

WAAR EEN WIL IS IS EEN OMWEG

duurzaam denken en doen
in bankieren, landbouw en zorg

Marina Laméris

TasT

Inhoudsopgave

Duurzaam denken en doen	8
Voorwoord door Jacqueline Cramer	
Leeswijzer	10
Wie is Bart Jan Krouwel?	13
Dank!	16
Dankwoord door Bart Jan Krouwel	
Anders omgaan met de aarde: welke voetsporen laat je na?	26
Jacqueline Cramer	31
Een mondiaal draagvlak voor duurzaam denken en doen	36
Michail Gorbatsjov	37
Ruud Lubbers	41
Sleutels tot succes	44
Cultural Creatives	48
Energietransitie	50
ROET en e-Decentraal	52
Ruud de Bruijne	53
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	56
Innovatietheorie	57
Sybren de Hoo	64
Willem Lageweg	69

Bankieren

De bancaire wereld: een andere kijk op geld	72
Herman van Middendorp	75
Duurzaam bankieren	78
Rudolf Mees	80
Wim Schukking	81
Sampo Stichting en Stichting Talenta	82
Peter Blom	85
De Rabobank volgt het goede voorbeeld	88
Herman Wijffels	92
Piet Moerland	94
Het kan nog groener	98
Idealisme en realisme	107
Geld en vertrouwen: wat is er mis met banken?	109
Commissie Ethiek Mores	110
Een wereld zonder geld?	117
Rob van Hilten	122
Bert van Ingen	125
Leiderschap en samenwerken	130
Leiderschap en onderhandelen	137
Intermezzo Nelson Mandela	146

Landbouw

Samenwerken aan voedselveiligheid	151
Task Force Voedselvertrouwen	152
Sharon Dijkma	153
Misstanden in de paddenstoelenteelt	157
Champignon	158
Fair Produce	160
Peter Baltus	161
De kip en het ei	163
Productschap Pluimvee en Eieren	163
Ben Dellaert	167
Een andere kijk op gezondheid en voedsel	173
Biologisch-dynamische landbouw in cijfers	177
Biologische landbouw	177
Broodrank	179
Piet van IJzendoorn	181
Stichting Grondbeheer Biologisch-Dynamische landbouw	183
Het gedachtegoed van Rudolf Steiner	185
Antroposofie	186
Guus van der Bie	189
Antroposofische gezondheidszorg	192
Een andere kijk op gezondheidszorg	193
Machteld Huber	197
Positieve Gezondheid	200
De eerste stappen in antroposofische zorg	202
Berg & Bosch	203
Bernard Lievegoed	206
Een andere kijk op verzekeren	207
Onderlinge Waarborgmaatschappij MEDIOS	208
Zorgverzekering voor dieren	209
Fred van Keulen	210

Zorg

Een leven lang leren	212
Rudolf Steiner en onderwijs	217
Zorglandbouw: en de boer... die zorgde voort	219
Ton van der Biezen	222
Derk Klein Bramel	228
Stichting Omslag	230
Fonds voor landbouw en zorg	232
Anders denken, anders doen	235
Sprookje van Vrouw Holle	238
Tot slot	246
Epiloog door Steven Bless	
Jaren vooruit	249
Nawoord door Marina Laméris	
Uit het leven van Bart Jan Krouwel	250
Boekentips	258
Relevante www's	259
Register van personen, organisaties en begrippen	260
Colofon	268

Duurzaam denken en doen

Jacqueline Cramer

Zorgen voor de aarde en strijden tegen onrecht. Dat zijn de centrale thema's, die als een dikke rode draad door dit boek lopen. Deze begrippen verbinden alles in het leven van Bart Jan Krouwel en in dit boek. Niet als grote filosofische woorden, maar in de vorm van kleine, concrete daden.

Sinds begin jaren '70 van de vorige eeuw zet ik mij in voor een duurzame wereld. Net als de meeste anderen die aan dit boek meewerkten, heb ik zo'n 40 jaar ervaring op dit terrein. Voor ons allemaal was er al vroeg in ons leven een moment waarop we beseften dat we ons hiervoor wilden inzetten. Dat we niet alleen duurzaam wilden denken, maar ook duurzaam wilden doen. Bart Jan bracht ons samen. Sommigen werkten samen; anderen ontmoetten elkaar op zijn verjaardagsfeesten. Daar wisselden we één keer per jaar onze ervaringen uit. Toch is er veel in dit boek dat we niet gedeeld hebben en pas nu van elkaar te weten komen. Desalniettemin valt de grote gemene deler op: we denken allemaal soortgelijk over de problemen waarmee de wereld te kampen heeft. Ook al praten we vanuit een ander vakgebied en is de een filosofischer ingesteld dan de ander: we zijn stuk voor stuk 'duurzame denkers en doeners'. Juist het feit dat we ongeveer hetzelfde vertellen, maakt dat de boodschap van dit boek zo helder naar voren komt: duurzaamheid is geen luxe, geen hol begrip en geen hype, maar bittere noodzaak.

Voor dit boek bracht Bart Jan ons, de mensen die hij bewondert om hun bijdrage aan een meer duurzame wereld, opnieuw samen. Hierdoor is een gevarieerde en boeiende bloemlezing van 40 jaar duurzaam denken en doen ontstaan.

