is voor mij: personalisme. Het is geen individualisme, geen collectivisme, maar personalisme: Je wordt wie je bent in samenwerking met anderen. Dit betekent op het gebied van arbeidsmarktbeleid dat als je moet kiezen tussen investeren in de werknemer of in arbeidsplaatsen dat je kiest voor investeren in de werknemer. Ik geloof in investeren in weerbaarheid van mensen.”

**Wanneer kwam u in aanraking met het Rijnlandmodel?**

“Qua managementcultuur toen ik mijn diploma Management van de non-profitsector aan het halen was, halverwege de jaren tachtig. En het meest doorleefde werk dat ik er tot nu toe over heb gelezen is het boek van Michel Albert: Capitalism against Capitalism, uit 1991. Als CEO van een verzekeringsbedrijf noteerde hij heel nauwkeurig de verschillen tussen het

Angelsaksische kapitalisme en het kapitalisme van Zwitserland, Oostenrijk, de Benelux. Dat maakte indruk op mij, omdat het uit de praktijk kwam. Niet uit de theoretische of filosofische hoek. Ik las het omdat in die periode het neo liberale kapitalisme en de Angelsaksische managementcultuur in zwang was. En mijn reactie is dan om vragen te stellen. Twijfel is het begin van de intelligentie. Als tien mensen roepen dat iets mooi blauw is, dan is mijn neiging om te vragen: is dat wel blauw?”

**Heeft u voorbeelden van een goed functionerend Rijnlandmodel?**

“In België denk ik dat de reorganisatie van ons ziekenhuiswezen een goed voorbeeld is. Zoals de meeste landen hebben we in de jaren negentig een vrij zware sanering gekend van de gezondheidszorg. Dat leidde tot schaalvergroting en een beetje als een soort reactie daarop is fel nagedacht over het management in ziekenhuizen en rusthuizen. Hoe dat het best georganiseerd werd. Het Oost Limburgs ziekenhuis is daar een mooi voorbeeld van. Het is opgedeeld in patiëntenprogramma's zoals thoraxcentrum en moeder & kind. Daarnaast kent het ook een functionele opdeling in directies voor bijvoorbeeld bedrijfskundige zaken, personeelszaken en financiën. Het sluitstuk van de organisatiestructuur is het managementcomité met daarin alle directieleden uit de functionele structuur en alle medisch coördinatoren uit de patiëntenprogramma's.”

**Wat gaf de doorslag bij het Oost Limburgs Ziekenhuis? Waarom is het daar heel goed geslaagd, denkt u?**

“Dat komt omdat die organisatie een fusiebeweging moest doormaken. En op zo'n moment moet je alles in vraag stellen. Personele problemen: je hebt meerdere directeuren dus moet je gaan nadenken wie wat gaat doen, je hebt het logistieke probleem van het fuseren, je hebt de maatschappelijke inbed-

---

ding. Maar naast deze problemen heb je een aantal zaken die blanco zijn, die je van scratch moet invullen, bijvoorbeeld de besturingsstructuur.”

### **Wat voor aanpassingen vergt het Rijnlandmodel van de overheid?**

“Meer ruimte geven voor eigen actie, eigen invulling. Vertrouwen geven aan mensen. Minder mechanische besluitvorming. Een stuk horizontaliteit inbouwen, minder bestuurlijk, hiërarchisch managen. In België hebben we een aantal zaken die binnen de ministeries waren ondergebracht naar buiten gebracht. De omroep bijvoorbeeld, maar ook het personenvervoer. Ze zijn weggehaald uit de hiërarchische structuur en ondergebracht in verzelfstandigde agentschappen. Neem het busvervoer. In de oude situatie moest een busomleiding in een willekeurig klein dorp door alle lagen heen tot aan de minister toe. Nu liggen dat soort zaken decentraal, waar ze horen.”

### **Hoe pas je het Rijnlandmodel toe in de EU? Noord en Zuid Europa zijn zo verschillend...**

“Er is geen sprake van één Europese cultuur. Je hebt een kern van landen, de voormalig centraal geleide economieën, die sterk tenderen richting het Angelsaksische model. Ik was twee weken geleden in Polen en sprak daar met mensen en dan merk je dat het Angelsaksische model nog steeds een zeer sterke aantrekkingskracht heeft, ondanks dat het vroeger is verguisd. Hetgeen we hier hebben aan bedrijfsculturen in de Benelux, Oostenrijk, Zwitserland is gestoeld op een ononderbroken traditie waardoor er sprake is van een meer doorleefde cultuur. Voor wat betreft de voormalige centraal geleide economieën heb ik vertrouwen in een beweging van these via antithese naar synthese. De nu nog sterke hang naar het Angelsaksische model zie ik als reactie op het verleden en zal waarschijnlijk afzwakken in de loop van de tijd.”



**TWIJFEL IS HET BEGIN VAN DE INTELLIGENTIE**

### **Hoe ziet u de houdbaarheid van het Rijnlandmodel in de huidige crisis?**

“Ik denk dat een aantal essentiële kenmerken van het model een antwoord moeten zijn op de crisis. Bijvoorbeeld aandacht hebben voor alle stakeholders in plaats van alleen de shareholders. De aandacht voor de lange termijn in plaats van hoofdzakelijk de korte termijn. Er is een aantal elementen waarvan je zelf aanvoelt dat ze een antwoord zijn.

