



## SAMENVATTING

De coronapandemie is een zeer uitzonderlijke episode in ons modern bestaan, maar we blijven geloven dat deze donkere wolk een zilveren randje zal hebben. Ondanks de vele tegenslagen en nieuwe spanningsvelden, is onze samenleving veerkrachtig gebleken.

Soms met vallen en opstaan, maar de gezondheidszorg, het onderwijs en organisaties in het algemeen hebben snel geschakeld. Heel wat ondernemingen hebben zichzelf heruitgevonden. Digitale transformatie, een toekomstgericht hr-beleid, participatief ondernemen, duurzaamheid... het staat allemaal plots veel nadrukkelijker op de agenda.

Corona is ook voor beleidsverantwoordelijken op alle niveaus een kans om te leren uit fouten. Deze crisis heeft op pijnlijke wijze een aantal van onze bestuurlijke tekortkomingen herbevestigd: te veel bureaucratie, te weinig professionalisme en te veel politieke inmenging belemmeren adequate besluitvorming in dit land. Hervormingen zijn nodig om het geloof in onze instellingen niet verder te laten afkalven.

# Corona, een jaar later

De coronapandemie heeft het voorbije jaar zowat elk vitaal maatschappelijk onderdeel in de problemen gebracht. Het tekort aan zuurstof was uiteraard het grootst in de gezondheidszorg. Zuurstofnood was er ook in tal van economische sectoren die reeds van bij de eerste lockdown verplicht waren om hun activiteiten te staken. Helaas deint zo'n zware crisis met een langdurige inperking van persoonlijke vrijheden en bewegingsruimte, langzaam maar zeker uit naar andere maatschappelijke domeinen. De psychosociale gevolgen zijn niet meer te overzien. Dat blijkt niet alleen uit de felle discussies op sociale en andere media, maar ook uit doordeweekse (digitale) gesprekken met de medemens. Die spanningen hebben ook repercussies voor de werking van onze arbeidsmarkt en de wijze waarop we met elkaar omgaan binnen organisaties. Ook in het onderwijs is er het voorbije jaar veel veranderd. De crisis versnelt overigens een aantal internationale trends en verhoogt de geopolitieke onzekerheid. Hierin schuilen zowel bedreigingen als kansen.

Een bloemlezing doorheen de teksten en schrijfsels van de ETION-denktank van een jaar geleden toont aan dat we meermaals hebben gewaarschuwd voor de bredere maatschappelijke consequenties van deze crisis. Reeds op 13 februari wezen we op de grote wederzijdse afhankelijkheid van handelsblokken en de grote gevolgen die dat kan hebben voor de stabiliteit van de wereldeconomie. Begin maart waarschuwden we voor een onderschatting van het exponentiële karakter van virale besmettingen. Half maart beargumenteerden we waarom drastische maatregelen zoals lockdowns en een beperking van onze vrijheden, een tijdlang nodig zouden zijn om de verspreiding van het virus te bedwingen. Eind maart waarschuwden we reeds voor varianten van het virus.

Het zijn slechts enkele voorbeelden die ons sterken in de overtuiging dat we er goed aan doen om in deze nota verder vooruit te blikken. Het westerse kapitalisme staat meer dan ooit op een kruispunt. Ondanks al het negativisme is deze pandemische schok een echte kans om de wereld beter te maken. Ook organisaties en overheden krijgen een opportuniteit om zichzelf heruit te vinden.

## 1. Brede maatschappelijke impact

De wijze waarop onze samenleving een jaar geleden heeft gereageerd op de pandemische schok verliep volgens verschillende snelheden. Langs de ene kant had je de adequate beleidsmatige reactie op korte termijn met tal van ondersteunende economische en sociale maatregelen. Langs de andere kant was er de bredere maatschappelijke context met meer in het bijzonder de moeizame aanvaarding van de nieuwe realiteit, die uiteindelijk resulteerde in een pandemiemoehheid.

---

**Het is onvermijdelijk dat de ECB de coronaschulden van de lidstaten voorfinanciert door de geldkraan ver open te draaien.**

---

### Socio-economische reactie

Uiteraard heeft het beleid het afgelopen jaar veel te wensen overgelaten. We denken aan het uitblijven van heldere communicatie, het ontbreken van een degelijk 'test, trace en track'-systeem en meer recent het trage vaccinatieprogramma. Wat de snelheid van invoering van concrete maatregelen betreft, was de reactie wel degelijk adequaat. Vooral de socio-economische en financieel-economische maatregelen volgden elkaar vanaf maart 2020 snel op. We denken aan de tijdelijke werkloosheid en de soepele verlengingen van deze maatregel, het instellen van schuldmoratoria en het verlenen van betalingsuitstel voor fiscale en sociale heffingen, het voorzien van waarborgen en liquiditeitsgaranties, het akkoord met de banken en de sector van de kredietverzekeringen... De ervaring met dit soort maatregelen tijdens de financiële crisis zat nog fris in het geheugen en heeft wellicht bijgedragen tot de snelheid van handelen.

Ook de Europese beleidsreactie was zeer adequaat. De bazooka van de ECB stond reeds op 17 maart 2020 klaar en werd in december verder opgetrokken tot 1.850 miljard euro. Het herstellfonds en de Green Deal van de EU hebben de potentie om de relance een forse impuls te geven. Uiteraard kan en moet men zich de nodige kritische vragen stellen bij de wijze waarop deze middelen zullen worden besteed. We moeten er evenwel niet aan twijfelen dat het onvermijdelijk is dat de ECB de coronaschulden van de lidstaten voorfinanciert door de geldkraan ver open te draaien. Er is geen andere manier om de uitzonderlijk hoge kosten van deze crisis op korte termijn gefinancierd te krijgen. De discussie moet gaan over de timing en de snelheid waarmee maatregelen en middelen worden teruggetrokken uit de economie wanneer de pandemie onder controle is en we kunnen terugkeren naar een normale situatie.