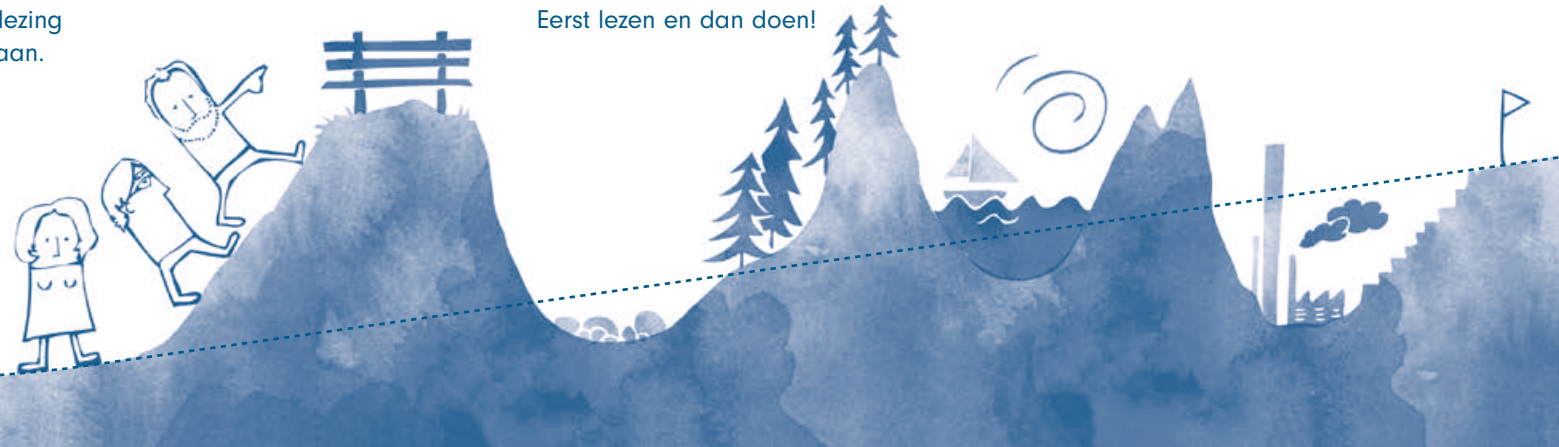
De kernboodschap van dit boek doet sterk denken aan de slogan 'verbeter de wereld, begin bij jezelf'; zo'n

typische eeuwenoude 'waarheid als een koe'. Niet het systeem is de schuldige van onze tekortkomingen, maar de mens, want die heeft de systemen gemaakt. Daar zit een positieve kant aan, want als we de systemen zelf gemaakt hebben, kunnen we ze ook zelf veranderen. Niet door van de kelder naar de zolder te willen springen of hopeloos te verzanden in theorieën en idealen, maar door betekenisvolle stappen te zetten. Idealisme heeft realisme nodig om succesvol te zijn. Dit betekent niet een verloochening van idealen, maar een vertaling ervan naar concrete acties.

Het is belangrijk om te benadrukken dat hetgeen we doen nimmer 'slechts een druppel op de gloeiende plaat' is. Soms denken we dat we niet veel kunnen bijdragen aan een betere wereld of dat onze milieuvoetafdruk er binnen het grote geheel niet veel toe doet. We verschuilen ons achter systemen, achter de wet, achter 'het is nu eenmaal zo'- en 'je moet wel meedoen'-principes. Maar we kunnen heel veel bijdragen en dat wil dit boek uitdragen. Door te laten zien hoe we de afgelopen 40 jaar samengewerkt hebben aan en gevochten hebben voor een betere wereld. Door niet alleen te beschrijven wát we hebben gedaan, maar vooral waarom en hoe. Hierdoor is dit behalve een geschiedenisboek eveneens een leerboek geworden, vol met manieren waarop je de wereld een beetje ten goede kunt veranderen.

Dit boek is geschreven onder het levensmotto van Bart Jan 'waar een wil is, is een omweg'. Met Bart Jan ben ik er van overtuigd dat 'verbeter de wereld, begin bij jezelf' altijd een omweg vergt. Alleen door anders te denken, maar vooral anders te doen, door tegen de gevestigde orde in te gaan, door de systemen te bevechten, kun je verbeteringen teweegbrengen.

Eerst lezen en dan doen!



Leeswijzer

Dit boek beschrijft, aan de hand van de verhalen van Bart Jan Krouwel en een twintigtal mensen met wie hij heeft samengewerkt en die hij bewondert, 40 jaar duurzame ontwikkeling en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in Nederland. Daarbij ligt het accent op vier sectoren: energietransitie, bancaire sector, landbouw en zorg.

Een ieder vertelt over zijn eigen ervaringen: over ambities, inspiratie en wat er is gedaan en bereikt.

Het boek heeft geenszins de pretentie van een wetenschappelijke publicatie, en ook niet van een biografie – ook al vormt Bart Jans levensloop de verbindende schakel in het boek –, maar van een meerstemmig persoonlijk document. Ofschoon de uitgangspunten van de geïnterviewden verschillen, van landbouwer tot CEO of politicus en van wetenschapper tot activist, hebben ze één ding met elkaar gemeen: ze voelen zich allen verantwoordelijk en willen zich inzetten voor een betere wereld en het anders omgaan met onze aarde.

Na de introductie door Jacqueline Cramer, een inleiding op Bart Jan en een woord van dank gaat het boek van start met een uitgebreide schets van de ontwikkeling van duurzaamheid en MVO. Het is een internationaal verhaal, waarin trends als People, Planet, Profit, circulaire economie en energietransitie en organisaties als Green Cross International, Worldconnectors en de Club van Rome aan bod komen. Dit deel beschrijft de ideeën en daden van Jacqueline Cramer en Ruud de Bruijne. Ook andere mensen die een belangrijke rol hierin speelden, zoals Michael Gorbatsjov en Ruud Lubbers hebben in dit hoofdstuk een plaats gekregen.

Vervolgens volgen ideeën over en ervaringen met de ontwikkeling van MVO met daarin aandacht voor het denken en doen van Sybren de Hoo en Willem Lageweg.

In 'de bancaire wereld, een andere kijk op geld' staat duurzaam bankieren centraal, met als onderliggend thema 'een andere kijk op geld'. De bankiers vertellen wie ze zijn en wat ze gedaan hebben in hun leven, geven hun visie op het thema 'geld en vertrouwen' en formuleren

een antwoord op de vraag 'wat is er mis met banken?'. Aan het woord komen Herman van Middendorp (AMRO bank en Crediet- en Effectenbank), Peter Blom (Triodos Bank), Herman Wijffels, Piet Moerland, Sybren de Hoo en Willem Lageweg (allen Rabobank). Ook de toekomst van ons monetaire stelsel komt aan bod met als centrale vraag: 'een wereld zonder geld?'. Hierin is aandacht voor nieuwe geld- en banksystemen. Rob van Hilten vertelt over zijn lokale geldsystemen en Bert van Ingen legt zijn geldherverdelersysteem uit.

Daarna komen de thema's 'leiderschap en samenwerken' en 'leiderschap en onderhandelen' aan de orde. Samenwerken draait om 'respect, vertrouwen en mandaat'. Voorts wordt het verschil tussen ondernemen, managen en leiden en het belang van in beweging blijven geduid. Onderhandelen gaat over strategie, schaken en soms doelbewust iets laten 'ontploffend'.

