

W.F. Duisenberg: 1935-2005

L.H. Hoogduin

De auteur is divisiedirecteur Wetenschappelijk Onderzoek van de Nederlandsche Bank en hoogleraar Monetaire Economie en Financiële Instellingen aan de Universiteit van Amsterdam.

Hij is bijna vier jaar de persoonlijk adviseur van Wim Duisenberg geweest.

l.h.hoogduin@dnb.nl

Wim Duisenberg was een groot centraal bankier en een innemend mens. De oprichting van de Europese Centrale Bank (ECB) en de invoering van de euro boden hem de kans dat ook buiten Nederland te laten zien en geschiedenis te maken.

Voor zijn aantreden als eerste president van de ECB had Duisenberg al een imposante carrière opgebouwd. Op 38-jarige leeftijd werd hij minister van Financiën. Bijna zestien jaar lang was hij president van de Nederlandsche Bank (DNB).

Ik heb het voorrecht gehad bijna vier jaar lang als persoonlijk adviseur voor hem te werken in Frankfurt (1997-2001). Bij DNB had ik hem al leren kennen. Het contact dat ik daar met hem had was echter veel minder intensief. Mijn persoonlijke herinneringen stammen daarom vooral uit de Frankfurtse periode.

Duisenbergs grootste verdiensten zijn dat hij vanaf zijn aantreden de ECB in korte tijd heeft gesmeed tot een effectieve instelling met een Europees denkende bestuursraad, én succesvol leiding heeft gegeven aan de invoering van de euro. Hij was daar trots op, zonder ermee te koop te lopen. Het opzetten van de ECB en de invoering van de euro vormden meer dan een omvangrijke logistieke en organisatorische operatie, waarvoor veel kennis nodig was – waaronder van economie. Een nieuwe munt in omloop brengen voor driehonderd miljoen mensen en twaalf centrale-bankpresidenten, en daarnaast vijf collega-directieleden – met al de culturele verschillen binnen Europa – te laten functioneren als één team, vroegen om meer dan een goede planning en verstand van zaken. Nodig was het type leiderschap dat hij toonde.

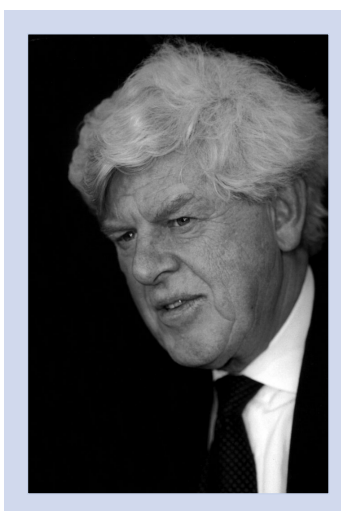
Hoofd- en bijzaken

Duisenberg had een combinatie van eigenschappen die zeldzaam is in de wereld waarin hij verkeerde. Hij richtte zich op wat naar zijn idee de essentie was. Daaraan besteedde hij veel tijd en energie. Zonder te ontkennen dat details ook belangrijk kunnen zijn, liet hij die liever aan anderen over waarin hij vertrouwen had. Toen ik hem eens verveelde met details over een automatiseringsbeslissing, zei hij: *“Mijn vrouw zegt altijd dat ik niet goed ben in details. Als het om minder dan honderd miljoen euro gaat, is het niets voor mij.”* Einde discussie.

Hij hield niet van dikke dossiers en nota's, en las ze alleen wanneer hij vond dat het echt nodig was. Al met al waren het er toch veel. Voor zaken waarin hij was geïnteresseerd had hij een fenomenaal geheugen, maar hij kon ook zomaar allerlei getallen door elkaar haspelen.

Door zich tot de hoofdlijn te beperken en zaken simpel te houden, was hij ook buitengewoon goed in staat met een breed publiek te communiceren. *“Je kunt ook té veel weten”*, zei hij wel

eens als wij hem wilden ‘volproppen’ met informatie voor een optreden. Hij was op zijn best als hij ingewikkelde zaken in zijn eigen woorden mocht uitleggen aan collega's, journalisten of het grote publiek en daarna spontaan kon antwoorden op vragen.



