

**P+**  
MARKT  
BOEK 5

Jaargang 18 | nummer 2 | 2020

# Een andere wereld

Vóór en na het coronavirus

**Columnisten**

Jan Bom  
Een andere wereld 5



Anneke Sipkens  
Ondernemers gezocht voor  
landschapsherstel 6



Karen Maas  
Impact krijgt voor iedereen  
een gezicht 28



Karen Brouwer  
Op een onbewoond eiland 54



Marleen Janssen Groesbeek  
Grenzen van mens en planeet  
overschreden 76



+ COVERFOTO EN LANDSCHAPFOTO'S BIJ COLUMNS  
MISCHA KEIJSER

**Websites**

Van de artikelen in dit boek bestaan ook digitale versies, waarin diverse links naar interessante websites zijn opgenomen.  
[www.p-plus.nl/nl/magazine](http://www.p-plus.nl/nl/magazine)

**People**

Over de herontdekking van onze gemeenschapszin



Een andere wereld 7



Accountantscontrole kost ziekenhuizen miljoenen meer 17



Wat de overheid wél en niet moet doen 21



De maatschappelijke impact van Feyenoord 29

**Planet**

Over het onderwijs dat ons de nieuwe wereld invoert



Onderwijs als sleutel naar de toekomst 45



Allerarmsten India circulair 51



Gered 55



Kinderarbeidvrije zones 60



Bomen als Rijksmonument 63

**Profit**

Over de verdeling van wat ons nog rest

Investerders blij in Afrika 34



In een zonnevliegtuig de wereld over 37



De geboorte van een handelsnatie 70



De wereldboekhouder 77

P+ is het tijdschrift voor duurzaam ondernemen in Nederland. Het blad wordt door partners verspreid en heeft met de andere P+media een bereik van ruim 20 duizend beslissers en toekomstige beslissers in het bedrijfsleven, bij de overheid, in het hoger onderwijs en bij maatschappelijke organisaties, zowel in Nederland als daarbuiten.

Ook partner worden van P+? Voor meer informatie e-mail: editor@p-plus.nl

Het Groene  
**Brein**  
www.hetgroenebrein.nl

**FMO**  
Entrepreneurial  
Development  
Bank  
www.fmo.nl

**NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT  
www.nyenrode.nl

Impact  
Centre  
Erasmus  
www.impactcentreerasmus.nl

**Mondiaal FNV**  
www.mondiaalfnv.nl

**avans**  
hogeschool  
www.avans.nl

**NWO** Nederlandse Organisatie  
voor Wetenschappelijk Onderzoek  
www.nwo.nl

**STICHTING  
DOEN**  
www.doen.nl



P+ wordt geschreven en gemaakt door een onafhankelijke redactie.

**HOOFDREDACTEUR:** Jan Bom

**REDACTIE:** Dennis Mensink, Hetty Nietsch, Astrid van Unen, Hans van de Veen, Han van de Wiel

**COLUMNISTEN:** Karen Brouwer, Marleen Janssen Groesbeek, Karen Maas en Anneke Sipkens

**ART DIRECTION:** Bureau Boudewijn Boer en Studio 10 / Tineke Kooistra

**FOTOGRAFIE:** Sander Foederer, Mischa Keijser, Trudy Kerperien, Norbert van Onna, David Pelham, Ramon Philippo, Roderick Polak, Deborah Roffel, Michael Turner, SolarImpulse, Johan Wieland en verder Dreamstime en Depositphotos.

**ILLUSTRATOREN:** Anje Jager, Max Kisman, Erik Kriek, Collectie Rijksmuseum.

**DRUK:** Tuijtel

**REDACTIEADRES:** Rietsnijderslaan 3, 1394 LC Nederhorst den Berg | T 00 31 (0) 294 255719 | E 06 27 153 000 | E editor@p-plus.nl | www.p-plus.nl

**UITGEVER:** Jan Bom

**UITGAVE:** Atticus b.v.

**BEREIK:** +20.000 beslissers

**ABONNEMENTEN:** Nederland: 22,50 euro per nummer excl. btw (27,22 euro incl. btw) | Overige landen: 30,00 euro incl. btw | Studenten: 50 procent korting.

Het abonnement kan elk moment ingaan en wordt automatisch verlengd, tenzij 1 maand voor vervaldatum bericht van opzegging is ontvangen. Het abonneegeld dient bij vooruitbetaling te worden voldaan. Een abonnement op meerdere exemplaren op aanvraag.

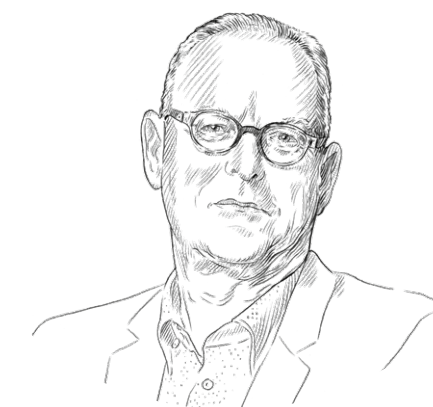
© ATTICUS, 2020

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van de uitgever worden openbaar gemaakt of veelevoudigd

ISSN: 1571-716X



# Een andere wereld



De coronacrisis zette onze wereld op zijn kop. Foto's van een lege snelweg ten tijde van de autoloze zondag vallen in het niet bij die van lege grachten en pleinen in Amsterdam, zonder de vaste hordes aan toeristen. Zoiets ingrijpends maakte niemand van ons ooit eerder mee - de oudsten die de Tweede Wereldoorlog overleefden uitgezonderd. Wij waren weer helemaal teruggeworpen op onszelf, in ons eigen huis, in onze eigen wijk of dorp. En leerden weer ontdekken hoe we op elkaar moesten passen, voor elkaar moesten zorgen. Dat het met minder ook heel goed te leven is. Een andere wereld. Heel wat duurzamer zelfs. Met een schonere lucht, minder onnodige consumptie, meer tijd en aandacht voor elkaar.

Er waren enkele bedrijven die geluk hadden en aan onverwachte behoeften voldeden. De meeste ondernemers waren minder fortuinlijk en stond het water al na enkele weken lockdown tot aan de lippen, door vaste doorlopende kosten en het intrekken van orders en opdrachten.

Veel werd nagedacht over het post-corona-tijdperk. Hoe verder na de anderhalvemeter-economie? Welke bedrijfsactiviteiten garanderen een toekomst die duurzamer is? Welke beslissingen zijn verstandig?

Bijsturen volgens het model van 'forecasting' lijkt nog minder nuttig dan het al was. Wat heeft het nu nog voor nut om naar het verleden te kijken om zo bepaalde ontwikkelingen te signaleren en die trend iets bij te buigen in een poging de omzet een paar procent omhoog te brengen? Waar hebben we het nog over, na de krankzinnige les in nederigheid?

Volgens hoogleraar André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit zit de manier waarop we de bedrijfsvoering hebben ingeregeld ons ook nu weer in de weg. "Forecasting bouwt verder op het bestaande. Als dat tot niet-duurzame uitkomsten leidt, gaan we op manier dus nooit een oplossing vinden. Vandaar dat we bij strategische planning benadrukken: parkeer die forecasting maar liever langs de kant van de weg. Je moet even afleren om op deze manier naar duurzaamheidsthema's te kijken."

Zo'n bizarre klap als de coronacrisis vraagt niet om spreadsheetmanagement, maar om radicale innovaties. "Omarm backcasting", adviseert Nijhof dan ook. Hij verwijst naar een Engelstalige uitdrukking: 'Begin with the end in mind'. Nijhof: "Waar willen we over tien, twintig, dertig jaar staan? Of nog veel verder weg? Als ik vooruitkijk in mijn sector, hoe verwacht ik dat deze er dan uitziet? Welke slagen heeft duurzaamheid tegen die tijd gemaakt? Pas als je daar een duidelijk beeld bij hebt, ga je terug naar de coronacrisis, naar de tijd van nu."

Backcasting is een proces in acht stappen.

- + Stap 1 Definieer jouw toekomstige markt
- + Stap 2 Focus op de belangrijkste uitdagingen
- + Stap 3 Backcast de toekomst die jou voor ogen staat
- + Stap 4 Analyseer het huidige systeem
- + Stap 5 Onderzoek of er al volwassen initiatieven bestaan
- + Stap 6 Beslis wie wat moet doen
- + Stap 7 Ontwikkel of verfijn jouw strategie
- + Stap 8 Geloof in je eigen rol

Middenin de coronacrisis is stap 2 het meest actueel. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen op duurzaamheidsgebied in jouw markt?

FIRST WORDS **JAN BOM**

Het advies van Nijhof: "Zet deze uit in een zogenaamde 'materialiteitsmatrix'. Zo wordt duidelijk hoe groot jouw invloed kan zijn. De horizontale as van de matrix beschrijft hoe belangrijk een bepaald thema voor jouw organisatie is. Als een onderwerp uiterst rechts in de matrix staat, wil dat zeggen dat het voor jouw sector heel belangrijk is. De verticale as verwijst naar het belang van het thema voor jouw stakeholders, zoals klanten. Rechtsboven is de plaats waar de thema's met de grootste 'materialiteit' staan. Ze zijn zowel voor jouw organisatie als voor jouw stakeholders van groot belang. Het ligt voor de hand dat dat de thema's zijn waar je je het eerst op richt. In duurzaamheidsverslagen van grote ondernemingen zijn goede voorbeelden te vinden. Bij DSM kwam in de belangrijke rechterbovenhoek 'Gezondheid en welzijn' als hoogste stip te staan, als thema dat zowel voor klanten als voor DSM belangrijk is. Maar een toekomstig tekort aan grondstoffen staat ook in de belangrijke rechterbovenhoek."

En dat brengt ons in dit nummer van P+ ook op een andere kwestie, waar we over moeten nadenken nu we even zijn gestopt met doordenderen. Wat rest ons op deze wereld eigenlijk nog aan grondstoffen? Wie houdt de restvoorraden bij? Hebben we misschien een wereldboekhouder nodig, die voor de verdeling zorgt en daarbij de voorkeur geeft aan producenten die de grondstoffen circulaair weten te verwerken in hun producten? Zo te denken lijkt een utopie. Maar wie weet.

Als de nood maar hoog genoeg is, kan de wereld er heel snel heel anders uitzien. ■

JAN BOM  
HOOFDREDACTEUR P+ PEOPLE PLANET PROFIT

# Ondernemers gezocht voor landschapsherstel, juist nu!



**T**erwijl we op het moment van schrijven van deze column alweer twee maanden in de smart lockdown zitten ter bestrijding van het Covid-19-virus, gaat de natuur gewoon door. En dat is maar goed ook. In een paar weken tijd is de wereld om ons heen weer groen geworden, bouwen de vogels hun nesten, zijn vele koeien weer op het land en komen de eerste zomergewassen boven de grond. Het levert idyllische plaatjes op, versterkt door een schonere en stillere omgeving als gevolg van de lockdown. Maar schijn bedriegt. Het laat niet zien dat de biodiversiteit in Nederland qua insecten, vogels, kleine dieren, inheemse planten en struiken de afgelopen vijftien jaar enorm hard is afgenomen. Zo is de massa van de vliegende insecten met 75 procent afgenomen in de periode 1989 – 2014. Driekwart! Als ik als kind vanuit Arnhem naar de boerderij van mijn tante reed in de Noordoostpolder, zat de hele autoruit onder de daar gesneuvelde insecten. Tegenwoordig hoef je je raam niet eens meer te sproeien. We kennen ook allemaal de cijfers van de wilde bijensterfte. En het meest vreselijke is dat als we doorgaan op deze weg wereldwijd 1 miljoen soorten uit dreigen te sterven. Hierdoor zullen onze cruciale eco-systemen, waarvan wij als mens leven, volledig uit balans raken. Met als gevolg nog meer plagen, nog meer virussen als Covid-19 en een ernstige bedreiging van ons voedselsysteem.

**Het is daarom goed** dat minister Schouten, in het kader van het Programma Aanpak Stikstof

(PAS), de komende tien jaar vijf miljard euro gaat inzetten op enerzijds natuurherstel en anderzijds op het versneld terugdringen van de uitstoot van stikstof in natuurgebieden, met name in de landbouw. Nederland is één van de landen met de hoogste stikstofuitstoot in Europa. Het is daarom heel belangrijk dat daar nu echt serieus stappen gezet worden. Echter, de ambitie van de minister is, gezien de deplorabele staat van de natuurgebieden, niet groot genoeg. We moeten geen 25 procent reductie nastreven, maar 50 procent. Alleen dan kunnen de gebieden gered worden. En dat betekent dat de overheid ook (of: ‘nog meer’) met dwingende maatregelen zal moeten komen.

**Maar ook betekent het** dat ondernemende en innovatieve ondernemers en startups aangesproken moeten worden om grootschalig nieuwe verdienmodellen voor natuur- en landschapsherstel te ontwikkelen. Stichting DOEN wil hen graag, samen met anderen, ondersteunen. Zo worden wij heel enthousiast van de kruidentheemakers Ptthee die nu, in het voorjaar, in samenwerking met boeren de randen van de akkers met een heerlijke bloemen- en kruidenmix inzaaien, waardoor de natuur zich kan herstellen. In de zomer worden deze kruiden geoogst, gedroogd en per post als thee verkocht aan bedrijven en consumenten. Hoe heerlijk is de smaak ‘middagbries’, een combinatie van duizendblad, zuring, citroenmelisse, kruisemunt en korenbloem.

Maar ook het initiatief Bloeiend Boerenland laat zien dat het wel mogelijk is om samen met bewuste boeren én de grond te verbeteren én meer oogst te realiseren. Bloeiend Boerenland geeft advies over de bodem en welke delen met een passend bloemenmengsel ingezaaid kunnen worden. De boer krijgt een vergoeding over het aantal vierkante meters dat is ingezaaid. Uiteindelijk is het doel dat de oogst-opbrengst voor de boer met 5 tot 10 procent stijgt en het gebruik van bestrijdingsmiddelen met 70 procent daalt. Tot slot het inspirerende voorbeeld van de Fruitmotor in de Betuwe waarbij met de opbrengst van heerlijke appelcider, gemaakt van restappels, de fruitteler kan investeren in de aanleg van bijenhagen en bloemenranden.

**We hebben nog** veel meer ondernemers nodig die innovatieve oplossingen bedenken voor natuur- en landschapsherstel. Wie pakt de tuinhandschoen op? ■

ANNEKE SIPKENS  
ALGEMEEN DIRECTEUR STICHTING DOEN

Stichting DOEN zet zich in voor een groene, sociale en creatieve samenleving en ondersteunt met de bijdragen van de Goede Doelen Loterijen jaarlijks meer dan 250 voorlopers die laten zien dat het anders kan [www.doen.nl](http://www.doen.nl).

## Burgerinitiatieven in coronacrisis supercreatief

Burgemeester Aboutaleb opende het Wijkpaleis Rotterdam



# Een andere wereld

De officiële opening van het Wijkpaleis in Rotterdam-West. Een week later moest het gemeenschapshuis vanwege de coronacrisis alweer sluiten. De organisatie vond daarna nieuwe manieren om de bewoners in de wijk tóch te bereiken, net als honderden andere burgerinitiatieven in Nederland. Terugkijkend is het alsof je naar een andere wereld kijkt, waarin iedereen elkaar nog gewoon aanraakte. Tegelijkertijd is er de hoop dat er door de nieuwe gemeenschapszin een betere wereld terugkomt.

# De wereld vóór en na het virus

# Apolitieke aanpak vasthouden

Directeur Anneke Sipkens van Stichting DOEN houdt tijdens de coronacrisis het hoofd koel. Zakelijk stelt ze dat er nu goede financiële keuzes moeten worden gemaakt. Naar wie gaat de miljardensteun van de overheid? Maken we niet de fout om bedrijven te ondersteunen die eigenlijk tot het verleden behoren? Of kiezen we voor sectoren die ons hervonden gevoel van ‘samen-kunnen-we-de-crisis-aan’ vertegenwoordigen? En waar we dus ook andere wereldproblemen mee kunnen oplossen?

**D**e eendrachtige apolitieke aanpak tijdens de coronacrisis. Het vernieuwde gemeenschapsgevoel onder de bevolking, met burenhulp en gedoneerde maaltijden. De toepassing van technologie om verbindingen tussen mensen te maken, ook ter bestrijding van eenzaamheid onder ouderen. Directeur Anneke Sipkens (1962) van stichting DOEN zoekt naar de positieve ontwikkelingen in de coronacrisis. “Om daar in het najaar op het podium van ons uitgestelde festival ‘We doen het samen’ samen bij stil te staan. Maar ook bij het verschrikkelijks dat is gebeurd.” Ook Sipkens werkt noodgedwongen vanuit huis. Haar tuinhuis, om precies te zijn. Volop hout om haar heen en uitzicht op de ontluikende lentetuin. Gezellig. Toch begint ze haar team erg te missen, zegt ze. “We vergaderen natuurlijk regelmatig. We raken heel bedreven in apps als Microsoft Teams, ook al valt de verbinding wel eens uit. Dan zit je een tijdje tegen elkaar te roepen: zie jij mij nog? Ik zie jou wel, maar ik hoor je niet meer. Hoor jij mij wel? Haha. En we doen onze vaste donderdagmiddagborrel ook online. Dan hoor je de verhalen van collega’s die in stad wonen. Mensen hebben met tranen in de ogen op hun balkon gestaan, applaudisserend voor onze verplegers

en artsen. Ook dat je je op zo’n moment realiseert: iedereen doet ertoe.”

**De kranten van een week** geleden lijken ouder dan ooit, zoveel verandert er in een paar dagen. “Eerst moesten we streven naar groepsimmuniteit. Maar toen jongeren feestjes hielden om die immuniteit te versterken werd dat natuurlijk niet gewaardeerd. Ik zie ook nieuwe woorden opduiken, zoals de ‘anderhalvemeterconomie’ en het ‘eenzaamheidsvirus’. Onder ouderen, mensen die alleen wonen en niemand kunnen ontvangen. Komen ze er ook een keer achter, denk ik dan. Wij hebben bij DOEN al jaren programma’s lopen waarin burenhulp en bewonersinitiatieven op dit gebied worden versterkt. Maar de coronacrisis versterkt dat alleen zijn wel. Je mag zelf niet eens meer je oude ouders opzoeken in het verzorgingshuis. En die zijn niet altijd even handig met de computer, zodat je niet kunt skypen en elkaar tenminste even kunt zien. Bellen is ook niet alles.”

**Toch zijn er heel** wat optimisten in de duurzaamheidswereld, die op zoek zijn naar wat deze crisis aan goeds oplevert. Een van hen is de wetenschapper Otto Scharmer, die bekend-

heid geniet met zijn boek ‘Theory U’. De hoogleraar beschrijft daarin hoe mensen die een dieptepunt meemaken ineens beseffen wat werkelijke waarde in hun leven heeft. Scharmer liet nu weten: “Wat als we deze verstoring gebruiken als een kans om alles los te laten wat niet essentieel is in ons leven, in ons werk en in onze institutionele routines? Hoe kunnen we ons een voorstelling maken van hoe we straks willen samenleven en werken?” Sipkens kent het boek van Scharmer. “Onderin die U zitten is niet zo fijn, dan doorleef je de crisis in zijn volle hevigheid. Dat doen we nu weliswaar met elkaar en ook met een gezamenlijke aanpak. Maar we moeten goed opletten of we ook met elkaar weer op een ander manier beter uit deze crisis weg kunnen komen. Ik kijk dan vanuit het perspectief van DOEN. Wat betekent dit voor onze groene doelen, voor onze creatieve doelen, voor onze sociale doelen? Wereldproblemen als de klimaatcrisis, de vluchtelingenproblematiek en armoede zijn ook urgent, maar worden niet dringend ervaren. Ik zie door de corona wel tal van creatieve oplossingen ontstaan. Ik zou het een heel mooi iets vinden als die blijvend zouden zijn, dat je die kunt gebruiken om de duurzame samenleving te versnellen. Een van die zaken die ik zou

willen vasthouden is de apolitieke manier om gezamenlijk een groot probleem op te pakken. Het maakt niet uit van welke politieke partij je bent, we moeten vooruit. Ik heb zelf al vaak gezegd: klimaatpolitiek is ook niet links of rechts. Vluchtelingen een menswaardig bestaan geven? Ook niet. Zorgen voor mensen in de samenleving die het moeilijk hebben? Het kan geen politieke kleur hebben. Dat maakt deze crisis allemaal heel erg duidelijk. Ik zou het heel fijn vinden als we dit gevoel en dit besef kunnen vasthouden en dan kijken naar de andere grote problemen waar we voor staan. Want de klimaatverandering gaat gewoon door, ondanks de coronacrisis.”

**Wat ze ook interessant** vindt is de veranderde houding ten opzichte van deskundigen. “Er

wordt nu ineens heel erg gekeken naar de experts, de mensen die het weten, de wetenschappers. Nog niet zo lang geleden stonden de boze boeren bij het RIVM want die hadden de stikstofberekeningen volgens de actievoerders niet goed gemaakt. Er was nota bene extra onderzoek nodig om te berekenen dat wat het RIVM stelde wel klopte. Nu is datzelfde instituut ons baken in deze coronatijd. Op zich ben ik daar heel blij mee. Hoe vaak hebben wetenschappers ook niet cijfers geleverd over klimaatveranderingen, over uitputting van grondstoffen. En hoe vaak zijn ze door demagogische leiders in een hoek gedrukt als fake news. Ik ben echt voor die rehabilitatie van mensen die weten waar ze het over hebben. Dat je nu ook een herwaardering krijgt voor mensen in de zorg, maar ook voor de leraren

die met man en macht bezig zijn om online lessen te verzorgen. Terwijl dat beroepen zijn die in inkomen en status gemarginaliseerd zijn. Ik hoop dat we dat ook vasthouden. Ik denk dat wanneer je mensen nu in hun buurt en dorp verbonden hebt en je bent maatjes van elkaar geworden, die relaties ook na de crisis blijven. Toekomstbestendig zijn.”

*Moet je nu al werken aan de post-coronatijd? Welke acties kun je dan ondernemen?*

“Dat kan eigenlijk nog niet, nu we elke dag nog slachtoffers aan het tellen zijn. Dat beheerst nu ons denken. En terecht ook. Wat we wel kunnen doen is dat gevoel vast te houden van: nu kan het ineens wel. Dat zouden we op een dieper niveau met elkaar moeten delen. Stel je voor dat wanneer we over een jaar weer in een

Anneke Sipkens, directeur stichting DOEN: “Als de KLM staatssteun zou moeten krijgen, geef het bedrijf dan meteen een pakket van duurzaamheidseisen mee.”



## StadmakersCoöperatie Hoe het coronavirus mensen samenbrengt

Het coronavirus veroorzaakt een ongekende opleving van gemeenschapsgevoel. Mensen zoeken elkaar op door het maken van digitale lokale netwerkjes, die soms een enkele straat beslaan, maar soms ook hele wijken.

“Omdat we elkaar straks nodig hebben, als we ziek worden. Van boodschappen voor elkaar doen tot vervoer van mensen zonder auto”, signaleren Teun Gautier en Floor Ziegler van de StadmakersCoöperatie, een bundeling van 138 lokale burgerinitiatieven door heel Nederland. Een virus dat zowel arm als rijk bedreigt, bracht een oude en soms vergeten waarde als gemeenschapsgevoel terug. “We zien nu dat zowel mensen met een eigen woning als mensen in een huurflat in dezelfde app zitten. In deze pandemie valt onderscheid tussen mensen weg. We kunnen allemaal ziek worden.” Floor Ziegler (1971) en Teun Gautier (1968) zijn meer dan wie ook op gespist op kansen om sociale cohesie in de samenleving te bevorderen. Zij richten in tal van steden initiatieven op waarbij de inwoners met bijzondere activiteiten hun eigen wijken aantrekkelijker maken voor een grote diversiteit aan verschillende mensen. Dat kunnen ontmoetingsplaatsen in een park zijn, maar ook grote gezamenlijke ruimtes.

Ziegler: “We zien in een crisissituatie als deze ineens weer dat we onderdeel zijn van de natuur. We realiseren ons: je staat nooit los van de ander.”  
Gautier: “We worden door het coronavirus uitgedaagd om een collectieve aanpak te vinden. Is het menselijk vernuft in staat om ons als groep aan te passen? Het is ontzettend spannend om te zien welke rol de technologie daarin kan spelen. De grote van een groep speelt daarin een belangrijke rol. Houd die gemeenschap klein en overzichtelijk. Liever duizenden kleine groepen, dan één gigantische. Dan is herding, sociaal hoeden, niet meer mogelijk.”

**Het organiseren van** communities is een specialisme van de coöperatie die Ziegler en Gaultier hebben gesmeed, van meer dan honderd sociale buurtinitiatieven. De organisatie maakt gebruik van social designers, die activiteiten bedenken die buurtbewoners met elkaar verbinden. Dat kan zijn het opzetten en verzorgen van gezamenlijk groen in de wijk, elkaars stadstuinje, het organiseren van concerten, voorstellingen en maaltijden, het projecteren van films op muren, tot het schilderen van lelijke stukken straat.

De stichting DOEN helpt bij tal van zulke initiatieven, en ondersteunt ook het coördinerende werk van de StadmakersCoöperatie - die overigens minstens zo veel succes boekt in het landelijke gebied, waar eerder sociale cohesie ontstaat dan in stadswijken met de bewoners met heel verschillende achtergronden.

Ziegler: “Het fysieke contact is er in deze tijden van corona een van wat kleinere groepjes, met wat meer afstand tot elkaar. Duidelijk is dat je helemaal geen dichte gebouwen meer moet maken voor community vorming. De beweging van burgerinitiatieven is zelfs begonnen door de geslotenheid van het oude systeem, zoals dat van buurthuizen. Dat zijn uiteindelijk heel beperkte gemeenschapjes geworden, rond twee of drie mensen die er de leiding geven en alleen hun eigen soort mensen om zich heen verzamelen. Wie daar niet bij paste, kwam er niet meer. Jongeren bleven weg, mensen met een andere achtergrond. Het waren gemeenschappen ‘van ons, tot ons’.”

**Website**  
StadmakersCoöperatie  
[www.stadmakersonline.nl](http://www.stadmakersonline.nl)

Teun Gautier en Floor Ziegler van de StadmakersCoöperatie:  
“Liever duizenden kleine groepen, dan één gigantische.”



Het plein achter het Wijkpaleis is een veilige speelplaats voor angstige kinderen van Syrische vluchtelingen.

discussie zitten over stikstof en de impact van veeteelt. Dat je dan terugdenkt: hee, hoe deden we het toen ook weer? Wat hebben we ervan geleerd? Wat was nou ook alweer belangrijk?”

*Hoe reageren bewonersinitiatieven op de crisis?*

“Activiteiten organiseren voor diverse buurtbewoners op een fysieke plek is nu niet mogelijk. Daarnaast hebben initiatieven die inkomsten verwerven met horeca, soms heel kleinschalig, minder inkomsten omdat de verkoop is gestopt. Dus het draaiend houden van buurtinitiatieven is tijdens deze crisis wel lastiger geworden. Gelukkig zie je dat veel van de initiatiefnemers oplossingsgericht te werk gaan. Wat hun flexibele houding en veerkracht maar weer laat zien.

Zo organiseert THUIS Wageningen, onderdeel van het samenwerkingsverband Welsaam, met haar partners veel mooie, innovatieve lokale initiatieven die tijdens de crisis mensen betrokken houden bij elkaar. Een mooi voorbeeld is een hele simpele handleiding video-bellen. Door deze handleiding willen zij video-

bellen toegankelijker maken voor iedereen zodat mensen contact met elkaar kunnen blijven houden.

Of Stichting Thuisgekookt, zij verbinden via hun online platform buurtgenoten aan elkaar door middel van het delen van maaltijden. Nu gaan bijna 13 duizend aangesloten thuisgekoks maaltijden koken voor mensen die getroffen zijn door het corona virus of die werken in cruciale beroepen en geen tijd hebben om te koken.”

*Wat betekent dit voor de organisatie van DOEN zelf, als de wereld straks anders is?*

“Dit jaar zal ook voor DOEN een bijzonder jaar worden. Een jaar waar we veel van onze bestaande partners zullen steunen om overeind te blijven zodat ze hun belangrijke werk kunnen voortzetten. Maar ook om nieuwe voorlopers te financieren die juist nu laten zien hoe het ook kan, zoals Support your Locals.

‘Het kan ook zijn dat we andere accenten gaan leggen bij onze financieringen waarbij ons

strategisch kader ook in deze situatie zeer passend is. DOEN streeft naar het versnellen van vier grote transities; meer ruimte voor het gemeenschappelijke, voor een circulaire economie, voor inclusiviteit en voor radicale verbeelding. Op dit moment hebben we te maken met projectpartners die het heel zwaar hebben. Zo heeft DOEN een grote portfolio van 77 participaties in duurzame en sociale bedrijven waarin we aandeelhouder zijn. Daarnaast steunen wij organisaties met subsidies en leningen. Naast onze culturele partners hebben ook sociale ondernemingen en bewonersbedrijven het zwaar. Ook al breng je kosten terug, er blijven vaste kosten terwijl de omzet minimaliseert. Zo hebben koplopers die zich richten op duurzame mode te maken met een vraag die bijna volledig is stilgevallen. Hoe lang houd je dat vol? Wij steunen ze, daar waar dat nodig is, in overleg met andere financiers. We kijken natuurlijk ook goed hoe de overheid kan bijdragen. Tegelijk geven we nieuwe ideeën door. Sheltersuit die pakken uitdeelt aan daklozen heeft een nieuwe vorm



Bestuurder Marieke Hillen, in het net door burgemeester Ahmed Aboutaleb geopende Wijkpaleis in Rotterdam: "We organiseren nu schuifmaaltijden. Je kunt eten komen halen, op goede afstand van elkaar."

## Wijkpaleis Rotterdam-West Een week na opening alweer dicht

Zo kortgeleden nog maar. En toch lijkt het nu al een andere wereld. Het streven naar een zo'n groot mogelijke zaal, waar zoveel mogelijk mensen in passen.

**D**e hoop dat alle stoelen bezet raken bij de officiële opening, waar de burgemeester op het podium gaat spreken. De blijdschap om het succes, want ja, de hele buurt laat zich zien. In de gedroomde samenstelling, nog wel. Oud en jong, mannen en vrouwen, hele schoolklassen zelfs, die hun timmerwerken laten zien. Ondernemers, die hun atelier voor al dat publiek openen, voor iedereen die wil komen kijken. De burgemeester die een handgedrukt kunstwerk van een boom bewondert en vertelt dat hij ook zo van bomen houdt. Omdat, wanneer je er lang genoeg naar kijkt, allerlei vormen tevoorschijn komen. Gezichten. Takken als gespreide armen. Uitnodigend.

**Het was een geweldig** feestje op 4 maart, toen het Wijkpaleis opende, een gemeenschapscentrum voor het hele stadsdeel Rotterdam-West. Maar volledig zorgeloos was de sfeer niet. Kort daarvoor, op 27 februari, was bij een 57-jarige ondernemer uit Loon op Zand de eerste corona-besmetting van Nederland vastgesteld. Hij was net teruggekomen uit Lombardije en in Italië heerste toen al paniek. Op de dag van de opening van het Wijkpaleis waren er nog maar tien Nederlandse geregistreerde COVID-19 patiënten. Maar daarna ging het snel. Een week na de opening moest bestuurder Marieke Hillen (1969) de deuren alweer sluiten. De regering verbood op 12 maart bijeenkomsten van meer dan honderd mensen en toegang tot publieke locaties als musea, concertzalen, theaters en sportkantines. Hoe triest om dan meteen alweer de deuren te moeten sluiten. Wat doen de initiatiefnemers nu? Een dikke maand na de sluiting klinkt Hillen gehaast door de telefoon. Ze moet zo alweer een vergadering in. De zoveelste.