---

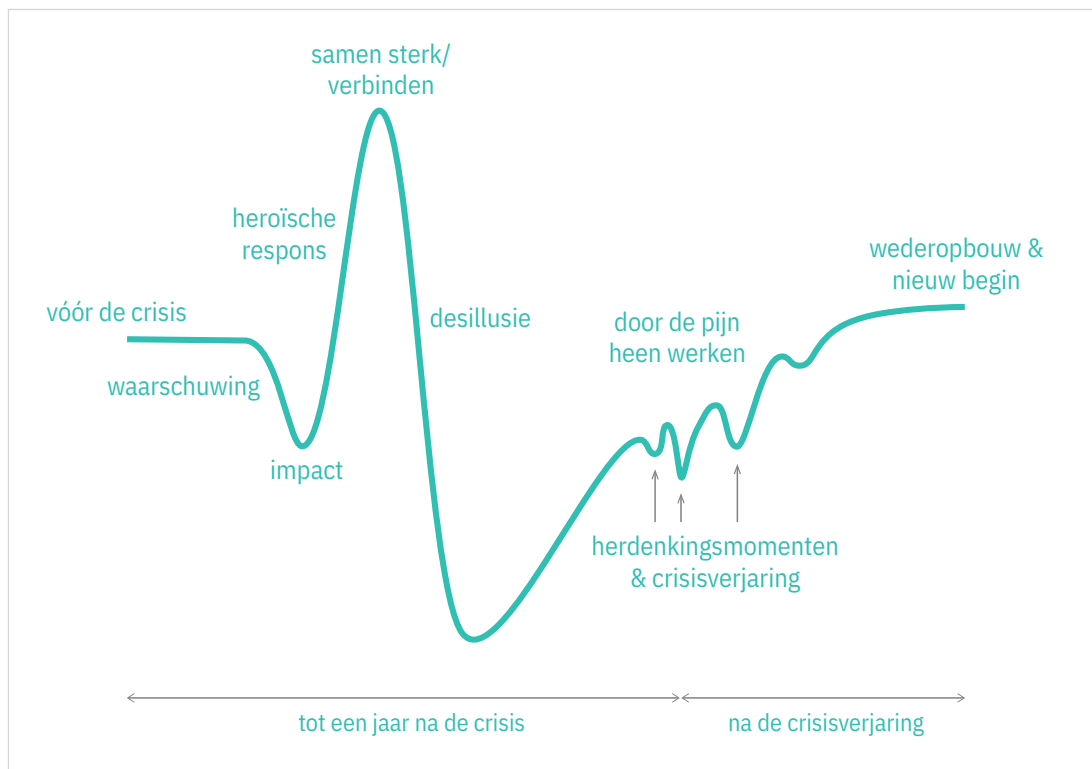
**Mensen hebben hun gedrag snel aangepast, maar dit gebeurde vaak door angst of onder dwang.**

---

### Psychosociale reactie

Minder eenvoudig was het om het voorbije jaar de psychosociale gevolgen in te dijen. Er is in onze recente geschiedenis geen periode waarin onze vrijheid zo sterk werd beperkt als tijdens de coronacrisis. Mensen hebben hun gedrag snel aangepast, maar dit gebeurde vaak door angst of onder dwang. Zo'n gedragsverandering heeft vroeg of laat een mentale weerbots. De lengte van de lockdowns, het verdwijnen van sociaal contact en het voortdurend uitstellen van perspectief eisen hoe langer, hoe meer hun tol. De bereidheid om maatregelen te aanvaarden, riskeert dan langzaam maar zeker af te kalven.

Het model van Zunin en Myers schetst de psychologische fasen waarin groepen terecht komen na rampen (figuur 1). Het verloop van de coronacrisis past grotendeels in dit model. Op de eerste pandemiegolf in het voorjaar van 2020 heerste de heroïsche respons van #SamenTegenCorona. Maar na de euforie zorgde de dreiging van een tweede golf al snel voor polarisatie en vingerwijzingen. Wat is nu de juiste strategie? Wie gedraagt zich verantwoordelijk? Het uitblijven van hoop en perspectief zorgde voor een diepe desillusie.



In noodsituaties zijn vrijheidsbeperkingen nodig om mensen tegen zichzelf en anderen te beschermen. Maar om die inspanningen vol te houden, is het nodig dat mensen ook intrinsiek gemotiveerd blijven. De zelfdeterminatietheorie stelt dat drie psychologische basisbehoeften aan de basis liggen van intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000). Mensen zijn gemotiveerd wanneer ze het gevoel hebben deels controle te hebben over hun doen en laten (autonomie), wanneer ze ervaren deel uit te maken van een groep (verbondenheid) en wanneer ze zien dat ze iets verwezenlijken (competentie). Samen vormen zij het ABC van intrinsieke motivatie.

**Figuur 1:** Emotionele fasen bij rampen  
Bron: ETION naar Zunin & Myers (2000)

Het spreekt voor zich dat de coronapandemie op vele vlakken de voorwaarden voor intrinsieke motivatie verhindert. Regels beperken onze autonomie, fysieke afstand verkleint onze sociale groep drastisch en de sluiting van diverse sectoren verhindert velen om zich creatief of professioneel te ontplooiën. Toch is het belangrijk om de psychologische schade van de tijdelijke beperkingen niet als 'normaal' te beschouwen. Onze psychologische basisbehoeften veranderen niet zomaar, zelfs niet door een pandemie.

### Pandemiemoetheid

Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie was er in oktober 2020 al sprake van algemene pandemiemoetheid, het fenomeen van demotivatie dat optreedt na een aanhoudende crisis. Een wereldwijde bevraging wees uit dat in november van vorig jaar het mentaal welzijn van meer dan de helft van de respondenten was aangetast als gevolg van de pandemie (YouGov, 2020). Landen zoals het VK, Italië en Spanje sprongen er in negatieve zin uit. Duitsland en China deden het minder slecht. Depressie en angstaanvallen werden het vaakst aangekruist. Zowel familiale als vriendschappelijke relaties kwamen onder druk te staan. Ook de onzekerheid op de arbeidsmarkt werd vaak

vernoemd als een bron van ongemak. En ook zelfstandigen en eigenaars van kleine ondernemingen gingen fel gebukt onder de (financiële) onzekerheid.