Deze crisis is in mijn ogen vooral een vertrouwenscrisis die ontstaan is door een overmaat aan liquiditeit. Het antwoord daarop is dat je ruimer denkt dan alleen in termen van winst. Als overheid bijvoorbeeld investeren in de eerste pensioen-



## **DE 7 PRINCIPES VAN HET RIJNLANDMODEL**

- 1 De vrije markt is het beste mechanisme om economische groei te realiseren. Tegelijkertijd zorgt het voor sociale correcties door iedereen zoveel mogelijk gelijke toegang en kansen te geven tot de diverse markten. Overheidstussenkomst is noodzakelijk om tot een faire herverdeling te komen over alle bevolkingsgroepen of om negatieve gevolgen van de vrije markt bij te sturen.**
- 2 Burgers mogen niet verwachten dat de staat voor alles zorgt en de staat mag het privé-initiatief niet vervangen, maar moet wel de voorwaarden scheppen opdat het zou kunnen floreren.**
- 3 De sociaaleconomische politiek met extra zorg voor de hulpbehoevenden stoelt op een nauwe coördinatie tussen vakverenigingen, werkgeversorganisaties en overheid (het zogenoemde tripartiete overlegstelsel).**
- 4 De overheid organiseert zelf solidariteit en dienstverlening voor de bevolking in de vorm van een netwerk van verplichte sociale zekerheidsvoorzieningen, maar steunt en omkadert ook de privaat georganiseerde social-profit sector.**
- 5 Subsidiariteit is een leidend principe: beslissingen moeten gedecentraliseerd worden genomen, op het meest geschikte niveau, dicht bij de mensen.**
- 6 De stabiliteit inzake onder meer economische groei, arbeidsverhoudingen, investeringen, publieke financiën is een grondprincipe van het Rijnlandmodel.**
- 7 Het Rijnlandmodel hanteert een langetermijnvisie op economische waardecreatie, die oog heeft voor de belangen van alle stakeholders: cliënten, werknemers, leveranciers, aandeelhouders, de lokale gemeenschap enzovoort.**

Uit: Yves Leterme: Het Rijnlandmodel, voor een duurzame en sociale welvaart. Leuven: 2009



pijler - het wettelijke pensioen - en daarbij aansturen op minder rendementen op de korte termijn maar meer stabiliteit op de lange termijn.”

**Wat heeft het Rijnlandmodel te bieden aan de tieners van nu? Zij zitten over tien jaar tot in alle haarvaten van het openbaar bestuur en het bedrijfsleven...**

“Onze jongeren zijn zeer weerbaar. Ze zijn goed in staat om te functioneren zonder strak keurslijf, wat ik positief vind. Als minder positief zie ik het gebrek aan kritische zin, wat ik ontmoet als ik lezingen geef voor studenten, ook in andere landen. Om te functioneren in een Rijnlands managementmodel moet je namelijk voldoende zelfkritiek kunnen opbrengen, maar ook een kritische houding aannemen ten opzichte van de mensen aan de top. Het Rijnlandmodel heeft jonge mensen veel te bieden: het biedt veel meer mogelijkheden tot zelfontplooiing, zelfrealisatie. Het biedt een aangenamere werksfeer. Maar ik denk wel dat we

het model moeten hertalen en concretiseren om het aantrekkelijk te maken voor jonge mensen. En dan is het de vraag of jongeren de uitdaging aandurven om de ruimte die ze krijgen in het Rijnlandmodel ook daadwerkelijk in te vullen. Voor mensen die op de middelmaat zitten of er net iets onder is dit denk ik risicovoller dan een Angelsaksische omgeving waarin iedereen ongeveer weet binnen welke kaders alles zich afspeelt. Voor mensen met talent, weerbaarheid en gedrevenheid is het echter een heel gunstige omgeving.”

**OVER FINEXT**

Het concreet verbeteren van de financiële functie bij onze klanten is de drijfveer voor de consultants van Finext. Klanten vragen Finext om advies en ondersteuning bij de verbetering van de besturing van de organisatie, de beheersing van de kosten, het creëren van transparantie en het managen van risico's.

Onze unieke organisatievorm biedt ruim 150 vakmensen alle ruimte om het beste uit zichzelf te halen. Zo ontstaat in elke klantsituatie betrokkenheid, creativiteit en ondernemerschap waardoor we samen snel tot de kern komen.

**Wrap Up Special is een uitgave van Finext BV**

Park de Werve 1, 2274 ES Voorburg  
Postbus 81, 2270 AB Voorburg  
070- 300 3000  
[www.finext.nl](http://www.finext.nl)  
[info@finext.nl](mailto:info@finext.nl)

**YVES LETERME ZOU SPREKEN OP FINEXT WAKE UP...**

Bij het accepteren van de uitnodiging om te komen spreken op de Wake Up!, gaf hij het al aan: Ja, onder voorbehoud van de politieke ontwikkelingen in België. Was Yves Leterme aan het begin van de zomer nog gewoon senator, zo halverwege de zomer trad hij aan als Minister van Buitenlandse Zaken. Met bijbehorende verplichtingen die al lange tijd vooruit gepland staan: de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties, ook op 24 september: de dag van Finext Wake Up! 2009.