**Ze hijgt:** "Ook zonder gebouw kun je iedereen die wat wil doen koppelen aan mensen die hulp nodig hebben. We organiseren in het Wijkpaleis nu schuifmaaltijden. Je kunt eten komen halen, op goede afstand van elkaar. Als mensen dat niet kunnen of niet durven wordt het aan huis gebracht. We merken ook dat vooral de kinderen van Syrische gezinnen helemaal niet meer naar buiten komen. Er heerst in die gemeenschap een grote angst. We bekijken nu of we voor deze kinderen het grote schoolplein kunnen openstellen, zodat ze daar een middag kunnen spelen. Het is een veilige, afgesloten omgeving. En ja, voor de rest kun je de zaal van het Buurtpaleis zien als onze Judith er via Facebook haar livestream uitzendt."

**En inderdaad,** op Facebook start een livefilmpje op. Theatermaker Judith Bovenberg doet de 'stoelendans', met Cato, die haar dansjes spiegelt op een dikke twee, drie meter afstand. Het lijkt op bejaardengymnastiek maar is wat levendiger. Vrolijke muziek, van golden oldie 'I Can Help' van Billy Swan uit 1975. Symbolischer kan het haast niet.

*Don't forget me, baby, all you gotta do is call  
You know how I feel about you, if I can do anything at all  
Let me help, if your child needs a daddy, I can help  
It would sure do me good to do you good, let me help.*

**Facebookpagina**  
Facebook.com/hetwijkpaleis



Geen high-fives meer in het Wijkpaleis, maar stoelendans op afstand, live uitgezonden op Facebook.

➤ gevonden om aan materialen te komen. 3D Hubs wil tijdelijk materiaal printen dat ingezet kan worden in ziekenhuizen, zoals beschermbrillen. Makers Unite komt met een eigen mondkapjeslijn voor daklozen en verslaafden."

*Het 'We doen het samen festival' kon door de coronacrisis niet doorgaan. Komt er wel een vervolg?*

"We hebben het festival uitgesteld naar september. Ons team is nu alweer druk bezig alles in te plannen en te organiseren. Maar ik denk dat het heel ander festival gaat worden. Een heel belangrijke gebeurtenis zelfs. Juist nu moeten we met elkaar de burgerschapsinitiatieven gaan vieren, nu zoveel mensen actief zijn geworden. Vieren dat we de crisis overleefd hebben en dat er ook heel veel mooie dingen zijn gebeurd, van waaruit we verder kunnen bouwen. We hebben in tijden van corona laten zien dat we elkaar hebben gevonden, dus laten we dit najaar nog sterker onze beweging manifesteren."

*Maar voor het najaar worden al wel belangrijke financiële keuzes gemaakt door de regering. Wie krijgt veel steun,*

*wie wat minder? Wordt oude industrie uit het verleden overeind gehouden, of jonge duurzame bedrijven die de toekomst bepalen?*

"We zijn verblijd door minister Van Engelshoven met het nieuws dat er 300 miljoen euro vrij is gemaakt voor de kunst- en cultuursector. Dit zal de eerste nood kunnen lenigen. Maar het is nog steeds de vraag wat het betekent voor de vele zelfstandigen in de sector. Ik vraag me daarom af hoe keuzes als deze door het kabinet worden gemaakt. 300 miljoen voor kunst en cultuur en mogelijk twee miljard staatssteun voor de KLM?"

De huidige coronacrisis laat zien dat mensen steun putten uit de saamhorigheid. Niemand wil in een land leven waar wél alles gedaan wordt om het bedrijfsleven de vrije hand te geven, maar waar geen goede gezondheidszorg en geen goed onderwijs is, waar het onveilig is, waar geen aandacht is voor duurzaamheid, waar de openbare ruimte door de markt wordt geregeerd. Mensen willen met elkaar een betere wereld maken, er voor elkaar kunnen zijn, elkaar kunnen helpen, samen de schouders eronder zetten, genieten van schone lucht en volop groen en van het mooiste wat de mens is

gegeven: het kunnen genieten van muziek, dans, toneel en zang. Ik vraag mij of het kabinet zich bij het bepalen van de hoogte van de financiële ondersteuning laat leiden door deze behoeften van de bevolking. Dat het bij het verdelen van steun dus niet alleen gaat om de economische waarde. Dat het nu juist een moment is om de duurzame en sociale keuzes te maken door nadrukkelijk de maatschappelijke waarde van de verschillende sectoren mee te nemen. En ons, de kiezers, de bevolking, daarin mee te nemen. En dat ook in de persconferenties van de premier aan bod te laten komen. Ik vind ook: als de KLM staatssteun zou moeten krijgen, geef het bedrijf dan meteen een pakket van duurzaamheidseisen mee, zoals het vliegen op schone brandstof. En laat een deel van de beoogde staatsteun aan KLM ten goede komen aan het bouwen van supersnelle duurzame treinverbindingen tussen de belangrijke Europese steden. Is het een raar idee als ik al een KLM-trein zie rijden?"

**Website**  
Stichting DOEN [www.doen.nl](http://www.doen.nl)





Allesdoener Ifor Schrauwen van het wijkcentrum Vogelplein: "Een eigen privé-blok, om veilig met iemand anders te kunnen praten."

## Buurtcentrum Het Vogelnest Een ander soort contact

Ifor Schrauwen (1983) moest precies het tegenovergestelde doen van wat hij normaal doet; bewoners van de Vogelbuurt in Dordrecht in huis proberen te houden. Nog voordat de horeca dicht moest, sloot hij al de tot koffiehuis omgebouwde container.

**“D**aar was iedereen heel boos over. De kroegen waren toen nog wel open. De buurt vond dat het onzin was. Ze hadden nog gewoon feestjes. Maar een paar dagen ging ook de horeca dicht en toen konden we aan een ander soort contact met de wijk gaan opbouwen.”

Nee, de Vogelbuurt is nooit een Vogelbuurt geweest, maar het had niet veel gescheeld. Schrauwen mag het zeggen, hij is hier geboren en getogen. Ging er ook nooit weg, ook al ging hij in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit studeren. Cultuurwetenschappen. Het komt hem als duizendpoot goed van pas, want een echte functieomschrijving is voor hem niet: "Ik ben initiator, administrateur, arbo-deskundige, barman en nu ook postbesteller. We hebben net een krantje gedrukt met nieuws uit de wijk van de wijkbewoners zelf. Wat kun je doen wanneer je binnen moet blijven? In een oplage van vijfhonderd exemplaren vertelt iemand ook over de aanleg van de eigen moestuin en het verzorgen van kippen. Daar hebben we een filmpje van gemaakt, dat ook weer op onze Facebook-pagina staat."

Onder aanvoering van Schrauwen vernieuwt de wijk. Hij begeleidde de woningbouwvereniging die oude woningen renoveerde. Kreeg van de gemeente de ruimte om meer groen in de wijk te brengen. "Dat begon met de bomenspiegels op het Vogelplein zelf, waar ons wijkcentrum staat. Er liggen plannen om hele stroken langs de weg te gaan beplanten, ook met groenten. Dat idee krijgt nu door de coronacrisis een andere vorm. Die perken rondom de bomen moeten nu ingezaaid worden met paprika's, pompoenen, courgettes, maar ja, dat kun je niet met zijn allen tegelijk meer doen, in deze anderhalve metereconomie. Daarom gaan we teams van twee mensen vormen. Onze eigen stadsboer en een bewoner tegelijk, dan kun je tijdens het werken voldoende afstand houden. We zoeken de

randen op, maar doen toch wat we moeten doen."

Valt het verlies van inkomsten hem niet tegen, nu het onmogelijk is om in het krappe wijkcentrum mensen te ontvangen? Schrauwen laat zich niet uit het veld slaan: "We hebben nu geen stroomkosten en we hoeven ook de koffiemachine niet schoon te maken. We overwegen wel een coffee-to-go te gaan organiseren, waarin mensen op anderhalve meter afstand van elkaar in de rij staan. Ik hoop dat iedereen zich daaraan houdt. Ik heb geen zin om politieagentje te gaan spelen, maar wij willen wel heel strak zijn. Dat komt ook door mijn moeder, die in het ziekenhuis werkte. Ik heb daardoor als kind een bijna religieus besef van gezondheidszorg meegekregen. Gezondheid staat boven alles."

**Schrauwen bereidt** zich voor op verruiming van de lockdown. Hoe hij dit regelt met de wijkbewoners? "We hebben een digitaal adresbestand verzameld van 120 wijkbewoners. Die appen we een keer per week. Hoe gaat het met jou? Hoe gaat het met je burens? Iedereen krijgt de uitnodiging om een half uur in onze koffiebar te reserveren. Bellen kan ook. Tussen 11.00 en 15.00 zitten we klaar. Met kalkstroken op de vloer maken we dat je een eigen privé-blok hebt met een ander iemand. Die plek moet je dan wel reserveren, van 10 tot half 11 bijvoorbeeld. Niet meer dan een half uur." ■

### Website

**Buurtproject Het Vogelnest**  
[www.vogelnest.nl](http://www.vogelnest.nl)

♦ TEKST JAN BOM ♦ FOTOGRAFIE P+, DEBORAH ROFFEL, RAMON PHILIPPO

Winnende thesis  
Nyenrode Business Universiteit



Dauphine Noordanus over  
accountantskosten ziekenhuizen

Controles  
jaarrekening kosten  
miljoenen  
meer

# Ziekenhuizen na coronacrisis

De accountantskosten van Nederlandse ziekenhuizen zijn in tien jaar tijd met 76,9 procent gestegen. Elke tijdelijke verhoging van kosten bleek een definitieve te zijn. De kans is daarom groot dat alle extra inspanningen die ziekenhuizen nu doen om de coronacrisis het hoofd te bieden ook weer een blijvende verhoging zullen veroorzaken. Immers: hoe complexer de omzet, hoe duurder de controle van de jaarrekening. Die dringende waarschuwing doet Dauphine Noordanus, teamhoofd Financial Accounting van het St. Antonius Ziekenhuis, met vestigingen in Utrecht, Nieuwegein en Woerden.



Een trotse Dauphine Noordanus, winnares van de Best-in-Business Award van Nyenrode Business Universiteit: "Op jaarbasis liepen de controlekosten van de jaarrekeningen van alle Nederlandse ziekenhuizen op van 9,3 miljoen in 2008 naar 16,4 miljoen euro in 2017."

## niet financieel straffen

**N**oordanus (1966) weet waar ze het over heeft. Ze analyseerde over de periode 2008-2017 maar liefst alle 822 jaarrekeningen van alle Nederlandse ziekenhuizen. Haar unieke onderzoek resulteerde in de thesis 'Controle-obesitas bij de totstandkoming van de jaarrekening?', die ze met succes presenteerde aan de Nyenrode Business Universiteit. Ze won er daarna bovendien de Best-in-Business Award mee, die door Nyenrode twee keer per jaar wordt uitgereikt aan 'het meeste relevante onderwerp' dat door studenten van het Modular Executive MBA-programma wordt onderzocht. Noordanus werkte in een recordtijd van 4,5 jaar alle modules in de track 'Public & Private' van het modulaire executive MBA af.

**De kern van het probleem** zit hem niet in accountantskantoren die hun rekeningen steeds hoger opschroeven, maar in wantrouwen van de overheid en toezichhoudende instanties, stelt Noordanus. "Er komt geen einde aan de steeds gedetailleerder wet- en regelgeving. Het tijdperk vertrouwen op blauwe ogen lijkt voorbij te zijn."

De controledrift is volgens Noordanus doorgeklagen. "De toezichhoudende instanties vinden zelf dat het allemaal wel meevalt. De accountantskosten bedragen toch niet meer dan 0,1 procent van de totale omzet van de ziekenhuizen? Dat is waar, maar je praat wel over meer dan vijftien miljoen euro per jaar. Dan hebben we het puur over de kosten voor de accountants. Tel daarnaast de tijd van onszelf op die nodig is om een jaarrekening met alle controles en dossiervorming tot stand te brengen, dan kom je zeker op het dubbele, zo niet meer. Je wordt gedwongen werkzaamheden te doen die onnodig en onzinnig zijn. Waarom

denk je dat accountants erover klagen dat het zo lastig is geworden om nieuwe medewerkers te vinden? Het beroep accountant is helemaal niet zo populair meer, door dat gepriegel."

*Noem eens een voorbeeld van zo'n onnodige controle.* Noordanus, die werkt met een team van 25 mensen: "Zo is er de Wet Normering Topinkomens (WNT), die de inkomsten van de Raden van Bestuur en Raden van Toezicht van de ziekenhuizen controleerbaar maakt. Op zich is daar niets mis mee, maar de uitvoering is zo gedetailleerd dat wij elk gekregen cadeau moeten verantwoorden, ook afscheidscadeaus, wanneer deze boven de gestelde normering komen. Een waarde van 100 euro kan al een hoop gedoe opleveren, terwijl de materialiteit nul is. Dan zeg ik: geef ons iets meer vertrouwen. Dan kunnen wij onze tijd zinvoller besteden. Of meer handen aan het bed betalen."

**In haar thesis toont ze** de kosten die de accountants in rekening hebben gebracht. De honoraria van de controleurs liepen over een periode van tien jaar op tot 220,7 miljoen euro in totaal, waarvan EY het grootste deel declareerde: 87,2 miljoen euro. Op jaarbasis liepen de controlekosten op van 9,3 miljoen in 2008 naar 16,4 miljoen in 2017.

### "Gedetailleerd gepriegel"

Vooraf in 2016 werd een flinke sprong omhoog gemaakt. "In dat jaar zien we een stijging in de groei in kosten van 21,9 procent, mede veroorzaakt door het verscherpte toezicht van de AFM (Autoriteit Financiële Markten, red.)." Noordanus besteedde in haar studie ook aandacht aan de min of meer gedwongen keuze

van accountantskantoor. Ze legt uit: "Alleen de 'Big Four' en BDO bedienen de ziekenhuissector, vanwege de grote complexiteit. Deze kantoren zijn zogenaamde 'OOB-vergunninghoudende' accountantskantoren - OOB staat voor Organisatie van Openbaar Belang. De Big Four en BDO hanteren één kwaliteitscontrole, die voldoet aan de strenge eisen van de AFM. Ook al valt de ziekenhuissector niet onder de OOB, omdat wij de Big Four en BDO als accountant hebben, krijgen we wel deze OOB-controle. Ook dat heeft onnodig negatieve effecten op de kosten van de jaarrekening."

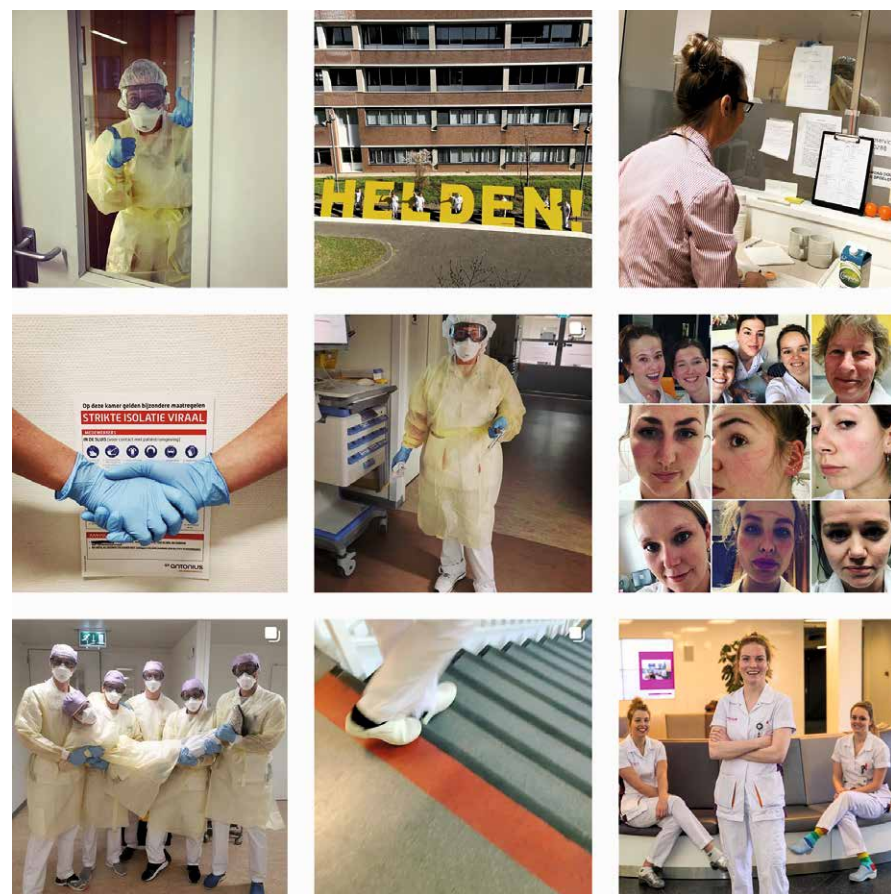
Noordanus schrijft hierover in haar thesis: "De AFM heeft de handhaving van het toezicht verscherpt, waardoor dossieropbouw, reviews en steekproeven vanaf 2016 duidelijk zijn toegenomen. Dus ondanks het feit dat een ziekenhuis geen OOB is, zijn de controlekosten wel gestegen, omdat de accountants veel meer uren nodig hebben voor de jaarrekeningcontroles. Hierdoor is de urencomponent in de afgelopen jaren toegenomen. Een andere oorzaak is dat de tarieven van de accountants onder druk staan door de overhead (automatisering, audit tools) en de arbeidsmarktkrapte. Deze ontwikkelingen brengen meerkosten mee, die de tarieven doen stijgen."

**Noordanus werkte** niet altijd in de gezondheidszorg. Ze werd zelfs opgeleid aan de Hogere Hotelschool in Maastricht en werkte eerst jaren in het bedrijfsleven, zoals bij Radisson SAS Hotels en de cateraar Albrion. In haar studententijd leerde ze Nyenrode kennen, bij het organiseren van gezamenlijke festiviteiten. "Toen al dacht ik: als ik ooit de kans krijg, wil ik daar een managementopleiding volgen. Die wens is op de achtergrond geraakt, tot een arts >

## Waarom is dit de 'best toepasbare' scriptie?

De Best-in-Business Award is een prijs die door Nyenrode Business Universiteit wordt uitgereikt aan de schrijver van de scriptie die door het bedrijfsleven als 'best toepasbare scriptie' wordt beoordeeld. Een jury, bestaande uit managers en bestuurders van bedrijven, beoordeelt op punten als relevantie voor de organisatie, actualiteit, originaliteit, directe toepasbaarheid en zakelijke uitwerking.

Want deze scriptie gaat niet alleen over de ziekenhuissector, stelt juryvoorzitter Petra Zijlstra, chief information officer (CIO) Chemicals bij Shell Downstream Services International. "Nederland heeft een groeiende 'controle-obesitas' in vele sectoren, zoals de bouw, de zorg en het onderwijs. De thesis onderscheidt zich door de combinatie van een zeer gedegen kwantitatief en kwalitatief onderzoek op dit bijzondere onderwerp. We vinden haar onderzoek origineel en relevant: in onze ogen gaat het onderwerp steeds relevanter worden in onze maatschappij. Met haar actuele aanbevelingen over de coronacrisis wordt duidelijk de vinger op de zere plek neergelegd. We hopen van harte dat deze waarschuwing een kentering brengt om zo de hoognodige handen aan het bed te houden."



Collega's van Noordanus van het Sint Antonius Ziekenhuis kregen nationale bekendheid met hun serie foto's over hun werk tijdens de coronacrisis op Instagram: @breathtakingnurses.

van het Flevoziekenhuis die daar een MBA-opleiding volgde tegen me zei: 'Ga een keer mee. Er is een belevingssessie'. Dat was zo interessant en leuk. Ik dacht: als ik het nu niet doe, doe ik het nooit meer.'

En nu die wens is vervuld?

"Ik ben mijn werk veel meer in perspectief gaan zien. Ik ben een breder georiënteerd persoon geworden, rustiger, meer weloverwogen. Ik heb zoveel geleerd op de gastcolleges, waardoor je met andere werelden in aanraking komt. Ook door de interactie met andere studenten, die ook uit heel andere sectoren komen. Mijn technische kennis is bijgespijkerd, ik heb bij de module leiderschap nagedacht over de vraag: wie ben jij eigenlijk en hoe ga jij veranderingen in de werkorganisatie doorvoeren? Bij de module financiën zei ik tegen een van de docenten: je zult me af en toe wel andere dingen zien doen, want dit is voor mij gesneden koek. Tot mijn verbazing heb ik toch veel geleerd van de andere, niet financiële medestudenten. Vooral door hun vragen als ze probeerden te snappen waarom omzet negatief (credit

wordt geboekt en hoe kasstromen werken. Dat was voor mij appeltje-eitje, maar ik realiseerde me ineens dat mijn eigen niet-financieel onderlegde collega's mij misschien ook niet altijd kunnen volgen, maar dat niet snel zullen toegeven. Ik heb nu veel meer geduld wanneer ik complexe financiële zaken moet uitleggen."

Gedegen boekhouding zal nu in de corona-crisis hard nodig zijn.

"Jazeker, niet alleen omdat we ineens enorme voorraden mondkapjes en andere beschermingsmiddelen moeten aanschaffen, maar ook omdat alle aandacht nu naar de coronapatiënten gaat. Ziekenhuizen staan daarom halfleeg. We behandelen alleen nog patiënten in een levensbedreigende situatie. Dat scheelt ons een enorme omzet, want we kunnen geen lege bedden declareren bij de verzekeraars. Wij staan er financieel goed voor, maar ik houd mijn hart vast voor ziekenhuizen die toch al in zwaar weer zitten."

In de thesis constateert u dat een ogenschijnlijk kleine kostenpost een bijzonder groot gevolg kan hebben, van-

wege de hogere accountantskosten. Dreigt het gevaar dat door de coronacrisis ook de accountantskosten weer enorm gaan stijgen?

"Het mag niet zo zijn dat wij financieel gestraft worden omdat wij nu niet het ziekenhuis onder normale omstandigheden kunnen draaien. Ik hoop op enige coulantie. Maar ik heb in mijn onderzoek ook aangetoond dat eenmalige kostenverhogingen steeds weer de nieuwe standaard worden. Het zou voor het eerst zijn dat de hogere controlekosten van één jaar in de jaren daarna weer dalen tot het oude niveau." ■

### Websites

Nyenrode Modulair Executive MBA  
www.nyenrode.nl

St. Antoniusziekenhuis toont werkelijkheid coronacrisis  
www.antoniusziekenhuis.nl

✦ TEKST JAN BOM

✦ FOTOGRAFIE SANDER FOEDERER

Wat de overheid **wel en niet** moet doen

# De slimste overheid

22  
P+ 2 | 2020

Overheden hebben in elke fase van duurzame ontwikkeling een rol. Maar ook al daarvoor? Kunnen regeringen een crisis voorkomen? Nee, zegt transformatiedeskundige Lucas Simons. Overheden reageren in zijn visie meestal te laat. Maar het kan wel, meent Niels van der Stappen, voorzitter van het beraad van duurzaamheidsgroepen van vrijwel alle politieke partijen in de Tweede Kamer. Reageerde de wereld niet op tijd toen het gat in de ozonlaag steeds groter werd? Simons en Van der Stappen bespreken het fascinerende fasemodel dat de basis is van de cursus Changing the Game, die ook dit najaar weer wordt georganiseerd.

Op tafel ligt het model dat Lucas Simons (1971) voor het eerste beschreef in zijn boek Changing the Food Game (2014) en sindsdien verder ontwikkelde in samenwerking met André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. De reactie op grote duurzaamheidsproblemen is elke keer weer hetzelfde, signaleren ze. Naar welke bedrijfstak je ook kijkt. En in elke fase van die ontwikkeling is er een optimale rol die een partij kan spelen. Dat geldt ook voor de overheid. Maar als regering, politiek en ambtenaren de standaard fases van duurzame ontwikkeling niet kennen of niet begrijpen, zullen ze te laat of verkeerd ingrijpen of voor onnodig oponthoud zorgen, stelt Simons. Zulke fouten worden herhaaldelijk gemaakt. Simons is CEO van NewForesight en adviseert grote bedrijven en organisaties op internationaal niveau over duurzaamheidsvraagstukken. “Hoe langer ik ernaar kijk, hoe meer dit fasemodel me bevalt”, zegt Niels van der Stappen (1963), die in 2010 vanuit het CDA tot een bundeling kwam van alle milieu- en duurzaamheidsgroepen van politieke partijen: GroenLinks, PvdA, D66, VVD, ChristenUnie, Partij voor de Dieren en SGP. Dit Duurzaamheids-Overleg Politieke Partijen (kortweg: DoPP) is een bottom up-club, typeert Van der Stappen. De deelnemers aan het DoPP dachten

mee over het energiebeleid van Nederland en richten zich nu vooral op fiscale vergroening en landbouwbeleid. Met de verkiezingen van de Tweede Kamer volgend jaar in zicht moeten er binnenkort verkiezingsprogramma's geschreven worden. Van der Stappen is chemicus en heeft een adviesbureau R&D-extern Materiaaladvies, dat zich richt op de selectie en verduurzaming van kunststoffen en materialen.

**Het gesprek begint stekelig.** De vraag nodigt ook uit tot beschuldigingen over en weer. Wanneer moet een overheid optreden? Vóór een crisis? Direct erna? Pas als de stofwolken zijn opgetrokken? Over dat moment van ingrijpen zijn ze het volstrekt niet met elkaar eens. Voor Van der Stappen kan een interventie niet vroeg genoeg komen. In zijn zienswijze kondigen alle crisissen zich ruim van tevoren aan: “Ik wil niet naar het beeld toe dat de overheid traag is. Begin dus eerder met oplossingen.” Regeringen kunnen zelfs een crisis voorkomen, denkt hij. Maar is dat ooit gebeurd, dan?

**Simons:** “Dat zou een mooie slogan zijn: begin vóór de crisis. Maar waarom gebeurt dat dan niet?”

**Van der Stappen:** “Het kan wel. De wereld heeft maatregelen genomen tegen het gat in de ozonlaag, nog voordat mensen er massaal huidkanker van kregen. Ik ken alleen een paar gevallen in Australië, niet meer. De oorzaak van dit probleem is in vijf jaar uitgefaseerd.”

**Simons:** “Dat is een minder goed voorbeeld, omdat het uitfasen van drijfgassen vrij simpel was. Er was een makkelijk alternatief, wat er voor de CO<sub>2</sub>-problematiek of de stikstofproblematiek niet is. Hoe complexer het probleem, hoe moeilijker er iets te regelen valt. Het zegt al genoeg dat we niet spontaan een heleboel voorbeelden kunnen bedenken. Politiek is crisis gedreven.”

**Van der Stappen:** “Als je het probleem voorkomt, krijg je geen crisis. Dan weet niemand het.”

**Simons:** “Ik geef niemand de schuld, ik observeer dat het zo werkt. Wil je dingen veranderen, dan ga je per definitie tegen bestaande belangen in. Je moet ook tegen je eigen achterban ingaan. Het hele systeem is op de menselijke aard ingericht. We zijn gefocust op problemen, niet op het voorkomen daarvan. Wij genezen mensen pas als ze ziek zijn geworden, in plaats van een preventieve gezondheidszorg op te zetten. En als er dan een crisis komt, kun je geen schuldige aanwijzen. We hebben het allemaal samen gedaan. We hebben nu eenmaal baat bij het doorgaan van verkeerd gedrag. We gaan net zo lang door totdat we niet meer verder kunnen. En dan volgt een crisis, helaas. De vraag is: wie pakt dan zijn rol? Bedrijven zijn ervoor om winst te maken, binnen de grenzen van de wet. Daarbij hebben ze inder-



Niels van der Stappen en Lucas Simons

daad een grote verantwoordelijkheid om het juiste te doen. De rol van de overheid is die van het opkomen voor het duurzame publieke belang. En wie pakt nu niet zijn rol, wanneer we weten dat het probleem er is? Kijk naar de stikstofcrisis, de opwarming van het klimaat, de bedreigde biodiversiteit.”

**Van der Stappen:** “Ik zeg: je bent geen mens als je geen milieubesef hebt. En dat geldt óók voor een directeur van een bedrijf. Dus ja, op de korte termijn heb je de verantwoordelijkheid voor je winst, maar het is niet je enige taak.”

**Simons:** “Maar als een overheid nu het belastinggeld krijgt om het duurzame publieke belang te dienen, waarom doet ze dat dan niet? Waarom moet de rechter de Nederlandse overheid terugfluiten op het klimaatbeleid, een probleem dat we al twintig jaar kennen?”

**Van der Stappen:** “Het bedrijfsleven zou het liefste op een boot produceren, die wordt aangemeerd op een plek op de wereld die op dat moment het goedkoopste is. Vroeger had je toch meer een landelijk en regionaal georiënteerde industrie. Textiel is in veertig jaar steeds goedkoper geworden. De textielproducenten van nu houden de ellende in stand. Ze doen wel iets goeds voor

die arme landen, maar uiteindelijk blijft het systeem onveranderd. Het is een uitwas van dat systeem.”

**Simons:** “Overheden hebben zelf ook belangen. De overheid was mede-eigenaar van de gaswinning in Groningen en bleef maar oppompen. Overheden hebben belang bij het niet-duurzame karakter van het systeem.”

**Van der Stappen:** “Het bedrijfsleven heeft ook een eigen moreel kompas om duurzaam te handelen.”

**Simons:** “Ja, maar dat is geen strategie. Je kan niet als strategie voor systeemfalen zeggen: we moeten meer verheven worden als mens.”

**Van der Stappen:** “Ik vind wel dat je iedereen mag aanspreken; het ene bedrijf opereert duurzamer dan het andere.”

**Simons:** “Maar toch: een oproep aan het moreel kompas verandert niet een falend systeem.”

“Als een overheid het belastinggeld krijgt om het duurzame publieke belang te dienen, waarom doet ze dat dan niet?”



## Wat doet de overheid in de **beginfase**?



Na een crisis volgt een beginfase waarin duurzame ontwikkelingen op gang komen. De rol van de overheid in deze fase is vooral een lerende:

- + Initieer pilots
- + Stimuleer innovatie
- + Geef subsidies

Na een crisis ontstaan duurzame ontwikkelingen. Simons en Van der Stappen nemen de vier fasen daarvan met elkaar door. Ze concentreren zich op de rol van overheden.

**Simons:** “Na een crisis volgen ontkenningen, ook van overheden. Bij het bedrijfsleven zie je een scheiding van geesten optreden. Er is een eerste groep ondernemers die begint te bewegen en zegt: dit is echt een probleem, laten we wat gaan doen. Dat krijgt dan vaak de vorm van goede doelenachtige acties en pilots. Wat prima is in deze fase. Overheden vallen heel makkelijk terug in hun natuurlijke rol, namelijk: subsidies verstrekken onder het motto ‘laat duizend bloemen bloeien’. Dit is een hele makkelijke fase voor de overheid want dit is wat overheden kunnen: subsidieschema’s opzetten waarin heel veel geld wordt weggegeven. Waarom makkelijk? Omdat het politiek heerlijk is. Kijk, we doen er wat aan. Kijk, we boeken resultaat, want een project levert altijd wel resultaat op. Kijk, hoe geweldig we het doen. Er komen foto’s waarop iedereen lacht, dus is er succes. Dat geldt voor bedrijven ook. In de ontwikkelingssamenwerking heeft dit twintig, dertig jaar geduurd. Omdat geld geven zo verslavend is.”