---

**Niet iedereen wordt in gelijke mate getroffen en deze crisis creëert nieuwe vormen van ongelijkheid.**

---

België werd in dit onderzoek niet meegenomen, maar de Nationale Bank schat in dat het welzijnsniveau van onze bevolking vorig jaar op een dieptepunt is beland, veel meer dan na de financiële crisis het geval is geweest (NBB, Planbureau). Ander onderzoek wijst uit dat jongeren het mentaal hard te verduren hebben, onder meer omdat hun sociale netwerken zijn weggefallen. Ook de onderwijsprestaties hebben te lijden onder de pandemie, vooral bij jongeren die reeds leerachterstand hadden (De Standaard, 2021). De coronacrisis mag dan wel perspectieven openen om het onderwijs beter aansluiting te doen vinden op een snel veranderende arbeidsmarkt, voorlopig is daar nog niet veel van in huis gekomen (zie kaderstuk). Op de arbeidsmarkt komen jongere (laaggeschoolde) schoolverlaters overigens nog moeilijker aan de bak dan voor de pandemie (VDAB). Financiële onzekerheid en moeilijke kredietsituaties zijn dan weer meer acuut in de hard getroffen sectoren maar ook bij de zelfstandigen en kleine ondernemingen in het algemeen (ERMG).

Een belangrijke conclusie uit al het onderzoek is dat niet iedereen in gelijke mate wordt getroffen en dat deze crisis nieuwe vormen van ongelijkheid creëert. Dat verklaart ook waarom sommige groepen het moeilijker hebben om maatregelen te aanvaarden. Wie zonder inkomen valt, is eerder geneigd om te pleiten voor versoepelingen. Dat geldt wellicht nog meer voor wie objectief gezien minder risico loopt op ernstige gezondheidsproblemen. Deze crisis vergt echter heel veel solidariteit, niet alleen op vlak van inkomen maar ook inzake gezondheidsrisico's.

## 2. Wendbare organisaties

---

**Onderzoek van Acerta wees uit dat in eigen land bij een derde van de medewerkers de crisis vreet aan hun goesting om te werken.**

---

Ook bedrijven voelen de sociaal-emotionele impact van de pandemie. De langdurige sociale en persoonlijke beperkingen hakken in op het mentaal welzijn van medewerkers. Na de eerste lockdown gaf 1 op 3 medewerkers aan dat ze een negatieve impact ervaren op hun dagelijks functioneren (Goderis et.al, 2020). Uit een Amerikaanse studie in de zomer van 2020 bleek dat 40% van de werknemers tijdens de pandemie symptomen van een burn-out ervaren. Dat is drie keer meer dan voor de pandemie (Mental Health America, 2020). Deze bevindingen stroken met studies naar de gevolgen van onder andere SARS, MERS en Ebola.

### Zelfdeterminatie

Onderzoek van Acerta wees uit dat in eigen land bij een derde van de medewerkers de crisis vreet aan hun goesting om te werken (Janssens en Wuytens, 2020). De vrees voor eigen jobverlies, maar ook dat van collega's, weegt op hun welbevinden. Stress en het welbevinden van medewerkers vragen nog meer dan anders aandacht van leidinggevenden. De zelfdeterminatietheorie in gedachten, doen managers er goed aan om mensen te betrekken bij het aanpassen van de werkorganisatie. Inspraak en autonomie verhogen het gevoel van eigenaarschap alsook de motivatie om beter te leren omgaan met de nieuwe context. Meer dan de helft van de ondernemingen denkt overigens dat bepaalde veranderingen van blijvende aard zullen zijn (ERMG-monitor NBB). Meer telewerk, minder zakelijke verplaatsingen en grotere flexibiliteit met maatwerk staan op de

## Digitaal onderwijs vergoot ongelijkheid

### Niet zonder slag of stoot

In geen enkel maatschappelijk domein werd er sneller geschakeld dan in het onderwijs. Op enkele dagen en weken tijd stampte men een digitaal aanbod van lessen en leerlingbegeleiding uit de grond. Dit ging evenwel gepaard met veel horten en stoten. In theorie maakt afstandsonderwijs een veel intensievere begeleiding van de leerlingen mogelijk, met meer individuele en bewuste opvolging. Niet alle onderwijsinstellingen en leerkrachten waren in maart 2020 evenwel voorbereid op deze omschakeling. Zelfs voor het hoger onderwijs, met al wat ervaring in *blended teaching*, werd het een te grote overgang. Er was niet alleen een gebrek aan kennis maar ook een groot gebrek aan infrastructuur.

De inzet op interactie en maatwerk, die net een grote troef van digitaal onderwijs zou moeten zijn, bleef daardoor grotendeels uit. Een valkuil is dat leerkrachten worden gevormd op het technische aspect en niet op de digitale didactiek. Goed afstandsonderwijs is niet gewoon doceren via een videoverbinding of elektronische communicatie. Online didactiek moet gaan over het vinden van een balans tussen livelessen met interactie en een asynchroon aanbod (leerpaden, kennisclips)... Voor goed afstandsonderwijs is bovendien software nodig die heel specifiek voor onderwijsdoeleinden is ontwikkeld (realtime fouten verbeteren, leerling begeleiden op eigen tempo...).

Er liggen aldus nog twee grote uitdagingen klaar:

- Vaardigheden van leerkrachten in technologisch ondersteund onderwijs en digitale didactiek aanscherpen. Goede voorbeelden zijn Duitsland en Nederland.
- Leerlingen ondersteunen in hoe ze met dit online onderwijs moeten omgaan.

### Leerachterstand en onderwijsongelijkheid

Specifieke aandacht zal de komende jaren overigens moeten gaan naar het inhalen van opgelopen leerachterstand. Alle internationale studies komen tot dezelfde conclusie: de effectiviteit van het afstandsonderwijs blijkt quasi nul te zijn geweest voor een heel grote groep leerlingen (ze hebben niks bijgeleerd). De ongelijkheid tussen de sterkere en de zwakkere leerlingen is alleen maar verder toegenomen. Zwakkere leerlingen hebben ontegensprekelijk baat bij klassiek klassikaal onderwijs.

De kosten van de leerachterstand zijn niet gering. Als je het effect van de daling in competenties in de beroepsbevolking doorrekent, dan komt de OESO tot een kostprijs van ettelijke procenten van het BNP voor de rest van de 21ste eeuw. Uit internationaal onderzoek blijkt ook dat wanneer we het leerverlies niet zouden remediëren, de tekorten verder toenemen. Ze verwateren niet. Een Amerikaanse studie beweert dat het verlies van drie maanden onderwijstijd aan het einde van het lager onderwijs, halfweg het secundair al is opgelopen tot een achterstand van één volledig jaar.