Nelson Mandela is Bart Jans grote held en voorbeeld. Hij krijgt daarom een ereplaats in de vorm van een intermezzo.

Vervolgens komt het werken aan voedselveiligheid en voedselvertrouwen en het belang van ketenafspraken aan bod. Sharon Dijkma, Peter Baltus en Ben Dellaert delen met ons hun ervaringen in de landbouw, onder meer in de kippen-, eieren- en paddenstoelensector.

Het belang van voedselveiligheid is nauw verbonden met gezondheid. 'Is biologisch voedsel gezonder?', is een van de kernvragen van het hoofdstuk over 'een andere kijk op gezondheid en voedsel', waarin boer Piet van IJzendoorn vertelt over de Biologisch-Dynamische landbouw.

Het gedachtengoed van Rudolf Steiner, hoe zijn gedachten een rol spelen bij de ontwikkeling van duurzaamheid en welke rol zijn leer speelt in het leven van Bart Jan, komen in een afzonderlijk thema aan bod.

Aansluitend staat 'een andere kijk op gezondheidszorg' centraal. Arts Machteld Huber legt het begrip Positieve Gezondheid uit en huisarts Guus van der Bie reflecteert eveneens op het begrip gezondheid.

Verder komen Bart Jans ondernemingen om gezondheidszorg en verzekeren anders te organiseren aan bod. Fred van Keulen, voormalig directeur van Het Zilveren Kruis, vult hem daarin aan.

Over het thema 'een leven lang leren' heeft vrijwel iedereen wel een mening. Het belang van talent en non-conformistisch denken en de voordelen van een horizontale carrière worden uit de doeken gedaan.

Het laatste hoofdstuk is gewijd aan de zorglandbouw. Directeur van de Federatie Landbouw en Zorg Ton van der Biezen vertelt enthousiast over deze sector; hij wordt aangevuld door de voorzitter en een medewerker van de Stichting Fondsenbeheer Landbouw en Zorg, Frank van Bussel en Veronica Aukes Reitsma. Zorgboer Derk Klein Bramel laat zijn gedachten gaan over de zorglandbouw en plaatst een en ander in een breder theoretisch kader. Zijn reflecties brengen ons naar het laatste thema van het boek, dat gewijd is aan de twee motto's van dit boek: 'Waar een wil is, is een omweg' en 'Anders denken, anders doen'.

Het slotwoord is van de hand van Steven Bless, voorzitter van de commissie die de productie van dit boek begeleidde, de zogenaamde Beheercommissie.

Voor wie precies wil weten wat Bart Jan wanneer heeft gedaan, is als bijlage zijn curriculum vitae toegevoegd.

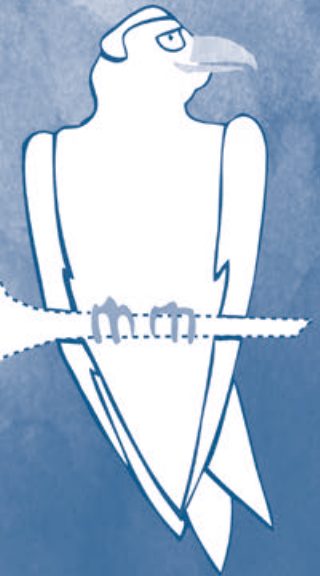
En voor wie verder wil lezen is ter inspiratie een boekenlijst opgenomen.

Wie is Bart Jan Krouwel?

De levensloop van Bart Jan loopt als een rode draad door dit boek. Hij is de verbindende factor tussen alle ervaringen die opgetekend zijn. Een korte introductie vooraf.

Bart Jan is geboren op 28 december 1946, op de dag van de onnozele (onschuldige) kinderen. Bart Jan: "Dat vind ik een prachtige dag. Als kind zat ik graag op de tractor van mijn vader. Hij was bedrijfsleider van een groot fruitteeltbedrijf in de Betuwe. Hij had een sterk gevoel voor onrecht en een groot respect voor de natuur. Dat heb ik van hem meegekregen. Ik droomde ervan om vrachtwagenchauffeur te worden. Tijdens de lagere school in Echteld, waar mijn wieg stond, en de HBS-A in Tiel – ik koos voor A omdat ik dacht dat het handig was dat ik als chauffeur op internationale transporten meerdere talen zou beheersen – ontdekte ik dat ik een hekel aan lezen en schrijven had. Dat is nooit veranderd. Mijn jongensdroom ging niet in vervulling. Ik ben na de middelbare school vrij letterlijk de bankwereld ingerold."

Op 17-jarige leeftijd, na afronding van de HBS, start Bart Jan in de bancaire sector. Hij begint bij de AMRO Bank. Op 21-jarige leeftijd is hij daar de jongste bijzonder procuratiehouder, die ons land tot dan toe gekend heeft. Op zijn 25^{ste} wordt hij directeur van een nevenvestiging van de Crediet- en Effectenbank (C&E) in Zeist; op zijn 33^{ste}, in 1980, mededirecteur van de kersverse Triodos Bank. Twee jaar eerder was hij al als vrijwilliger voor Stichting Triodos aan het werk. Tot 1982



Onbetwist
de vrolijkste pionier
van duurzaam
ondernemen

‘van wieg tot graf’. Het concept van circulaire economie ontleent zijn kracht aan het opnieuw uitvinden van productiemethoden, waarbij de scheidbaarheid van onderdelen een essentiële rol speelt. Het succes is overigens afhankelijk van de hele productieketen. Samenwerking tussen grondstofleveranciers, producenten en retailers is daarom van groot belang. De transitie naar een circulaire economie vergt grote omschakelingen in economisch en cultureel opzicht. Uiteindelijk zullen veel producten slechts nog gehoord worden: ze keren altijd terug naar de producent die er weer bruikbare producten van maakt. In plaats van producten leveren, worden diensten verleend. Een voorbeeld: je koopt geen auto, maar je schaft de dienst ‘vervoer’ aan. Uiteindelijk moet het grondstoffenverbruik stabiliseren. De circulaire economie streeft naar een situatie waarin de afvalstroom gelijk is aan de grondstoffenstroom.