**Van der Stappen:** “Vooral het lokale succes, dat vrijblijvend is.”

**Simons:** “Alsof je bij het spelen van Monopoly tegen je uitgespeelde tegenstander zegt: hier is nog wat geld, dan kun je nog een ronde meedoen. Maar het verandert de uitkomst van het spel niet. Het systeem blijft hetzelfde.”

**Van der Stappen:** “In deze fase zou je niet al te veel subsidies moeten geven, je weet nog niet wat het wordt.”

**Simons:** “Bij ontwikkelingsgeld ging het om honderden miljarden wereldwijd. Het ging maar door en er is daar nooit geleerd: welke oplossingen en principes zijn succesvol? De beginfase gaat niet over fout gedrag; het is een fase waarin je van kruipen moet leren lopen. Je moet niet in je broek blijven poepen. Als het goed is moet je binnen twee of drie jaar naar de volgende fase.”

**Van der Stappen:** “Je moet eigenlijk al eerder beginnen. En veel eerder kritisch evalueren. Wat is de opbrengst van projecten? Ik zou ervoor zijn om al veel eerder research te laten doen door instituten als het ECN, TNO, Rathenau, WRR, die de politiek informeren. Subsidie geven is meer een overheidskwaal dan een kwaal van het bedrijfsleven.”

**Simons:** “Geld geven is het allermakkelijkste wat er is.”



## Wat doet de overheid in de **competitiefase**?



Na de beginfase beginnen bedrijven te concurreren op duurzaamheid, door zich te onderscheiden met keurmerken en labels. Met de geleerde lessen in het achterhoofd begint de overheid de Best Practices te bevoordelen.

- + Maak visie en criteria duidelijk
- + Herken en erken koplopers en beloon deze
- + Start duurzame inkoop

“Voor je het weet slaan we door naar 500 verschillende duurzame standaarden en 36 duizend labels”

Voordat er wetgeving is, is er al overheidsbeleid. Simons en Van der Stappen bespreken de kracht en zwakte van papieren doelen.

Zou er alvast niet wat groene fiscale wetgeving moeten komen?

**Simons:** “In deze fase heb je de finale oplossing nog niet, maar je hebt uit de projecten wel mogelijke oplossingen gevonden. Die moeten nog schaalbaar worden gemaakt, efficiënter, gezandstraald. Als er ergens iets waar de markt geschikt voor is, dan is het dat wel.”

**Van der Stappen:** “Mee eens. Bedrijven zijn goed in staat verschillende zaken naast elkaar neer te zetten. Je krijgt zo een diversiteit in oplossingen. Fantastisch dat ondernemingen nu ook zelf de kosten dragen. Hoewel ik in deze fase al wel wat eerste fiscale voordelen aan deze bedrijven zou willen geven. Het is de enige knop die we in een land hebben om stapsgewijs dingen te doen. Het toepassen van het instrument is ook niet moeilijk. De vraag is alleen: durf je het aan als politiek?”

**Simons:** “Fiscale voordelen zijn als een mes: je kunt het voor allerlei dingen gebruiken. Maar met welk intentie doe je het? In deze fase moet je goed kijken naar de vraag: op welke duurzame oplossingen gaat de markt concurreren? Die moeten herkend en erkend worden. Een fiscale prikkel moet dan niet al te generiek zijn. Duurzaam inkopen kan ook: wie brengt mij oplossingen op de duurzame principes die uit de beginfase naar voren zijn gekomen? Dat kunnen er dus verschillende zijn, inderdaad. Het gevaar is dan: er ontstaan verschillende technische oplossingen. Bijvoorbeeld: mijn telefoonoplader past niet op de jouwe. Dan slaat de markt door. Dat moet je voor zijn. Het is een organisatievraagstuk; de dirigent van de systeemverandering moet snappen dat deze fase zinvol is, maar ook weer op tijd moet stoppen. Zodra je ziet dat de markt schaalbare oplossingen ontwikkelt, moet je weer stoppen met het aanjagen van concurrentie. Dan krijg je alleen maar meer verzuiling en voor je het weet heb je 500 verschillende duurzame standaarden en 36 duizend labels en zijn we doorgeslagen.”

**Van der Stappen:** “Er is niet één persoon die zegt: zo gaan we het doen. Je bouwt op elkaar verder. Fiscale vergoedingen als instrument kun je binnen een jaar invoeren en stapsgewijs verhogen. Niet blijven wachten, zoals met het afschaffen van de hypotheekrenteaftrek, totdat het alweer te laat is. Vroeg beginnen, met babystapjes. Doet een ander ook weer een stapje. Ik wil niet naar het beeld toe dat juist de overheid traag is. Begin samen eerder aan de echte aanpak.”

## Wat doet overheid in de fase van kritische massa?



In deze fase van duurzaamheid realiseren bedrijven zich dat de maatschappelijke problemen te groot zijn om als individuele onderneming op te lossen. Er ontstaan bedrijvenplatforms die boven de concurrentie uitstijgen. Ook de overheid zit aan tafel en heeft een rol.

- + Ontwikkel een visie waar het heen moet
- + Versterk de bedrijvenplatforms
- + Neem actief beleidsdrempels weg

Is er één regisseur die de duurzame ontwikkeling vormgeeft? Dat moet in deze fase van bundeling van krachten in het bedrijfsleven niet de overheid zijn, vindt Simons. Maar de overheid moet nu wel de beste mensen gaan aantrekken, stelt Van der Stappen.

**Van der Stappen:** “Ik zou in deze fase al willen beginnen met het maken van wetgeving voor duurzame inkoop. Als die niet van de grond komt, schort er blijkbaar iets in het beleid. Slecht gedrag fiscaal bestraffen. Nu al.”

**Simons:** “Ik ben het met je eens. Neem actief beleidsdrempels weg. Maak de introductie van elektrische auto’s mogelijk door het neerzetten van een uniforme infrastructuur. Ondersteun in deze fase de bedrijven die willen. Nu wordt de toekomst vormgegeven. Om daarna zo snel mogelijk te zeggen: we gaan nu zaken verplicht stellen door middel van wetten. En we gaan bepaalde motoren als diesels op termijn verbieden.”

**Van der Stappen:** “Ik denk dat de overheid wat vaker slimmer moet zijn. En in de transitie van nu ook veel belangrijker moet zijn. Eigenlijk moeten in deze fase de beste mensen bij de overheid zitten om het complexe proces vorm te geven.”

**Simons:** “We zien nu een overheid van nietsdoen en laat reageren, in sommige opzichten zelfs tegenwerken. Dat moet naar pro-actief.”

**Van der Stappen:** “Hoe komt dat? We hebben net een tijd gehad waarin de overheid juist kleiner moest worden. Rechts Nederland heeft voor dat beeld gezorgd: we hebben meer dan genoeg overheid.”

**Simons:** “Ik weet niet of de overheid groter moet worden. In elk geval wel slimmer. De omvang afstemmen op het doel. Maar nu

“Eigenlijk moeten in deze fase de beste mensen bij de overheid zitten om het complexe proces vorm te geven”



“Ik zou willen dat er bij overheden Chief Transformation Officers komen die het hele spel snappen”

## Wat doet overheid in de fase van institutionalisering?



In deze fase van volwassenheid is de hoofdrol voor de overheid weggelegd. Duurzame ontwikkelingen worden vastgelegd in wet- en regelgeving. Het bedrijfsleven werkt hieraan mee.

- + Neem politieke verantwoordelijkheid
- + Zet wet- en regelgeving op en veranker deze
- + Bied financiële stimulans

+ TEKST JAN BOM  
+ FOTOGRAFIE DAVE PELHAM  
+ ILLUSTRATIE MAX KISMAN

### Wanneer gaat Changing the Game 2020 van start?

De nieuwe cursus Changing the Game gaat op 17 september van start op Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Zet die datum alvast in de agenda. Changing the Game wordt verzorgd door André Nijhof en Lucas Simons.

- + Op donderdag 17 en vrijdag 18 september
- + Op donderdag 15 en vrijdag 16 oktober
- + Afsluitende dag op vrijdag 6 november

Website inschrijving Changing the Game 2020  
[www.leadsustainablechange.org](http://www.leadsustainablechange.org)

Het sluitstuk van duurzame ontwikkelingen: nieuwe wetgeving. Nu blijkt echt of een regering lef heeft. Daar zijn Van der Stappen en Simons het helemaal over eens.

**Van der Stappen:** “Wetgeving neerzetten is echt verankeren. Zo van: jongens, er mag nu niemand meer een dieselauto op de markt brengen.”

**Simons:** “En dit is de fase waarin de politiek echt zwakke knieën heeft. Want: 20 tot 30 procent van de markt is er dan klaar voor. De regering zal dan keuzes moeten maken die pijn doet bij de 70 tot 80 procent van de achterblijvers en bedrijven die niet duurzamer willen opereren.”

**Van der Stappen:** “Ik vind dat de overheid hier wel wat mag doen. In deze fase heb je alle partijen misschien al wel tien jaar de tijd gegeven om tot goed duurzaam ondernemen te komen.”

**Simons:** “Er is dan echt leiderschap nodig dat zegt: nu is het klaar.”

**Van der Stappen:** “Precies, je gaat steeds strenger worden.”

**Simons:** “Anders gaan de freeriders profiteren. En niet diegenen die het goed hebben gedaan en hebben geïnvesteerd in duurzaamheid.”

**Van der Stappen:** “Dat moet, omdat dit deel van het bedrijfsleven heeft gefaald en de overheid heeft gefaald.”

**Simons:** “Daarom heet het ook een systeemfalen. En daarom zou ik heel graag willen dat verschillende ministeries een discussie aangaan over de vraag: snappen we dat we het ieder voor zich niet redden? Dat we niet beschuldigend op elkaar moeten wijzen, maar ons moeten afvragen: waar staan we nu? En dat er dan bij overheden Chief Transformation Officers, of Chief Transformation Ambtenaren gaan komen die dit hele spel kennen? Daar liggen gigantische kansen. Pas dan kunnen wij Nederland profileren als duurzame voortrekker.”

**Van der Stappen:** “Dat is waar. Voaraan durven lopen betekent ook dat politici lef moeten hebben. Samen met bedrijfsleven en ngo’s en kennisinstututen durven kijken naar wat er moet gebeuren. Nu loopt alles en iedereen door elkaar.

**Simons:** “Ja, we doen maar wat.” ■

# Impact krijgt nu voor iedereen een gezicht



Voor velen is 'impact' een gewoon woord. Dat begrijpen we best wel. Voor ons van het Impact Centre Erasmus is dat anders. 'Impact' heeft voor ons een speciale betekenis en een bijbehorende specifieke definitie. Impact is het effect van het unieke handelen van een organisatie of instantie op de maatschappij, de economie én de ecologie. Het gaat om het verschil dat wordt gemaakt boven op 'wat er sowieso zou zijn gebeurd'. Het gaat daarbij om de positieve maar ook de negatieve effecten, de bedoelde evenals de onbedoelde effecten. In het licht van Covid-19 en het unieke handelen van de Nederlandse nationale overheid lijkt deze definitie van impact voor iedereen opeens veel helderder te zijn.

De 'intelligente lockdown' als uniek handelen door de overheid zien we als effecten terug in eenzaamheid, inclusie, schulden, gezondheid, preventie, welzijn, welvaart, solidariteit, sociale cohesie, cultuurparticipatie, energie- en watergebruik, luchtkwaliteit, privacy, digitalisering, omzet, rendement en het voortbestaan en bestaansrecht van organisaties en nog veel meer. In onze dagelijks leven en vanuit de nieuwsberichten krijgen ogenschijnlijk onmeetbare begrippen (opeens) een gezicht. Er zijn bijzondere voorbeelden van handelen en gedrag. Denk aan de consument die solidair is met de eigen omgeving en lokaal gaat kopen. Zelfs 'Heel Holland bakt' krijgt een andere dimensie; de schappen met meel en gist zijn

leeg want iedereen is aan het bakken geslagen. De voorbeelden van organisaties die ook weer unieke keuzes maken, zoals Patagonia (niemand wordt ontslagen), Auping (produceert nu mondkapjes), EO (steun voor prostituees) maar ook Buurtzorg (advies mondkapjes vouwen van keukenpapier), KLM (de bonus-kwestie) en Booking.com (steunaanvraag bij rulings belastingdienst). Iedereen heeft daar een mening over, veelal ingegeven door emotie, politiek of moraliteit.

Veel interessanter zijn de feiten, de impact: waar ligt de basis van dit unieke handelen en wat zijn de effecten hiervan op de maatschappij, economie en ecologie? Met 'basis' bedoelen we de grondhouding, aanname of het wensdenken. Bijvoorbeeld welke economie of samenleving wens je als overheid? Wat zijn de kernwaarden van jouw organisatie? Deze 'basis' geeft richting aan de keuzes voor uniek handelen, impliciet of expliciet. Zo zijn rulings een keuze van de overheid, waarschijnlijk gebaseerd op de aanname dat dan werkgelegenheid vanuit grote bedrijven in Nederland wordt gehandhaafd of gecreëerd. Dat bedrijven daar gebruik van maken is gewoon rechtmatig. Maar wat is het effect? Hoe geweldig zou het zijn als de voornoemde kwalitatieve begrippen zoals inclusie en keuzes zoals bijvoorbeeld de rulings gemeten worden naar effect: positief en negatief, bedoeld en onbedoeld. Niet een publieke opinie, individuele

mening of uitspraak van een politicus - en ook niet naar output, veelal een getal - is dan maatgevend maar de impact. Zo kun je daarover niet alleen verantwoording afleggen maar ook inzichten verwerven en leren: *to prove and improve*. Deze unieke tijd biedt een unieke situatie waarin kleinschalige sociale experimenten grote inzichten op kunnen leveren. Uitkomsten via sociale experimenten kunnen de wereld op zijn kop zetten. Esther Duflo en collega's hebben voor deze aanpak recent een Nobelprijs gekregen. De inzichten die experimenten opleveren kunnen ons helpen om uiteindelijk sterker en beter uit deze crisis te komen. We kunnen markten en het economische systeem versterken en marktfalen verzachten. Ik pleit juist nu voor meer impactdenken, impactmeten en impactsturing en het benutten van experimenten zodat mensen en middelen bewust en effectiever worden ingezet om economische, maatschappelijke en ecologische ambities te behalen. Het begrip is er, de kennis ook. De tijd lijkt er rijp voor. Wij staan te trappelen om hierbij te helpen. ■

'How can society help all those people whom the markets leave behind?'  
Esther Duflo, 2020

KAREN MAAS  
ACADEMISCH DIRECTEUR IMPACT CENTRE ERASMUS  
HOOGLEERAAR ACCOUNTING & SUSTAINABILITY

Impact Centre Erasmus onderzoekt Feyenoord

## Iedereen doet mee



# Maatschappelijke power

# Meer dan een spelletje

30  
P+ 2 | 2020

Voetbal kan zoveel meer zijn dan een spelletje. Het kan kinderen sociale vaardigheden bijbrengen en fitter maken. Maar ook ouderen uit de eenzaamheid halen en statushouders een kans geven om een bijdrage te leveren aan Nederland. Om de sociale cohesie te bevorderen brengt topclub Feyenoord op Rotterdamse wijze een regel uit het beroemde clublied in praktijk: 'Eén geluid, uit duizend kelen'. Het Impact Centre Erasmus begeleidt de maatschappelijke activiteiten van de topclub met strategisch impactonderzoek. Het doel: nog meer maatschappelijke power.

**D**e verantwoordelijkheid die de clubs voelen voor de samenleving blijft niet bij maatschappelijke programma's alleen. Dat bleek toen het coronavirus in Nederland steeds meer slachtoffers begon te maken. Op 21 maart, de dag dat de twee clubs eigenlijk een wedstrijd hadden moeten spelen, sloten Feyenoord en Ajax de handen ineen. Met de leus 'Hand op hand voor onze dapp're strijders in de zorg', die refereert naar teksten uit de clublieden van beide clubs, betuigden de clubs gezamenlijk hun steun aan de nieuwe anonieme helden van Nederland. 'Het Nederlandse voetbal kent één klassieker [...]. Maar die wedstrijd is tot nader order uitgesteld. Wat ons, Feyenoord en Ajax betreft, verdienen anderen het applaus. De campagne is een welgemeend dank je wel richting al die mensen die nu zo keihard aan het werk zijn in de zorg. Wij zijn weliswaar elkaars sportieve rivalen, maar dit doen we bewust samen', zo verklaarden de twee topclubs.

Drie dagen later twitterden alle aanvoeders in de eredivisie eenzelfde boodschap aan de Nederlandse zorgverleners: 'Normaal klappen jullie voor ons, maar nu klappen wij voor jullie'.

**Steeds meer professionele** voetbalclubs zien een taak om bij te dragen aan de (lokale) samenleving. Met de Johan Cruyff Foundation als pionier zijn de afgelopen jaren tal van programma's opgestart, waarmee professionele clubs maatschappelijke doe-

len nastreven. De voetbalwereld beseft: maatschappelijke verantwoordelijkheid kan een positief effect hebben op het imago van een club. Deze ontwikkeling werd al voorspeld in 2014: "Over vijf jaar is MVO niet meer iets wat je doet als voetbalclub, maar wat je bént." Woorden van de sportmarketeer Bob van Oosterhout, nu alweer zes jaar geleden.

Kennisdeling op het gebied van maatschappelijke ambities wordt tussen professionele clubs steeds gangbaarder. Zo is sinds dit voetbalseizoen (2019-2020) een uitwisselingsprogramma opgezet voor de maatschappelijke projecten van Ajax, Feyenoord en PSV. De topclubs willen ervoor zorgen dat de kinderen respectvol met elkaar omgaan – ongeacht de voorkeur voor hun eigen ploeg. In september vorig jaar organiseerde Feyenoord de eerste uitwisseling. Recentelijk opende Ajax de deuren voor kinderen van de andere clubs. Grote namen uit de voetbalwereld zetten zich onder andere in voor talentontwikkeling van kinderen, sociale cohesie in nabijgelegen wijken en de gezondheid van ouderen.

Niet alleen professionele clubs hebben oog voor hun maatschappelijke rol. Wanneer amateurverenigingen aan hun leden vragen waarom zij lid zijn, zullen ze horen dat voetbal gezellig, gezond en vooral erg leuk is. Ook de 'amateurs' zijn zich er steeds vaker van bewust dat ze deze effecten kunnen vergroten. Daarom heeft één op de vijf verenigingen een gezondheidsproject.

Maar de maatschappelijke impact van voetbal kan nog verder gaan. Sport kan sociale binding en inclusie stimuleren en eenzaamheid tegengaan. De KNVB stimuleert amateurclubs daarom actief om deze maatschappelijke rol breed in te vullen. 'Ons voetballandschap staat bekend als het grootste sociale netwerk van Nederland. Een netwerk dat reikt tot in de haarvaten van de samenleving', zo staat op de website van de KNVB. De bond steunt deze maatschappelijke verantwoordelijkheid op drie pijlers, 'fit, samen en groen', Marc Nipius, MVO-manager bij de KNVB, licht toe: "Als het gaat om 'samen', dan gaat het over diversiteit en inclusiviteit van het voetbal. Kan iedereen meedoen en is voetbal van iedereen? Kunnen groepen zoals ouderen, mensen met een beperking en nieuwkomers in Nederland ook meedoen?"

**Ook diverse maatschappelijke organisaties** zien volop mogelijkheden om kwetsbare doelgroepen te verbinden met voetbalclubs. Hun overtuiging daarbij is dat de eigen doelgroepen de clubs veel kunnen bieden – en vice versa. Een voorbeeld van zo'n maatschappelijke organisatie is het Refugee Team. Mazen Eltes, coach bij deze organisatie, vertelt dat voetbal een grote sport is onder statushouders: "Mensen willen graag voetballen, maar kunnen de clubs moeilijk vinden. Ze hebben veel aan verenigingen." Refugee Team zorgt voor de bemiddeling, ook met het doel eenzaamheid te bestrijden. Zijn collega Matthias Verkerk vult aan: "Veel statushouders zijn op zoek naar contacten in Nederland en zouden graag vrijwilligerswerk doen op een sportclub om zo hun netwerk op te bouwen. Eenzaamheid onder statushouders is groot en een sociaal netwerk opbouwen via een voetbalvereniging kan ook leiden tot een breder professioneel netwerk."

Ook het Nationaal Ouderen Fonds ziet een grote rol weggelegd voor sportverenigingen om ouderen actief onderdeel te laten zijn van de maatschappij. Anne de Schutter-Bulsink doet dit onder meer in het project OldStars waarin ouderen in teams

spelen met leeftijdsgenoten. Inmiddels bestaan er meer dan 400 van deze seniorenteams voor verschillende sporten. Ook vertegenwoordigt De Schutter-Bulsink het project De Derde Helft, een project waarin sportclubs worden aangemoedigd hun kantine open te stellen voor ouderen, voor zowel sportieve als niet-sportieve activiteiten. Zo doen senioren op laagdrempelige manier contacten op. "Sportaccommodaties staan overdag leeg, juist op het moment dat ouderen elkaar willen ontmoeten en met elkaar activiteiten kunnen ondernemen." Zulke maatschappelijke effecten worden steeds vaker gemeten, waardoor beleid beter strategisch kan worden gestuurd. Het in 2015 verschenen rapport 'De kracht van voetbal. Sturen op de maatschappelijke impact van voetbal' van de hand van PWC gaf de KNVB de nodige tools



Feyenoord trapte het maatschappelijke Schoolsport Plus programma af op de Sterrenschool 'op' Rotterdam-Zuid: meer bewegen, zelfs tijdens rekenen en taal.





► om zulke niet-financiële resultaten in kaart te brengen. Hoewel dit een goede eerste stap is, worden in deze eerste aanzet alleen indicatoren benoemd gericht op aantallen (outputs), zoals het aantal deelnemende vrijwilligers, het aantal voetbalverenigingen met gezondheidsprojecten en het aantal deelnemers aan deze gezondheidsprojecten. Zulke getallen zeggen echter niets over de daadwerkelijke impact, het effect van de activiteiten op de levens van de deelnemers en de vrijwilligers. De interesse in zo'n echte impactmeting groeit echter wel, ook al is de knowhow nog steeds beperkt. Clubs worden zich meer bewust van de voordelen hiervan. Door het meten van maatschappelijke effecten kan een strategie om maatschappelijke impact te bereiken worden opgezet. De inzichten over bereikte maatschappelijke effecten helpen in het verbeteren van de activiteiten die hiervoor worden uitgevoerd.

**De eerste 'best practices'** dienen zich aan. Een mooi voorbeeld van een voetbalclub die hierin vooroploopt is Feyenoord. Om meer inzicht te krijgen is de club een 'impact traject' begonnen. Binnen dit traject worden de activiteiten kritisch tegen de maatschappelijke doelen van de club gehouden. Bovendien is een methode ontwikkeld om de impact te meten. "Als topsportorganisatie zijn we continu bezig te ontwikkelen, zodat we met ons sociaal-maatschappelijk beleid kunnen bijdragen aan een betere toekomst voor de inwoners van Rotterdam", aldus Frank Boer. Hij is de coördinator Ontwikkeling en Onderzoek bij Feyenoord. De missie van het maatschappelijk beleid van Feyenoord is 'om levens positief te veranderen'. Zo wordt een bijdrage geleverd aan een betere toekomst voor Feyenoord-supporters in het bijzonder en de inwoners van Rotterdam in het algemeen. Dit doet de club op drie gebieden: sport, onderwijs en werk. Op ieder gebied zijn overkoepelende doelstellingen vastgelegd. In het seizoen 2018-2019 zijn in totaal 21.370 unieke deelnemers bereikt met maatschappelijke activiteiten. In het najaar van 2019 heeft Feyenoord de doelen van haar maatschappelijk beleid kritisch onder de loep genomen. Alle medewerkers van de maatschappelijke afdeling zijn hierbij betrokken geweest om te



Frank Boer van Feyenoord: "Door het impactonderzoek hebben we onze kwalitatieve sociaal-maatschappelijke doelstellingen aangescherpt."

bespreken of de juiste doelen werden gesteld, hoe hun maatschappelijke activiteiten bijdragen aan deze doelstellingen en hoe de teamleden toewerken naar deze doelen. Hoe vliegt Feyenoord het impactproces aan? Een interne discussie over de doelen leidde tot een verscherping van de doelstellingen, waarvan Feyenoord de daadwerkelijke impact gaat meten. Vervolgens heeft de club op basis van de verscherpte doelstellingen een Theory of Change (ToC) opgesteld. De ToC is een visuele weergave van de maatschappelijke effecten die de club nastreeft en de stappen die zij neemt om de effecten te bereiken. De ToC vormt tevens het uitgangspunt voor impactmetingen. Doordat het inzichtelijk is welke effecten Feyenoord wil behalen, kunnen de effecten, aan de hand van indicatoren, gemeten worden. Impact Centre Erasmus heeft recent een eerste pilot uitgevoerd. In dit onderzoek vergeleken onderzoekers de effecten van de programma's 'Schoolsport' (waarbij schoolkinderen eenmalig een uur sportles krijgen van trainers van Feyenoord) en 'Schoolsport Plus' (een intensief programma waarbij schoolkinderen gedurende het gehele schooljaar worden begeleid met sportlessen en onderwijssteuning). Er werden drie verschillende effecten onder de deelnemende kinderen gemeten. Zorgden de sportactiviteiten voor meer binding met de club en voor meer

## 'Eén geluid, uit duizend kelen'

UIT HET CLUBLIED VAN FEYENOORD

vertrouwen? Hadden de activiteiten effect op de omgang met emoties? Droegen de sportlessen bij aan contactvaardigheden? De resultaten logen er niet om. Kinderen die het intensieve Schoolsport Plus programma volgen scoren significant hoger op omgang met de eigen emoties en hun contactvaardigheden dan de kinderen die aan het Schoolsport programma deelnamen. Daarnaast hebben ze significant meer binding met en meer vertrouwen in Feyenoord. De resultaten hebben Feyenoord wel voor een lastige keuze geplaatst. Immers, het intensieve Schoolsport Plus vergt veel meer investering dan de eenmalige Schoolsport-activiteit. Wil Feyenoord een groot bereik met kleine impact? Of een kleiner bereik met een significant hogere impact? Volgens het jaarverslag van Feyenoord bereikte Schoolsport in seizoen 2018-2019 maar liefst 7481 unieke deelnemers. Het aantal deelnemers van Schoolsport Plus lag stukken lager. Een andere strategische keuze is de vraag of er een betere balans moet worden gezocht in de thema's waar geld aan wordt uitgegeven. Zo toont het jaarverslag aan dat meer geld wordt besteed aan het thema Sport en Gezondheid dan aan Onderwijs en Werk. Ondersteunt het inzicht in de effecten deze keuzes? Hoewel Feyenoord nog relatief aan het begin van het impacttraject staat, en nog op veel strategische vragen een antwoord zoekt door middel van impactmetingen, is Feyenoord in ieder geval enthousiast over de strategische informatie die het impacttraject tot nu toe al heeft opgeleverd. "In samenwerking met het Impact Centre Erasmus hebben we onze kwalitatieve sociaal-maatschappelijke doelstellingen aangescherpt, waardoor we efficiënter te werk gaan en gericht onderzoek kunnen verrichten naar de impact van onze programma's", vindt Frank Boer, coördinator ontwikkeling en onderzoek van de club. Hij maakt deel uit van het forse 'maatschappelijke team' van Feyenoord.

**De conclusie?** Het voorbeeld van Feyenoord toont aan dat het mogelijk is om verder te meten dan output (zoals aantal vrijwilligers en deelnemers), maar ook inzicht te krijgen in de daadwerkelijke effecten in verschillende contexten en van verschillende activiteiten. Het mag na dit voorbeeld duidelijk zijn dat impactmetingen kunnen leiden tot strategische discussies. In sommige gevallen kan het zelfs leiden tot meer vragen dan antwoorden. Ondanks zulke discussies leidt het impactonderzoek toch tot een verheldering van de strategie en koers van een voetbalvereniging of professionele voetbalclub. Zeker nu de KNVB de maatschappelijke rol van voetbal actief stimuleert, is het meten van de impact een volgende logische stap. Alleen dan is strategisch sturen op de beoogde maatschappelijke rol mogelijk. ■

## Wanneer is voetbal meer dan het spelletje?

Met meer dan 1,2 miljoen voetballers, 65 duizend teams en 3000 voetbalclubs heeft voetbal een groot maatschappelijk bereik in Nederland. De rol van voetbalclubs gaat echter verder dan alleen het organiseren van voetbalwedstrijden en trainingen. Zowel amateurverenigingen als professionele clubs hebben een bredere maatschappelijke waarde. Zo biedt voetbal de mogelijkheid aan deelnemers en toeschouwers om nieuwe contacten op te doen en zo hun sociale netwerk uit te breiden. Voetbal is de meest populaire teamsport in Nederland. Deze populariteit leidt ertoe dat voetbal voor mensen door alle lagen van de bevolking heen een gedeelde interesse is. Het kan sociale barrières doorbreken en sociale omgang stimuleren. Voetbalverenigingen en professionele voetbalclubs zijn zich in toenemende mate bewust van de maatschappelijke rol die ze (kunnen) spelen. Zij beseffen dat ze verantwoordelijk zijn voor een groot sociaal netwerk en staan steeds meer stil bij wat zij voor de lokale bevolking kunnen betekenen.

## Wanneer is sportbegeleiding intensief?

Met de activiteit Schoolsport wil Feyenoord scholieren van meer dan 50 scholen in Rotterdam aan het bewegen krijgen. Er worden sportactiviteiten georganiseerd voor kinderen vanaf groep 1 tot en met groep 8. De kleuters maken kennis met de bal. De oudere klassen maken kennis met verschillende sporten (voetbal, basketbal, hockey en handbal) in de Feyenoord Sportles. Aandacht gaat hierbij uit naar samenwerking en naar normen en waarden. Met Schoolsport Plus biedt Feyenoord meer ondersteuning aan partnerscholen. Het programma, dat uitvoering geeft aan de beweegrichtlijnen van de Gezondheidsraad, wordt geïmplementeerd in het schoolcurriculum. Iedere leerling op de school krijgt structureel vijf uur per week sporten aangeboden. Schoolsport Plus zet sport in als middel om de leerlingen verder te helpen op verschillende vlakken. Zo wil Feyenoord met Schoolsport Plus bijdragen aan een betere schoolconcentratie, betere sociale omgangsvormen, een groter zelfvertrouwen en het voorkomen van overgewicht.

### Websites

• **Het Impact Centre Erasmus**  
www.eur.nl/ice



• **TV Rijnmond maakte opnames bij de start van het Schoolsport Plus programma van Feyenoord.**

- TEKST MANON VAN ASSELT, CARLY RELOU EN MARJELLE VERMEULEN
- FOTOGRAFIE FEYENOORD EN TV RIJNMOND (STILLS)
- ILLUSTRATIE ERIK KRIEK



# “Europa heeft Afrika keihard nodig,

FMO ondersteunt alweer vijftig jaar initiatieven in Afrika.

## INVESTMENTS PETER VAN MIERLO VAN FMO OVER IMPACT VAN CORONA

Bedrijven in Afrika die eerder de ebolacrisis meemaakten, deelden al in een vroeg stadium van de coronapandemie hun ervaringen en tips met andere FMO-klanten. Het is een van de initiatieven van de ontwikkelingsbank om de cliëntèle te ondersteunen in deze moeilijke tijden. Dat opkomende markten hard geraakt worden is niet te voorkomen. “Ik houd m’n hart vast dat de mondiale ongelijkheid door corona weer flink groter zal worden”, zegt FMO-bestuursvoorzitter Peter van Mierlo.