Ook in Vlaanderen werd een leerachterstand opgetekend. Uit een bevraging van leerkrachten in het lager onderwijs ziet 86 procent een leerachterstand. Uit een grote bevraging van het gemeenschapsonderwijs (GO!) na de kerstexamens ziet men dat de leerlingen vooral voor wiskunde en taalvakken een achterstand opliepen. Ook 'leren leren' bleek de afgelopen periode vooral voor leerlingen uit de eerste en tweede graad moeilijker.

agenda. Het spreekt voor zich dat men hierover grondig nadenkt en medewerkers voldoende betrekt bij uittekenen van de nieuwe organisatie.

---

**Deze crisis biedt leiders de kans om te experimenteren met autonome teams, met leiderschap vanuit vertrouwen en met nieuwe resultaatgerichte werkvormen.**

---

De crisis biedt ook kansen voor het verkennen van ongekend terrein. Het is een kans om een participatieve organisatie uit te tekenen. De massale omslag naar telewerk dwingt veel leidinggevenden om controle los te laten en meer resultaatgericht te werken. Via digitale weg kunnen ook makkelijk onuitgegeven, virtuele teams gevormd worden die samen projecten uitwerken of nieuwe ideeën verkennen. Deze crisis biedt leiders de kans om te experimenteren met autonome teams, met leiderschap vanuit vertrouwen en met nieuwe resultaatgerichte werkvormen. Teamleden krijgen de kans om zich te bewijzen en het verkregen eigenaarschap te benutten.

### **Fysiek veraf, psychologisch nabij**

COVID-19 is naast een gezondheids crisis ook een connectiecrisis. Fysiek, maar ook psychologisch. Telewerkers ontmoeten elkaar niet meer aan de koffieautomaat waar al sneller persoonlijke ervaringen gedeeld worden. Die momenten zijn nochtans belangrijk. Onderzoek toont aan dat medewerkers zich het meest verbonden voelen met hun werk door informele gesprekken met collega's (EY Belonging Barometer 2019).

Het is dus voor leidinggevenden cruciaal om ook op afstand in verbinding te blijven met teamleden en niet enkel op vlak van werkprestaties. Bijvoorbeeld door een individueel of gezamenlijk check-in-moment, waarin iedereen de kans heeft om te delen wat er leeft. Of dat nu virtueel, telefonisch of tijdens een wandeling gebeurt: elke methode helpt zolang er verbinding wordt gemaakt. Niet zozeer met de functie, maar vooral met de mens achter de medewerker. De vrees dat dergelijke persoonlijke openhartigheid zou kunnen afschrikken, is vaak onterecht en geworteld in de assumptie dat openhartigheid of kwetsbaarheid professioneel ongepast is. Niets is minder waar, de psychologische veiligheid om vrijuit te kunnen spreken en zich wanneer nodig kwetsbaar op te stellen, blijkt veruit de belangrijkste succesfactor binnen teams.

---

**Deze crisis heeft aangetoond dat organisaties in staat zijn geweest om zeer snel te schakelen.**

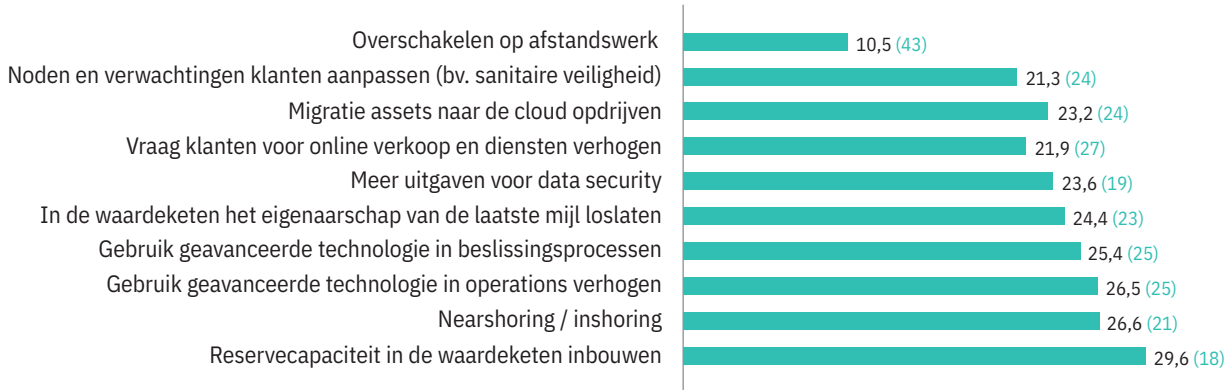
---

### **Digitale acceleratie**

Deze crisis heeft aangetoond dat organisaties in staat zijn geweest om zeer snel te schakelen (McKinsey, 2020). De grenzen en barrières tegen verandering werden in sommige gevallen bliksemsnel gesloopt. Waar men voor de pandemie dacht dat men er 15 maanden over zou doen om over te schakelen op afstandswerk, werd dit in maart 2020 gemiddeld op amper 10 dagen gerealiseerd (figuur 2). Ook andere organisatorische veranderingen werden veel vlugger doorgevoerd dan men voor de pandemie voor mogelijk hield. Langs de ene kant is dit zeer lovenswaardig, maar langs de andere kant verklaart de abruptheid ook de omvang van heel wat mentale aanpassingsproblemen en onzekerheid, vooral bij de werknemers zelf. *Agility* of wendbaarheid komt soms met een kost, zeker wanneer men er niet goed op is voorbereid.

Ander onderzoek van McKinsey toont overigens aan dat organisaties er goed aan doen om de digitale veranderingen te omarmen. Zij die voor de crisis hierin reeds stappen hadden gezet, hebben de crisis vanuit een rendabiliteitsoogpunt beter kunnen doorstaan. Het creëren van draagvlak voor verandering is echter debet aan de aandacht voor het mentale welzijn en het creëren van een veilige omgeving die verandering omarmt. Organisaties moeten beseffen dat de ene verandering de andere versterkt.

### Aantal dagen nodig om de verandering door te voeren



Tussen haakjes staat de acceleratiefactor: het aantal dagen dat men vóór COVID-19 dacht nodig te hebben gedeeld door het effectief aantal dagen dat men effectief nodig heeft gehad.