Jacqueline Cramer

Jaqueline Cramers geschiedenis loopt parallel met de ontwikkeling van de begrippen milieu en duurzaamheid in Nederland. Het besef dat ze haar hele leven wil inzetten voor een duurzamere wereld, stamt uit 1969. In een verhaal over 40 jaar duurzaam denken en doen mag zij niet ontbreken.

“Maar het gaat niet om mij. Duurzaamheid mag nooit over egotrippen gaan: alles wat je doet, moet in dienst staan van het grote geheel”, zo begint Jacqueline het gesprek en zet ze meteen de toon. Als wetenschapper, bedrijfsadviseur en politica heeft ze een enorm rijke loopbaan achter de rug. In haar loopbaan heeft Jacqueline altijd geprobeerd een rol te spelen in het zoeken naar mogelijkheden om te vernieuwen, om ‘anders te doen’. Ze heeft erover geschreven, onderzoek naar verricht, beleid gemaakt en uitgevoerd, talrijke bedrijven geadviseerd en vele mensen opgeleid aan de universiteiten van Utrecht, Rotterdam, Tilburg en Amsterdam. Bij die universiteiten vervulde ze hoogleraarschappen en doceerde ze behalve milieukunde en -management ook duurzaam ondernemerschap en duurzaam innoveren. Haar kernboodschap is ‘anders produceren en anders consumeren’. Jacqueline: “De kernvraag is: ‘aan welke knoppen kun je draaien?’ Het systeem loopt vast als de wereldbevolking, zoals de verwachting is, twee keer groeit en de welvaart vijf keer. Je kunt andere werelddelen niet de welvaart die wij hebben, ontzeggen. Je wilt niet voor een ander bepalen hoeveel kinderen er geboren mogen worden. Individueel kun je je verantwoordelijkheid hierin nemen, maar maatschappelijk gezien vind ik niet dat je in mag grijpen in dit soort persoonlijke keuzes. Dus de enige knop die overblijft, is zorgen dat we anders gaan leven en werken.”

We verspreiden als een zwerm trekvogels onze visie op duurzaamheid over de aarde





Wie is Jacqueline Cramer?

De kennisbasis voor haar milieuwerk legt Jacqueline Cramer (1951) in de jaren '70, als ze biologie studeert aan de UvA. Gelijk na haar doctoraal in 1976, waarvoor ze cum laude slaagt, wordt ze universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam. In 1987 promoveert ze in het vakgebied wetenschapsdynamica op de maatschappelijke relevantie van het vakgebied ecologie. Naast haar werk zet ze zich vanaf eind jaren '70 tot eind jaren '80 actief in voor de milieubeweging, onder meer als voorzitter van het Bestuur van Milieudefensie. Ze schuwt het bedrijfsleven niet, in tegendeel. Ze houdt zich vanaf 1989 als onderzoeker bij de beleidsadviesgroep van TNO bezig met strategisch milieumanagement en productgerichte milieuzorg. Vervolgens wordt ze gedetacheerd vanuit TNO als intern adviseur bij Philips (1995-1997) en AkzoNobel (1997-1999) met als taak de integratie van milieu in hun bedrijfsstrategie. Dit zet ze in 1999 voort vanuit haar eigen milieuadviesbureau, vanwaaruit ze zo'n tweehonderd bedrijven op het gebied van duurzaam ondernemen adviseert. Als politica is ze de Partij van de Arbeid, waarvoor ze in 2007 minister van VROM werd, altijd trouw gebleven. De lijst van besturen, raad van commissarissen, projectgroepen en adviescolleges waarvoor ze zich inzet, waaronder kroonlid van de SER en lid van de Raad van Commissarissen van FMO en ASN Bank, is lang. Op dit moment zet ze zich vooral in voor regionale initiatieven, bijvoorbeeld als trekker Circulaire Economie bij de metropoolregio Amsterdam en als lid van de Raad van Commissarissen van het Fûns Skjinne Fryske Enerzjy Fonds Schone Friese Energie), dat opgericht is om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de duurzaamheidsambitie van de provincie Friesland.

Aanjager

"Ik heb het altijd enorm interessant gevonden om zowel vanuit het bedrijfsleven, als vanuit de overheid, als vanuit de wetenschap bij te dragen aan het oplossen van milieuproblemen. Als er iets is wat ik daarvan heb geleerd, dan is het wel dat bedrijven een centrale rol kunnen spelen in het realiseren van duurzaamheid. Daarvoor is natuurlijk wel druk van buitenaf nodig: van de overheid en van maatschappelijke instanties. Ik zie mijzelf vooral als aanjager en veranderaar. Ik hou ervan om mijn nek uit te steken. Ik heb duurzaamheidsprogramma's opgezet, vernieuwingen aan de man gebracht en veel missiewerk verricht. Zodra het liep, heb ik het weer losgelaten – in die zin lijk ik sterk op Bart Jan. Het moment van loslaten, dat bepaal je intuïtief. Dat kan alleen als je actief in het proces blijft staan, luistert, kijkt, leest, signalen oppikt. Overigens, ook Bart Jans ongeduld hebben we gemeen. Het vergt veel tijd om veranderingen in hoofden, harten en structuren te verankeren; meer tijd dan het ongeduld dat ik soms heb. Bij mijn werk voor grote bedrijven liep ik er tegenaan dat de duurzaamheidsthema's te veel een zaak van gespecialiseerde ecodesign- en milieufdelingen waren. Duurzaamheid als iets 'van een afdeling' in plaats van onderdeel van de cultuur en de structuur, dat werkt niet. Een vernieuwing bekijft alleen als er in alle lagen en gelederen van een organisatie betekenis aan wordt gehecht. In de huidige fase van de energietransitie staan gemeenschappen centraal: niet meer de bedrijven op zich, maar de samenleving als totaal."

Duurzaamheid bekijft alleen als er in alle lagen en gelederen van een organisatie betekenis aan wordt gehecht



Samen doen

"Nederland kan veel betekenen voor de wereld; wij zijn een proeftuin. We kunnen vernieuwingen exporteren. Veranderingen kunnen relatief snel tot stand komen omdat we klein en zeer dichtbevolkt zijn. We hebben veel expertise in het leefbaar houden van steden. Wat bij ons de slagvaardigheid in de weg staat, is dat we een fossiel gedreven economie zijn en een zeer sterk verdeeld politiek spectrum hebben. Voordeel van onze cultuur is dat we mede daarom gewend zijn om te polderen. We moeten altijd samenwerken om iets te bereiken. Door onze 'consensusmaatschappij' kunnen we in samenwerking met elkaar zaken voor elkaar krijgen die in andere landen moeizaam tot stand komen.