Communicatie

Wim Duisenberg moest echter vaak teksten voorlezen. In de communicatie met de financiële markten doet ieder woord en iedere zinswending ertoe. Dat was wennen. Van nature was hij geneigd heel direct te zijn, bondig te zeggen waar het op stond. Wollig taalgebruik was hem vreemd. In het begin sprak hij letterlijk niet de taal van de financiële markten. Bekendste misser op dat terrein was een interview waarin hij inging op de onwaarschijnlijkheid van interventies in de valutamarkt. Hij kreeg de volle laag van de pers en de financiële markten en werd ‘Dim Wim’ genoemd. Vreselijk vond hij dat. Door schade en schande wijs geworden, leerde hij dat hij in zijn positie uitermate – soms absurd – voorzichtig

moest zijn en daarom ook vaak saai in zijn door anderen nauwgezet voorbereide speeches. Daarover klaagde hij regelmatig.

Wat was de essentie voor Duisenberg? Dat geld en vertrouwen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Om vertrouwen in de euro te scheppen, reisde hij de hele wereld rond. Zijn rijzige gestalte, zijn witte bos haar en zijn zware stem hielpen hem dat vertrouwen uit te stralen en ‘Mr. Euro’ te personifiëren. Maar dat vertrouwen kon ook alleen maar totstandkomen als de ECB Bestuursraad als een team zou optreden en steeds zou beslissen voor het Europese belang, ook als dat niet helemaal samenviel met het nationale belang. De ECB beschikt maar over één instrument, de korte rente, waarmee maar één doelstelling voor het eurogebied als geheel kan worden nagestreefd. Dat doel is prijsstabiliteit. Steeds had Duisenberg voor ogen wat de ECB wel kan doen (prijsstabiliteit leveren), maar ook wat niet van de ECB kan worden verwacht (de structurele problemen van Europa oplossen of de wisselkoers stabiliseren). Bij het nastreven van prijsstabiliteit moet de ECB zijn wettelijke onafhankelijkheid tonen, ook in de praktijk. Kortetermijnbelangen gaan anders vroeger of later het algemene belang overheersen. Het begrotingsbeleid van de verschillende overheden moet consistent zijn met het handhaven van prijsstabiliteit. Daarom heeft de ECB een rol te spelen in het (openbare) debat over het begrotingsbeleid.

De econoom

Zijn economische visie was niet opmerkelijk. Die vormt een kernachtige samenvatting van wat algemeen aanvaard is in de moderne economische theorie. Het bijzondere van Duisenberg lag dan ook niet in wat hij dacht, maar in hoe hij dingen deed. Vooral als er actie vereist was, iets moest worden geregeld of beslist, bloeide hij op en blonk hij uit. Opvallend was hoe snel hij van de ECB Bestuursraad een team wist te maken. Dat deed hij vooral door alle leden ruimte te geven en in hun waarde te laten. Soms wenste je dat hij zijn collega's wat korter hield. Dan zei hij alleen maar: *“Leven en laten leven”*, en ging over tot de orde van de dag.

Hij hield consequent vast aan de uitgangspunten van collegiaal bestuur. Beslissingen worden gezamenlijk genomen en verdedigd. Er wordt pas beslist nadat iedereen zijn of haar inbreng heeft kunnen geven. In de ECB wordt formeel besloten op basis van het ‘één persoon, één stem’-beginsel. Onder Duisenberg werd echter nooit echt gestemd over de rente. Er werd besloten bij consensus. Dat is iets anders dan unanimiteit. Duisenberg liet twee directieleden van de ECB een inleiding houden: de een over de situatie op de financiële markten, de ander over het economische beeld, de te nemen rentebeslissing en de communicatie daarover. Dan volgde een uitgebreide ronde waarin ieder lid van de ECB Bestuursraad commentaar kon geven. Daarna formuleerde Duisenberg zijn conclusie over wat er met de rente zou moeten gebeuren. Daarover werd niet meer gestemd. Degenen die een andere beslissing hadden gewild, was het uit de discussie duidelijk geworden dat de collega's er anders over dachten. Zij accepteerden de voorgestelde beslissing. Hierbij hielp dat Duisenberg bij zijn collega's groot gezag had en zichzelf bij aanvang van de vergadering niet profileerde met uitgesproken opvattingen. Hij vond het belangrijk niet over minderheden heen te walsen. Als iemand echt problemen had met een bepaalde beslissing, vooral ook op niet-monetair terrein, nam hij er liever wat meer tijd voor dan de zaak erdoor te drukken. Het Nederlandse poldermodel, maar dan op zijn best. De stroperigheid die aan dit model kan kleven, wist hij te vermijden. Als er besloten moest worden, werd er besloten. Daar kon hij als geen ander voor zorgen.