## 3. Multipolaire wereldorde

### Grenzen terug van nooit weggeweest

Het is duidelijk dat corona ook de wereld heeft veranderd. Hoewel grenzen nooit zijn weggeweest, had de globalisering ze in elk geval doen vervagen. Vandaag zijn grenzen meer dan ooit terug. De import van mondmaskers en beademingsapparatuur vanuit China was een wake-upcall. Binnen Europa kwamen er allerlei reisbeperkingen. Het Akkoord van Schengen werd even aan de kant geschoven. Vandaag is er discussie over de export van vaccins en de eventuele toelieferingen aan producenten van vaccins. Ook het schrijnend tekort aan semiconductoren is een veeg teken. Dit alles doet ondernemingen nadenken over de organisatie van hun waardeketens. Het dichterbij huis brengen (*nearshoring*) of het terugbrengen (*reshoring*) van noodzakelijke toelieferingen staan op de agenda (figuur 2). Of het zover komt, zal afhangen van de duurtijd van de crisis. Waardeketens verleggen is een zeer tijdrovende en dure aangelegenheid. Interessant is dat ondernemingen hoe dan ook meer reservecapaciteit inbouwen in hun toevoerketting. De hogere kosten wegen op tegen het gevaar om de productie te moeten stilleggen. *Just in time* maakt plaats voor *just in case*.

### Gelijk speelveld?

Veel van deze problemen zouden kunnen worden voorkomen door meer internationale samenwerking. Met Joe Biden, als nieuwe president in de VS, staat de deur voor een meer constructief overleg weer wat verder open, maar de harde competitie tussen de VS en China maken de zaken er niet eenvoudiger op. In elk geval gaan er ook in de VS stemmen op om het gigantisme een halt toe te roepen door mastodonten te dwingen zich op te delen in kleinere stukken, zoals ooit met oliegiiganten en telecomoperatoren is gebeurd. Het is niet uitgesloten dat de verschillende machtsblokken elk op hun eigen terrein het speelveld zullen opdelen met meer diversiteit aan nationale spelers. Corona duwt de wereld in elk geval wat verder in de richting van een multipolaire wereld. De vraag is of de VS en Europa binnen die opdeling terug meer toenadering tot elkaar zullen zoeken? Het is in elk geval in beider belang.

**Figuur 2:** COVID-19 heeft een aantal trends versneld.

Bron: McKinsey 2020

***Just in time maakt plaats voor just in case.***

---

**Corona heeft aangetoond dat internationale samenwerking meer dan ooit noodzakelijk is, zeker voor wat betreft de aanpak van grote vraagstukken zoals een pandemie of de klimaatopwarming.**

---

---

**De uitdaging is ervoor te zorgen dat de vrije markt een kantelpunt bereikt zodat iedereen gelooft dat er geen weg meer terug is.**

---

### **Kortzichtig nationalisme**

Tegenover die multipolaire tendens staat de paradox dat corona ook juist heeft aangetoond dat internationale samenwerking meer dan ooit noodzakelijk is, zeker voor wat betreft de aanpak van grote vraagstukken zoals een pandemie of de klimaatopwarming. Is deze samenwerking ook in een multipolaire wereld mogelijk?

Dat men wereldwijd de ernst van het gevaar van virussen schromelijk heeft onderschat, is een les die we hopelijk hebben geleerd. Het feit dat zoveel landen het voorbije jaar met publieke middelen de snelle ontwikkeling van een vaccin mee mogelijk hebben gemaakt, bewijst dat samenwerking over de grenzen mogelijk is. Dat positivisme werd echter de kop ingedrukt bij de verdeling van de vaccins, waar nationalistische reflexen de bovenhand kregen. Arme landen gaan daardoor veel te laat vaccins krijgen omdat rijke landen alles opkopen. Nochtans kan de strijd tegen het virus maar gewonnen worden indien de immuniteitsgraad van 70% over de gehele wereld wordt bereikt, dus ook bij het grootste deel van de wereldbevolking in de arme landen. De dreigementen met exportbeperkingen op vaccins die op eigen grondgebied worden geproduceerd (EU, India), zouden tot een opbod kunnen leiden waar niemand beter van wordt.

### **Klimaatactivisme**

Inzake de klimaatopwarming zijn de signalen meer hoopgevend, al is de af te leggen weg hier nog veel langer. De coronacrisis heeft in elk geval doen inzien dat de volgende grote crisis wel eens het klimaat zou kunnen zijn. Waar de kosten van de coronacrisis achteraf veel hoger oplopen dan de eventuele preventie, is dit klein bier in vergelijking met de gevolgen van de klimaatopwarming. Dat een land als China zich recent publiekelijk tot doelstelling heeft opgelegd om tegen 2060 koolstofneutraal te worden, is geen toeval. Zo ook de beloftes van oliegiiganten en talloze bedrijven tijdens het voorbije jaar om hun uitstoot te verminderen binnen afzienbare tijd.

Zaak is nu om deze beloftes hard te maken en tussentijdse benchmarks te zetten die de langetermijndoelstellingen bewaken. Dat velen sceptisch blijven, is begrijpelijk. Ook de Europese Green Deal wordt met argusogen bekeken, maar men moet ergens beginnen. De uitdaging is ervoor te zorgen dat de vrije markt een kantelpunt bereikt zodat iedereen gelooft dat er geen weg meer terug is. Dat investeerders en financiers de zogenaamde ESG-criteria (Environment, Social, Governance) steeds meer hanteren in hun beslissingskader doet vermoeden dat we dat omslagpunt effectief hebben bereikt. Wanneer Europa of andere machtsblokken een koolstofheffing zouden invoeren, zou die omslag hoe dan ook definitief worden beslecht. De beslissing van China om ook een systeem van verhandelbare emissierechten in te voeren, is mogelijk een schot voor de boeg. Het bereiken van een economisch omslagpunt betekent echter nog niet dat we de opwarming van de aarde binnen redelijke perken zullen houden. Klimaatopwarming zal de komende jaren een *hot topic* blijven.