Ik visualiseer het verspreiden van onze visie op duurzaamheid over de aarde als een zwerm trekvogels. We zwermen uit over de wereld. We zijn nog niet overal geland, maar we gaan alle grenzen over en overal sluiten meer trekvogels zich aan. Deze zwaan-kleef-aan-gedachte zorgt ervoor dat we als klein land veel kunnen betekenen in de wereld."



Jacqueline over Bart Jan

"We kennen elkaar van de RABO-tijd van Bart Jan. In de jaren '90 heb ik met zijn medewerkers lokale banken bezocht om met hen over duurzaamheid te spreken. Vervolgens nam de Rabobank begin jaren 2000 deel aan het programma 'duurzaam ondernemen' in het kader van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. Onder mijn leiding hebben veertig koploperbedrijven als eerste hun nek uitgestoken om duurzaam ondernemen in de eigen organisatie structureel te verankeren en ook internationaal verantwoordelijkheid te nemen. Mede hieruit is MVO Nederland voortgekomen. Daarnaast zaten we samen in de jury van de Herman Wijffels Innovatieprijs en in een strategiegroep bij de Rabobank.

Bart Jan is er goed in om processen scherp te houden: afspraken maken en nakomen, financiën, juiste formuleringen. Hij ergert zich wild aan schrijffouten. Hij zit er bovenop en nooit zomaar 'bij'. En dat verwacht hij ook van anderen. Doe je mee, dan doe je vol mee. Bart Jan is recht voor zijn raap en dat vind ik heerlijk, dan durf ik net zo recht voor zijn raap te zijn. Je hoeft niet bang te zijn dat je op zijn tenen trapt. Wij hebben een natuurlijke rolverdeling en versterken elkaar in een proces. Dat we zo goed samen kunnen werken, komt ook doordat we eenzelfde grondhouding hebben: de wereld móét duurzamer! Dat kan alleen als we empathisch en strategisch sterk opereren. Bovendien vinden we het allebei belangrijk dat iedereen meedoet. We staan graag met onze voeten in de modder en laten zien dat het anders kan. Bart Jan kan daarin als een terriër vasthoudend zijn. Ik voel me het meest thuis in de rol van aanjager en dienend leider. Dat hebben Bart Jan en ik eveneens gemeen. Toen Bart Jan mij vroeg als vicevoorzitter van het Friese Energiefonds zei ik desalniettemin: 'Jou wil ik wel assisteren!', omdat ik weet hoe Bart Jan denkt en werkt en omdat we op dezelfde golflengte zitten."

Peter Blom wil daar nog iets aan toevoegen: "Idealisme wordt ook vaak tegenover professionaliteit gezet. Daar ben ik het totaal niet mee eens. Je kunt heel goed vakkundig en bekwaam in je vak zijn en tegelijk ook idealistisch. Het is inderdaad niet 'of- of'. Ik onderschrijf Bart Jans stelling van 'en-en'.

Een van mijn eerste klanten bij Triodos Bank, Piet van IJzendoorn, liet echt vakkundig ondernemerschap zien, zonder zijn idealen te laten verwateren. In 30 jaar heeft hij een bloeiend bedrijf opgezet: vanuit zijn idealisme, met veel gevoel voor realisme."

Geld en vertrouwen: wat is er mis met banken?

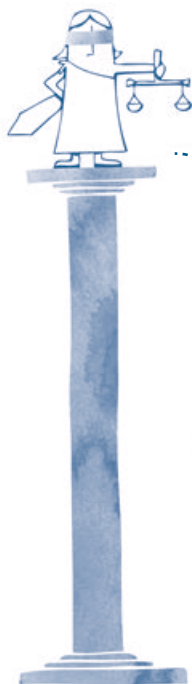
Er is veel op banken aan te merken, volgens de bankmensen van dit boek. De bankcultuur ondermijnt het financiële systeem en vormt een reële bedreiging voor de samenleving. De oplossing? Het sleutelwoord is vertrouwen. Persoonlijk contact, of in ieder geval 'elkaar kennen', vormt hiervoor de basis. De factor mens moet terug in het banksysteem.

Bart Jan kan een hele waslijst opsommen aan punten die volgens hem niet goed gaan in de bancaire wereld. Zijn drie hoofdpunten: onethisch gedrag, te hoge beloningen en te weinig mensgericht. Bart Jan: "Om te beginnen vind ik het onbehoorlijk als een bank zonder overleg met de klant beslist wat er met zijn bij de bank ondergebrachte geld gebeurt. Een bank dient volledig transparant te zijn in zijn handel en wandel. Als iemand zijn geld aan jou toevertrouwt, dan moeten de wederzijdse intenties duidelijk zijn. Naar mijn mening is het feit dat banken onvoldoende verantwoording afleggen over wat ze met het geld van klanten doen een van de kernproblemen.

De meeste bankiers zijn zich onvoldoende bewust van de maatschappelijke positie van banken. Ze voelen zich veel te weinig verantwoordelijk voor hoe ze winst maken. Ik vind dat banken moeten doen waarvoor ze oorspronkelijk zijn opgericht. De authentieke functie van banken is bemiddelen tussen zij die geld hebben en zij die geld nodig hebben. Vervolgens doe je dat vanuit een specifieke grondgedachte. Dat geldt voor een coöperatieve bank, zoals de Rabobank, en voor een duurzame bank als Triodos Bank, maar net zo goed voor ieder andere bank. Je staat ergens voor en daar moet de klant van op aan kunnen. Alleen dan kun je als klant met een gerust hart je geld aan een instelling toevertrouwen."