# juist nu”

**H**et aantal coronabesmettingen in Afrika lijkt voorsnog mee te vallen. Met de nadruk op lijkt, omdat veel landen nauwelijks op besmettingen testen. Maar dankzij de relatief jonge bevolking lijkt het virus zich minder snel te verspreiden dan elders. Toch wordt het continent keihard geraakt. Lockdowns zorgen ervoor dat miljoenen mensen die hun dagelijks inkomen verdienen in de informele economie van de ene dag op de andere geen inkomsten meer hebben. En dus geen eten. Landen die het vooral moeten hebben van één belangrijke sector (toerisme, olie of andere grondstoffen) zijn het hardst getroffen. Daar komt een enorme kapitaalvlucht bij. Alleen al in maart haalden internationale investeerders bijna 78 miljard dollar weg uit opkomende markten, een uitstroom van kapitaal die ruim twee keer zo groot is als tijdens de kredietcrisis van 2008.

**Onbegrijpelijk**, vindt Van Mierlo. “Afrika heeft een enorme potentie. Dat zien westerse bedrijven en investeerders ook. Maar in het verleden hebben we gezien: er hoeft maar iets te gebeuren of iedereen rent weer weg. Dat is tragisch.” Het risicoprofiel van het continent wordt traditioneel als hoog ingeschat. Deels is dat wel begrijpelijk. Investeerders lopen nog altijd

tegen allerlei praktische problemen aan, en er zijn politieke risico’s. “Wie zijn winst het komende kwartaal wil maximaliseren, moet niet naar Afrika gaan”, zegt Van Mierlo. “Je hebt een langetermijnvisie nodig. Als je die hebt, zijn je economische vooruitzichten goed.”

**Dat bewijst FMO** al heel lang, zegt de bestuursvoorzitter, die een kleine twee jaar geleden aantrad. “Toen ik me voorbereide op deze baan kon ik nauwelijks geloven dat de portefeuille van risicovolle beleggingen en investeringen in opkomende economieën al vele jaren een stabiel rendement opleverde van zo’n 6 à 7 procent per jaar. Met Afrika als belangrijkste doelgroep.”

En dus deugt de perceptie van de risico’s van investeren in Afrika niet. “Onbekend maakt onbemind. We horen nog altijd vooral over de problemen daar. Maar niet dat het er steeds beter gaat. Ik ben in Afrika steeds weer onder de indruk van de dynamiek. Het bruist in Nigeria, in Nairobi, in Rwanda. Noem maar op. Jonge mensen starten ondernemingen waar in het Westen niemand z’n vingers aan zou branden. Ook omdat ze bereid zijn grote risico’s te nemen.”

Veel mensen denken nog altijd dat we Afrika moeten helpen. De realiteit is, zegt Van Mierlo, dat Europa Afrika keihard nodig heeft. Van-

wege de enorme arealen aan landbouwgrond, de hoeveelheden grondstoffen, en de gigantische afzetmarkt. “Dat houden we ondernemers voor. We kijken samen met VNO/NCW hoe we dit nog beter aan hun leden kunnen uitleggen. Voor een middelgrote onderneming is het niet de vraag of je in Afrika gaat investeren, maar wanneer. Wacht je tot je de laatste bent, of zit je in de frontlinie? Ik vind dat Nederlandse bedrijven vooraan moeten staan. Natuurlijk met inachtneming van de normen op sociaal- en milieugebied, die bij het investeren in dit soort markten horen. En met een focus op de middellange termijn. Kijk naar de bedrijven die er nu al zitten. De bloemenkwekers, allerlei agrarische bedrijven, bierbrouwers als Heineken en Bavaria. Bedrijven met nog altijd familie-achtige structuren. Die durven blijkbaar toch meer vooruit te denken in de tijd.”

*Worden de klanten van FMO ook geraakt? En hoe kun je ze ondersteunen?*

“We hebben zo’n 800 klanten, waarvan 272 in Afrika. De meeste daarvan redden het nog wel. Tussen de twintig en dertig bedrijven uit onze gehele portfolio hebben gevraagd hun schulden over een langere termijn te mogen afbetalen. Of hun directe liquiditeit te versterken. Andere bedrijven willen graag hun buffers verhogen. Onze mensen zijn daar druk mee bezig. En we verlenen ook niet-financiële steun. Door klanten te helpen de juiste keuzes te maken in deze omstandigheden. Door capaciteitsversterking, en door webinars te organiseren. Nieuwe projecten starten is op dit moment lastiger, vooral omdat we niet kunnen reizen om de bedrijven die aanvragen indienen te onderzoeken. We zijn vooral met onze huidige klanten bezig. Met hen hebben we wekelijks contact. Dat wordt als heel positief

*“Ik vind dat Nederlandse bedrijven in de frontlinie van investeringen moeten staan”*

ervaren. We hebben ook een paar keer per week contact met andere ontwikkelingsbanken. Daarin delen we verzoeken van klanten, en proberen we het gezamenlijk te managen. “Maar je moet bedenken dat we nog steeds in de early days van deze crisis zitten. De effecten >



FMO-bestuursvoorzitter Peter van Mierlo: "In het verleden hebben we gezien: er hoeft maar iets te gebeuren of iedereen rent weer weg uit Afrika."

▶ gaan nog lang voortduren. Als FMO richten we ons op energie, landbouw en banken. Projecten in zonneparken en wind lopen nog wel door. Maar blijven de afnemers van die stroom wel betalen? En wat gaat de extreem lage olieprijs betekenen voor investeringen in duurzame energie? Een ander probleem kan de aanvoer van onderdelen zijn. Die komen uit de hele wereld. Als die supply chain stokt, ligt alles stil. Dat geldt ook voor de agrarische sector. We maken ons zorgen over de logistiek. Als de oogsten niet verwerkt kunnen worden, heeft dat gelijk gevolgen voor de bevolking en voor de export. Je ziet nu de voedselprijzen al stijgen, terwijl er nog geen tekorten zijn. Bij de microfinance instellingen die we financieren zijn kleine ondernemers vaak hun belangrijkste klanten. Daarom steunen we ze juist. Maar de liquiditeit van dat soort bedrijven varieert van een aantal maanden tot soms maar enkele dagen. Daar gaan harde klappen vallen. Alleen hebben we daar nog niet goed zicht op. "Dat we nu geen nieuwe projecten aangaan is nog niet zo'n probleem. We hadden nog wel wat in de pijplijn, bedrijven waar we al op bezoek waren geweest. En met lokale consultants komen we ook een eind. Als het identificeren van nieuwe klanten een paar maanden stilligt, is dat wel te overzien. Onze output van dit jaar wordt erdoor aangetast, en natuurlijk ook het rendement. Dat is niet te voorkomen. Als we kunnen zorgen dat 2021 weer top wordt, valt het nog wel mee. Maar als je me zegt dat de vliegtuigen dan ook nog niet vliegen, dan val ik stil. Hoe dat zou moeten, daar hebben we nog geen antwoord op."

Kan deze crisis op termijn ook positief uitpakken? Er zijn nogal wat oproepen om juist nu door te pakken op met name duurzaamheid? "In z'n algemeenheid vind ik dat je moet oppassen met het koppelen van je eigen agenda aan deze op zichzelf staande crisis. Mensen die altijd al de grenzen wilden dichtgooien zeggen nu: zie je wel! Maar het is wel goed te beseffen dat experts al langer waarschuwen voor een mondiale virusuitbraak. Zie het filmpje van president Obama uit 2015, waarin hij zegt dat zo'n uitbraak binnen vijf tot tien jaar zal plaatsvinden. Als we daarnaar geluisterd hadden, waren we nu beter voorbereid geweest. En hadden we niet zo hoeven schrikken van de enorme effecten."

**Van Mierlo:** "Los van corona denk ik dat klimaatverandering en ongelijkheid de twee grootste bedreigingen vormen voor de mensheid. Op klimaat richten we ons nu mondiaal steeds meer, al is het nog lang niet genoeg. Onrust als gevolg van sociale ongelijkheid staat nog veel minder op de internationale agenda. Denk aan de situatie in de voorsteden van Londen en Parijs, maar vooral ook aan de 600 miljoen mensen in Afrika zonder elektriciteit. Dat is een potentiële tijdbom, ook wat betreft immigratie. Ik vind het onbegrijpelijk dat de financiële wereld nog altijd werkt met dezelfde waarderingssystemen als tientallen jaren geleden. Klimaat en ongelijkheid zitten daar niet in. Neem onze banken, die er bij hun hypotheek nog geen rekening mee houden of een huis onder of boven de zeespiegel staat. Op wereldschaal gebeurt dat ook niet. Dat

"Wat gaat de extreem lage olieprijs betekenen voor investeringen in duurzame energie?"

denken moet veranderen. We moeten die enorme bedreigingen opnemen in onze modellen. Dan kunnen we er ook op handelen, en de risico's verminderen."

Is er voldoende oog voor de gevolgen van de huidige crisis voor ontwikkelingslanden?

"Oxfam International waarschuwt in een nieuw rapport dat 500 miljoen mensen kunnen terugvallen in de armoede waar ze net uit gekrabbeld waren. De schulden van ontwikkelingslanden worden nu in snel tempo onhoudbaar, omdat zij hun export zien wegvallen. Of omdat die schulden in dollars zijn, terwijl hun eigen munt steeds minder waard wordt. "We doen zeker nog niet genoeg om dat te voorkomen. Er zijn wel allerlei initiatieven. Minister Kaag heeft een fonds van 100 miljoen opgezet. IMF en de Wereldbank zijn druk bezig met noodplannen. Maar het blijft lapwerk. Angela Merkel lanceerde twee jaar geleden het idee van een Marshallplan voor ontwikkelingslanden. Om de landen met de grootste problemen in Afrika, maar ook in Azië en Zuid-Amerika, er weer bovenop te helpen. Dat vind ik nog steeds een fantastisch idee. Zo'n plan is nu meer dan ooit nodig." ■

#### Website

**FMO 50 jaar**  
[www.fmo.nl/invest-with-us](http://www.fmo.nl/invest-with-us)

✦ TEKST HANS VAN DE VEEN

✦ FOTOGRAFIE FMO, DEPOSITPHOTOS



Bertrand Piccard

In een zonnevliegtuig de wereld over

# Duizend innovaties

PEOPLE **BERTRAND PICCARD**

# De man die een zonnevliegtuig de wereld overvloog



Als kind nam zijn vader hem al mee naar de lancering van ruimtevluchten vanaf Cape Canaveral. Later werd de Zwitser Bertrand Piccard de inspirator én piloot van de eerste vlucht rond de wereld op uitsluitend zonne-energie. Met zijn Solar Impulse Foundation brengt hij nu duizend duurzame en commercieel aantrekkelijke innovaties bijeen die de wereld moeten veranderen. Piccard presenteerde zijn plannen op de Make Solar Bankable conferentie van FMO. >

# Duizend duurzame innovaties

40  
P+ 2 | 2020

Voor een éénpersoonsvliegtuigje had de Solar Impulse II een opmerkelijke spanwijdte: 72 meter, breder dan een Boeing 747. Meer dan 17 duizend zonnecellen op de vleugels leverden de energie voor de motoren van het uit koolstofvezel vervaardigde toestel. Voldoende om uitsluitend op zonne-energie de wereld rond te vliegen. Een vlucht van 40.000 kilometer, met 16 tussenstops in 2015 en 2016. Bertrand Piccard (1958), telg uit een beroemde familie van wetenschappelijk geïnspireerde ontdekkingsreizigers, was één van de twee piloten die elkaar afwisselden bij het vliegen van de Solar Impulse II.



Het zonnevliegtuig van Piccard passeert de piramides in Egypte, bijna aan het einde van een historische vlucht, die begon in Abu Dhabi en via India en Hawaii naar de VS ging, over de Golden Gate Bridge in San Francisco en het Vrijheidsbeeld in New York, de Atlantische Oceaan over om weer in het Midden-Oosten te eindigen.

Dr. Bertrand Piccard kreeg voor zijn zonnevlucht financiële steun uit onverwachte hoek: "Binnen de luchtvaart wilde niemand me steunen."

Al ruim vóór zijn vlucht met dit zonnevliegtuig verwierf dr. Piccard, opgeleid als psychiater, internationale faam door als eerste een non-stop ballonvaart rond de wereld te voltooien. Daarmee trad hij in de voetsporen van zijn grootvader Auguste, een bekend wetenschapper en grensverleggende ballonvaarder. Vader Jacques verwierf wereldfaam als diepzee onderzoeker. Samen met een luitenant van de US Navy daalde hij in 1960 als eerste af naar de diepste plek ter wereld, de Marianentrog. Daar, op een diepte van bijna 11.000 meter, zagen ze schol, bot en garnalen. Essentiële informatie, omdat in die tijd verschillende landen serieuze plannen hadden om radioactief afval te dumpen in de trog. Daar zou immers toch geen leven mogelijk zijn. Dat bleek een vergissing. Ook op die enorme diepte drong zuurstof door, als gevolg van de golfwerking. Dat betekende dat de radioactiviteit van het gedumpte afval zich onherroepelijk over de oceaan zou verspreiden. Die ontdekking gaf de aanzet tot een wereldwijd verbod op het storten van radioactief afval in de zee.

"Voor mij, een kind nog", zegt Bertrand Piccard nu, "was dat het bewijs dat wetenschappelijk onderzoek altijd in dienst moet staan van het beschermen van de aarde. Een overtuiging die ik sindsdien uitdraag." Het bracht hem, na eerdere fascinaties voor hanggliders, ultralichte vliegtuigjes en ballonvaart, op het pad van het vliegen op zonne-energie. Ruim twaalf jaar werkte hij aan het Solar Impulse project, voordat de recordvlucht daadwerkelijk van start ging. In de begintijd lukte het nauwelijks sponsors lukte te vinden voor het plan om als eerste rond de wereld te vliegen met de zon als enige krachtbron, vertelt Piccard. "Dat kwam omdat ik in eerste instantie zocht binnen de luchtvaart. Maar daar wilde niemand me steunen. Uiteindelijk kreeg ik financiële steun van bedrijven die helemaal niet luchtvaart gerelateerd waren, zoals Google, Schindler en ABB."

Het is een illustratie van zijn centrale stelling dat echte innovatie pas ontstaat door ontregelend denken. "Mensen, en ook bedrijven, zijn bang voor echte verandering. Ze denken dat de toekomst een lineaire voortzetting is van de huidige situatie. Daarom zitten we nu nog altijd opgescheept met de verbrandingsmotor, die maar 27 procent efficiëntie bereikt. Terwijl dat bij een elektrische motor 97 procent is. Dat we het nog altijd moeten doen met technologie die qua concept zo'n honderd jaar oud is leidt tot een enorme verspilling. En tot de huidige economische stagnatie. We moeten een compleet nieuwe wereld bouwen."

Daar wil hij aan bijdragen, met de [Solar Impulse Foundation](#). Piccard besloot de wereldfaam die de vlucht met Solar Impulse hem opleverde in te zetten voor de promotie van schone én



winstgevende innovaties. Op een groot aantal terreinen, niet alleen in de luchtvaart. "De luchtvaart produceert 3 procent van alle CO<sub>2</sub>-emissies. Dat is substantieel, maar elders is nu sneller meer milieuwinst te boeken. Wist je dat videostreaming meer CO<sub>2</sub> produceert dan de luchtvaart? En dat textielproductie goed is voor 7 procent van alle emissies? Daar is nog veel winst te behalen."

De techniek om passagiersvliegtuigen elektrisch de oceaan over te laten vliegen is er nog niet, zegt Piccard. "Daar heb je zeer efficiënte lichtgewicht accu's voor nodig, die op de grond geladen worden om ook 's nachts te kunnen vliegen. Het werkt al wel voor lichte vliegtuigjes zoals twee- en vierzitters. Maar als je dit wilt uitbreiden, moet je met waterstof werken. Daar geloof ik in, maar die technologie moet nog verder ontwikkeld worden."

Overigens ging Piccard's stichting onlangs wel in zee met de innovatieve Amerikaans-Spaanse startup Skydweller, die de technologie van het Solar Impulse toestel wil gebruiken voor het ontwikkelen van onbemande vliegtuigen. Gevoed door de zon zouden die eindeloos in de lucht kunnen blijven, en inge-

## Piccard for president?

Een avonturier die grootse daden verrichtte en nu de wereld rondtrekt met een boodschap van hoop: voor velen is Piccard een held. Sommigen zien in hem zelfs een gedroomde wereldleider. Ook na zijn *inspirational speech* bij de zonne-energie conferentie in Amsterdam kwam de vraag uit het publiek of hij zich niet kandidaat wil stellen voor een politieke functie. "Gaat niet gebeuren", antwoordt Piccard op besliste toon. "Omdat ik niet wil kiezen voor een partij. En dat moet als je de politiek in wilt gaan. Als je kiest voor het milieu, dan ben je natuurlijk voor de Groenen. Stel je solidariteit en de strijd tegen ongelijkheid voorop, dan hoor je bij de sociaaldemocraten. Als je voor verantwoordelijkheid bent, en voor ondernemerschap, dan kies je centrumrechts. En wil je in de eerste plaats veiligheid voor de burgers, dan kom je uit bij radicaal rechts. Ik wil dat allemaal. Alle vier zijn nodig. Met mij vinden heel veel mensen dat. Zij willen niet kiezen. Zodra er een partij is die dat allemaal in zich verenigt, zal ik erover denken om de politiek in te gaan."



Over de Golden Gate Bridge bij San Francisco.

➤ zet worden voor internet in afgelegen gebieden, dataverzameling, monitoring van natuurlijke hulpbronnen, etc. Maar, zoals gezegd, het laaghangende fruit in de transitie naar minder verbruik en meer schone energie is niet te vinden in de luchtvaart, maar op tal van andere terreinen. Denk aan waterzuivering, aan landbouw en aan bouwen. “Bijna ieder gebouw verliest enorme hoeveelheden energie. Terwijl we al lang gebouwen kunnen maken die meer energie produceren dan ze gebruiken.” Piccard wil doorbraken initiëren door veelbelovende initiatieven van startups of gevestigde bedrijven te selecteren die het verschil kunnen gaan maken. “Het gaat ons om technologieën die al bewezen hebben potentie te hebben. Niet om ideeën die nog uitwerking nodig hebben. Wij willen het beslissende zetje geven voor een doorbraak van echte innovaties op de markt.” Een grote groep aan de stichting verbonden internationale experts selecteert de initiatieven die in aanmerking komen. Van de beoogde duizend innovaties zijn er inmiddels bijna vierhonderd aangewezen. Zij krijgen een label, waaruit blijkt dat de technologie, het materiaal of het product commerciële potentie heeft, en tegelijkertijd het milieu beschermt én banen creëert.



De ‘Solar Power Tower’ bij Sevilla, met 624 gerichte zonnecollectoren.

“Wetenschappelijk onderzoek moet altijd in dienst staan van het beschermen van de aarde”

De stichting helpt vervolgens het initiatief internationaal onder de aandacht te brengen, en te introduceren bij besluitvormers in bedrijfsleven of samenleving. Tot het netwerk van de stichting behoren ook tientallen investeerders, van groot tot klein. Ook is er een partnerschap met de Europese investeringsbank EIB. Met FMO zijn oriënterende gesprekken gaande. “Wij willen de wereldleiders laten zien”, zegt Piccard, “dat deze innovaties meer zijn dan dure oplossingen voor problemen, maar unieke kansen bieden op schone economische groei.” In Nederland ontving onder meer The Ocean Cleanup van Boyan Slat het Solar Impulse label, evenals het innovatieve in-huis waterrecyclingsysteem van Hydraloop uit Leeuwarden.

**Piccard ziet waterstof** als de meest veelbelovende innovatie van alle. “Europa heeft de strijd om de efficiënte opslag van energie al verloren van de Aziaten. Met een gezamenlijke krachtsinspanning kan het de strijd om waterstof nog winnen. Dat is extreem belangrijk. In Zwitserland hebben nu net twee van de belangrijkste retailers duizend trucks op waterstof besteld in Zuid-Korea. En omdat die trucks er komen, willen bedrijven nu ook investeren in een waterstofdistributienetwerk. Dat zal een enorme impuls geven. Vervolgens kunnen stappen gezet worden richting de industrie.”

Voor de Zwitser is de olie- en gasindustrie daarbij een belangrijke potentiële bondgenoot. “Begrijp me goed, ik ben ervan overtuigd dat er geen toekomst is voor de fossiele industrie. Zodra financiers beseffen dat hun aandelen in de sector op termijn niets meer waard zullen zijn is het afgelopen. Maar als iedereen op hetzelfde moment van z’n aandelen af wil, veroorzaakt dat een crisis waarbij die van 2008 verbleekt. Alleen daarom al moeten we de sector helpen een andere weg in te slaan. We hebben bovendien hun kennis en middelen hard nodig bij de noodzakelijke transitie. Maar de meeste bedrijven in die sector hebben nog wel een schop onder de kont nodig.” ■

#### Websites

**Solar Impulse Foundation**

[www.solarimpulse.com](http://www.solarimpulse.com)

**Making Solar Bankable**

[www.makingsolarbankable.com](http://www.makingsolarbankable.com)

✦ TEKST HANS VAN DE VEEN

✦ FOTOGRAFIE SOLAR IMPULSE EN AFDELINGBEELD.NL

## Doorbraak van drijvende zonneparken?

Voor de derde keer organiseerden ontwikkelingsbank FMO en het platform Solarplaza een grote internationale conferentie onder de titel Making Solar Bankable. De volgende conferentie krijgt een andere naam, maakten beide organisaties vorige week in Amsterdam bekend: de afgelopen jaren brak zonne-energie immers definitief door. Met de sterk gedaalde kostprijzen en kortere terugverdientijd is het nu steeds interessanter voor investeerders. “Ieder jaar zitten de groei prognoses voor zonne-energie er weer naast”, zegt Peter van Mierlo, CEO van FMO. “Het gaat steeds weer veel harder dan de deskundigen verwachtten.”

Een van de interessantste ontwikkelingen die tijdens de conferentie in Amsterdam aan bod kwamen is de groeiende interesse in drijvende zonneparken. Azië gaat daarin voorop. ‘s Werelds grootste drijvende zonnepark bevindt zich in de Chinese provincie Anhui en heeft een capaciteit van maar liefst 150 megawatt. In Europa is Nederland is koploper. Juist vorige week werd bekend dat in Zwolle het grootste drijvende zonnepark van het continent zal verrijzen. Op het water van de Bomhofspas komen 72 duizend zonnepanelen te liggen. GroenLeven, die het park bouwt, stimuleert omwonenden te investeren in het project, dat op termijn helemaal lokaal bezit moet worden. Energieleverancier Greenchoice gaat het merendeel van de opgewekte energie afnemen.

Concurrent Vattenfall investeert in een drijvend zonnepark op het terrein van het bedrijf Netterden in Gendringen. Het project krijgt een capaciteit van 1,2 megawatt en gaat voorzien in de helft van de benodigde energie van het zand- en grondwinningsbedrijf. In de Rotterdamse Rijnhaven komt een drijvend zonnepark met ruim 3.000 zonnepanelen. In de Lingewaard in Gelderland liggen overigens al sinds 2018 ruim 6.000 drijvende panelen. Zeker in Nederland, waar land schaars is en volop water, zullen er op termijn meer zonneparken op het water zijn dan op het land, verwachten deskundigen. Behalve dat drijvende zonneparken geen land nodig hebben zijn er nog meer voordelen. Water zorgt voor natuurlijke koeling, waardoor de panelen efficiënter zijn en meer energie opwekken. De opbrengst wordt nog hoger door de weerkaatsing van zonlicht op water. Dat verklaart mede de enorme belangstelling voor floating solar, zegt Michel Chatelin, een jurist die al tien jaar lang bedrijven adviseert op het gebied van zonne-energie. Tijdens een workshop op de Making Solar Bankable conferentie noemde hij drijvende zonneparken de derde pijler onder de zonne-energie industrie, naast de panelen op daken en de landparks. De meest voor de hand liggende locaties zijn nu nog industriële gebieden, zoals waterzuiveringsinstallaties en (koel) waterreservoirs.

Maar de heilige graal, aldus Chatelin, is de zee. Denk bijvoorbeeld aan de gebieden tussen en rondom de windparks op zee. Momenteel is de technologie nog niet zo ver dat de drijvende zonneparken woeste zeegang kunnen weerstaan, maar dat moment lijkt niet ver weg meer. Wel moet er nog meer studie komen naar de ecologische gevolgen van grote hoeveelheden panelen die het water bedekken. Startup Oceans of Energy, gevestigd in Katwijk aan Zee, heeft in het experimentele project Zon op Zee (in samenwerking met onder meer TNO) op de Noordzee inmiddels 56 modules liggen, die zijn ontworpen om golven van 13 meter hoog te weerstaan. Het is wereldwijd het eerste zonnepark-systeem op zee.



# ONTDEK DE MODULAIR EXECUTIVE MBA

IN BUSINESS & SUSTAINABLE TRANSITIONS

Wil jij je leiderschapsvaardigheden verder ontwikkelen, professioneel groeien in de materie van bedrijfskunde en management én hoor jij bij de koplopers die de industrie op duurzame wijze willen ontwikkelen? Dan is de Modulair Executive MBA in Business & Sustainable Transitions de opleiding die bij jou past.

## WAAROM DEZE EXECUTIVE MBA?

- Je leert strategisch koers te bepalen.
- Je leert grote maatschappelijke opdrachten in een complexe wereld aan te pakken.
- Je leert samenwerkingsverbanden op te zetten die een duurzame transitie mogelijk maken.
- Je leert toekomstige ontwikkelingen op academisch niveau te analyseren.

## BEPAAAL JE EIGEN TEMPO

Naast academische kennis staat in deze opleiding praktische relevantie centraal. De modulaire structuur biedt een goede balans tussen werk en privé. Je doorloopt in je eigen tempo en volgorde het gehele MBA-traject.



NIEUWSGIERIG GEWORDEN?  
VIND ALLE INFORMATIE OP:  
[NYENRODE.NL/BST](https://nyenrode.nl/bst)

OF NEEM CONTACT OP MET JUDITH DEN HARTOG OF IËSTA VIS  
[MMBA@NYENRODE.NL](mailto:MMBA@NYENRODE.NL) | +31 (0)346 291 001



Succes MBA  
duurzame  
transities

Henk Kievit, Nyenrode

# Sleutel naar de toekomst

# Hoe leid ik duurzame transitie?

SCIENCE **HENK KIEVIT NYENRODE**

Hoe neem ik mijn bedrijf mee in de transitie die nu gaande zijn?

Nyenrode Business Universiteit gaf het voorbeeld, door dit jaar de MBA Business & Sustainable Transitions te lanceren. Deelnemers zetten tijdens dit modulaire executive programma een strategische koers uit. Ze leren grote maatschappelijke opdrachten in een complexe wereld aan te pakken. Het resultaat: een sterke groei van het aantal deelnemers ten opzichte van de voorganger van deze opleiding. Initiatiefnemer Henk Kievit vertelt hoe Nyenrode traditie en toekomst met elkaar verbindt.

Programmadirecteur Henk Kievit biedt deelnemers aan het modulaire executive MBA-programma de sleutel naar hun toekomst aan: "Nyenrode wordt bevolkt door academische doeners." >



De voormalige rectorkamer van Nyenrode baadt in duurzaam licht, veroorzaakt door de lichtinval van de groen getinte glas in lood ramen. Het bosachtige schijnsel heeft sinds de start van de Business Universiteit in Breukelen al duizenden gezichten verlicht. Het straalt ook op de Latijnse wapenspreuk boven de hoge schoorsteen. 'CEDONULLI', oftewel: 'Ik wijk voor niets of niemand'.

**Henk Kievit (1971) verzorgt** de vertaling met trots, alsof het zijn persoonlijke credo is. En in zekere zin is dat ook zo. Als programmadirecteur voor het modulaire executive MBA-programma van Nyenrode bouwde hij met zijn team de afgelopen maanden onverzettelijk de opleiding voor mensen in de *agrofood* en *finance* om tot een breed pakket van universitaire modules waar de duurzame transitie centraal staat. Nu al is het een succes, zo blijkt uit de aanmeldingen: "Het aantal deelnemers is sterk toegenomen."

*"Het is juist goed om over de schutting naar de burens te kijken"*

Buiten wijst hij naar de toegangspoort van het kasteel, waar nog een ander Latijns motto in de gevelsteen is verwerkt: 'IN DUALITATE FORTITUDO'. Volgens Kievit is dat het tweede deel van de sleutel: 'In gezamenlijkheid ligt onze kracht'. En jawel, in de pronkkamer vol symboliek ligt zowaar óók nog een enorme sleutel in de kast. Het is een geschenk van oud-studenten.

De programmadirecteur richt zijn blik op de toekomst, maar blijft tegelijkertijd met beide benen in de geschiedenis staan. "Vraag iets aan de nieuwe generatie studenten over de Club van Rome. Ze denken dat dit met de paus te maken heeft. Dat is hun enige associatie. Ze hebben geen idee dat de Club van Rome een gezelschap was dat in de vorige eeuw berekende dat er grenzen aan onze economische groei zitten, dat het opgraven van grondstoffen en fossiele brandstoffen eindig is."

**Nu een flinke halve eeuw** later de overgang naar vernieuwbare energiebronnen is begonnen, biedt Nyenrode met een aangepast executive MBA-programma 'Business & Sustainable

Transitions' deelnemers een staalkaart aan theorie en tools om een plaats in die veranderende wereld te veroveren. Kievit: "We gaan van een beweging van 'nooit meer honger in Europa' naar een generatie die niet meer zo nodig zoveel hoeft te eten. Minder vlees ook. Echt hele andere voedingspatronen. Het is een van de grootste duurzame transitie waar we in zitten. We beginnen weer uit te vinden dat het huidige voedingspatroon niet noodzakelijkerwijs tot meer gezondheid leidt. Dus: hoe ga je dan wel gezond eten? Dat betekent niet alleen iets voor wat boeren op hun land verbouwen. Laten we ook niet vergeten dat de haven van Rotterdam mede zo groot is geworden door de exportpositie van onze boeren en tuinders. Dus als de politiek zegt: we willen de veestapel halveren, dan raakt dat ook onze havenpositie. De hele keten moet om. Daar moet een straalomkeerder in, om in vliegtuigtermen te spreken. We moeten een nieuwe route inzetten. Het betekent dat we in duurzame businessmodellen moeten gaan denken. Het mooie is dat je met het nieuwe executive MBA-programma nu naar de hele keten kunt kijken. Het is niet langer meer 'van zaadje naar karbonaadje' of 'van korrel naar borrel'. We gaan weer terug naar die Club van Rome, naar die oorspronkelijke grondstoffen en naar dat eindproduct, waar die eindige grondstoffen dan ook nog eens zo in verwerkt worden, dat ze circulair worden. Zodat ze nog eens gebruikt kunnen worden. En nog eens."

**Wonende in de 'Foodvalley'** rondom zijn studiestad Wageningen maakt Kievit zich zorgen over de vervreemding van de boer met zijn eigen grond. "Wat verbouwen ze? Mais ten behoeve van veevoer, voor de intensieve veehouderij. Ik zie vershraling van de grond en het grasland. Ik sprak een veearts die me vertelde dat deze ontwikkeling al leidt tot onvruchtbaarheid van koeien. Goed grasland vergt ook bepaalde investeringen in de bodem. Wanneer je alle koeien in de stal opsluit, komen mest en urine samen, wat stikstof vormt. In de wei lopend, ontstaat er simpelweg niet of nauwelijks ammoniak. De koe laat haar mest veel minder vallen op dezelfde plek waar ze urineert."