## **4. Bestuurlijke kwaliteit en heldere communicatie**

We hebben in het begin van deze nota aangegeven dat een crisis zoals deze heel wat psychosociale gevolgen met zich meebrengt. Pandemiemoedheid is een probleem waar alle landen mee geconfronteerd worden. Toch moeten we in eigen land ook de hand in eigen boezem durven steken. Het creëren van draagvlak voor moeilijke maatregelen



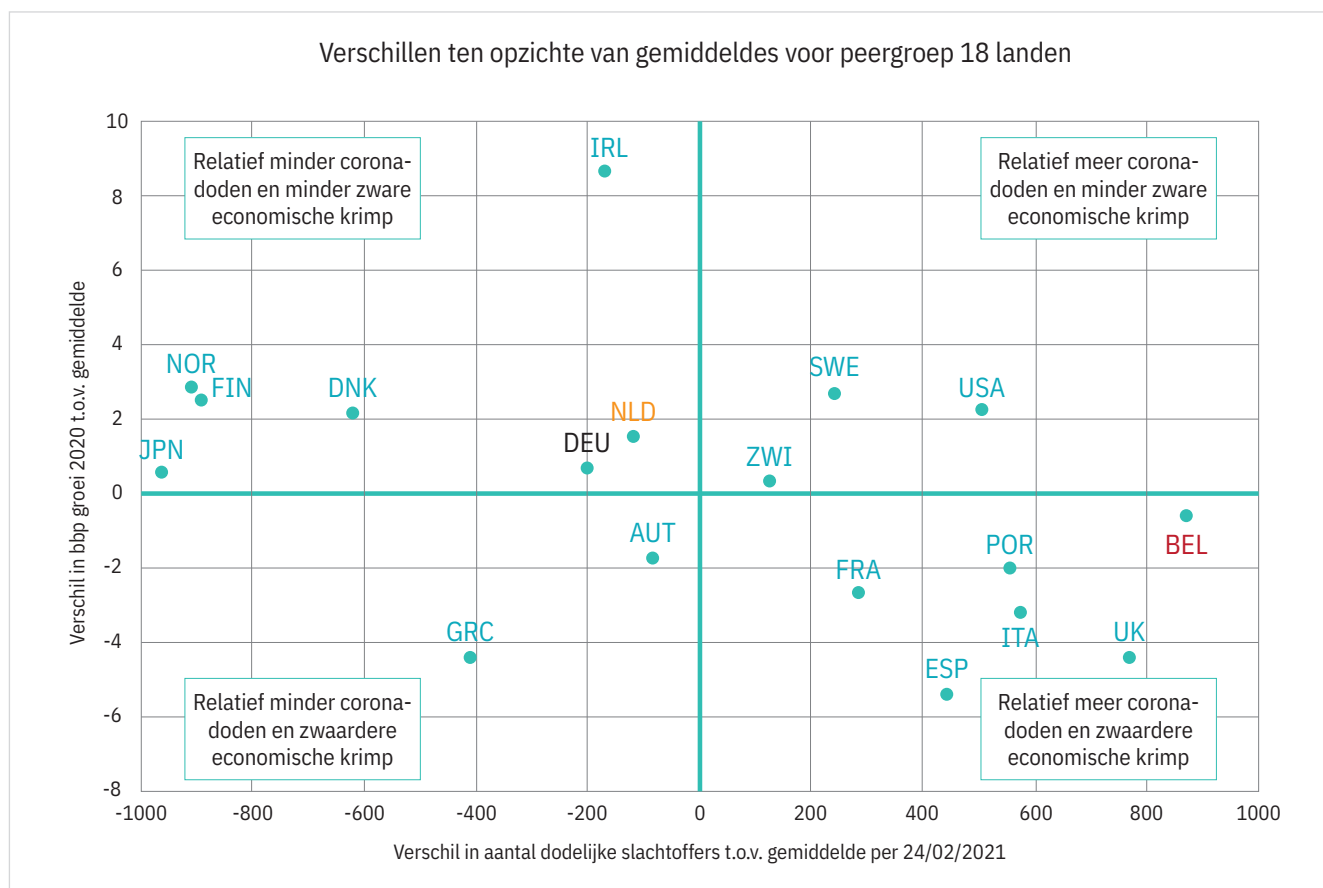
vergt stuurmanskunst in combinatie met heldere communicatie. Dat ons eigen beleid het voorbije jaar daarin niet uitblonk, is een understatement. De complexiteit van ons land is een mogelijke verklaring, maar uiteindelijk een zwak excuus. De coronacrisis bracht een aantal schrijnende tekortkomingen in ons politiek en bestuurlijk systeem aan het licht. Ook Vlaanderen liet veel te wensen over voor wat haar eigen bevoegdheden betreft.

### Een hard verdict

Net zoals in alle landen overigens, wordt ook bij ons de context extra moeilijk omdat 11 miljoen Belgen zich viroloog wanen. Sociale media zijn enerzijds een uitlaatklep voor frustratie, maar anderzijds ook een constante bron van verdeeldheid. Ze zetten meningsverschillen op scherp en jagen mensen tegen elkaar in het harnas. Het belangrijkste wapen hiertegen is een geloofwaardig beleid ondersteund door heldere communicatie. Dat is niet alleen nodig om mensen blijvend te motiveren, maar ook om hen uit te leggen dat er geen gemakkelijke oplossingen zijn (cf. zelfdeterminatie). Gezondheid, economie en privacy (vrijheid) moeten immers tegenover elkaar worden afgewogen. Dat is niet nieuw, maar corona zet alles op scherp. Had men de lockdown van 13 maart, alsook die van 2 november, twee weken vroeger laten ingaan, dan was men uit het steilere gedeelte van de exponentiële curve van de besmettingen kunnen blijven. Het is een hard verdict, maar in een peergroep van 18 landen behoort België momenteel tot het kwadrant met het slechtste van twee werelden: zowel een zware economische als hoge menselijke tol (figuur 3). Nederland en Duitsland behoren daarentegen tot het kwadrant met een relatief laag aantal coronadoden en een minder zware economische krimp ten opzichte van de gemiddeldes voor de groep van 18 landen.