Mores

Bart Jan heeft een sterk gevoel voor onrecht. Zijn voorzitterschap van het bestuur van de Stichting Mores en van de Commissie Ethiek van deze stichting was zijn manier om eraan bij te dragen om het onrecht



in de financiële wereld aan te pakken. “Als de bankencrisis iets heeft blootgelegd, dan is het wel het onrecht dat banken hun klanten kunnen aandoen. Wat dat betreft zijn er voor mij veel mensen tijdens de geldcrisis van hun voetstuk afgevallen. Mores is ingesteld om misstanden in de financiële sector tegen het licht te houden. Hiermee werd erkend dat een van de oorzaken van de crisis was dat bankiers zich onvoldoende verantwoordelijk voelden voor wat ze op welke wijze financierden. Een voorbeeld daarvan is een zaak rond de binnenvaart. Tijdens de crisis konden veel schippers hun hoofd niet meer boven water houden. Hun schepen werden vanwege de garanties van de overheid veel te goedkoop verkocht. De banken waren blij met de staatsdekking, maar de schippers bleven met lege handen zitten. Onethisch, zo oordeelde de Commissie Ethiek van Mores.

Wat ik niet begrijp, is dat als een bankier onrechtvaardig handelt er nauwelijks straffen uitgedeeld worden. Ik heb reikhalzend uitgekeken naar de introductie van de bankierseed die medewerkers moeten afleggen. Deze eed is naar analogie van de artseneed opgesteld en is sinds 2015 van kracht. Bankiers hebben een zorgplicht voor hun klanten en moeten zich niet alleen aan de wet houden, maar zich ook ethisch verantwoord gedragen.

Commissie Ethiek Mores

De Commissie Ethiek Mores (CEM) is een onafhankelijke commissie onder voorzitterschap van Bart Jan van de Stichting Mores. Sybren de Hoo is een van de commissieleden. Stichting Mores, die in 2014 is opgericht, heeft een Meldpunt Mores, waar onaanvaardbaar gedrag van banken en andere financiële dienstverleners aan de orde gesteld kan worden. De CEM toetst het gedrag van financiële instellingen en van individuele medewerkers waarover een melding is binnengekomen. De toetsing bestaat uit het beantwoorden van de vraag ‘kan het gedrag als

maatschappelijk onaanvaardbaar beschouwd worden?’ De vraag is of er integer en zorgvuldig is gehandeld en of in dat handelen het belang van de klant centraal heeft gestaan. Hierbij geldt niet alleen wet- en regelgeving, hoewel de zorgplicht van de Wet op het financieel toezicht (Wft) uit 2014 natuurlijk wel een belangrijk uitgangspunt is. Gedrag kan juridisch gezien binnen de lijntjes zijn, en toch onethisch. Een van de zaken die Mores heeft behandeld is de dupering van ondernemers ten gevolge van de zogenaamde ‘renteswaps’. Veel bedrijven en instellingen kwamen hierdoor in de problemen. De banken werden geconfronteerd met een golf van claims omdat de voorlichting bij het afsluiten van het contract onvoldoende zou zijn geweest.

Op de site van meldpuntmores.nl zijn meer voorbeelden te vinden van ‘bankendrama’s’, die de uitroep ‘dat kan niet waar zijn’ meer dan verdienen. Het Meldpunt neemt sinds 1 januari 2017 geen nieuwe zaken meer aan. Er vindt alleen nog afhandeling van de lopende dossiers plaats. In beginsel is de missie, namelijk meer aandacht voor onaanvaardbaar gedrag, bereikt. Bovendien is er in juli 2018 een Geschillenloket voor Kleinzakelijke Financiering voor het MKB en ZZP-ers gekomen, dat de functie van het Meldpunt Mores overgenomen heeft.

Graaiers geen kans geven

Bart Jan vervolgt: “Een tweede probleem van banken is dat hun arbeidskrachten te duur zijn. Door de hoge kostenstructuur is het niet rendabel om kleine kredieten te verstrekken. De oplossing is simpel: je moet gewoon de salarissen omlaag brengen. De zogenaamd kleine man verdient net zoveel aandacht als de grote man. Elk mens heeft recht op een gelijkwaardige behandeling. Discriminatie, in dit geval op grond van vermogen, is bij wet verboden. Kijk eens naar het feit dat de Commissie van Beroep van het Geschillenloket Kleinzakelijke

Discriminatie, in dit geval op grond van vermogen, is bij wet verboden

Financiering zogenaamde kleine vorderingen (tot € 25.000) ten gevolge van wangedrag van banken niet in behandeling neemt. Juist voor kleine ondernemingen die de dupe worden van onethisch bankiersgedrag moet er een vangnet zijn. Zij hebben geen advocaten in dienst. Echt idioot dat deze '25.000-ondergrens' bestaat.

Behalve de hoogte van de salarissen moet ook de maatstaf voor de bonussen veranderen. Ik stel voor dat de flexibele vergoeding voor bankmedewerkers gebaseerd wordt op wat je bijdraagt aan een betere samenleving. Graaiers krijgen dan geen kans. Het is eigenlijk heel simpel. We bepalen samen hoe onze samenleving functioneert. Als mensen het gevoel krijgen dat hun gedrag toch niet uitmaakt, dan ligt verloedering op de loer. Zorg dus dat goed gedrag loont!"

Winst maak je altijd samen

"Daarnaast is het belachelijk als mensen vinden dat ze recht hebben op een deel van de winst in de vorm van een bonus. Alsof de winst hun eigen verdienste is. Winst maak je altijd samen. Daarbij: betalen ze hun bonussen dan ook weer terug als er verlies wordt gedraaid? Een eerste stap hierin zou kunnen zijn dat winsten die gedeeld kunnen worden met werknemers op een derdenrekening gestort worden. Als over een langere periode blijkt dat er winst gemaakt wordt, kan er – door iedereen, iedereen draagt immers bij aan de resultaten – gedeeld worden in de opbrengsten. Hiermee breng je gelijk het duurzaamheidsaspect binnen dit systeem. Immers: winsten op korte termijn worden niet gehonoreerd, alleen de rendementen op lange termijn.

Ik vind niet alleen het principe van recht hebben op winstuitkering absurd maar ook het beginsel dat een bankier alleen met hoge vergoedingen zijn werk goed zou doen. In iedere baan is intrinsieke motivatie van een werknemer vereist. Een bankier zou alleen door de hoogte van de beloning gemotiveerd kunnen zijn. Absurd! Als dat zo zou zijn, zou de bankier een speciaal soort mens zijn, die wat mij betreft volledig ongeschikt is voor het uitoefenen van zijn vak. Daar komt de uitdrukking vandaan die uit de crisistijd stamt: 'Banken zijn te belangrijk om aan bankiers over te laten'.