Belang van onderzoek

De economische theorie was niet Duisenbergs passie. Hij zag zichzelf, hoewel gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit van Groningen, niet als een echte wetenschapper, maar als een bestuurder. Ik herinner mij nog zijn oprechte verbazing toen de Universiteit van Amsterdam hem een eredoctoraat verleende. Hij was echter volledig overtuigd van het belang van de wetenschap voor de centrale bank. Hij stond erop dat er een afzonderlijke en sterke onderzoeksafdeling bij de ECB zou komen en peperde mij regelmatig in dat hij met succes de oprichting van de onderzoeksafdeling bij DNB had bepleit in de korte periode die hij daar aan het begin van zijn carrière als directie-adviseur had doorgebracht. Duisenberg was veel meer gefascineerd door de vraag hoe hij een verstandige beslissing kon bereiken dan door een analyse van de actuele economische ontwikkeling. Zo'n analyse liet hij vooral door anderen maken, al dacht hij er wel over mee. Hij probeerde niet bij voorbaat anderen te overtuigen van zijn gelijk, maar luisterde naar anderen, argumenteerde en vormde zo zijn mening. In zulke discussies liet de econoom Duisenberg zich geen onzin verkopen. Zo heeft hij zich bijvoor-

beeld nooit laten meeslepen door de verhalen over de Nieuwe Economie waarin economische schommelingen verleden tijd zouden zijn en de groei permanent hoger. Geen wetenschapper, maar wel een heel consistente beleidseconoom.

Standvastig en open

Als Duisenberg eenmaal ergens van overtuigd was, hield hij eraan vast en handelde ernaar. In het eerste jaar van de ECB stond hij onder druk van de Duitse minister van Financiën om de rente verder te verlagen. Duisenberg gaf geen krimp. *“Ik hoor de politici wel, maar ik luister niet”*, zei hij nuchter. Daarmee zette hij in de praktijk de toon voor de onafhankelijkheid van de ECB.

Zijn standvastigheid bleek ook in mei 1998, toen het geharrewar over zijn benoeming op zijn hoogtepunt was. Hij was bereid toe te geven dat hij mogelijk niet de volle acht jaren president zou blijven, maar wilde zich niet vastleggen op een bepaalde periode. De indruk dat hij hiermee zijn standpunt veranderde, is onjuist: al eind oktober 1996 vertelde hij, toen hij mij vroeg met hem mee te gaan naar Frankfurt, dat hij niet wist hoe lang hij ECB-president wilde blijven, maar dat het zeker niet de volle periode zou zijn.

Een ontwapenend droge humor was zijn handelsmerk, typerend voor zijn relativiseringsvermogen. Hij vroeg mij eens namens hem te spreken op de prestigieuze centrale-bankconferentie in Jackson Hole. Maar ik had allerlei tegenslagen en strandde in Denver. Verre van vrolijk belde ik Duisenberg in Frankfurt. *“Goed nieuws”*, hoorde ik opgewekt aan de andere kant van de lijn. *“Goed nieuws?”*, vroeg ik verbaasd. *“Ja, ik ben blij dat het jou treft en niet mij. Ik laat ze de speech wel op papier uitdelen. Kom maar terug wanneer je wilt en neem vooral wat vakantie.”*

Indrukwekkend was dat Duisenberg nooit zijn verantwoordelijkheid ontliet, hoeveel hij ook delegeerde. Tijdens moeilijke momenten en na het maken van fouten, schoof hij nooit zijn problemen af op anderen. Hij stond er dan voor open zich door ons vanaf de zijlijn te laten vertellen wat hij beter kon doen.

De jaren in Frankfurt zijn fysiek en mentaal erg zwaar voor hem geweest. Het is droevig dat hij maar twee jaar van zijn pensionering heeft kunnen genieten.

Wim Duisenberg heeft geschiedenis gemaakt. Europa en Nederland zijn hem veel dank verschuldigd. ■

Lex Hoogduin