Ondertussen doet de boer er volgens Kievit ook goed aan om te kijken wat er naast de boerderij wordt neergezet. Kievit: "De Nederlandse boer

is ontzettend innovatief. Met de tuinbouw, food technology en de productie van mechanische landbouwwerktuigen meegerekend zijn de boeren goed voor een jaarlijkse omzet van ruim honderd miljard euro. We hoeven deze sector niet te verlaten, het is een van de ketens geworden die beeldbepalend is geworden voor Nederland als handelsnatie. We moeten vandaag over die ketens heen kijken. Nederland is het internetknooppunt van Europa geworden. Er komen hier vijftien kabels aan land. Op die plekken staan datahotels met een enorme stroombehoefte. Als we niet oppassen gaan over een jaar of vijf de lampen knippen, omdat we niet genoeg elektriciteit produceren. Maar dat niet alleen. Omdat de datahotels van Google in de Eemshaven 's zomers koelwater uit de Dollard nodig hebben, mogen Groningse boeren bij droogte hun land niet meer beregenen. Dat bedoel ik: het is juist goed om over de schutting naar de burens te kijken."

*"Om dezelfde te blijven moet je veranderen"*

**Met deze verbreding** van de oorspronkelijke MBA-opleiding lijkt Kievit een zenuw te hebben geraakt. "Ik heb niet gek veel reclame voor het nieuwe programma gemaakt. Blijkbaar zijn mensen bij bedrijven op zoek naar een transitieprogramma dat nadrukkelijk ingaat op de maatschappelijke impact van bedrijven. Ook dat is een transitie. Bedrijven moeten niet alleen naar binnen gericht hun producten maken, maar kijken: hoe doe ik dat als *corporate citizen*? Hoe gedraagt een ondernemer zich als nette burger? Hoe maak je academische kennis praktisch? Nyenrode wordt bevolkt door academische doeners."

Een van de kernmodules in het programma is opmerkelijk genoeg de module waarin ethiek centraal staat: 'Business ethics in context'. Nyenrode is in Europa dé pionier op het gebied van de bedrijfsethiek. De universiteit traint studenten in het nemen van ethische beslissingen in samenhang met ondernemingsdoelen. Er zijn voorbeelden te over: elke bedrijfstak kent zijn eigen dilemma's. Hoe houdt de drankenindustrie talentvolle medewerkers vast, die in hun privé-omgeving kritisch worden bevraagd over alcoholmisbruik? Hoe gaat een financiële instelling om met zakelijke klanten



Kievit over de technologie om 'haneneieren' vroegtijdig tot veevoer te verwerken: "Dat is al veel beter dan dat je de eieren eerst laat uitbroeden en er dan een soort van slachtpartij van maakt."

die opereren in een neergaande markt? Hoe om te gaan met robotisering in de zorg, een sector waar persoonlijke aandacht wezenlijk is? Kievit: "Bij ethische dilemma's stap je per definitie in de complexiteit van de rauwe werkelijkheid. Je kunt niet eindimensionaal blijven denken. Hoe gaan wij om met onze aarde? Hoe met onze sociale duurzaamheid? Hoe werk je met elkaar samen? En dat in een samenleving waar je met vijftig nationaliteiten in één stad te maken hebt. Hoe voel je aan wanneer het maatschappelijk bewustzijn om verandering vraagt? De vervuilende stookolie van de scheepvaart is lang buiten de discussie gebleven, maar staat nu met de stikstofcrisis wel op de agenda. Maar het containervervoer is een cruciale schakel voor de wereldeconomie. Hier zie je ineens het maatschappelijke bewustzijn opkomen. OK, wij gebruiken dus producten met een heleboel negatieve externe effecten. Moeten we die CO<sub>2</sub> niet eens gaan inprijzen, waardoor voor het vervoer van die goedkope containers een echte kostprijs wordt betaald: *true pricing*? Het doet me denken aan een artikel van Ronalds Coase over *social costs*, over de komst van de stoomtram vroeger. Die

reed langs de was, die aan de lijn te drogen hing. Die door de kolenwolken meteen weer zwart zag. Dat soort onderwerpen komen gewoon weer terug, maar op een ander niveau. Je zou het circulair denken kunnen noemen."

Zijn de Chief Financial Officers (CFO's) al gereed voor het denken in echte prijzen?

"We staan aan het begin van het debat. Heel erg aan het begin."

*"Loslaten is anders vasthouden"*

Maar wordt *true pricing* wel behandeld in de MBA-opleiding, naast traditionele leerstof voor financiële beslisser?

"Het leidende handboek van Brealy & Myers over de principes van *corporate finance* en *cost accounting* zit in het pakket. Dat kreeg ik al aan de Landbouw universiteit, vroeger. Maar ook: wat komt erbij als je de externe effecten van je productie wel gaat meerekenen? Wat kost een kilo avocado's nu echt? Het wordt als ontzettend gezond voedsel gezien. Maar dan vergeet

*"Iedereen gaat ooit een keer door de wasstraat"*

je dat avocado's worden geproduceerd in gebieden waar ze al weinig water hebben. En dat je voor 1 kilo avocado's tweeduizend liter water nodig hebt. Daar kun je dus vragen bij stellen."

Of dit gloednieuwe ethisch dilemma: wat te doen met het zogenaamde hanenei? Tot voor kort werden bevruchte eieren uitgebroed, om de kuikens te scheiden in kippen en hanen. De haantjes gingen meteen de gaskamer in. Het Limburgse bedrijf Kipster vond dat niet diervriendelijk. De jonge haantjes worden in zeventien weken vetgemest en daarna in de Lidl verkocht als hanenballetjes, hanenburgers of andere producten. Nog nieuwer is de technologie om al in het ei te speuren naar het geslacht. En dan de nog niet eens uitgebroede haneneieren te verwerken tot voer voor kalveren, onder andere. Wat is ethisch de meest verantwoorde methode?

"Ik vind het op zich heel goed dat je die eieren hergebruikt als eiwit. Van eiwit naar eiwit. Dat is al veel beter dan dat je de eieren eerst laat uitbroeden en er dan een soort van slachtpartij van maakt. Maar ik kan het dilemma nog wat ingewikkelder maken. In heel Europa is de kalverindustrie zelf ook een reststroomindustrie. Een vrouwtjeskalf gaat een koe worden. Die produceert melk. Een stiertje niet. In andere landen worden de mannetjeskalveren daarom meteen de nek omgedraaid. Hier in Nederland hebben we gezegd: wij weten hoe we ze moeten opfokken tot rosékalveren, want dat vinden ze in Italië heerlijk. Daar zijn we dus weer zo goed in geworden dat we de hele Veluwe met 1100 kalverhouders hebben volgezet. We importeren nu zelfs meer dan 800 duizend kalveren uit andere landen. Maar waar blijven de residuen? Die blijven hier. Onze ondernemersgeest en innovatie zit ons soms ook in de weg. Wij leren onze deelnemers een sluitende businesscase te maken. Maar ook de moed om tegen de CEO te zeggen: we hebben ook nog een paar andere opties in te prijzen, willen we die duurzame transitie maken."

We zitten erg aan onze vaste patronen vast...

"Daar zijn we mee vertrouwd en dat vinden we heerlijk. Transitie schudden de bestaande situatie op. Dat betekent dat je met weerstand te maken krijgt. Hoe breng je organisaties dan toch naar een ander plan? Om dezelfde te blijven moet je veranderen. Het gaat er allereerst om dat je beseft dat we veel meer naar netwerkachtige organisatie gaan. De grenzen van een bedrijf perforeren. Hoe ga ik met die



Op kasteel Nyenrode vliegen de ooievaars af en aan met nestmateriaal.

> andere organisaties om? Hoe krijg je dan mensen mee in de kracht van de organisatie? Alles gaat over verbinden en samenwerken. Dat zijn cruciale vaardigheden.”

Daar is persoonlijke moed en leiderschap voor nodig. “Wie heeft de moed om de Gordiaanse knoop door te hakken? Dat betekent leiderschap dat zegt: OK, ik wil volgens de regels werken, maar soms komen we er niet uit. Dan draag ik maar even het risico en de verantwoordelijkheid. Daarom ben ik de leider. Maar dat betekent ook dat je eenduidig goed opdrachtgeverschap moet definiëren. In onze complexere samenleving is dat ook een leercurve. Daarom verzorgen wij een college: moed. Hoe sterk sta jij in je schoenen om je baas te overtuigen van een beter idee? Een meerdere durven aanspreken over iets wat het bedrijf volgens jou zou moeten doen.”

Is moed niet iets wat door je karakter wordt bepaald? “Je karakter speelt mee. Maar ook: welke cultuur zet je neer in een organisatie? Is er een open cultuur waarin je met elkaar debat kunt hebben? Kun je het met elkaar over lastige kwesties hebben? Kan iedereen zijn mening op tafel leggen, ook al gaat deze dwars tegen de gevestigde opinie in? Ook ik kan soms drammerig worden. Maar de gave om dat vervolgens weer los te laten heb ik ook geleerd. Want: loslaten is anders vasthouden. En dat is iets anders dan de boel maar op zijn beloop laten. Misschien moet ik even een rondje om het systeem heen lopen en het nog eens van een andere kant proberen in te steken.”

“Een leider is iemand die in het leven heeft geleerd dat er meerdere waarheden en werkelijkheden bestaan”

En als je nu eens wat bibberig van aard bent? “Dan verlang je ook geen leiderschapspositie. Een leider houdt het debat open. Durven mensen je tegen te spreken? Word je af en toe ook eens geschoren?”

Dat is toch niet zo slecht, om ook eens geschoren te worden? “Ik denk dat dat heel goed is voor leiders.”

Ook al heb je daarna aan prestige verloren? “Daar leer je dus of mensen een volwassen persoonlijkheid hebben ontwikkeld. Prestige kun je op verschillende manieren verwerven. Dat kan vanwege kennis zijn. Dat geldt voor veel wetenschappers. Dat kan op basis van charisma zijn. Dat vind je veel in ondernemerskringen. Het kan ook op basis van positie zijn: ik ben de directeur-generaal, ik ben de CEO. Die heb ik ook meegemaakt. Het is handig wanneer je een beetje leert schakelen tussen die rollen. Het is niet goed om altijd vanuit je functie te opereren, want iedereen gaat ooit een keer door de wasstraat. De echte leider is diegene die daarna dan toch de verbanden in stand weet te houden. Iemand die in het leven heeft geleerd dat er meerdere waarheden en werkelijkheden bestaan.”

Als het doel maar duurzaam is. “En als je weet dat de weg ernaartoe meanderend is.”

**De transitie van dit** executive MBA-programma smaakt naar meer. Kievit broedt op een koerswijziging van een ander programma, gericht op publiek-private samenwerking. Het Rijk dat in samenwerking met ondernemingen de bodemdaling in het Groene Hart een halt wil toeroepen, bijvoorbeeld. De programmadirecteur vraagt zich af of de volgorde van de twee partijen nog wel klopt. Waarom wordt de overheid als publieke partij als eerste in de samenwerking genoemd? Kievit hoort klachten uit de regio's over het 'verre Den Haag'. De geluiden komen uit de Eemshaven, maar ook uit de regio Eindhoven, waar Brainport werkt aan de digitale toekomst van Nederland. Kievit: “En vergeet de Zeeuwen niet, die zich vergeten voelen nu de mariniers niet komen. Excuses alom, maar waarom biedt

de regering geen alternatieve investering aan? Nederland heeft behoefte aan een kennisinstituut ter bestrijding van cybercrime. De grond rond Vlissingen is goedkoop. Waar het me om gaat is dat overheden niet meer regisserend, maar faciliterend moeten leren optreden. Waarom is de overheid nog steeds leidend bij de Regio Deals?”

Omdat de overheid deze financiert? “En omdat ze verantwoording over het bestede geld moeten afleggen aan de Tweede Kamer. Als het ergens fout gaat, is er een minister verantwoordelijk voor.”

Daardoor sluipt er angst in het proces. “En bureaucratie. En huurt de overheid allerlei mensen in om juridische zaken te checken.”

En komt het ondernemerschap op de tweede plaats? “Dat dreigt onder te sneeuwen. Daarom is ook hier een 'omkeerder' nodig. Niet publiek-private samenwerking, maar privaat-publiek. Dat is niet een woordenspel, maar werkt door in de inhoudelijke keuzes van het executive MBA-programma.”

Zoals? “Zoals de vraag hoe je een begroting opstelt. We zien nu dat beleidsbepalende begrotingen van de overheid clashen met de wijze waarop bedrijven dat doen. Dan is het belangrijk dat wij op Nyenrode zeggen: geef de voorkeur aan de manier waarop ondernemingen het doen, die het geld moeten verdienen.” ■

**Website**  
Het MBA-programma **Business & Sustainable Transitions** van Nyenrode kent zes basis-modules en twee specialisatiemodules, waarvan de eerste dit jaar van start zijn gegaan.

**Nyenrode MBA Business & Sustainable Transitions**  
[www.nyenrode.nl/opleidingen/mba](http://www.nyenrode.nl/opleidingen/mba)

♦ TEKST JAN BOM  
♦ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT

## Laagste kaste India

Reka onder haar zonnepanelen

# Allerarmsten circulair

SOCIAL CASE

## ARMSTE INDIASE VROUWEN GAAN DUURZAAM

# Energy Ladies

Ze bungelen onderaan het verfoeide kastensysteem in India. Het leven is daar armoe troef en ze doen het smerigste werk. Maar ze hebben wel een vrouwenvakbond achter zich: de Self Employed Women's Association (SEWA). Een grote vakbond met 1,6 miljoen leden én een toekomstvisie: we gaan circulair met behulp van duurzame energie. Mondiaal FNV steunt SEWA's projecten waarin jonge leden tot zogenoemde *energy leaders* worden opgeleid, zonne-energie een hoofdrol speelt en afval wordt opgewaardeerd tot kantoorartikelen.

**H**oe armer de gezinnen, hoe essentiëler de rol van vrouwen. In India besteden arme vrouwen 40 procent van hun tijd en 25 procent van hun inkomen aan het regelen van energie voor het huishouden. Iedere dag lopen ze kilometers voor het verzamelen van hout om op te koken of voor water. Tijd die ze niet kunnen besteden aan werk, de opvoeding van hun kinderen, of aan zichzelf. Koken op hout heeft bovendien grote impact op hun gezondheid. De uitputting van natuurlijke energiebronnen vernielt het ecosysteem: de houtkap leidt tot erosie, degradatie van de landbouwgrond en tot gevaar voor overstromingen. SEWA is als vrouwenvakbond in de jaren zeventig opgericht en verenigt meer dan 1,6 miljoen zelfstandige vrouwelijke werknemers uit de informele sector. De leden zijn verspreid over 16 verschillende staten in India, maar SEWA werkt ook met vrouwelijke werknemers uit zeven aangrenzende Zuid-Aziatische landen. De filosofie van Gandhi, die zelfredzaamheid als kernwaarde zag, staat bij SEWA centraal. De bond heeft in de afgelopen jaren decennia vele successen behaald.

**Enkele jaren geleden** besloot SEWA om een deel van haar *organizers* op te leiden tot *energy leaders*. Deze vrouwen gaan van deur-tot-deur energie-audits met SEWA-leden doen om te kijken hoe zij bij problemen kunnen helpen. In de afgelopen jaren hebben ze zo al tienduizenden vrouwen geholpen om over te schakelen naar duurzame energiebronnen, waarmee ze tijd en geld besparen en hun levensstan-



Kapila is een van de leden van SEWA die nu met zonne-energie werken. Goed licht is cruciaal voor een goede opbrengst voor de kleine boeren en landarbeiders. "Er werd wel gewerkt met kerosinelampen, maar de lichtopbrengst was onvoldoende. Bovendien ademden de vrouwen de rook in. Soms vlogen de sari's (jurken, red.) van de vrouwen zelfs in brand tijdens het werk", vertelt Kapila, die voor dag en dauw lelies plukt. SEWA testte diverse lampen op zonne-energie en bood de vrouwen een lening aan om deze lampen van tien euro per stuk te kunnen kopen.

"Reka (cover en hand) bedient de installatie van haar door zonnepanelen aangedreven waterpomp. Ze deelde de 85 euro aan maandelijkse kosten met vijf burens, maar de installatie is nu hun gedeeld eigendom."

daard verbeteren. "Het levert ook grotere bewustwording op", zegt Mario van de Luijtgaarden, beleidsmedewerker van Mondiaal FNV. Dit deel van het project past goed bij het Just Transition-programma dat de internationale vakbeweging ITUC met steun van Mondiaal FNV uitvoert. Klimaatverandering heeft direct gevolg voor banen, inkomsten en middelen van bestaan. "Onze insteek is een rechtvaardige transitie, gekoppeld aan de sociale dialoog", zei Van de Luijtgaarden al eerder tegen P+. SEWA's activiteiten passen volgens Mondiaal FNV goed bij deze visie.

**Naast het trainingsprogramma** voor *energy leaders* starten er twee pilots in de west-Indiase deelstaat Gujarat. In het rurale Surendranagar-district winnen meer dan 80 duizend kleine families zout tussen oktober en mei. Onder hen veel vrouwen die met dieselpompen werken. Zij kunnen een lening bij SEWA afsluiten voor een door zonne-energie aangedreven pomp, die in het laagseizoen (van juni tot oktober) kan worden ingezet als energie-opwekker in de dorpen waar ze wonen. "De tweede pilot speelt zich af in de grote stad Ahmedabad", vertelt Van de Luijtgaarden. "Dit draait om de zogenoemde *headloaders*: vrouwen die allemaal spullen op hun hoofd dragen. Dat is heel zwaar werk. Daar wil SEWA een pilot doen met elektrische riksja's om de vrouwen te ontlasten. Dit project gaat in april van start." Hij zegt blij te zijn met deze projecten. "Dit is zeker een interessant programma, ook om te kijken hoe een organisatie in de informele economie omgaat met het thema Just Transition en op microniveau met de leden probeert die omslag te maken naar duurzame energie.

Zo'n omslag kan veel impact hebben, onder meer omdat vrouwen meer tijd en geld krijgen voor andere zaken."

**SEWA is bij uitstek** ook een vakbond voor de vuilnisrapers: vrouwen die op vuilnisbelten producten verzamelen zoals plastic, glas, beenderen of papier. Ze verkopen deze restmaterialen door aan kleine bedrijfjes om het materiaal opnieuw te gebruiken. In Ahmedabad voert SEWA een afvalrecyclingsproject met steun van Mondiaal FNV om de circulaire economie te stimuleren en te verbeteren. In het verleden voerde SEWA samen met haar vrouwelijke leden onderhandelingen met de opkopers om de prijs per product te verhogen. "Vervolgens ontstond het idee om het vuilnis zelf op te gaan halen, zodat de vrouwen niet meer tussen die enorme, stinkende afvalbergen hun producten hoefden te zoeken", vertelt Wilma Roos, eveneens beleidsmedewerker van Mondiaal FNV. "Daarmee is proefgedraaid in een aantal wijken. Toen de gemeente wilde opschalen, bleek de opdracht echter zo interessant dat grote bedrijven de tender wonnen. Uiteindelijk bood de gemeente SEWA aan om twee *recycling facilities* te maken: grote parkeerplaatsen met een muur eromheen, met tussenschotjes die ruimte bieden aan twaalf verschillende producten. Daarvoor hebben de vrouwen speciaal een coöperatie opgericht. Het natte en droge afval wordt daar naartoe gebracht en verder gesorteerd door de vuilnisraapsters."

**Alleen papier en lommen** worden naar een andere plek gebracht; een daarvoor opgericht fabriekje waar de dochters van de vuilnisraapsters dit afval omwerken tot notitieblokken,

pennen en multomappen. Roos was er vorig jaar nog om de ontwikkeling van dit project te zien. "De coöperatie heeft hiervoor speciale machines gekocht. Ze maken mooie producten, ook met opdruk. Wij hebben bijvoorbeeld voor een conferentie vorig jaar notitieboekjes besteld met op de voorkant het motto van die dag. Pennen maken ze van opgerolde tijdschriften. In de dop doen ze een zaadje. Wordt de pen weggegooid, dan komt er er nog nieuw leven uit." De arbeidsomstandigheden zijn voor deze groep vrouwen nu beter, zegt Roos. "Het contrast tussen de vrouwen op de vuilnisbelt en op deze *recycling facilities* is heel groot. Nog steeds niet ideaal, maar de situatie is wel flink verbeterd. Binnen de coöperatie hebben de vrouwen veel steun aan elkaar. Op de vuilnisbelten is het toch vaak ieder voor zich." Waarom is dit project voor Mondiaal FNV zo belangrijk? "We wilden zorgen dat er fatsoenlijk werk voor de vuilnisrapers kwam", zegt Roos. "Op de vuilnisbelten is het gevaarlijk werk, want de vrouwen sneden zich vaak aan glas of injectienaalden. Ze liepen daardoor infecties op. We vinden het belangrijk dat zij betere werkomstandigheden krijgen. En die hebben ze nu. De volgende stap is om dit op te schalen door de hele stad." ■

### Website

**SEWA over vernieuwbare energie**  
<https://sewabharat.org/>

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN

✦ FOTOGRAFIE RODERICK POLAK

# Op een onbewoond eiland



**J**a, geef maar toe, dat deuntje zit ook bij u meteen in het hoofd. 'Op een onbewoond eiland loopt niemand voor je neus. Ja, je voelt je d'r blij want lekker leven is de leus. Geen pietsie pech want je hoeft er niets, valt er niet van je fiets, ligt op je luie haidewiets.' Toen ik hoorde dat het thema van dit nummer van P+ 'een andere wereld' was, moest ik meteen aan dit liedje denken. Want wát als internationaal ondernemen anders kon zijn; iedereen mooie spullen, lekker eten, een mooi huis, gezondheid, terwijl je op de luie haidewiets ligt.

**De COVID-19 crisis** legt de zwakheden en ongelijkheid van ons huidige economische model pijnlijk bloot. Lekker leven is niet voor iedereen weggelegd, dat wisten we al. We hebben met z'n allen legio afspraken gemaakt, convenanten afgesloten, doelen gesteld en beloftes gedaan om ervoor te zorgen dat ons welvaren een klein beetje doorsijpelt naar andere 'eilanden', naar de mensen die de producten maken waar we er hier van genieten. Dat lukt hier en daar zeker. Maar door de COVID-crisis weten we ook weer dat zodra er tegenslag is, veel bedrijven die zorg niet meer op zich willen of kunnen nemen. Met alle gevolgen van dien: miljoenen mensen zonder werk. Meteen zonder inkomen, geen eten, geen dak, want er is geen sociaal vangnet of een overheid die geld uitkeert.

**En dus** moet het anders. De wereld moet op z'n kop. Maar wie denkt: het systeem moet anders, die heeft het wat mij betreft mis. Het gaat niet om het systeem, het gaat ook niet om 'de grote bedrijven' die verkeerde beslissingen nemen of om 'de consument' die voor het goedkoopste gaat. Want het 'systeem' of 'de grote bedrijven' en 'de consument', dat zijn wijzelf. Dat bent u en dat ben ik. Alleen wij kunnen andere beslissingen nemen en als directeur-over-ons-eigen-leven besluiten om niet te gaan voor maximale winst, maar voor duurzaamheid. Of als inkoopbesluiten om niet te zoeken naar een nog goedkopere producent en hem een wurgcontract aanbieden. Als consument niet dat goedkoopste blik tomaten willen kopen.

**In een andere wereld** betekent ondernemen dat iederéén baat heeft bij je bedrijf. Dat iedereen melk uit de kokosnoot drinkt. En dat er niet stiekem ergens onderaan de waardeketen een grote groep mensen bungelt die de kokosnoten plukt maar de melk zelf nog nooit heeft kunnen drinken.

**In een andere wereld** zoek je als ondernemer samen met je werknemers en hun vakbonden naar mogelijkheden om de pijn te verdelen in geval van een crisis zoals deze. Samen betrek je ook de overheid daarbij. Dat kan, zelfs in coronatijd. Voorbeelden zijn er al: bekende kledingmerken spraken met de internationale

vakbond af om gezondheid, werk en inkomen van kledingwerknemers te beschermen. In Zuid-Azië worden vakbonden nu erkend als cruciale partners als het om humanitaire hulp gaat doordat ze via hun fijnmazige netwerk mensen kunnen bereiken. In Peru zien we dat in bedrijven waar we de afgelopen jaren goed overleg hebben opgebouwd tussen werknemers en werkgevers, er nu ook makkelijker afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld kortere uren, werken op afstand, veilig werken, betaald verlof en mobiliteitsvoorzieningen.

**Kortom**, als er iets positiefs uit de coronacrisis mag komen, laat het dan zijn dat we anders naar de waardeketens gaan kijken: dat ze van waarde moeten zijn voor iedereen. Als je dat niet kunt garanderen als ondernemer, dan moet je bedrijf 'op z'n kop'. Werknemers kunnen daarin voor verrassende ideeën zorgen. Betrek ze, en hun vakbonden. En voor je het weet drinkt iedereen melk uit een kokosnoot. ■

KAREN BROUWER  
DIRECTEUR MONDIAAL FNV

Minder ongelukken  
sherpa's Himalaya

# Gered

Mondiaal FNV biedt veiligheid

# Better Safe...

De anderhalvemeterconomie redt levens. Maar de schattingen vallen in het niet bij de resultaten van veiligheids cursussen voor sherpa's en rafters in de Himalaya. Zij beklimmen de hoogste bergtoppen en zakken woest stromende rivieren af. De cijfers zijn adembenemend. Maar liefst 40 procent minder ongelukken, door betere kennis en voorzorgsmaatregelen. Mondiaal FNV heeft al lang een focus op *occupational health and safety* en helpt in vele landen vakbonden om onnodige bedrijfsongevallen te voorkomen. Ook textielwerkers en mijnwerkers.

**A**lleen al in Nederland krijgen jaarlijks meer dan 200 duizend werknemers een arbeidsongeval, waarvan zo'n zestig fataal, aldus het RIVM. Maar werk kan ook ziektes veroorzaken. In z'n geheel zijn er jaarlijks zo'n vierduizend werkgerelateerde doden te betreuren, berekent de FNV. Wereldwijd zou elke vijftien seconden een werknemer sterven. Veiligheid op de werkvloer is dus geen overbodige luxe. "Uitgangspunt is dat je gezond van huis gaat, en gezond weer terugkeert van je werk", vat FNV-kaderlid Ton Kitzen het belang van veiligheid op de werkvloer samen.

**Op dit moment** staan de gevolgen van het coronavirus centraal. Mondiaal FNV monitort wekelijks de stand van zaken bij zeventien partners in Zuid-Azië, Afrika en Zuid-Amerika. "We ondersteunen de partners in de manier waarop ze kunnen omgaan met het virus", legt Karen Brouwer (1969), *managing director* van Mondiaal FNV, uit. "Een deel van de werknemers gaat nog de fabrieken in zonder veiligheidsmaterialen. We helpen de vakbonden in hun strijd voor beschermende maatregelen en persoonlijke beschermingsmaterialen."

**Vooral nu** zijn vakbonden heel belangrijk, stelt Brouwer. "In tijden van crisis worden vakbonden al snel overgeslagen. Terwijl breed overleg juist nu belangrijk is. Vakbonden kennen de werknemers, ook de informeel werkenden zoals straatverkopers en vuilnisrapers. De bonden weten als geen ander hoe hun leden nu getroffen worden. We helpen ze bij het in contact blijven met de leden, nu fysieke bijeenkomsten niet mogen. En steunen ze in de strijd voor een sociaal vangnet, dat voor iedereen opengesteld moet worden, net als de gezondheidszorg."

**Veiligheid op de werkvloer** is een rode draad in het werk van Mondiaal FNV. Trainingen in *occupational health and safety* (OHS) worden al sinds jaar en dag gesteund. "Of het nu gaat om de chemie, bouw, toerisme of scheepssloperijen, in alle sectoren is het trainen van werknemers in gezond en veilig werken belangrijk. En we doen dit op zo'n manier, dat ze de kennis zelf kunnen doorgeven. Een mooi voorbeeld van het vergroten van veiligheid is het 'Accord', een proces dat de internationale vakbond IndustriALL mede met onze steun in

de kledingindustrie in Bangladesh heeft opgezet binnen de fabrieksgebouwen. In Wit-Rusland en Turkije zijn de werknemers bewuster gemaakt van veilig werken dankzij kaderleden van de FNV. En in Nepal werkt de vakbond voor sherpa's en rafters gestaag aan het reduceren van de risico's die hun leden lopen."

**Vakbonden spelen** volgens Brouwer een cruciale rol in het terugdringen van arbeidsongelukken. "Stel je voor dat er geen vakbonden zouden zijn, dan is er niemand die de dagelijkse veiligheid binnen een bedrijf checkt en de naleving controleert. De mensen op de werkvloer, de leden van de bonden zien hoe het eraan toe gaat binnen een organisatie en kunnen daarover in gesprek gaan met de bedrijfsleiding. Zelfs een onafhankelijke auditor ziet niet alles, want beschermende kleding kan een dag voor de inspectie nog snel uitgedeeld zijn. Het is overigens ook in het belang van werkgever dat de werknemers gezond blijven. Vakbonden zorgen voor continuïteit. Zij houden de vinger aan de pols en alleen dan krijg je duurzame veranderingen."

Rafters lopen forse risico's wanneer ze met toeristen de wilde rivieren van Nepal afzakken.

## Veiligheid voor sherpa's en rafters Nepal

De wereld telt nogal wat risicovolle beroepen, waaronder de sherpa's. Deze voorklimmers, berggidsen en dragers van bagage tijdens bergexpedities in de Himalaya worstelen op de besneeuwde bergtoppen met lawines, lastige gasten en een slechte voorbereiding. Een derde van de honderden mensen die zijn gesneuveld tijdens een poging de Mount Everest te bedwingen zijn sherpa's. In 2014 werden maar liefst dertien sherpa's bedolven onder lawines. Het dodelijke ongeluk veroorzaakte veel ophef. Onder de slachtoffers bevond zich de 45-jarige leider Dorje Khatri van de Nepalese vakbond Unitrav, een organisatie die al heel lang steun krijgt van Mondiaal FNV. Niet alleen sherpa's, maar ook rafters die met toeristen de wildwaterrivieren trotseren worden vertegenwoordigd door deze vakbond.

Volgens onderzoek van de Nepalese autoriteiten zijn er 1500 berggidsen, 2500 raftinggidsen en 45 duizend dragers. "Ze zijn vaak niet goed opgeleid en missen de goede uitrusting die voor hen cruciaal is", vertelt de huidige Unitrav-voorzitter Suman Parajuli (1973). "Toeristenbureaus die hen inhuren, bieden alleen een ziekte-

kostenverzekering met slechte voorwaarden. Verder bieden ze vaak geen goede accommodatie, die voor de gidsen en dragers onontbeerlijk is. Ook het loon laat te wensen over. En bureaus nemen hun verantwoordelijkheid niet, door geen apparatuur voor weersvoorspellingen te geven."

"40 procent minder ongelukken"

Bij gebrek aan gecoördineerde overheidsacties biedt Unitrav nu zelf OHS-trainingen aan. Een van de cursisten is Mingma Gyabu Sherpa (1989), sinds zijn achttiende sherpa. Hij won in 2018 de Piolets d'Or Asia Awards (de Oscar voor beste klimprestatie van het jaar) voor zijn 'inzet voor technisch klimmen en positief milieubeheer in de bergen'. Samen met een collega runt hij een eigen bureau en neemt hij tegenwoordig zo'n tien keer per jaar deel aan expedities, niet alleen in Nepal maar ook in Pakistan en Argentinië. "Zeker heb ik de Unitrav-training gevolgd, die vooral gaat over regels en voorschriften. Ook leerden we dat we eerst onszelf in veiligheid moeten brengen bij gevaar, dan pas de ander."