**Ook bij ons wordt de context extra moeilijk omdat 11 miljoen Belgen zich viroloog wanen.**

**Figuur 3:** België in kwadrant met zowel een zware menselijke als economische tol. Bron: ETION op basis van data ECDC, Europese Commissie, IMF



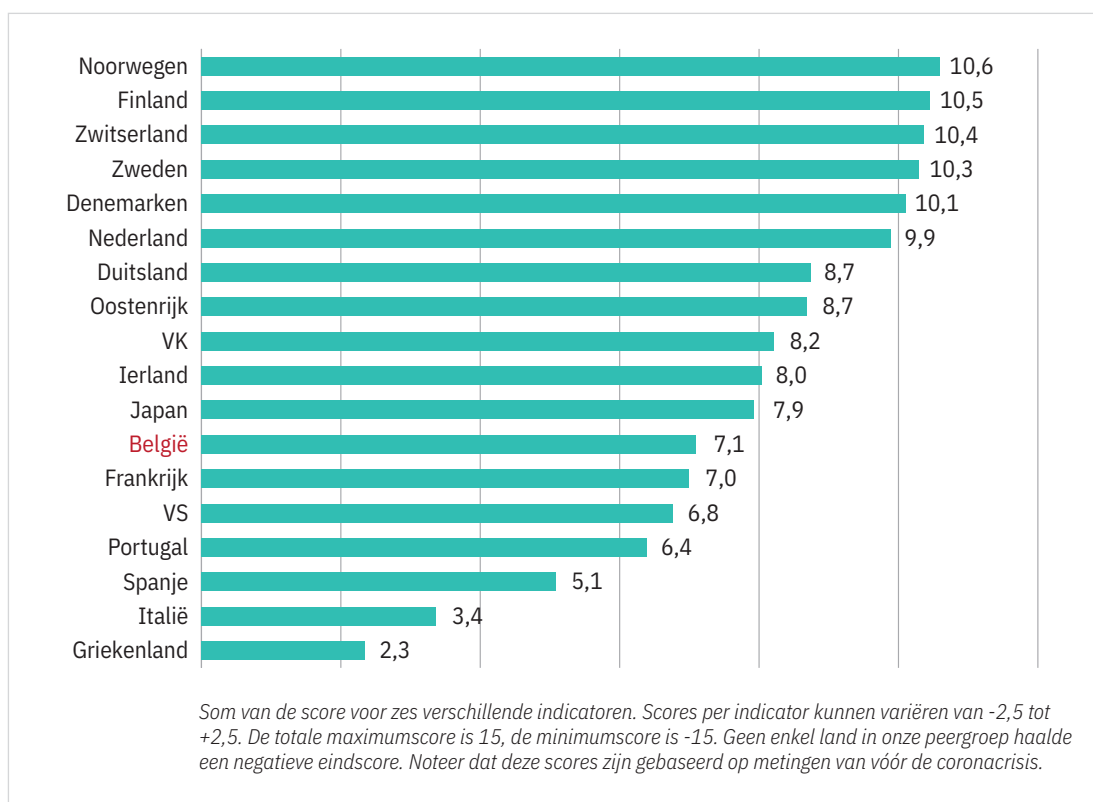
**Nederland en Duitsland deden het in de pandemie wellicht niet toevallig beter dan ons land, zowel qua aantal besmettingen en slachtoffers als inzake economische teruggang.**

### Bestuurlijk deficit

Onderzoek van de denktank Bruegel (Sapir, 2020) wijst overigens uit dat drie factoren in grote mate bepalen hoe hard een land economisch wordt getroffen door corona: (1) de strengheid en de lengte van de lockdown, (2) het aandeel toerisme en recreatie in de economie en (3) de bestuurlijke kwaliteit (governance). Het eerste is recht evenredig met de mate waarin men tijdig ingrijpt. Ook de derde factor is voor ons land aan de orde. Bestuur verwijst naar de tradities en instituties op basis waarvan gezag wordt uitgeoefend. Het betreft de wijze waarop beleidsverantwoordelijken worden geselecteerd, gemonitord en vervangen, alsook de mate waarin de overheid een effectief beleid kan uitdokteren en uitvoeren. De mate waarin burgers en de overheid de instituties respecteren, is tevens een belangrijk onderdeel, zeker tijdens een crisissituatie.

In figuur 4 hebben we de peergroep van 18 landen uit figuur 3 gerangschikt volgens een index van zes bestuurlijke sleutelindicatoren (Wereldbank). Ons land staat slechts op de 12<sup>de</sup> plaats. Behalve de VS, dat onder het bewind van Donald Trump in onze ranking een eindje is teruggezaakt, doen enkel Frankrijk en Zuid-Europa het minder goed dan België. Als we naar boven kijken, dan kunnen we vooral iets leren van de Scandinavische landen alsook van Nederland en Duitsland. Deze laatste twee deden het, samen met Zwitserland en de Scandinavische landen, in de pandemie wellicht niet toevallig beter dan ons land, zowel qua aantal besmettingen en slachtoffers als inzake economische teruggang.

**Figuur 4:** Kwaliteit van het beleid (2019)  
Bron: ETION op basis van data Wereldbank (World Governance Indicators)



### Pertinente beleidsadviezen

Op basis van de deelindicatoren waarop figuur 4 is gebaseerd, kunnen we in het licht van de coronacrisis enkele pertinente beleidsadviezen formuleren.

- Er is een probleem met de mate waarin onze overheid in staat is tot het formuleren en implementeren van een effectief beleid. De kwaliteit van de publieke dienstverlening en de ambtenarij moeten beter, onder meer door ze onafhankelijker te maken van politieke inmenging. In de peergroep van 18 landen doen enkel Italië, Spanje en Griekenland het op dat vlak nog slechter dan België.
- Om de ontwikkeling van de private sector te stimuleren, is er nood aan een beter regelgevend kader en beleidsvoorbereiding. Dit is vooral van belang om na de coronacrisis onze productiviteit aan te zwengelen en het probleem van de zogenaamde zombiebedrijven adequaat aan te pakken. In dat verband stelt zich hier een specifieke vraag met betrekking tot ons subsidiebeleid, ook en vooral in Vlaanderen. Komen de geldstromen terecht bij wie ze zouden moeten komen, namelijk de zwaksten in onze samenleving (cf. sociale economie en doelgroepenbeleid)?
- Ook inzake het respecteren van de rechtstaat heeft ons land een probleem. Het gaat om de mate waarin burgers vertrouwen hebben in de regels en bereid zijn deze te willen naleven. Dat we hier enkel Zuid-Europa achter ons laten, zegt iets over het gebrek aan vertrouwen in onze instellingen. Het uitblijven van een zogenaamde 'coronawet' en de voortdurende twijfels over de legitimiteit van de lockdown-maatregelen zijn meer dan een teken aan de wand.
- Ten slotte is er de mate waarin burgers het gevoel hebben dat ze worden gehoord en invloed uitoefenen op wie wordt verkozen om uiteindelijk het land te besturen. Op dat vlak scoren we iets beter en laten we naast Zuid-Europa ook de VS, Japan en Oostenrijk achter ons. Vraag is echter of de moeilijke regeringsvorming en de recente politieke schandalen onze ranking op dat vlak sinds 2019 hebben aangestast? Het is een waarschuwing die we hier alvast willen meegeven.