De derde hoofdreden voor wat er mis is met de banken is het ontbreken van de menselijke factor. Bij Triodos Bank hadden we in mijn tijd

altijd mensen, nooit zaken als zekerheid. Ons credo was: 'Wij nemen geen dingen maar mensen als zekerheid'. In het verlengde daarvan ligt de uitspraak: 'Wij geloven niet in systemen maar in mensen.' Onze selectie aan de poort om te bepalen of er wel of geen krediet werd verstrekt, was niet gebaseerd op regels, systemen en formulieren, maar op persoonlijk contact. Ik ben ervan overtuigd dat persoonlijk contact – uiteraard naast het inzetten van alle mogelijkheden die de digitale technieken ons bieden – moet blijven bestaan. Je klant persoonlijk kennen is essentieel voor een succesvol bedrijf – zeker voor een bank."

Gesloten wereld

Peter Blom, directeur van Triodos Bank, is het roerend eens met de stelling 'banken zijn te belangrijk om aan bankiers over te laten'. Hij heeft een heldere visie op wat een bank en een bankier zouden moeten zijn: "Bankier zijn is een eerzaam, maatschappelijk beroep. Bonussen passen niet bij de dienende functie van een bankier. Ik vind dat een bankdirecteur een boegbeeld van zijn onderneming in de samenleving is. Daarom vat ik mijn taak ook sociaal-maatschappelijk op. Een bank draagt altijd verantwoordelijkheid in het publieke domein. Daarom moet een bank zich naar buiten richten; de dialoog aangaan. Ik vond dat Triodos Bank te veel in zichzelf gekeerd was. Er was te weinig verbinding met de samenleving, ook internationaal gezien. Dat geldt overigens niet alleen voor onze bank, maar voor de bankwereld in het algemeen. De klassieke bankwereld is erg gesloten. Die wereld moet zich openen. De Global Alliance heeft heel veel impact; we zijn een enorm netwerk aan het opbouwen. Ook de verdieping die we met het Sustainable Finance Lab nastreven, moet bijdragen aan een bancaire sector die meer in verbinding staat met de maatschappij en beter invulling geeft aan zijn maatschappelijke positie."

Geldcreatie en visie

Herman Wijffels, voormalig hoofddirecteur van de Rabobank, sluit zich daarbij aan: "Een van de broodnodige vernieuwingen in de bancaire wereld is dat er meer bewustzijn moet komen van de samenhang van wat we doen. De financiële wereld moet zijn kokervisie verlaten. Om een voorbeeld te geven: de Europese Centrale Bank popt zo'n 80

miljard in geldcreatie, zonder enige sturing te geven hoe dat geld neerslaat in de reële economie. Dit is voor mij het bewijs dat de bankwereld te weinig aangesloten is op het nieuwe denken. Waarom wordt de geldcreatie niet aangewend voor de transitie naar duurzaamheid? Het is volledig uit de tijd om geld te creëren zonder visie op het effect daarvan voor People, Planet en Profit. Transities kunnen niet plaatsvinden als de overheid niet zorgt voor de noodzakelijke kaders en de financiële sector niet klaar staat om de innovaties te faciliteren. Er is behoefte aan financieringsinstrumenten voor duurzame vernieuwingen. Nu slaat het geld grotendeels neer in de oude economie. Op zijn zachtst gezegd: een gemiste kans!”

Ken je klanten

Herman van Middendorp kent de bancaire wereld al sinds zijn 15^{de} levensjaar. Hij blikt terug: “Wij waren dienstverlenend. We leverden een dienst, net als iemand die een brood verkoopt of een waterleiding repareert. En de klant betaalde je voor die dienst. Er zijn legio voorbeelden te geven van bedrijven waar deze simpele relatie tussen dienst en betaling en tussen klant en bedrijf vertroebeld is, maar de bankwereld spant wel de kroon. Er is te weinig besef dat als klanten morgen en masse opzeggen, het bedrijf omvalt. In het geval van de banken kan zelfs een heel financieel systeem omvallen.

Wij hadden persoonlijk contact met onze klanten. Daardoor konden we goede service verlenen. Er wordt nu gedaan alsof dit tegenwoordig niet meer zou kunnen. Onzin! Er zijn genoeg manieren waarop je juist met inzet van digitale systemen weer dicht bij de klant kunt staan. Of je nu een kaartenbak of een databank hebt, dat verschilt echt niet zo veel. Data-analyse kun je inrichten vanuit het doel om gericht klantencontact te genereren. Het is en-en: én de praktische voordelen van de automatisering én zorgen dat er een sociale relatie is tussen bank, klant en maatschappij.

Als die relatie ontbreekt, dan ben je heel kwetsbaar als sector, want dan is je vertrouwensbasis ook heel mager. Verlies van vertrouwen kan grote gevolgen hebben. Afzien van het onderhouden van een persoonlijke relatie omwille van kostenbesparing is kul. Immers, zonder klant geen bank. Dus als de klanten afhaken, dan valt er niets meer te

besparen. In een bedrijfsmodel dat gericht is op langetermijnwinsten zal daarom de sociale relatie centraal staan.

Zoals de banken hebben gereageerd op de geldcrisis, illustreert hoe slecht de klant-bank relatie is. Er werden plotseling kredieten beperkt of ingetrokken, er werden huizen geveild, ga zo maar door. In plaats van samen met de klant naar oplossingen te zoeken waar uiteindelijk zowel de bank als de klant bij gebaat zouden zijn geweest. De banken hebben laten zien dat ze als het moeilijk wordt – nota bene door hun eigen gedrag – niet naast mensen gaan staan, maar zich achter regeltjes en protocollen verschuilen.

Wat de banksector ook kwetsbaar maakt in de klantrelatie, is dat de klant (logischerwijs) niet begrijpt wat een bank precies doet en waarom de betaling voor hun diensten zo hoog is. Nu is het best specialistenwerk, maar op zich ben je als bankier gewoon een kruidenier. Je moet je winkel op orde houden. Je legt af en toe een nieuw product in je etalage. Je maakt een praatje met je klanten. De bakker heeft meel als grondstof, de bank geld. Eén belangrijk verschil: het geld is niet van de bank. De bank handelt er mee in opdracht van een klant.