Maar met training alleen zijn niet alle

risico's de wereld uit. "We hebben een goed reddingsteam nodig", zegt Gyabu Sherpa. "De Nepalese overheid heeft geen reddingsteam. Dat is allemaal in private handen, met alle kosten van dien. We doen het dus vaak zelf. Ik heb al verschillende malen deelgenomen aan een spontane reddingsoperatie. Dat zou gecoördineerd moeten worden door de overheid." Ook moet het sociale vangnet groter worden: als een van deze verborgen helden sterft, dient de familie gecompenseerd te worden, vindt Unitrav.

De bond strijdt via de sociale dialoog, die sinds enkele jaren is opgebloeid in Nepal, voor eerlijk loon en compensatie. "We hebben een cruciale rol gespeeld op het gebied van veiligheid voor onze leden", zegt Parajuli. "Mede dankzij onze veiligheidstrainingen is het aantal ongelukken op de rivieren en in de Himalaya met bijna 40 procent gedaald. Dat neemt niet weg dat zowel toeristenbureaus als overheid ook hun verantwoordelijkheid moeten nemen. Nu we te kampen hebben met COVID-19 is er geen enkele compensatie voor de sherpa's en rafters. We hebben nu een voorstel gedaan waardoor de gederfde inkomsten vergoed kunnen worden." ➤



## Veiligheid voor mijnwerkers Wit-Rusland en Turkije

“Als mensen met veiligheid bezig gaan, worden ze zich ook bewust van hun eigen positie. Het zijn vaak hele gedreven mensen die snel opvallen. En als de politieke situatie slecht is, worden juist zij geïntimideerd, ontslagen of opgepakt.” FNV-kaderlid Ton Kitzen (1957) was, naast zijn baan bij DSM, twaalf jaar actief in het internationale vakbondswerk. In Wit-Rusland trainde hij samen met collega-kaderlid Wim Dekkers, en met steun van de FNV, vakbondsleden in de chemische industrie in veilig en gezond werk. Ze schreven er een handboek over, en herhaalden de procedure in de mijnbouw in het Turkse Soma, waar zich in 2014 de ergste mijnramp in de Turkse geschiedenis voltrok. De oorzaak was een ontploffing en een heftige brand, het gevolg ten minste 301 doden.

Zijn eerste bezoek aan een chemisch bedrijf in Wit-Rusland bracht hem terug naar vroeger. Hij zag haperende afzuiging, slechte protectie van mensen, geen oogbescherming,

gehoorbescherming, enzovoort. Orde en netheid waren niet volgens de standaards die hij gewend was. “Praten over veiligheid interesseerde de vakbondscolllega’s. Want in Wit-Rusland werden ze ziek. De gemiddelde leeftijd van de werknemers was 49 jaar, onder andere door de arbeidsomstandigheden. Veelal door hersen- en hartfalen, lever- en nierfalen. Er waren jongens die zeiden: ‘Ik wil niet zoals mijn vader doodgaan.’ Het vergroten van veiligheid was dus van levensbelang.”

“Kennis is essentieel”

Bijna een decennium lang reisde Kitzen met Dekker naar Wit-Rusland, vanaf 2015 werd ook Turkije actueel. Totdat in beide landen de politieke situatie noopte tot stoppen. Heeft hij het gevoel toch iets significant te hebben veranderd in deze sectoren? “Ja, er zijn dingen veranderd. Mensen kregen ander soort mondkapjes bijvoorbeeld, en zorgden voor meer drinkwater in de mijnen. Alleen

hebben die vakbonden in de afgelopen jaren een steeds minder sterke positie gekregen, dus ik weet niet of dit duurzame veranderingen zijn. Wel weet ik dat het besef is gegroeid dat veilig werken belangrijk is. Bij 90 procent was het aanvankelijk gewoon onwetendheid. De kennis is essentieel, dat bleek ook in Turkije.”

Uiteindelijk werden in beide landen de trainingen onmogelijk gemaakt. “We maakten mensen steeds kritischer en zij werden ontslagen. Ze vechten nog steeds, maar dan aan de buitenkant. Dat is erg, ja, maar zij zeggen: ‘Ik ga niet dood, en ik blijf vechten.’” Kitzen heeft nog steeds contact met zijn collega’s in Wit-Rusland en Turkije, veelal via Facebook. “Deze mensen kijken positief terug op onze trainingen. De kennis is er en ze gaan er verder mee. Ze geven onderling workshops en gebruiken daarbij ons handboek. Deze mensen zijn de voorlopers van politieke verandering.”

## Veiligheid voor textielwerkers Bangladesh

Nog maar zeven jaar geleden voltrok zich die ramp in de Bengaalse hoofdstad Dhaka, waar het verzamelgebouw Rana Plaza instortte. Ruim 1100 kledingarbeiders lieten het leven en zo’n 2500 raakten gewond. Onder aanvoering van de vakbonden, en dan vooral de internationale sectorbond IndustriALL, werd deze *wake up call* aangepakt om een campagne te voeren tegen brandgevaar en veiligheid van fabrieken. Mondiaal FNV steunde het initiatief vanaf het begin. Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh werd geboren, een overeenkomst met afspraken over onafhankelijke controle op de veiligheid van de vele textiel fabrieken in het land, en over openbare verslaglegging daarvan. Honderden kleine en grote kledingbedrijven tekenden het akkoord, evenals afnemende kledingmerken uit de EU.

Raisul Islam Khan (1988) is als *global strategic researcher and campaigner* bij IndustriALL nauw betrokken bij de overdracht van Accord naar de vertegenwoordiging van Bengaalse werkgevers, vakbonden en kledingmerken. Het proces is nog niet klaar, maar de deadline van 2019 wel ruim overschreden. De opvolging van het Accord heet de Readymade Sustainability Council (RSC), waarbij de overheid inspecteurs opleidt en de naleving van de afspraken voor zijn rekening neemt. Er zal, verzekert Khan, niet veel veranderen. De ingeslagen weg zal ook RSC blijven volgen. “Van de 1645 bedrijven die onder Accord vallen, inclusief hun

nevenvestigingen, zijn nu ruim 2100 gebouwen geïnspecteerd”, zegt Khan. “We rapporteren per kwartaal de stand van zaken. Meer dan 91 procent is begonnen met sanering of heeft dit voltooid. Dan gaat het vooral om brandveiligheid en andere veiligheidsmaatregelen. Het zijn dure aanpassingen; eigenaren kunnen niet altijd onmiddellijk geld vrijmaken.”

“Makkelijker voor jezelf opkomen”

Andere ijkpunten zijn de oprichting van veiligheidscomités en het geven van veiligheidstrainingen aan alle werknemers die onder Accord vallen. “Inmiddels zijn 1,8 miljoen werknemers geïnformeerd over essentiële veiligheidsnormen. 311 veiligheidscomités hebben de training voltooid.” Ook het klachtensysteem heeft een steeds grotere plaats gekregen. Sinds de oprichting van Accord zijn meer dan duizend klachten verwerkt. Khan: “Het klachtenmechanisme werkt goed. In 2014 waren er veertien klachten, in 2020 al meer dan zeventienhonderd. Je ziet dat naarmate de werknemers meer empowered raken, ze gemakkelijker voor zichzelf opkomen.”

Het werk van RSC zal – net als Accord – een doorlopend proces blijven, zegt Khan. “Want als je geen continue monitoring hebt, zal de aandacht voor gevaarlijke werksituaties verslappen. Werkgevers zullen dan geen brandwerende deuren in hun fabrieken plaatsen of hun detectiesystemen

niet updaten. Het land zelf moet nu voor de monitoring zorgen en de focus vast blijven houden.”

Zonder vakbonden was het in de kledingsector in Bangladesh nooit zover gekomen, is Khan’s stellige overtuiging. “De Bengaalse regering en de fabriekseigenaren wilden in 2018 Accord afronden. We hebben hard moeten vechten voor dit proces en de uiteindelijke overdracht naar de RSC. Die strijd heeft er ook toe bijgedragen dat de vakbonden vrijer zijn geworden en de werknemers mondiger.”

In dit coronatijdperk zitten de kledingarbeiders – net als vele werknemers over de hele wereld – in een precair pakket. Velen zijn ontslagen of zitten thuis in afwachting van het einde van de *lockdown*, maar ontvangen geen loon. “Dit is een typisch kapitalistisch scenario”, schampert Khan. “Na miljarden winst gemaakt te hebben, zeggen fabriekseigenaars geen geld te hebben voor de werknemers. Als IndustriALL werken we nu aan een gezamenlijk actieplan, waarin ontslagen worden voorkomen. Ook willen we een noodfonds voor degenen die zonder geld zitten, gratis gezondheidszorg en medicijnen, en compensatie voor familie van werknemers die door het COVID-19-virus zijn overleden. Deze campagne voeren we samen met alle stakeholders: de Internationale Labour Organisation (ILO), internationale sectorbonden, ngo’s en arbeidsorganisaties.” ■

Website

Mondiaal FNV

[www.fnv.nl/mondiaal-fnv](http://www.fnv.nl/mondiaal-fnv)

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN

✦ FOTOGRAFIE DEPOSITPHOTOS, DREAMSTIME

Mondiaal FNV richt samen met onderwijsbond AOb zones in die vrij zijn van kinderarbeid. Niet alleen de school, maar ook de ouders, de dorpsleider, de hele dorpsgemeenschap, de werkgevers en de overheid moeten daarbij een mentaliteitsverandering ondergaan. Arbeid is voor volwassenen, kinderen horen op school. In ontwikkelingslanden als Ghana en Mali wordt met deze holistische en geografische aanpak succes geboekt.

**T**hink local, act global, is de slogan van de Ghaneese landbouwvakbond GAWU. Vakbondsleder Andrews Tagoe is al ruim tien jaar de grote kartrekker van een anti-kinderarbeid-project dat door Mondiaal FNV gesteund wordt. Een op de vijf kinderen in Ghana is aan het werk, reden temeer om hard te werken aan een mentaliteitsverandering. Moeilijke sectoren zijn vooral de visserij en de cacao. De bond ontwikkelde het eigen Torkor-model, vernoemd naar een plaatsje aan het Voltameer, waar duidelijk werd hoe het niet moest. Kinderen worden daar al vanaf hun vijfde bij de visvangst ingezet. Behalve tot psychische schade leidt dat tot verwondingen en verdrinkingen. “Tien jaar geleden organiseerden we in Torkor een bijeenkomst met ouders”, vertelde Tagoe in juni 2019 tijdens het vijftienjarig bestaan van de coalitie Stop Kinderarbeid. “We vroegen hen: wat willen jullie dat jullie kinderen later worden? Ze noemden beroepen als advocaat en arts. Ik wees naar het strand, waar hun kinderen rondliepen, en zei: dat gaat op deze manier niet lukken. Dat was het begin van het Torkor-model.”

**De essentie van het model** is dat er kinderarbeidvrije zones worden gecreëerd, in navolging van de aanpak van de Indiase MV Foundation. Voorwaarde is goed onderwijs en stimulerende activiteiten om kinderen op school te houden. Achterstanden op onderwijsgebied moeten ingelopen kunnen worden. De gezinnen moeten georganiseerd zijn en hebben geld nodig voor boeken en schooluniformen. GAWU hielp onder meer tweedekansonderwijs

# Kinderarbeidvrije zones

## Hoeveel kinderen zijn wereldwijd aan het werk?

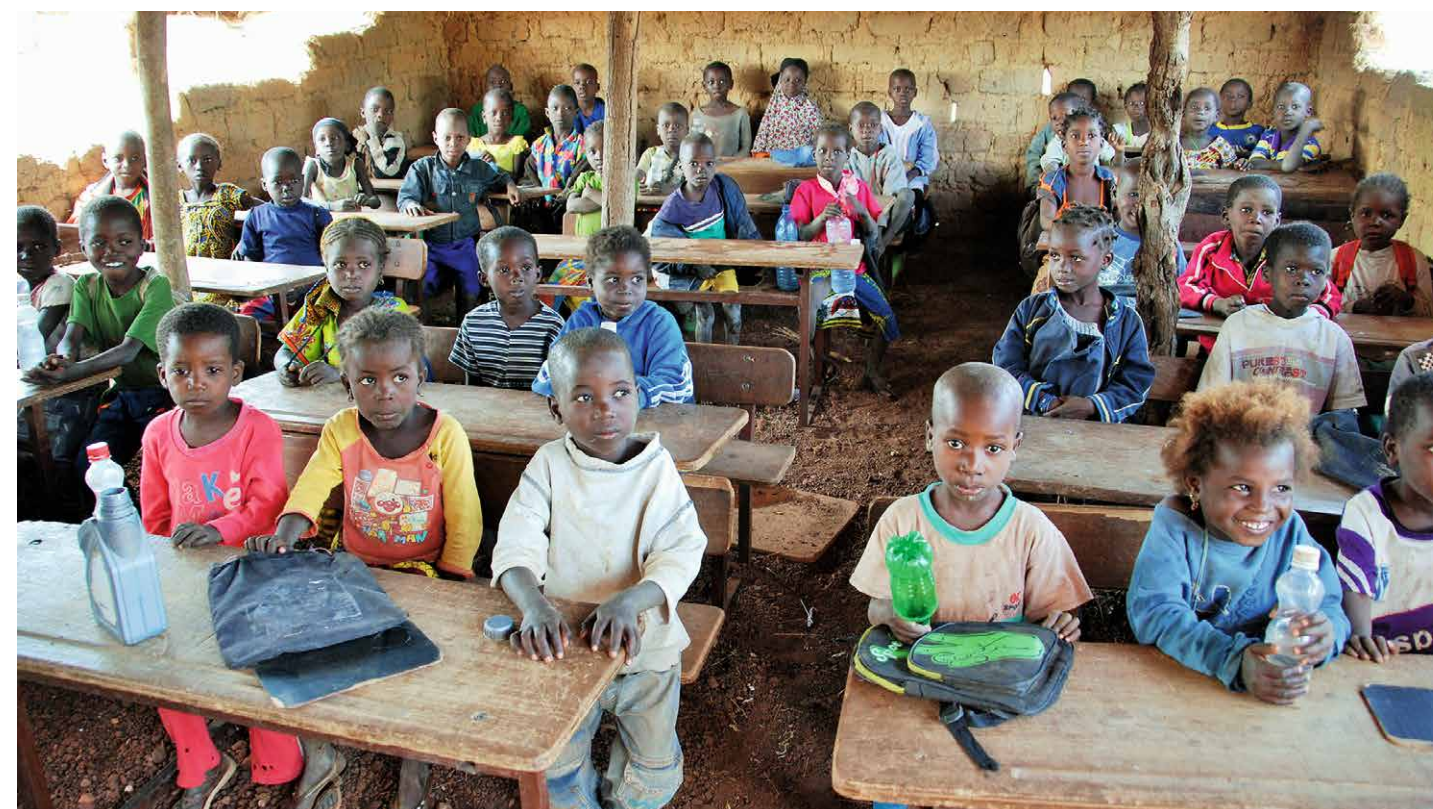
Volgens de Internationale Arbeidsorganisatie (ILO) zijn 152 miljoen kinderen wereldwijd slachtoffer van kinderarbeid. Daarvan verkeren 73 miljoen kinderen in een gevaarlijke werksituatie. Bijna de helft van hen woont in Afrika: 72,1 miljoen. In Azië en de Pacific 62,1 miljoen; 10,7 miljoen op het Amerikaanse continent; 1,2 miljoen in de Arabische Staten en 5,5 miljoen in Europa en Centraal Azië. De onderwijsbond AOb streeft naar kinderarbeid vrije zones in tien landen, verspreid over drie continenten.

op te zetten. Kinderen begonnen daarin soms vijf groepen onder hun leeftijd, maar slaagden er ook in om in twee jaar vier groepen verder te komen. Tien jaar later zijn er opmerkelijke successen te melden. Zoals het verhaal van Freeman, destijds een puber, die naar de universiteit ging en nu ICT'er is. Freeman ging terug naar Torkor om zijn jongere broer aan te



sporen hetzelfde te doen. Die is nu scheikundige. In totaal zijn tot nu toe 4.500 kinderen terug naar school begeleid. Met steun van Mondiaal FNV ging GAWU op dezelfde manier aan de slag op de cacaoplantages, want ook daar is het fenomeen kinderarbeid hardnekkig. Dit project loopt nog. Maar het Torkor-model heeft al veel bijvangst opgeleverd. Zo is het model opgenomen in het Nationale Actieplan van Ghana en in allerlei overheidsinstellingen, waaronder de Cacao-raad. GAWU trekt inmiddels op met het ministerie van Arbeid in de strijd tegen kinderarbeid.

**“Dat kinderen naar school gaan, is een mensenrecht”,** zegt Leona McCann, beleidsmedewerker van Mondiaal FNV, die het project in Ghana begeleidt. “Het is de enige manier om de spiraal van armoede te doorbreken. De strijd tegen kinderarbeid is ook een essentieel onderdeel in de strijd voor een leefbaar loon. Daarom is het nu geïntegreerd in een project dat de hele keten integraal aanpakt. Als de cacao prijs omhooggaat, krijgen de boeren meer inkomsten en is de noodzaak om hun kinderen aan het werk te zetten minder groot. Zo proberen we een duurzamere oplossing te bieden.” Tegelijkertijd ondersteunt Mondiaal FNV ook uitwisselingen met vakbonden uit andere



Kinderen in Mali die niet vroegtijdig hun school hebben verlaten.

landen die nog aan het begin van een anti-kinderarbeidcampagne staan. GAWU wisselt sinds een paar jaar ook kennis en ervaringen uit met een vakbond in Ivoorkust, die zich eveneens met steun van Mondiaal FNV richt op de cacaosector.

**De Algemene Onderwijsbond (AOB)**, die vaak samen met Mondiaal FNV anti-kinderarbeid-projecten steunt, is sinds een tiental jaren betrokken bij projecten in Mali. Hierin werkt de AOb met de internationale sectorbond Education International samen met de Malinese onderwijsbond Syndicat National de l'Education et de la Culture (SNEC). Ze zijn actief op scholen in afgelegen plattelandsgemeenschappen bij de goudmijnlocatie in Bougouni in de regio Sikasso. In de goudmijnen vindt de zwaarste vorm van kinderarbeid plaats; er werken zelfs vijfjarigen. Daarnaast speelt cultuur een negatieve rol. Van meisjes wordt verwacht dat ze vanaf hun veertiende trouwen. Ze moeten bovendien hun eigen uitzet bekostigen, waaronder het meubilair en keukengerei. Met het gevolg dat meisjes de school niet afmaken en in de mijnen of in huishoudens gaan werken om het geld voor hun huwelijk bij elkaar te verdienen. Veel meisjes zijn slachtoffer van gendergericht geweld en ongewenste zwangerschap leidt tot een sociaal stigma. “SNEC pakt kinderarbeid aan vanuit de klas”,

vertelt Trudy Kerperien, internationaal secretaris van de AOb. “Want zij kunnen natuurlijk niet kinderen van de straat of uit een bedrijf plukken. Uitgangspunt is leerlingen zoveel mogelijk binnen de school te houden en kinderen die stoppen met werken zo snel mogelijk weer te integreren in de klas. Leerkrachten krijgen training in een kindvriendelijker aanpak, betere pedagogiek, betere communicatie met de ouders en kennis over de achtergronden van kinderarbeid. De schoolomgeving wordt aangepakt: muren krijgen een verfje, de rotzooi verdwijnt en het schoolplein wordt ingericht. Buitenschoolse activiteiten, zoals sportevenementen maken het onderwijs ook leuker. Ten slotte zijn er anti-kinderarbeidclubs opgericht, waarin leerlingen elkaar bij de les houden en is er een vereniging van moeders.” In het project wordt samengewerkt met ngo-partner Environment and Development Action in the Third World (ENDA), een partner van de Stop Kinderarbeidcoalitie waar AOb en Mondiaal FNV bij zijn aangesloten. Gezamenlijk is in ieder deelnemend dorp een comité van toezicht op kinderarbeid opgezet, dat onder leiding van het traditionele dorpsvoofd staat.

**De resultaten en vooral** de bijeffecten van een zestal projecten zijn vorig jaar in opdracht van de AOb onderzocht. In Mali is de schooluitval in de projectscholen drastisch gedaald. Daarnaast zijn er andere zegeningen te tellen, zo

blijkt uit het rapport ‘Identification of transnational best practices and union impacts’. Zoals toenemend plezier op school voor zowel leerkrachten als leerlingen en verbetering van de contacten met ouders, evenals de sociale dialoog met de overheid. Voor de vakbonden betekenen deze projecten een groeiend aantal leden in de projectregio's en meer actieve leden. “Ondanks zware en armoedige omstandigheden lukt het bonden om kinderen naar school te krijgen”, zegt Kerperien. “Als je maar wilt, kun je heel veel. Belangrijk is vanaf het begin de autoriteiten mee te nemen. Ook als je bijna geen geld hebt, kun je wat bereiken. Door bijvoorbeeld met de ouders te praten en hen uit te leggen dat er leerplicht is, kinderarbeid verboden is en dat er kinderrechten zijn. En door te laten zien wat de voordelen van onderwijs zijn.” ■

**Website**  
Mondiaal FNV over kinderarbeid  
[www.fnv.nl/mondiaal-fnv/doelen/bestrijden-kinderarbeid](http://www.fnv.nl/mondiaal-fnv/doelen/bestrijden-kinderarbeid)

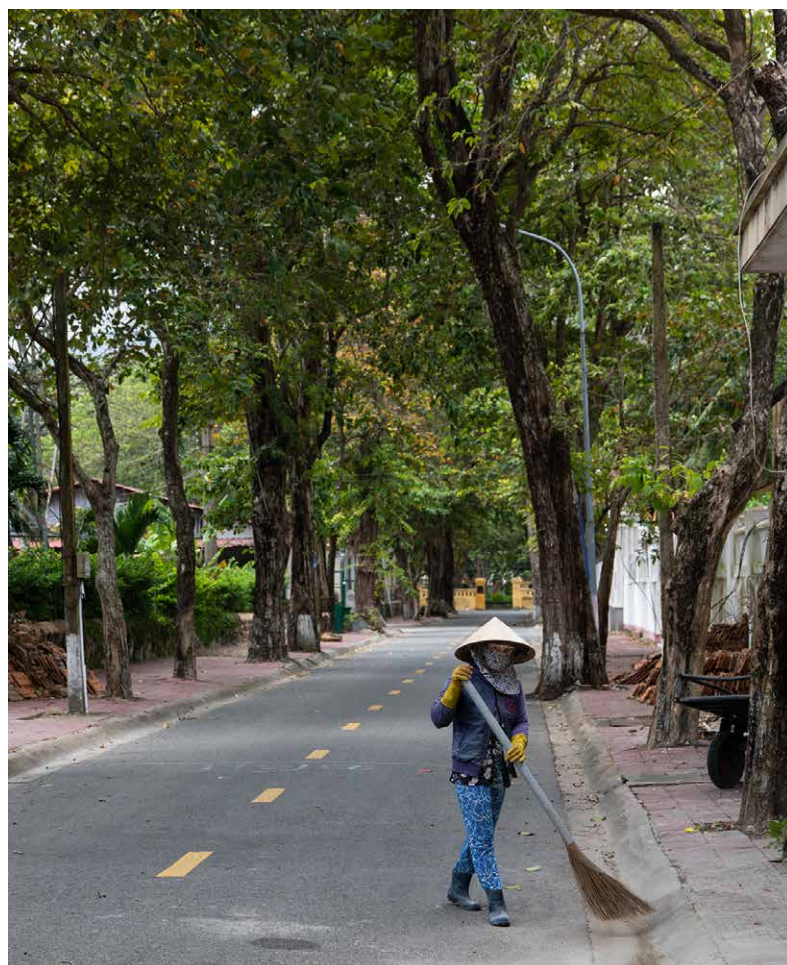
.....  
+ TEKST ASTRID VAN UNEN  
+ FOTOGRAFIE TRUDY KERPERIEN

Op het plein van een voormalige gevangenis op Con Dao waren de oude Heritage Trees getuige van de martelingen van Vietnamese politieke gevangenen door de Fransen. Nu speelt de wind er met een strooien hoedje.  
8°41'06.4"N 106°36'36.8"E

# Erebomen

In Vietnam krijgen de oudste en de meest belangrijke bomen van het land een beschermde status. Ze gaan door het leven als Heritage Trees. Is dat een idee voor Nederland? Ook wij weten waar onze oudste en hoogste bomen staan. Hoe wordt daar in de Tweede Kamer over gedacht?





Een straat tropische amandelbomen op het eiland Con Dao geniet de beschermde status van Heritage Tree. 8°40'59.3"N 106°36'32.0"E

**S**tandbeelden staan op pleinen. Daar herinneren ze aan een beroemd staatsman, een geliefd schrijver of een topvoetballer. Maar niet dit monument. Om het te zien moet er een tripje worden geboekt naar een onbewoond eiland. Er moet een boot worden gecharterd om de overtocht te maken. En moet een paadje worden gevolgd door een beschermend natuurpark waar een lange slang in een struiken hangt, zo dun als een breinaald en zo groen als een fluorescerende markerstift. En daar staat dan eindelijk het hoogtepunt van de jungletocht. Aan de rand van het bos, daar waar het water met vloed het land raakt. We staan stil voor een betonnen plaquette die nog het meeste lijkt op een grafsteen met daarop de afbeelding van een engel. Dat is het niet. Het is een gedenksteen voor een nog springlevend boom. Of beter gezegd: een boompje. Het is zeker geen imposante woudreus van tientallen meters. “Zo hoog groeit de zwarte mangrove niet”, legt onze gids en parkwachter Hùng uit. “Maar dit exemplaar is wel de oudste in zijn soort in heel Vietnam. Daarom is dit een Heritage Tree.”

**In het hoofdstadje** van de Vietnamese eilandenarchipel Con Dao, in de Zuid-Chinese Zee, staan meer van zulke monumentale bomen. Niet altijd met een steen, maar toch wel met een bordje op de stam getimmerd. Soms is ook de bast aan de stam witgeschilderd, omdat de boom zo omvangrijk is geworden dat het monument niet alleen de hele stoep heeft veroverd, maar

# Een eiland vol beschermde bomen

ook een stuk van de rijweg. Dat is oppassen in het donker, zeker voor toeristen op motorbikes die hier niet op bedacht zijn. Er moet flink worden uitgeweken. Of geremd, als er toevallig tegenliggers zijn. Dat zijn we in Nederland allemaal niet gewend. Wanneer bij ons de wortels van een populier het asfalt van een fietspad ook maar iets gaan oplichten, gaat het hele rijtje populieren tegen de vlakte. In ons land kan een landelijk weggetje met honderden zomereiken van anderhalve eeuw oud zomaar bedreigd worden wanneer daar een automobilist om het leven is gekomen, zoals in de Achterhoek gebeurde, op de provinciale weg tussen Ruurlo en Groenlo.

**Anders dan in de verkeerschaos** van steden als Ho Chi Minh City is het op het idyllische Con Dao zalig schoon en rustig. Niemand die de stilte verstoort op het voormalige gevangenis-complex Phu Hai, waar de Fransen bijna een eeuw geleden hun politieke gevangenen martelden. De Heritage Trees (*Terminalia catappa*, oftewel Malabar amandelbomen) op het plein van dit historische complex moeten de gruwelen nog hebben meege maakt. Vandaag gebeurt er niet veel meer dan dat een windvlaag het strooien hoedje van het hoofd van een schoonmaakster waait. Ze moet rennen om haar *nón lá* weer te pakken te krijgen.

**In totaal** staan er meer dan tachtig erkende monumentale bomen op de zestien eilanden van het Con Dao National Park. Ook bij de nieuwere gevangenissen, waar de Franse kolonistator de beruchte ‘tjigerkooien’ ontwikkelde. Het zijn kleine cellen zonder plafond maar in plaats daarvan tralies, waar cipiërs met lange stokken de gevangenen vanaf een loopbrug konden steken. De Amerikanen namen deze praktijken tijdens de oorlog in Vietnam over, tot een congrescommissie de schande wereldkundig maakte. Zoals de Vietnamezen deze zwarte geschiedenis levend houden met natuurgetrouwe poppen in martelsituaties, zo houdt een nationale organisatie voor natuur en milieu de leeftijd van de groene ‘ooggetuigen’ nauwgezet bij. Op de website van een onder een ministerie opererende organisatie zijn de leeftijden van de oudste bomen op Con Dao te zien: 399 jaar, 382 jaar, 278 jaar.

**Ook al is hun aantal** in deze archipel overweldigend, op het vasteland van Vietnam staan nog veel oudere exemplaren. In Da Nang staat een ‘banian tree’ (*Ficus begalensis*) van 800 jaar, luisterend naar het koosnaampje ‘My Khe’. Het is volgens de Vietnamezen een van de zes mooiste bomen op deze planeet. In Do Son staat een vijgenboom die al duizend jaar oud moet zijn, de ‘Tree God’. In een bos in de provincie Quang Nam staan maar liefst 725 gigantische ‘Po Mu’ bomen (*Fokienia hodginsjii*) waarvan er ook meerdere een eeuw oud zijn. Deze boomsoort staat op de rode lijst van bedreigde soorten van de IUCN. Ook daarom werd het complete bos bijgeschreven in het nationale Heritage register.



De levende monumenten op de Con Dao-eilanden staan soms diep verscholen in het tropische bos. 8°43'51.8"N 106°37'10.6"E

Vietnam telt inmiddels over het hele land verspreid 970 Heritage Trees, van 70 verschillende boomsoorten.

**Zo belangrijk** wordt deze erkenning gevonden, dat in Vietnam plaatselijke leiders aanwezig zijn bij de plechtigheid wanneer een boom officieel tot nationaal erfgoed wordt benoemd. Soms zelfs met een blaaskapel erbij en uitgebreide toespraken. Toch is de praktijk nog niet zo oud. Nog geen tien jaar geleden werd begonnen met het geven van een status aan bomen, die belangrijk zijn door hun leeftijd, hun omvang, hun lengte, hun schoonheid, hun bijzondere genetisch materiaal, of uit cultureel-historisch belang.

**De UNESCO startte** deze ontwikkeling, door in 2013 richtlijnen op te stellen voor de ‘Implementation of the World Heritage Convention’. Het kan beschouwd worden als het sluitstuk van een beleid dat in 1992 startte en tot doel had om culturele landschappen in kaart te brengen, plaatsen waar een bijzondere interactie bestaat tussen de natuur en de bewoners. Maleisië stak nog eerder dan Vietnam in op deze ontwikkeling door het formuleren van een wettelijk kader ter bescherming van de Taiping Lake Garden in Perak. Juristen, gespecialiseerd in stadsplanning, ontwikkelden een ‘Tree Preservation Order (TPO)’ die de lokale autoriteiten de bevoegdheid geeft om bomen te beschermen in het publieke belang. In 1995 kreeg

deze TPO in Maleisië wettelijke kracht als amendement bij de ‘Town and Country Planning Act’. Sindsdien kunnen autoriteiten opdracht geven belangrijke bomen te beschermen of te behandelen voor ziekte, wanneer de boom een bijzondere waarde heeft of als soort bedreigd is met uitsterven. Het nieuwe beleid leidde tot een inventarisatie van soorten en de ontdekking hoe bijzonder de rain trees (*Samanea saman*) van 130 jaar oud in het park waren.

**Dat bomen** in Zuidoost-Aziatische landen zo oud konden worden, heeft ook met geloof te maken. Bomen bij tempels genieten in Vietnam al vele eeuwen bescherming; de bevolking gelooft dat ze onderdak bieden aan geesten. Wie zo’n tempelboom omkapt, zal gestraft worden door een woudgod. De dader zal sterven en als hij pech heeft ook de rest van zijn familie of andere dorpsgenoten. De allereerste negen ‘Heritage Trees’ die op 26 januari 2011 in Vietnam een erkenning kregen (*Mangifera foetida*) stonden dan ook bij de Voi Phuc tempel, in de Vietnamese hoofdstad Hanoi. Het eilandenrijk Con Dao volgde niet veel later in juni 2012 met een uren durende ceremonie georganiseerd door ‘The People’s Committee of Con Dao’. Ook hier staan enkele Heritage Trees als bewaker bij tempels.