---

**Het uitblijven van een zogenaamde 'coronawet' en de voortdurende twijfels over de legitimiteit van de lockdown-maatregelen zijn meer dan een teken aan de wand.**

---

## 5. Naar een beter normaal

De coronapandemie is een zeer uitzonderlijke crisis. Vanuit economisch oogpunt is ze niet te vergelijken met een gewone recessie, maar eerder met een grote natuurramp die zich geleidelijk ontpopt. Het is een ramp die ons als bij toeval overkomt en daarom past hier geen verhaal van schuld en boete. Dat er ongewone monetaire en fiscale maatregelen uit de kast worden gehaald, moeten we bijgevolg aanvaarden. De echte uitdaging zit hem in een terugkeer naar het oude normaal. Wanneer de economie terug aantrekt, dienen overheden en centrale banken hun handen terug te trekken. Pas dan mogen we de zuiverende werking van de markt haar gang laten gaan.

Deze pandemie heeft ons welzijn zwaar aangetast. De pijn bij de vele slachtoffers en hun nabestaanden zal nog lange tijd nazinderen. Het zal ook nog een hele tijd duren vooraleer het evenwicht in de psychosociale balans zal worden hersteld. Onze samenleving is echter veerkrachtig gebleken. Zo ook de vele organisaties die in deze crisis snel hebben geschakeld. We denken dan in de eerste plaats aan de zorginstellingen en de gezondheidszorg, die ondanks alle tegenslagen wonderwel stand hielden. In het onderwijs ging de overgang naar digitaal leren niet zonder slag of stoot. De uitdaging is om de opgelopen leerachterstand zo goed mogelijk weg te werken.

Ook in het bedrijfsleven stond het psychologisch welzijn zwaar onder druk. Sommige ondernemingen hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om zichzelf heruit te vinden. De uitdagingen zijn groot, maar de kansen liggen voor het grijpen: digitale trans-

---

**De echte uitdaging zit hem in een terugkeer naar het oude normaal.**

---

formatie, een toekomstgericht hr-beleid, participatief ondernemen, verbindend leidinggeven,... Ook de snel veranderende internationale context met een aanpassing van de aanbodketens is een aandachtspunt.

Tot slot is corona ook voor het beleid een kans om te leren uit fouten. Er is om te beginnen de aanpak van de volgende grote ramp. Die heet naar alle waarschijnlijkheid klimaatopwarming. Maar ook dichterbij huis zijn er grote lessen te trekken. De crisis heeft op pijnlijke wijze een aantal bestuurlijke tekortkomingen herbevestigd. Minder bureaucratie, meer professionalisme en minder politieke inmenging moeten de besluitvorming in dit land doen aansluiten bij de top van een peergroep. Dit is nodig om het geloof in onze instellingen niet verder te laten afkalven.

Tot besluit blijven we geloven dat deze donkere wolk een zilveren randje zal hebben. Indien de vaccins bestand blijven tegen varianten van het virus, dan zijn we binnenkort op weg naar een definitief beter normaal. Dit zal in vele opzichten krek hetzelfde zijn als het oude normaal van weleer maar, hopelijk, op een aantal cruciale punten verschillen zodat we later zullen kunnen stellen dat er wel degelijk lessen werden getrokken uit deze uitzonderlijke episode in onze geschiedenis.

## Referenties

- DE STANDAARD (2021), Katholiek onderwijs helpt leerstof te schrappen, donderdag 25 februari 2021.
- EY BELONGING BAROMETER (2019), Five findings on the importance of belonging, online op 11 mei 2019; via [www.ey.com](http://www.ey.com)
- EYNIKEL, J. (2020), Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid, ETION Inspiratienota 116, Wilrijk: ETION.
- GODERIS et.al. (2020), De corona-impact op de mentale gezondheid van werkende Belgen, onderzoek IDEWE & KU Leuven, online op 16 juni 2020; via [www.hse-world.wolterskluwer.be](http://www.hse-world.wolterskluwer.be)
- JANSSENS, G., WUYTENS, Ch. (2020), Arbeidsmarkt 2021: het nieuwe normaal vormgeven, ETION Inspiratienota 120, Wilrijk: ETION.
- MCKINSEY AND COMPANY (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point — and transformed business forever, October.
- MENTAL HEALTH AMERICA SURVEY & FLEXJOBS (2020), Mental Health in the Workplace, online op 21 augustus 2020; via [www.flexjobs.com](http://www.flexjobs.com)
- RYAN, R.M, DECI, E.L. (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: *American Psychologist*, 55(1): 68-78, januari 2000.
- SAPIR, A. (2020) 'Why has COVID-19 hit different European Union economies so differently?', Policy Contribution 2020/18, Bruegel.
- YOUNG AND RUBIN (2020), Personal impacts of coronavirus, Globalism 2020, 2-11 November. [https://docs.cdn.yougov.com/4v7zasn014/International%20COVID%20personal%20impact\[1\].pdf](https://docs.cdn.yougov.com/4v7zasn014/International%20COVID%20personal%20impact[1].pdf)
- ZUNIN & MYERS, in: DEWOLFE, D. J. (2000), Training manual for mental health and human service workers in major disasters, Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services.

### Auteurs:

Hans Diels (toekomstdenker en expert geopolitiek), Jochanan Eynikel (businessfilosoof en expert mensgericht ondernemen), Serge Huyghe (expert onderwijs), Geert Janssens (hoofdeconoom en expert participatief ondernemen) en Gino Vijncke (algemeen directeur) van ETION  
Eindredactie: Isabelle Verlinden  
Vormgeving: Vicky Knaepen  
Illustratie: AdobeStock  
E-mail: [redactie@etion.be](mailto:redactie@etion.be)  
Twitter: @ETIONforum  
Website: [www.etion.be](http://www.etion.be)  
V.U.: ETION Ledenwerking vzw