Ik vind het bonussysteem mede daarom van de zotte. Het is je taak om voor de bank en je klant het geld zo goed mogelijk te beheren. Winst is nooit een puur persoonlijke verdienste. Een vergelijking: een lasser bouwt mee aan een mooi schip. Het schip wordt met een forse winst verkocht. Krijgt de lasser dan als enige een bonus? Nee, en dat vinden we heel normaal. Ik vind het zeer ergerlijk, dat de hoge vergoedingen onder het mom van ‘anders gaan ze weg’ nog steeds aan de orde zijn. Ik zeg: ‘nou dan gaan ze maar weg.’ Want met mensen die weglopen vanwege onvrede over de salariering ga je de ommezwaai naar een sociaal-maatschappelijke bank met toekomstwaarde toch niet realiseren.”

Fiducie

Piet Moerland, tot 2013 verbonden aan de Rabobank, benadrukt dat het functioneren van banken volledig afhankelijk is van vertrouwen: “Het is een fiduciaire sector. Geld is vertrouwen. Een stukje papier waarop 50 staat, is alleen 50 euro waard, omdat we daarop vertrouwen. Ook krediet is puur vertrouwen. Geld is een stelsel van afspraken dat alleen overeind blijft als een ieder zich aan die afspraken houdt. Als dat

vertrouwen er niet is, dan is het geldsysteem heel instabiel en ligt een crisis op de loer. Dan kan het hele systeem imploderen. Een van de belangrijkste pijlers van vertrouwen is persoonlijk contact. De relatie tussen de geldverstrekker en de geldlener is in rap tempo aan het veranderen. Vroeger kende je je geldlener en hij kende jou, dat gaf vertrouwen. Als je elkaar kent, bedrieg je elkaar niet snel. Als een boer op zondag bij de kerk de bankdirecteur aansprak en zei 'ik heb geld nodig voor een nieuwe dorsmachine', dan zei de directeur 'ik zal het morgen in orde maken', omdat hij wist wat hij aan die boer had. Het doorsnijden van de band tussen klant en bank en tussen kredietverstrekker en kredietverkrijger is levensgevaarlijk voor het systeem. Niet alleen kennen we onze geldleners niet meer persoonlijk, maar ook lijken de banken wel een vooruitgeschoven post van politie en justitie. Een bank licht zijn klanten diepgravend door; dat is de bank verplicht. De sociale controle is uitgehold en ingeruild voor de digitale controle. Het proces van kredietverlening is steeds verder gedepersonaliseerd. Wat de geldcrisis mij heeft geleerd, is dat we niet door kunnen gaan met het stapelen van regels. Regels zijn gebaseerd op wantrouwen en vergroten het wantrouwen. En dan is de cirkel rond, want dat wantrouwen ondermijnt het financiële systeem. Een goed voorbeeld van een financiële crisis, gebaseerd op het ontbreken van een persoonlijke band tussen geldverstrekker en geldlener, zijn de subprime-hypotheek. We moeten terug naar een systeem waar klant en bank elkaar kennen en over en weer monitoren. Een vertrouwensrelatie heeft te maken met interactie, met elkaar in de ogen kijken. We moeten serieus werk maken van het afstoffen van de oorspronkelijke betekenissen van krediet en fiducia. Ook moeten we af van verregaande regelgeving. Het heeft geen zin om normen en waarden van hogerhand op te leggen. Mensen moeten zelf inzien wat correct gedrag is. Als we dit onderschatten, dan komt het niet goed met de financiële sector. Alleen als het lukt om het vertrouwen te herstellen, hebben banken en ons huidige financiële systeem een toekomst. De sleutel daarvoor ligt in het herstellen van het menselijke contact. Dat is mijn visie op de bron van de geldcrisis – en mijn verklaring waarom de crisis opnieuw kan ontstaan."

Een wereld zonder geld?

Drie van de vele redenen waarom het tijd is om na te denken over het huidige geld- en banksysteem: er is steeds minder vertrouwen in geld, geld functioneert steeds minder zoals het bedoeld is, namelijk als ruilmiddel, en het huidige geldsysteem werkt corruptie en grote tegenstellingen tussen arm en rijk in de hand.

Biologisch-Dynamische boer Piet van IJendoorn heeft een uitgesproken mening over geld: "Onze cultuur is de laatste, zeker 100 jaren volledig financieel gestuurd. Het is gericht op kortetermijnbelangen en op nemen (niet op geven). Als we over 100 jaar nog bestaan en reflecteren op deze tijd, dan denk ik dat we niet kunnen geloven dat we 'toen' zo dom hebben kunnen zijn. Ik vind de manier waarop veel mensen leven 'Kafkaiaans': je zit je hele leven in een gebouw en als je afgedankt bent, ga je weer wachten in een gebouw tot de dood zich aandient. Dit doet naar mijn mening geen recht aan de bestemming van de mens. We worden gereduceerd tot een functie binnen het economische systeem, namelijk 'de consument'. We staan in dienst van de economie, in plaats van andersom. We hebben een menssonwaardig systeem ontwikkeld; het is tijd voor een tegenbeweging. Die zie ik al ontstaan: er zijn steeds meer jongeren die 'nee' zeggen tegen dit geldgestuurde leven."

Bart Jan: "Ik geloof erin dat we op termijn zonder het geldsysteem kunnen zoals we dat nu kennen. Het gaat mij er niet zozeer om om geld in de ban te doen, maar om een ombuiging van de werking van geld. Geld kan bijdragen aan een sociale, vredige en duurzame wereld, maar alleen als we geld op een andere manier laten werken. Ik doel hiermee niet op vernieuwingen die eigenlijk vooral zijn gericht op het slimmer inrichten van het betalingsverkeer en waarbij beter gebruik wordt gemaakt van de digitale mogelijkheden. Dat zijn noodzakelijke technische vernieuwingen, die je zo snel en zo goed mogelijk moet doorvoeren, maar die laten geld niet anders werken. Een voorbeeld van een nieuwe toepassing van geld waar ik toekomst in zie, is de toekomst van lokale muntsystemen, zoals het systeem van Rob van Hilten."