**Website VACNE**  
www.vacne.org.vn





## Waar staan de oudste bomen van Nederland?

### 632 jaar

De oudste boom van Nederland staat in Oisterwijk en is ongeveer 632 jaar. De zomertinde is te vinden achter het oude gemeentehuis. Geplant omstreeks 1388 plaatsten de Noord-Brabanders er eind 15e eeuw een kapel naast met een daarin een Mariabeeld. Sindsdien heet de boom 'Marialinde'. Hoog is de recordhouder niet. Een veel jongere linde even verderop, in de schitterende bomentuin aan de Heusdensebaan 7, telt maar liefst 24,80 meter.

### 520 of 800 jaar

Maar misschien is oudste boom de 'Uiverboom', ook wel de 'Duizendjarige eik' genoemd. Volgens sommige boomkenners telt dit monument 'nog maar' 520 lenten, maar volgens anderen is zij tenminste al 800 jaar. De boom zou al in 1376 beschreven zijn

◀ Fotograaf Norbert van Onna stond 's nachts op om het eerste zonlicht op kasteel Doornenburg en de 'Duizendjarige eik' te kunnen vangen, misschien wel de oudste boom in Nederland. 51°53'57,6"N 6°00'00,2"E

en moet toen dus al fors van omvang zijn geweest. De boom staat vlakbij kasteel Doornenburg in Doornenburg, Gelderland, niet ver van de plek waar de Batavieren de Rijn af kwamen zakken. De stam van deze eik is helemaal hol. Je ziet hier in gedachten de stripheld Olie B. Bommel en Tom Poes de poort van het kasteel uit wandelen. Marten Toonder tekende voor het kasteel altijd een boom die aop de 'Duizendjarige eik' lijkt.

### 373 jaar

Ook fruitbomen kunnen oud worden. De juttepeer (*pyrus communis*) op het terrein van het Heilige Geesthofje in Den Haag is omstreeks 1647 aangeplant en telt nu dus zo'n 373 jaar. De peer bloeit nog steeds. Helaas staat ze op een privéterrein en is alleen op Open Monumentendagen te bewonderen. Drie jaar jonger is een andere nutsboom, een tamme kastanje in het Kastanjedal in Beek, Gelderland. De boom is zo dik en zo hol dat je je er als volwassen mens in kunt verstoppen. Je voelt je dan wel heel klein. Misschien kreeg de kastanje om die reden wel de liefkozende bijnaam 'Kabouterboom' mee. Er zouden maar liefst

drie kabouters tegelijk in passen, volgens de overlevering.

De inventarisatie van de oudste, hoogste en dikste bomen in Nederland is te vinden op de website [www.monumentaltrees.com](http://www.monumentaltrees.com).

### > 80 jaar

De Bomenstichting maakte het mogelijk per provincie naar monumentale bomen te zoeken. De digitale kaart is gemaakt op basis van een inventarisatie die leidde tot het Landelijk Register van Monumentale Bomen, waarin 1500 solitaire bomen, lanen en boomgroepen in zijn opgenomen. De opgenomen bomen zijn echter nooit jonger dan 80 jaar en moeten zeker nog 10 jaar te leven hebben.

### Website

Bomenstichting  
[www.bomen.meetnetportaal.nl](http://www.bomen.meetnetportaal.nl)

## Waar blijft erkenning voor Nederlandse

Het omkappen van bomen leidt in Nederland keer op keer tot emotionele protesten. Toch heeft al het ongenoegen nog niet geleid tot een landelijke wet- of regelgeving die onze eigen monumentale bomen en -lanen de beschermde status van Rijksmonument biedt. Zelfs niet na onderzoek van de Bomenstichting waaruit bleek dat een boom van 150 jaar oud evenveel CO<sub>2</sub> opslaat als 500 bomen van tien jaar oud. Het thema heeft voor de regering blijkbaar geen urgentie. Dat merkten ook de twee Kamerleden Laura Bromet (GroenLinks) en Frank Futselaar (SP), die op 9 oktober 2019 de initiatiefnota 'Nationaal Bomenplan' indienden. Minister Carola Schouten van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit beloofde de parlementariërs een reactie, maar die is tot op heden uitgebleven.

“Als deze Rijksdienst gebouwen kan beschermen, dan kunnen ze bomen toch ook als cultureel erfgoed meenemen?”

Dat is heel erg jammer, zegt Bromet, want ze stelde onder andere voor: 'Verken de mogelijkheden met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed om de monumentale bomen uit het Landelijk Register voor Monumentale Bomen integraal op te nemen als Rijksmonumenten'.

**Waarom verwijst** Bromet naar deze Rijksdienst? “Mij maakt het niet zoveel uit hoe de monumentale bomen of lanen met bomen beschermd worden. Maar aansluiten bij bestaande regelingen kan het proces wel versnellen. Dus als deze Rijksdienst gebouwen kan beschermen, dan kunnen ze bomen toch ook als cultureel erfgoed meenemen?” De twee Kamerleden verzochten minister Schouten ook om de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) aan te sporen om monumentale bomen in alle gemeenten van Nederland een juridische status te geven. Nu heeft nog slechts de helft (57 procent) van de gemeenten een beschermende 'lokale bomenlijst'.

## monumentenbomen?

**Bromet ziet wel** wat in de aanpak van Vietnam, door bijzondere bomen een officiële erkenning met bijbehorende plaquette te geven. “Bordjes en wegwijzers zijn er nu ook wel, zoals in Laren (Gelderland). Daar staat de 'Dikke Boom' uit het liedje van Annie M.G. Schmidt: 'Ik heb een tante en een oom, die zitten in een eikeboom, een eikeboom in Laren'. Maar ook die boom is geen landelijk Rijksmonument, ook al wordt er heel goed door particulieren voor gezorgd. Ook staan er monumentale bomen op terreinen van Natuurmonumenten en andere particuliere terreinbeheerders, waar niet meteen iemand met een kettingzaag naast staat. Nederland heeft heel veel decentraal geregeld. Dat is aan de ene kant heel goed, maar aan de andere kant ontbreekt het landelijke overzicht en is er geen landelijk beleid.”

Om te voorkomen dat bomen die een monumentale status verdienen vroegtijdig gekapt worden, vinden de Kamerleden het van belang dat alle gemeenten de 'voorbeschermingsregel'

“Ik heb een tante en een oom, die zitten in een eikeboom, een eikeboom in Laren”

ANNIE M.G. SCHMIDT

invoeren. Deze regel zorgt ervoor dat bomen worden beschermd tegen kap of aantasting totdat er een beslissing is genomen over de vraag of de boom wel of niet in aanmerking komt om op de lijst van beschermde bomen te worden geplaatst. Op dit moment hanteren nog slechts vijf gemeenten deze regel, die burgers de mogelijkheid biedt om een geliefde boom op de 'bomenlijst' te plaatsen. Bromet vindt het niet bezwaarlijk dat bordjes voor een boom gebruikt worden voor toeristische doelen. “Dat is een heel legitieme reden. Je ziet dat er behoefte aan is. Er wordt nu ook een 'Boom van het Jaar-verkiezing' gehouden en daar deden vorig jaar tienduizend mensen aan mee. Bordjes zijn altijd goed.”

## Hoe oud is de oudste boom van Europa?

### 4000 jaar

De oudste bomen van Europa ontkiemden al 2000 jaar voor de geboorte van Christus.

De olijfbomen zijn te vinden in Griekenland en Italië. In Turkije staat een taxus die ook op een leeftijd van 4000 jaar wordt geschat. De monumentale olijfbom op het eiland Kreta is niet hoog, maar telt wel een omtrek van 8,35 meter. Deze boom in Ano Vouves bij Chania weet zich omringd door duizenden jongere olijfbomen. En heeft zelfs een eigen

museum, waar de bezoekers vooral verrukt zijn over de goedkope Griekse bonensoep.

### 3000 jaar

Andere boomsoorten die heel oud kunnen worden zijn de tamme kastanje, waarvan er drie exemplaren van drieduizend jaar oud in Italië staan. Hetzelfde land telt ook drie Europese lariksen van dik tweeduizend jaar. In Spanje is een Spaanse jeneverbes en een Zomereik te vinden van tweeduizend jaar.

De twee oudste Oosterse platanen staan in Turkije en Georgië.

### 2000 jaar

De 'Olivastro di Luras' in Italië is onder toeristen lang niet zo beroemd als die in Kreta. Ondanks de omtrek van 11,60 meter valt deze olijfbom in het noordoosten van Sardinië op door afgebroken en dode takken. Ook bij bomen komt ouderdom met gebreken. De eveneens tweeduizend jaar oude Taxus in Turkije staat in het noorden van het land, niet ver van de Zwarte Zeekust. De boom meet een hoogte van 26,50 meter. In totaal telt het register van monumentale bomen 41.347 exemplaren, met veel aandacht voor de mammoetbomen (*Sequoiadendron giganteum*), waarvan de hoogste in Californië tot 83 meter hoogte reikt. Ter vergelijking: de Domtoren meet 112 meter. Zo hoog zijn deze bomen bij ons nog niet. De soort is in Europa pas voor het eerst vanaf 1852 aangeplant. De hoogste van 45 meter is te vinden op het domein van château Bleu in Trooz, België, niet ver onder Maastricht. Deze mammoetboom is aangeplant in de periode 1881-1883. De hoogste mammoetboom in Nederland staat in Rhederoord en meet 40,2 meter, geplant in 1868.

De olijfbom in Vouves op Kreta is niet alleen de oudste boom van Europa, maar ook de oudste olijfbom ter wereld. Hier vastgelegd door Johan Wieland. 35°29'48.2"N 23°47'08.6"E



## Is Bonifatius vermoord vanwege een eik?

Vroeger moest je het er op school in stampen: '754: Bonifatius bij Dokkum vermoord'. Maar waarom de heidense Friezen de bisschop nou om het leven brachten? Volgens de schrijver Atte Jongstra was het omdat de 'rabiote Bonifatius' hun heilige eik had omgehakt. Onder het beschermende bladerdak eerden de Friezen hun natuurgoden en brachten er offers. De katholieke missionaris had het daarom niet zo op die bomen. In de huidige Duitse deelstaat Hessen had hij al eerder - in 723 - de bijl gezet in de reusachtige 'Donareik', om vervolgens van het hout een kapel te laten timmeren. Volgens Jongstra liet Bonifatius in Europa 'een spoor van omgehakte heilige eiken achter': "De dood van Bonifatius te Murmurwoude is te danken aan het ecologisch verzet van de Friezen uit de streek: 'Van onze eiken blijf je met je papenpoten af.'" Zo staat in het manuscript van zijn nog te publiceren nieuwe boek.

Jongstra heeft meer correcties op de geschiedenis. Er bestaan schilderijen waarop te zien is dat Bonifatius om het leven werd gebracht door zwaarden. De schrijver meldt dat dit houten knotsen moeten zijn geweest, afkomstig van de geveld eik van de Friezen. Bonifatius is dus niet neergestoken, maar tijdens een ochtendlijke veldslag doodgeslagen, evenals zijn gewapende escorte.

Een gravure toont hoe Bonifatius persoonlijk de bijl zet in een heilige eik in Geismar, Hessen. Uit de collectie van het Rijksmuseum.



► In de initiatiefnota bepleiten de Kamerleden verder een nationale bossenstrategie. Er moet op elke Nederlander 1 boom bij geplant worden, oftewel: 100 duizend hectare bos voor 2040. In steden moeten er tiny forests komen, bossen ter grootte van een tennisveld. Graag met zoveel mogelijk inheemse soorten erbij, die 'oud mogen en kunnen worden', aldus de twee Kamerleden. Bromet: "Het is eigenlijk heel simpel: als een oude boom verdwijnt, krijg je daar niet zomaar een soortgelijk monument voor terug. Daarom ben ik ervoor om zoveel mogelijk van de monumentale bomen die nu geïnventariseerd zijn formele bescherming te bieden. Ik zie het liefste dat het samenstellen van die lijst een participatief proces is, waar zoveel mogelijk mensen aan meedenken, zoals aan de Boom van het Jaar verkie-

zing. Voor mij hoeven heus niet altijd de alleroudste bomen op die lijst te komen. Een grappige boom kan natuurlijk ook." ■

✦ TEKST JAN BOM

✦ FOTOGRAFIE NORBERT VAN ONNA, JOHAN WIELAND EN P+ PEOPLE PLANET PROFIT



"Op de monumentenlijst kan natuurlijk ook een hele grappige boom komen te staan"

Een bijna carnavaleske boom is de 'dikkepikkebeuk' op landgoed De Hoevens in Alphen, die in haar groei een fier weidepaaltje opslokte. 51°29'15.6"N 4°59'13.9"E

# De zachte krachten van de Gouden Eeuw

Wie was de grootste held van de Gouden Eeuw? Dan denken wij toch vooral aan mannen als kaperkapitein/ admiraal Michiel de Ruyter. En liever niet aan de moordenaar van Banda, Jan Pieterszoon Coen. Maar zo stoer waren de Hollandse en Zeeuwse kooplieden op land helemaal niet. Ze bouwden de handelsnatie Nederland juist succesvol op met 'vrouwelijke' eigenschappen als soepelheid, geduld en dienstbaarheid. Tijdens zakenreizen lieten ze de handel bovendien over aan hun echtgenotes. Daar in Holland hebben vrouwen de broek aan, bespotten jaloerse buitenlanders ons. Historicus Dorothee Sturkenboom diepte in *De ballen van de koopman* deze weggestopte geschiedenis op. Met een knipoog naar het duurzaamheidsdenken van nu.

De 'strijd om de broek', een spotprent over de Nederlandse man die zijn mannelijk gezag door zijn echtgenote liet afnemen. Buitenlanders vonden de Nederlandse handelaars veel te feminien. Een houtsnede van Theodor de Bry (1596).

Sturkenboom (1963) verklaart een spotprent in haar boek, waar zij vijftien jaar aan werkte, heel nauwkeurig en op jacht naar briljante details. Het is een veelzeggend beeld. De gravure uit 1596 toont een 'kwaad wijf'. Met een bitse uitdrukking rukt zij haar man letterlijk de broek van zijn kont.

**Sturkenboom licht vrolijk toe:** "In de late Middeleeuwen was de broek al een symbool van mannelijk gezag. Zij pakt hem hier juist de voorbroek af, die bedoeld is om zijn geslacht te verbergen: de kulbroek. Kul is een oud woord voor het mannelijk scrotum. Het onderschrift in het Latijn verklaart: 'Wat betreft de broek van mijn man, ik ben zélf uit op het deel met de ballen'. De vrouw tastte daarmee symbolisch zijn autoriteit en gezag binnen het huwelijk aan. Die onzeglijke Nederlandse vrouw ging symbool staan voor een maatschappij, een cultuur, waar alles te gelijkwaardig was geworden. Althans, in de ogen van anderen. Buitenlanders. Engelsen vooral, onze grote concurrenten op zee. Maar de kritiek klopte ook wel. Wij waren toen al een cultuur waar gelijkheid een belangrijkere waarde vormde dan in de omringende landen, waar meer een standenmaatschappij met hiërarchie was."

Daarmee is de titel 'De ballen van de koopman' meteen verklaard. Je had je boek ook 'De kloten van de koopman' kunnen noemen. "Haha, daar heb ik niet aan gedacht. Ik vond deze titel al behoorlijk gedurfd. Maar dan mis je wel een tweede betekenis. Ballen verwijst niet alleen naar mannelijkheid, maar het is ook een uitdrukking voor guldens: het geld van de koopman."

Dan is de titel ook ironisch bedoeld. "Dat is zeker zo, omdat de Nederlandse koopman in de ogen van buitenlanders dus helemaal niet zo heel mannelijk was. Nederlandse kooplieden zelf zagen dat overigens heel anders. Beeld en zelfbeeld lopen hier uit elkaar, maar zijn wel in wisselwerking met elkaar. Mijn boek gaat over die beeldvorming. Eigenschappen waar wij als Nederlanders om bekend zijn komen te staan. Stereotypen zijn heel erg duurzaam in de zin van: heel erg hardnekkig. Je komt er niet meer vanaf, ook al ga je je heel anders gedragen."

Je kunt jouw boek ook lezen als een zoektocht naar het ontstaan van de succesvolle handelsnatie Nederland. Hoe komt het dat wij een handeldrijvend volk zijn geworden?





Historicus Dorothee Sturkenboom ontdekte dat Nederlandse echtgenotes gelijkwaardig in de handel meedraiden: "Een van de succesfactoren voor de Gouden Eeuw was dat Hollandse vrouwen goed konden boekhouden."

► "Ik beschrijf de periode van de Gouden Eeuw, de tijd van de Republiek. Ik begin mijn onderzoek rond 1580. Het is de tijd dat Nederland nog geen Koninkrijk was, maar zich in de Tachtigjarige Oorlog begint los te maken van het Spaanse Rijk waar het deel van uitmaakte. Die periode van de Republiek loopt tot 1795 door. Voor die tijd maakten wij deel uit van een wat groter gebied; de Lage Landen, waar ook de Zuidelijke Nederlanden bij horen, het huidige België. In die tijd is onze identiteit nog diffuus. Eigenlijk zie je de Noord-Nederlandse identiteit pas ontstaan als we ons hebben losgemaakt van Spanje. Het interessante is ook dat de eigenschappen die wij nu als typisch Nederlands zien, eigenlijk al voor die periode gehecht zijn aan de Zuidelijke Nederlanden. Je hebt daar de Vlaamse en Brabantse handelssteden Antwerpen, Gent en Brugge. Die lopen op ons voor. Daar ontwikkelt zich al eerder een stedelijke handelscultuur, die Holland pas later overneemt."

Trokken de zuidelijke handelaren naar Holland?

"Ja. De Nederlandse privileges dreigen door de Spaanse koning teruggedraaid te worden. Daar horen onder meer religieuze vrijheden bij, maar ook belastingvoordelen. De opstanden hiertegen monden uit in een onafhankelijkheidsstrijd, waardoor de handel in de Zuidelijke Nederlanden stil komt te liggen. Zeker wanneer Antwerpen terugvalt in Spaanse handen en de Schelde door de Nederlanders wordt afgesloten. Dat is een van de redenen dat veel van de kooplieden naar Middelburg, Dordrecht en Rotterdam uitwijken. En in tweede instantie naar Amsterdam gaan. Dat is een hele grote groep die veel invloed heeft gehad op onze cultuur. Ze brengen mondiale contacten met zich mee, maar ook een bepaalde manier van handel drijven. Hanzestad Amsterdam was toen nog heel erg georiënteerd op de handel naar de Oostzee. Hout, graan. De handelaren uit de Zuidelijke Nederlanden brachten contacten mee die over de oceanen gaan."

"Geen goud gaat boven eer"

JOOST VAN DEN VONDEL (1587-1679)

Specerijen. Goederen uit de landen aan de Middellandse Zee en via de Zijderoute uit de Oost. Ze brengen bovendien een bepaalde *joie de vivre* met zich mee, een meer op comfort gerichte levenshouding waar de Noordelijke Nederlanden nog aan moeten wennen. Een meer gepolijster soort mannelijkheid ook, wat meer gericht op uiterlijkheden en beleefdheden. Er ontstaat zelfs een cultuurclash tussen de zuidelijke en noordelijke Nederlanders. Er wordt veel commentaar geleverd op de zuiderlingen als een type man die niet helemaal betrouwbaar zou zijn, een beetje oppervlakkig ook. De noordelijke Nederlanders zien zichzelf als authentieker en oprechter. Misschien wel wat botter en onbeleefder, maar wel eerlijker. Dat was het Bataafse beeld van mannelijkheid, genoemd naar de Batavieren."

Wij vinden nog steeds dat onze Nederlandse zeggen-waar-het-opstaat-aanpak een voorbeeld is voor wereld.

"Dat vinden wij nog steeds van onszelf, ja. Maar dat wringt wel in de beeldvorming. Bot zijn, dat combineert niet goed met handel drijven. Daarmee stoot je juist mensen af. Eerlijkheid past wel. En oprechtheid ook. Die eigenschappen worden overal genoemd als een voorwaarde voor goed handel drijven. Dat is een succesvolle beeldvorming gebleken. Ook al vonden ook buitenlanders het wel vreemd dat we zowel bot waren, als meegaand. Soms zelfs te meegaand. Vooral de buitenlandse adel uit die tijd keek op ons neer, want meegaandheid werd niet als mannelijk gezien. Men verwijt ons zelfs een gebrek aan mannelijk eergevoel."

Je toont in je boek hoe Europeanen er in de tijd uit zagen. Als enigen droegen de Hollanders geen wapen, geen degen. Wij gaan hier na een verkeerde opmerking niet de straat op om de belediging in een duel even recht te zetten.

"Buitenlanders vinden het ook heel typerend dat de Republiek oorlogen uit de weg gaat. Dat had óók een reden: oorlog is slecht voor de handel. Ook in de beeldvorming van vandaag zien Nederlanders zichzelf nog steeds graag als een vredelievende natie. We zijn in het buitenland in het kader van de VN alleen bereid tot acties wanneer het om opbouwende macht gaat."

We stonden niet te trappelen om IS in Syrië en Irak te bombarderen. "Bombarderen hoort helemaal niet bij het beeld dat wij van onszelf hebben."

Bijzonder aan jouw boek is de beschrijving van de gelijkwaardige positie van de vrouw in de Gouden Eeuw. Eigenlijk is het heel logisch: wanneer de man in het buitenland op zakenreis is, moet er iemand op de winkel passen. Het geluk was dat vrouwen in die tijd boekhoudkundig onderlegd waren en echtgenotes dus de honneurs waarnamen. ►



Handelsvrouw Kenau Simonsdochter Hasselaer. In de Gouden Eeuw nog gezien als een heldin, die in 1573 meevocht en hout leverde toen de Spanjaarden de stad Haarlem belegerden. Vandaag staat haar voornaam synoniem voor 'manwif', niet bepaald een positieve typering. Een schilderij uit het Rijksmuseum (ca. 1590-1609).



In de Zuidelijke Nederlanden hielpen vrouwen al veel eerder mee in de handel en als boekhouder. Een schilderij van een geldwisselaar en zijn vrouw. Een schilderij van Quinten Massys (1514).



Dat ging veel verder dan de taakverdeling die al bestond bij boeren en vissers, waarbij de man naar zee ging, of op het land werkte, en de vrouw op de markt de producten verkocht.

“Ik denk dat we dat te danken hadden aan ons goede lagere onderwijssystemen, waarin ook meisjes lezen en rekenen mochten leren. In Vlaanderen zie je dat óók eerder: zelfstandige vrouwen die de taak van hun echtgenoot overnemen. Eigenlijk was het zelfs vreemd dat ze dat in andere landen niet ook zo regelden. In de 17e eeuw schreven de Britten economische traktaten over hoe een land rijk te maken middels de handel. Hun bevinding: een van de succesfactoren is dat de Hollandse vrouwen goed kunnen boekhouden.”

Maar tegelijkertijd scholden Britten de Hollandse mannen uit voor pantoffelhelden. En schreven de Duitsers: in Nederland kraait niet de haan, maar de hen.

“Dat was deels jaloezie. Het was natuurlijk onbegrijpelijk, hoe dat kleine Republiekje zo rijk kon worden.”

Tot de dag van vandaag wordt het succes van Nederlandse handelsmaatschappijen toegeschreven aan onze egalitaire samenleving. “Handeldrijven doe je onder gelijken. Het is in principe een activiteit waarin je elkaar als gelijkwaardige ziet. Anders lukt het niet. Hoewel je handel ook kunt afdwingen met geweld. Er is ook een ugly face. Die hadden we óók hoor, in de koloniën.”

Je schrijft dat heel wat begrippen gekoppeld worden aan mannelijke of vrouwelijke eigenschappen. Vrijheid zou een typisch mannelijk woord zijn.

“Denk aan avonturiers, aan mannen die zich van alles kunnen veroorloven. Dat zijn culturele associaties. Er zijn net zo goed vrouwen die vrij willen zijn, maar onze cultuur associeert het meer met mannen. Die willen zich niet binden in een huwelijk. Lekker op de motor. Je niets van niemand hoeven aan te trekken. Het was in de tijd van de Republiek natuurlijk ook zo dat mannen meer vrijheden hadden dan vrouwen.”

Verbazingwekkend is dat de eigenschappen die als vrouwelijk worden gezien, bijna allemaal te maken hebben met het succes van de handel in de Gouden Eeuw. Een zachte confrontatie mijddende stijl, inschikkelijkheid, soepelheid, tact, geduld en vriendelijkheid, dienstbaarheid, meegaande en beheerste opstelling ten opzichte van klanten...

“Juist deze ‘feminiene’ eigenschappen worden in de handboeken voor kooplieden aangeprezen om succesvol handel te kunnen drijven. Maar daar wordt nergens in gezegd dat dit vrouwelijke eigenschappen zouden zijn. Het gaf ons als handelsnatie op een bepaalde manier wel een androgyn identiteit, een combinatie van mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. Dat zie je nu nog steeds in de beeldvorming over ons. In reisgidsen valt in beschrijvingen op dat Nederlandse vrouwen niet alleen zo zelfstandig en geëmancipeerd zijn, maar zich ook vaak mannelijk kleden. Nederlandse mannen worden soms als doetjes getypeerd, omdat ze voor de kinderen zorgen. Het zijn zeker geen macho-mannen, die Nederlanders.”

Beeldvorming kan ook veranderen. Over de grote succesvolle handelsvrouwen uit onze geschiedenis zijn we vandaag helemaal niet zo positief. Het vrouwtje van Stavoren kreeg in haar woonplaats een standbeeld waarin ze werd neergezet als een heks met een hoge puntmuts op. Heldin Kenau Simonsdochter Hasselaer is spreekwoordelijk geworden voor een kreng van een wijf. Niemand noemt zijn dochter Kenau.

“Wij zijn er zelf ook heel ambivalent in, als het gaat over vrouwen die zo zelfstandig zijn, dat ze bijna ‘mannelijk’ worden. Ook wij als Nederlanders hebben daar reserves bij. Kenau werd aanvankelijk heel positief becommentarieerd. In de Tachtigjarige Oorlog werd ze nog als voorbeeld bejubeld. Pas later draaide die beeldvorming en wordt zij als een manwijf in negatieve zin gezien.”

En al die andere handelsvrouwen uit de Gouden Eeuw zijn vandaag volledig vergeten.

“Geschiedenis heeft gewoon geen goed geheugen voor vrouwenlevens. Behalve als ze tot een mythe worden, zoals Kenau. Wie kent nog haar hele verhaal? Handelsvrouw, scheepsbouwer, weduwe, die zelfstandig hout ging inkopen in Scandinavië. We hebben onze geschiedenis zo vertekenend dat alleen de mannelijke kant als

## “Geschiedenis heeft gewoon geen goed geheugen voor vrouwenlevens”

universeel verhaal is gaan dienen, en als norm. Mijn boek probeert dat beeld te corrigeren.”

Hoe is het mogelijk dat de gelijkwaardige positie van de handelsvrouwen in later eeuwen verloren is gegaan? Als de ontwikkeling zich toen had doorgezet, waren er nooit feministische golven nodig geweest, geen Opzij, geen Cisca Dresselhuys.

“Dat komt voor een deel door de Franse tijd met de Napoleontische wetgeving. Die is heel erg beperkend geworden voor vrouwen. In de 18e eeuw zie je nog dat de emancipatie door Verlichtingsidealen eerst nog wat verder doorzet. Ten tijde van de Franse revolutie is ook gepleit voor gelijke politieke rechten. Maar die strijd is toen niet gewonnen. Die is een halt toegeroepen. En dan komt de 19e eeuw die conservatiever is. Dan lijkt het heel belangrijk te worden voor de burgerlijke stand om te laten zien dat de vrouw niet hoeft te werken, dat zij thuis voor het huisgezin zorgt. Voor arbeidervrouwen gold dat niet, maar zij hadden een andere strijd te strijden: geld verdienen om te overleven. Zij vochten vaker zij aan zij met hun mannen. En de gelijkwaardigheid in de Gouden Eeuw was ook beperkt. Er stonden wel bepaalde stedelijke ambten open voor vrouwen, maar tot het stadsbestuur kregen zij geen toegang. We waren redelijk geëmancipeerd maar het was een relatief iets. Er was geen toegang tot de universiteit en geen politiek stemrecht, belangrijke thema’s in de eerste feministische golf.”

Ik heb gezocht naar het ontstaan van de onlosmakelijke combinatie koopman-dominee.

“Die vind je in mijn boek niet.”

Ik kwam wel de Reformatie-dominee Godfried Udemans uit Zierikzee tegen, die de slavenhandel veroordeelde, maar plantageslaven pas vrij wilde laten wanneer ze na zeven jaar Bijbelstudie een goed christen waren geworden.

“Je mocht als goed christen eigenlijk geen slaven houden. Maar als ze heidenen waren, moest je ze eerst onderwijzen in het ware geloof voordat je ze vrij kon laten. Er werd wel onderscheid gemaakt tussen de slavenhandel en mensen in slavernij hebben. De handel wordt dan ook eerder verboden dan de slavernij.”

Zou dat dan niet de bron kunnen zijn waardoor het geloof met de handel verbonden raakte?

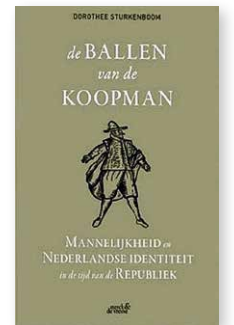
“Zeker niet. Het is natuurlijk een nationaal zelfbeeld, die combinatie koopman-dominee. Ik tref dat beeld niet bij buitenlanders aan. Die associëren ons alleen met koopmanschap en zeevaart. Pas in de 20e eeuw worden wij een soort gidsland. Daar hoort ook dat opgeheven vingertje bij van: wij weten hoe het moet, wij weten het beter dan jullie. Dat wordt door onszelf gezien als een trekje van de

dominee. Ik heb het idee dat de komst van de dominee in ons zelfbeeld pas is ontstaan door alle dichtende dominees in de literatuur van de 19e eeuw (Beets, Ter Haar, Ten Kate, red.). Die hebben het oudere zelfbeeld uit de Gouden Eeuw van de Nederlander als koopman-zeeman verdrongen.”

Maar dichtende dominees hebben totaal niets met de handel te maken. “Nee, die combinatie is ook een tegengestelde. Een vingertje dat wijst van: zo hoort het niet, daar kom je als koopman niet ver mee. Het zijn twee verschillende gezichten van onszelf, zoals ook bot zijn en handeldrijven tegenstrijdige eigenschappen zijn.”

Wat kan de duurzame wereld van je historische studie leren?

“In de Gouden Eeuw wordt benadrukt dat winst maken belangrijk is, maar nog belangrijker is het dat je op een eerzame wijze handeldrijft. De Groningse koopman Van Nyenborgh schreef in 1659 dat de beste handel de handel was ‘diens winst niemand schade doet’. Ook toen al hadden we ondervonden hoe belangrijk het was om een goede reputatie te hebben. Koopmanschap steunde op bona fides, het vertrouwen in elkaar. Toen de Zeeuwse koopman David Baute op verdenking van illegale handel in een Spaanse gevangenis belandde, merkte hij al dat dit zijn krediet geen goed had gedaan. Of zoals dezelfde rijmlustige Nyenborgh dichtte: ‘Ziet dat gij een goede naam behoudt, dat beter is dan geld of goud’. De Mercator Honestus was het ideaalbeeld, de integere koopman. Het is jammer dat zulke idealen verloren zijn gegaan in de liberale tijdsgeest die daar later overheen kwam. Het idee ontstaat: de markt zal alles zelf wel regelen. Met Adam Smith die zegt dat een Onzichtbare Hand alles stuurt. Daarmee gingen de oude, morele principes vanuit het christendom en de klassieke tijd verloren. De dichter Vondel had het al samengevat in 1655: ‘Geen goud gaat boven eer’. In onze tijd zou je dat kunnen vertalen naar: geen winst gaat boven mens en aarde.” ■



De Ballen van de Koopman  
Dorothee Sturkenboom  
Uitgeverij Sterck & De Vreese  
Prijs 35 euro  
ISBN 978 90 5615 506 3

### Website

‘De Ballen van de koopman’ bij uitgeverij Sterck & De Vreese.  
[www.bornmeer.nl/winkel/de-ballen-van-de-koopman](http://www.bornmeer.nl/winkel/de-ballen-van-de-koopman)

✦ TEKST JAN BOM

✦ FOTOGRAFIE FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT, ILLUSTRATIES ONDER ANDERE UIT RIJKSMUSEUM EN UIT ‘DE BALLE VAN DE KOOPMAN’.

# Grenzen van mens en planeet overschreden



**I**k vind het wel een beetje duur om nu dood te gaan'. Dat hoorde ik een econoom van boven de zestig zeggen, tijdens een van de vele seminars die ik nu online kan volgen. Want wat zou er verdwijnen? Hij draagt nu nog een grote hoeveelheid ervaring en kennis actief over aan collega's en studenten. Hij kan ook zijn inkomen niet meer met zijn partner delen. Zijn belastingenbetalingen en zijn consumptieve uitgaven zullen verdwijnen uit het economisch verkeer. Om over de emotionele schade aan vrouw, kinderen en kleinkinderen maar te zwijgen.

**Ik moet steeds** aan de opmerking van die econoom denken als ik bij de verschillende praatshows op tv bekende economen en andere bekende Nederlanders met luide keel hoor verkondigen dat de economie zo snel mogelijk moet worden opgegooid. Zij hebben blijkbaar geen idee hoe gemakkelijk het virus zich verspreid. En ze gaan er voor het gemak ook aan voorbij dat ook zonder lockdown de economische schade heel groot zou zijn. Meer mensen worden ziek en gaan dood. Andere blijven uit angst thuis en dan komt de economie automatisch tot stilstand.

**Welke vorm** van lockdown het beste werkt om deze en mogelijk toekomstige virussen in de hand te houden, wordt nu wereldwijd getest. Ieder land doet het anders. In de VS doet zelfs elke staat het anders. En vanwege het piepkleine sociale vangnet wat mensen daar hebben, komen ze in opstand. In de staat Mississippi was er iemand – onherkenbaar met bril en sjaal voor de mond – die een protestbord ophield: *Sacrifice the Weak*. Ofwel: laat de zwakken doodgaan want de economie moet door. Zo'n directe oproep voor een Darwinistische samenleving heb ik nog niet bij OP1 of Jinek gehoord.

**Maar het zijn** niet (alleen) de zwakken die doodgaan. The Economist besprak in de editie van 2 mei een interessant onderzoek van onder andere Peter Hanlon, Fergus Chadwick en Anoop Shah. Daaruit blijkt dat mannen gemiddeld veertien levensjaren kwijtraken en vrouwen twaalf. Ze berekenden dit met zogenoemde Years of Life Lost (YLL). Die meetmethode gebruiken onderzoekers ook voor het eerder sterven van mensen door luchtvervuiling of kanker. 20 procent van de mensen die de afgelopen periode zijn overleden aan

corona waren tussen de 50 en 60 jaar oud en redelijk gezond. Zij hadden, aldus het onderzoek, anders nog 25 jaar aan leven gehad.

**De neiging om** het inkomen van de een boven het leven van de ander te stellen, is absurd. De economie komt er wel weer bovenop. Die overleden mensen, waaronder dokters en verplegers, zijn we voor altijd kwijt. We hebben blijkbaar niet in de gaten dat economische groei ons in deze ongekende situatie heeft gebracht. Het ecologische systeem waar wij als primaten zelf van afhankelijk zijn, is zonder gêne uitgebuit voor het laten groeien van een economisch systeem. Deze crisis laat zien dat we letterlijk aan de grenzen van de groei zitten. Met het overspringen van een vleermuisvirus naar de mens, laat de natuur zien wat er gebeurt als de grenzen van de planeet worden overschreden. Tijd om die grenzen te respecteren. ■

MARLEEN JANSSEN GROESBEEK  
LECTOR SUSTAINABLE FINANCE & ACCOUNTING AVANS  
HOGESCHOOL

Koperwinning  
zakt in na 2044

# Wat ons nog rest...

## De laatste grondstoffen

# Wereldboekhouder

Hij is een wereldboekhouder. Niemand weet beter dan de Noorse hoogleraar Harald Sverdrup wat ons nog rest aan grondstoffen. Zijn computers berekenen wat er nog in de aarde zit, hoeveel we daar nog uit kunnen halen en zelfs hoeveel we de komende jaren nodig zullen hebben. Het enige dat hij niet kan is deze voorraden eerlijk verdelen. De laatste metalen zouden naar die bedrijven moeten gaan die het mogelijk maken ze weer volledig te hergebruiken. Anders zit de wereld echt heel snel zonder. Wie neemt deze taak op zich?

**W**ie houdt vandaag bij wat ons nog rest aan grondstoffen? Die vraag beantwoorden is een speurtocht op zich, die eindigt op IJsland en in het zuidoosten van Noorwegen, plaatsen waar hoogleraar Harald Sverdrup (1954) resideert. Hij voedt zijn computers met gegevens over 43 verschillende metalen en andere materialen. Hoe groot zijn de geschatte restvoorraden nog? Hoeveel gebruiken we? Wanneer is de piek in productie, waarna de aanvoer steeds minder gaat worden? Hoeveel van die materialen recylen we? Wanneer is alles op? De computers van Sverdrup stampen en in de collegalen toont hij grafieken die doen denken aan de curves die hoopvol zijn als het om de bestrijding van het coronavirus gaat. Maar de daling van de wereldwijde productie in de komende jaren is allerminst iets om erg blij

over te zijn. Daar zijn ook ertsen bij die hard nodig zijn om de energietransitie te realiseren. En die materialen zijn nu al schaars. Sverdrup toont zijn studenten ook de pick-jaren in productie, een begrip dat in 2012 het hoogtepunt van de winning van ruwe olie markeerde, en in 2016 voor goud, dat daarna dan ook steeds duurder werd. Het jaar van de omslag naar een productiedaling is voor kobalt – bijvoorbeeld – al in 2026 te verwachten. Is dit een echo van de oude boodschap van de Club van Rome, het gezelschap van kritische denkers dat in de vorige eeuw alarm sloeg met de constatering dat er grenzen aan onze economische groei zaten? Jazeker. Sterker nog: Sverdrup en zijn IJslandse collega Anna Olafsdottir werken aan het allernieuwste geïntegreerde assessment model van de Club van Rome, getiteld: WORLD7.

**Hij klinkt als** een bescheiden man, met dezelfde charmante Engelse tongval die ook Noorse acteurs in internetseries over Vikingen typeert. Een soort van stille strijdvaardigheid, die doorklinkt in zijn analyse van de coronacrisis. Sverdrup: “De wereld staat nu op zijn kop. Wat eerst waar was, is niet langer waar. En wat wel waar was, is dat niet meer. Veel is omgedraaid en dat creëert een milieu waarin veranderingen mogelijk worden die we ongemakkelijk vonden of zelfs onmogelijk. Het is zelfs onze plicht om dat te doen. Waarom niet, eigenlijk?”

**Daar komen** zijn lijsten goed van pas, die hij produceerde op de Universiteit van IJsland in Reykjavik en de Inland Norway Universiteit van Toegepaste Wetenschappen in het zuidoosten van Noorwegen. Hoe kwam hij aan alle

cijfers? Sverdrup: “Van slimme geologen die slimme statistieken gebruiken. Aan de huidige productiecijfers kunnen we daardoor zien hoeveel we in de toekomst nog kunnen vinden.”

Gebruikt u alleen gegevens van onafhankelijke onderzoekers of ook van commerciële mijnbouwbedrijven? “Het is een mix; ik neem naast geologische literatuur ook al hun research en assessments mee. Mijnbouwbedrijven maken een heel strikt verschil tussen de voorraden (*deposits*) en de *resources*. Geologen weten hoeveel er beschikbaar is in de geologische formaties op aarde en stellen de vraag: hoe groot is de voorraad waar we ook daadwerkelijk bij kunnen? En: tegen welke prijs? Het laatste is belangrijk. Voor sommige delfstoffen zijn de voorraden heel erg groot, maar economisch gezien onmogelijk om ze te benutten. Soms liggen ze diep onder de oceaانبodem, soms onder grote steden. Als jij een grote goudvoorraad onder het hart van New York City zou vinden, kun je daar geen mijn openen. Je krijgt niet eens een vergunning, laat staan dat je het voor elkaar krijgt om het Empire State Building af te breken. In andere gevallen liggen de voorraden zo diep, dat graven veel te duur wordt. Mijn-

bouwbedrijven schrijven dit dus allemaal af. We kunnen er gewoon niet bij.”

Bovendien hebben mijnbouwbedrijven een horizon die niet verder gaat dan zo’n twintig jaar. Wanneer je nog zo lang nog vooruit kunt produceren, zijn de aandeelhouders tevreden.

“Ze geven cijfers met een tijdshorizon van vijf jaar, tien jaar en twintig jaar. Maar daarnaast zijn er ook andere geologische onderzoeken. Als intermediair weten ook zij waar mijnbouwbedrijven naar op zoek zijn.”

Zoals de *United States Geological Survey*?

“Dat is er een. Maar Zuid-Afrika heeft ook zo’n onderzoeksinstituut. India. Saoedi-Arabië. De Chinezen ook, hoewel die niet veel informatie delen. De Britten. De Russen.”

En u beschikt over al deze bronnen?

“Ik heb een ongelooflijke hoeveelheid van deze informatie verzameld en lange, lange lijsten samengesteld. Dan krijg je een vrij aardig inzicht in wat er nog te vinden is. Daarna bekijken we deze cijfers in relatie tot de prijs. Zo van: OK, tegen deze marktprijs is er nog zoveel koper beschikbaar. Maar laten we nu ook eens kijken wat er gebeurt wanneer je de prijzen

verdubbelt: hoeveel meer koper kun je dan delven, op minder gunstige plaatsen? En verdriedubbel dan nog eens. Op zeker moment bereik je een limiet van wat nog mogelijk is. Je zult daarna niet meer koper delven, hoe hoog de koperprijs ook staat.”

Veel gehoord is de opmerking: er zijn nog heel wat restvoorraden op deze wereld gevonden. De planeet is zo groot... Is dat waar?

“Er is nog veel niet fysiek of legaal gevonden. Aan de andere kant: als geologen de bodem van

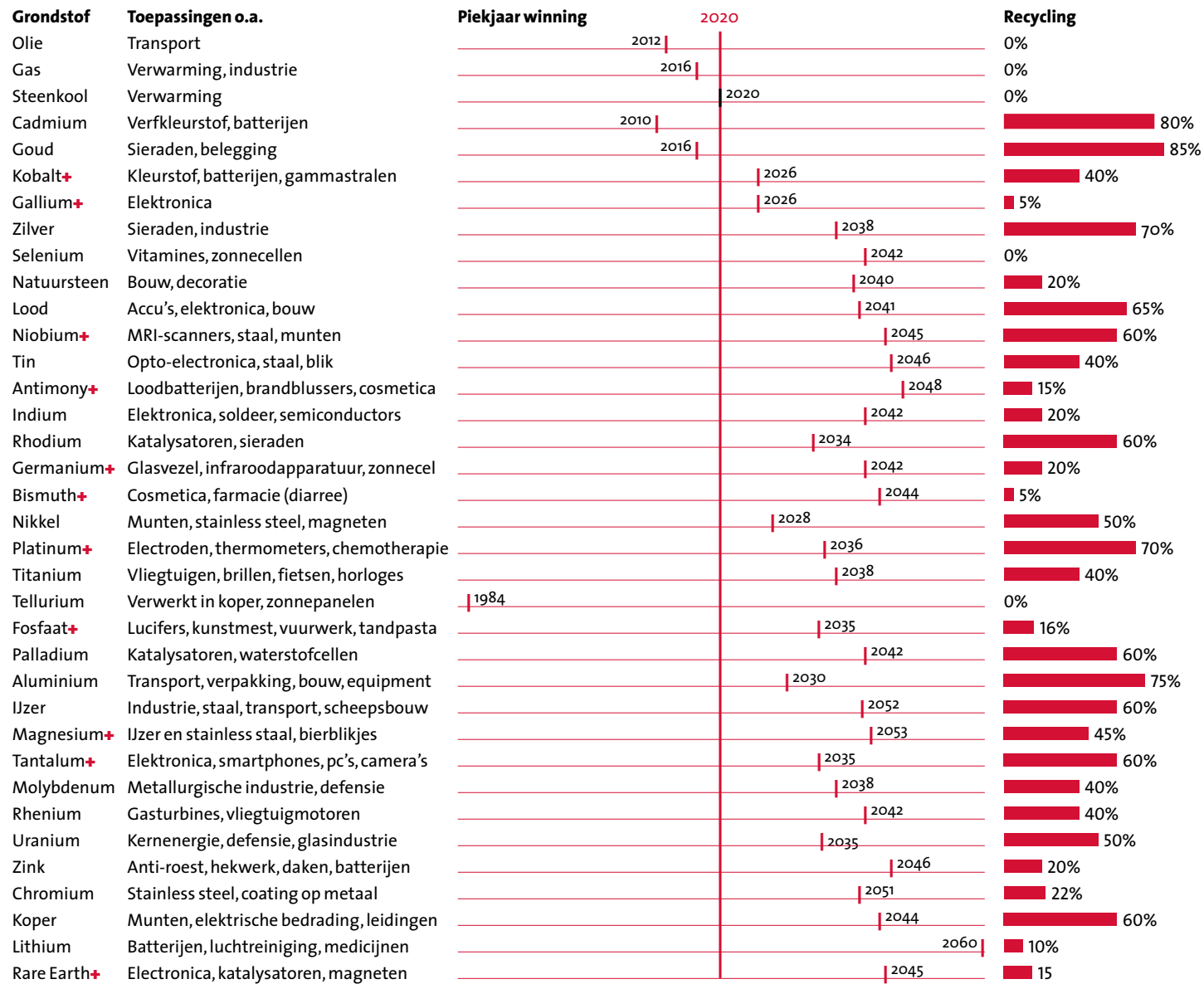


Hoogleraar Harald Sverdrup geeft college: “Tussen 2030 en 2070 bereiken wij een piek in winning van vrijwel alle grondstoffen. Daarna wordt het steeds minder.”

Eerst een mijn in Sonderhausen in Duitsland, toen een toeristische attractie, nu sinds 2006 weer een actieve mijn, waar steenzout wordt gewonnen.



## WANNEER EINDIGEN DE WERELDVOORRADEN GRONDSTOFFEN?



+ Staan ook op de EU-lijst van 'kritieke grondstoffen'

Bron: Harald Sverdrup en Anna Olafsdottir

➤ tweederde van een land in kaart hebben gebracht, dan weet je behoorlijk goed wat er nog in dat laatste stuk zal zitten. Het zijn dit soort statistieken waar we behoorlijk goed in zijn. We doen dit al zoveel jaren. De Finnen hebben hun land goed onderzocht. De Zweden hebben hun land al voor de helft in kaart gebracht, maar de rest is van dezelfde geologie. De cijfers zijn dus goed betrouwbaar. Jullie in Nederland kennen de bodem heel goed als het om aardgas gaat.”

Dat is dus de basis voor uw berekening van piekmomenten. “Vanaf een bepaalde jaar zal de productie gaan afnemen. De delfstoffen zijn dan nog niet

fysiek op. We raken wel aan het einde van de voorraden die economisch nog goed te winnen zijn. Wanneer de prijs verder omhooggaat, kunnen de bedrijven deze niet meer doorberekenen aan de klant. Als de prijs van koper die van zilver gaat bereiken, dat gaan we heroverwegen of we nog wel koper kunnen gebruiken. En zo werkt dit voor alle metalen. We hebben al deze berekeningen voor de Club van Rome in modellen gestopt. Op zeker moment heette dit het World3, Limits to Growth, het beroemde rapport. Die waarschuwing schokte de wereld, maar het beschreef de resterende voorraden nog erg eenvoudig. Dat moest toen wel, in 1972, want computers konden nog niet meer berekeningen aan. Maar die beperking

bestaat nu niet meer. Computers kunnen alles doen wat ik van ze vraag. We hebben zo een nieuwe generatie van modellen gebouwd, die kunnen calculeren hoeveel materialen we nodig zullen hebben om alle producten te kunnen maken. De smartphone die ik nu vastheb, de computer waar jij achter zit, de deurklinken in jouw huis, het bestek in je keuken. De huidige modellen berekenen hoeveel materialen wij nodig hebben om dit alles te kunnen maken. En hoeveel er terugkomt en wordt gerecycled. We zien dan twee dingen. Er is een ongeloflijke hoeveelheid aan materialen in omloop, en we hebben steeds meer mensen die een hoge levensstandaard bereiken. Er komt een miljard Chinezen aan die net zulke deur-



Zuid-Afrikaanse mijnwerkers in een platijnmijn, een van essentiële metalen in de energietransitie.

krukken zoals wij willen hebben, tien stuks per huis. Dat gaat om enorme hoeveelheden. Wij zitten nu in een fase om aan die vraag te voldoen. Maar niet veel van die deurkrukken komen weer terug voor hergebruik. We gooien ze meestal weg. Dit lineair gebruik gaat snel. We verbranden spullen erg snel. Dit leidt tot een enorme accumulatie waardoor wij tussen 2030 en 2070 een piek bereiken voor vrijwel alle grondstoffen.”

Het is toch ook zo wanneer je sommige materialen niet meer hebt, heel wat andere grondstoffen ook onbruikbaar zijn. Neem rubber. Een auto zonder rubberbanden kan niet meer rijden. Al die andere onderdelen zijn ineens nutteloos geworden.

“Voor sommige technische toepassingen zijn de gebruikte materialen zo specifiek, dat ze niet vervangen kunnen worden. Het betekent dat als je geen platina meer hebt, je een compleet product als een katalysator om elektriciteit om te zetten in waterstof niet meer kunt maken. Of het betekent dat wanneer je een product niet meer van ijzer maakt, het geen 140 gram meer weegt, maar 14 kilo. Productie is daardoor onmogelijk geworden. Wanneer jouw vliegtuig stuk is en je vlucht wordt geannuleerd, is dat vliegtuig niet meteen vervangbaar voor een andere: dat is ook al geboekt. Substitutie is erg beperkt. Het kan voor een nicheproduct worden ingezet, maar niet voor bulkproducten.”

Dat maakt uw lijst dus alarmerend. Vooral ook omdat de recyclingpercentages niet al te hoog zijn. Gaat dit om huidige of toekomstige percentages? “Dit zijn de percentages van vandaag. Wanneer

in mijn lijst 30 procent recycling staat, dan betekent dit dat 70 procent wordt weggegooid.”

En dat betekent weer dat we zonder een perfecte circulaire economie die naar 100 procent hergebruik gaat, het aantal beschikbare materialen snel afneemt. Misschien is het meeste in 2100 wel op?

“Er zullen tegen die tijd grote leveringsproblemen ontstaan. De generaties na 2100 zullen worden geconfronteerd met ernstige tekorten aan materialen. En als deze nog ergens kunnen worden gewonnen, zullen we ze in een minder pure vorm aantreffen dan de voorraden van vandaag. Dus zal de winning meer energie gaan kosten. Die kosten gaan nu al omhoog, elk jaar. Het aantal beschikbare bronnen

## WANNEER GAAT METEN OVER IN VOORUITZIEN?

Het lectoraat Sustainable Finance and Accounting van Avans Hogeschool doet onderzoek naar hoe landen en organisaties beter hun waardecreatie kunnen laten zien. Dit aan de hand van zes kapitalen. Een van die kapitalen is natuurlijk kapitaal en dat laat vooral waardevernietiging zien. Door een wereldwijde boekhouding op te zetten voor natuurlijk kapitaal - grondstoffen, water, biodiversiteit - wordt duidelijk dat hogere financiële prestaties door het uitputten van de natuurlijke hulpbronnen een financiële illusie is. En dat landen en bedrijven hun vermogen om welvaart te creëren uithollen. Meer geld op de bank nu leidt tot armoede in de toekomst.

Door onderzoek te doen naar hoe een bedrijf natuurlijk kapitaal als activa op de balans kan zetten en de waardevermindering zichtbaar wordt in de winst- en verliesrekening, zien aandeelhouders hoe ze in hun portemonnee worden geraakt. Onderzoek is nodig omdat de financiële-kapitaalverschaffers nu nog niet aan het rendement kunnen zien dat circulaire bedrijven aantrekkelijker zijn om in te investeren, omdat zij door hergebruik het natuurlijk kapitaal niet wordt uitgeput en zijn waarde behouden blijft.

Website Sustainable Finance and Accounting van Avans Hogeschool [www.avans.nl](http://www.avans.nl)

“We zullen wat strafmoeten zetten op die ondernemingen die herbruikbaarheid van grondstoffen niet in hun design meenemen”

neemt ook af, jaar op jaar. Alleen al het winnen van ijzer zal 30 procent van de totale energiebehoefte op deze aarde vragen. Dat is veel! Wat gaan we dan doen? Nemen we afscheid van het ijzeren tijdperk? Gaan we terug naar... wat? We kunnen het niet zo ver laten komen.”

De EU hanteert een andere lijst dan u, van kritieke grondstoffen. Hoe kan het dat er twee totaal verschillende lijsten bestaan? Wat is het verschil daartussen?

“Dat is er vooral een van timing. De EU-lijst waarschuwt voor problemen wanneer sommige materialen op korte termijn niet langer beschikbaar zijn, om wat voor reden dan ook. Ik kijk naar de eindigheid van de voorraden. De lijsten conflicteren dus niet. Er staan inderdaad materialen op de lijst van de EU waar ik nog niet aan toe ben gekomen. Aan de andere kant leveren wij gegevens aan die door de ambtelijke verwerking door de EU pas over enkele jaren in de documenten zullen worden opgenomen. Dat is een standaard vertraging. Wij denken dat het de lange termijnberekeningen zijn die er uiteindelijk het meeste toe doen. Op de korte termijn zullen er altijd variaties zijn en een onevenwichtige balans tussen vraag en aanbod.”

Op de EU-lijst staat welke landen over welke grondstoffen beschikken. Dat is bijna altijd China. “China heeft een grote hoeveelheid natuurlijke reserves en gebruikt daar zelf een groot deel van. De Chinezen exporteren deze ook in de

## WAT STAAT ER OP DE EU-LIJST VAN 'KRITIEKE GRONDSTOFFEN'?

Grondstof	Grootste winning	Input recycling
Baryte	China 44%	1%
Beryllium	VS 90%	0%
Borate	Turkije 38%	0%
Coking coal	China 54%	0%
Fluorspar	China 64%	1%
Hafnium	Frankrijk 43%	1%
Helium	VS 73%	1%
Indium	China 57%	0%
Natural graphite	China 69%	3%
Natural rubber	Thailand 32%	1%
Phosphorus	China 58%	0%
Scandium	China 66%	0%
Silicon metal	China 61%	0%
Tungsten	China 84%	42%
Vanadium	China 53%	44%



Het piekjaar in de oliewinning ligt al achter ons: dat was in 2012.

► vorm van verwerkte producten. China importeert ook veel. Als gevolg van ons huidige korte termijnbeleid om de productie naar China te outsourcen en niet meer in Europa, hebben we onszelf in deze positie gelaveerd. Ik sprak met een ondernemer uit Engeland. Hij vroeg zich af: waar is de Britse pompfabriek die ik heb geërfd? De productie zit in China, de assemblage zit in India, het ontwerp wordt in Pakistan gedaan, de invoicing zit in Spanje. Is dit nog wel een Brits bedrijf? Bizar. We zijn heel kwetsbaar geworden."

U bent een soort wereldboekhouder van wat ons nog rest. Maar boekhouders adviseren hun klanten ook om uitgaven en investeringen even anders te spreiden. Zou er een wereldboekhouder moeten zijn die de restvoorraden verdeelt? De laatste metalen gaan alleen nog naar die bedrijven die er producten mee maken waar die grondstoffen na gebruik weer uit te halen zijn? En de bedrijven die dat niet doen, krijgen simpelweg de grondstoffen niet meer?

"Die denkrichting moeten we uit. We moeten bedrijven gaan belonen die herbruikbaarheid van grondstoffen in hun design meenemen. En we zullen wat straf moeten zetten op die ondernemingen die dit niet doen."

Maar wie gaat dit doen? Welke regering of organisatie is bij machte om dit wereldwijd in te voeren? "Zo'n aanpak vergt governance, dus het moet van regeringen komen. Een EU of een nationale overheid, want er is geen wereldregering. De Verenigde Naties kunnen alleen aanbevelingen doen. Er is een International Resource Panel, maar dat kampt met gebrek aan middelen en is gepolitiseerd. Daar gebeurt dus niet veel. We hebben efficiënte instituten nodig."

Die er nu nog niet zijn. En regeringen hebben geen policy op dit gebied.

"Heel weinig, maar ze zijn er wel. De Chinezen hebben een uitgesproken grondstoffenbeleid. India ook, maar de uitvoering is niet erg efficiënt. De Russen hebben een beleid, maar dat is in handen van het leger. In de Verenigde Staten heeft de regering geen policy, maar ook daar heeft defensie dat wel. Het is een erg gefragmenteerd beeld. Heel wat landen denken er niet eens over na. Nooit. Sommige landen hadden strategische voorraden maar verkochten deze. De Amerikanen privatiseerden hun heliumvoorraden. Hun rare earth deden ze ook weg. Met hogere overheidsschulden is het plezierig iets te gelde te maken. De Russen raakten veel van hun grondstoffen kwijt in de chaotische jaren na het vallen van de Muur. De opbrengst vulde vele gaten en ook broekzakken waar je uit kon stelen. Allerlei motivaties om te verkopen aan wie er ook maar belangstelling voor had."

Maar wij in Europa hebben geen grondstoffenstrategie? "De Duitsers werken eraan. Daar gaat het om een totale strategie. Waar halen we het vandaan? Wie heeft deze grondstoffen? Hoe houden we die in stand? Hoe creëren we in ons eigen nationale systeem een efficiënt gebruik? Hoeveel service halen we uit elke kilo grondstof en hoe houden we dit vast?"

Dus Duitsland loopt voor op de EU?

"Duitsland heeft veel studies gedaan naar de Energiewende, de omschakeling naar duurzame energiebronnen. Harry Lehmann was de masstermind hierachter. Hij realiseerde zich dat bij een Energiewende ook een Resourcewende hoorde.

Om de omslag te realiseren heeft Duitsland al die kritieke materialen nodig, om op de juiste tijd de juiste technologie te kunnen bouwen. Maar ook is een Socialwende nodig, waarbij ons gedrag verandert, ons bedrijfsleven, onze samenleving. Het zal ons leven niet slecht maken, maar toch wel een beetje anders."

Zal de coronacrisis ons doen inzien dat we ons gedrag moeten veranderen en met minder bezittingen genoegen moeten nemen?

"Ik denk dat deze viruscrisis zich snel in een stevige economische crisis zal voortzetten. Pak deze kans om in nieuwe dimensies te gaan denken. Hoe gaan we het verder doen?" ■

Harald Sverdrup wordt op zondag 6 september in Nederland verwacht, waar hij een door Wouter van Dieren georganiseerde conferentie bijwoont in het kerkje van Broek in Waterland. Een internationaal gezelschap denkers werkt hier verder aan het Club van Rome-rapport WORLD7, ook aan een toekomstdocument over 'industriële symbiose' dat verder gaat dan de circulaire economie.

#### Website

246 studies van prof. Harald Sverdrup  
[www.researchgate.net/profile/Harald\\_Sverdrup](http://www.researchgate.net/profile/Harald_Sverdrup)

♦ TEKST MARLEEN JANSSEN GROESBEEK EN JAN BOM  
♦ FOTOGRAFIE MICHAEL TURNER E.A. DREAMSTIME

Ter voorbereiding op dit interview werd gesproken met Wouter van Dieren (Club van Rome), Ralph Turm (3-o.org) Benjamin Sprecher (Universiteit Leiden), Gert Jan Kramer (Universiteit Utrecht), Sybren Bosch (Copper8) en Elmer Rietveld (TNO).

# Impact Centre Erasmus from Purpose to Impact

Impact Centre Erasmus is een onderwijs- en onderzoeksinstituut verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Impact Centre Erasmus wil met impact denken, meten en sturen organisaties stimuleren de grootst haalbare maatschappelijke bijdrage te leveren. Zodat mensen en middelen bewust en effectiever worden ingezet om economische, maatschappelijke en ecologische ambities te realiseren. Impact Centre Erasmus werkt met en voor het bedrijfsleven, de overheid, NGO's en goede doelen om hen te ondersteunen weloverwogen keuzes te maken. Impact Centre Erasmus wil inspireren met onderzoeksinitiatieven, projectonderzoek in opdracht en door opleidingen aan professionals en executives aan te bieden.

**Het aanbod van Executive Programs voor dit najaar is:**

## Corporate Social Responsibility

Maak je als directeur, beleidsmaker of adviseur vandaag de juiste keuzes voor morgen? Vertaal actuele wetenschappelijke inzichten en de laatste ontwikkelingen naar strategie en praktijk. Dé MVO opleiding in Nederland wordt (h)erkend in de markt en levert de deelnemers een hecht en omvangrijk netwerk op.

## Impact Strategie Accelerator

Hoe kun je ook op lange termijn het bestaansrecht van jouw organisatie of goed doel legitimeren? Impact-denken, -meten en -sturen biedt kansen voor verantwoording, strategisch leren en organisatieontwikkeling. Verkrijg een diepgravend begrip van wat meervoudige waardecreatie en impact kan doen.

## Conscious Business

Ben je als ondernemer en leidinggevende ook een maatschappelijk business leader? Conscious Business inspireert je met een andere, geïntegreerde blik te kijken naar bedrijven, bedrijfseconomie en ondernemen. Thema's zijn purpose, bewust leiderschap, cultuur en management, stakeholder integratie en de transitie naar bewust ondernemen.

## Outcomes Academy

Hoe kun je sturen op maatschappelijk resultaat? Wat is de rol van financieringsmodellen? Verwerf inzichten via (inter)nationale casuïstiek door experts van onder meer Oxford University, Social Finance UK en Social Finance NL. Speciaal voor beleidsbepalers binnen de overheid en financiers zoals verzekeraars, fondsen en filantropen.

Erasmus University Rotterdam  
Make it happen.



Lees meer: [www.ImpactCentreErasmus.nl](http://www.ImpactCentreErasmus.nl)

E [impactcentre@eur.nl](mailto:impactcentre@eur.nl)

T +31 (0)10 408 15 21



West-Terschelling

- People** De herontdekking van onze gemeenschapszin
- Planet** Onderwijs leidt ons een nieuwe wereld in
- Profit** De verdeling van wat ons nog rest

# De wereld op zijn kop

**84 pagina's** Onderzoek, interviews en vooral praktijkverhalen over de duurzame wereld voor en na het coronavirus