

BANKIEREN VOOR EEN BETERE WERELD

*Voor onze kinderen, hun kinderen  
en de kinderen van hun kinderen*

# BANKIEREN VOOR EEN BETERE WERELD

NANNO KLEITERP  
IN GESPREK MET  
MARIJN WIERSMA

AUP

Deze uitgave is tot stand gekomen met financiële steun van FMO. De opbrengsten van dit boek gaan naar 'Stand for trees' voor nationaal park Cordillera Azul in Peru.

Omslagontwerp en lay-out: WAT ontwerpers

ISBN 978 94 6298 350 2

e-ISBN 978 90 4853 378 7

NUR 781

© FMO / Amsterdam University Press B.V., Amsterdam 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

# INHOUDSOPGAVE

7	Voorwoord
9	Inleiding
13	Bepalende momenten in mijn professionele leven
21	Mondiale welvaart binnen de grenzen van onze planeet
49	Duurzame ontwikkeling als kans voor het bedrijfsleven
67	De financiering van duurzame ontwikkeling
83	De rol van ontwikkelingsbanken
113	Nieuwe bedrijfsmodellen voor duurzame ontwikkeling
135	De transitie van FMO naar duurzame ontwikkeling
149	Epiloog
151	Dankbetuiging
155	Lijst van gebruikte afkortingen
157	Literatuur



# VOORWOORD

*Dit boek gaat over bankieren voor een betere wereld. Hoewel die twee – ‘bankieren’ en ‘een betere wereld’ – niet vaak met elkaar in verband worden gebracht, betoogt dit boek dat het tweede niet zonder het eerste kan worden bereikt. Door de uitdagingen te onderzoeken waar de wereld momenteel voor staat – het terugdringen van armoede en ongelijkheid, het aanpakken van de klimaatverandering en het veiligstellen van de biodiversiteit – belicht het de veranderende verantwoordelijkheden van bedrijven, overheden, financiële instellingen en het maatschappelijk middenveld. Het boek laat tevens zien welke doorslaggevende rol ontwikkelingsbanken kunnen spelen als aanjagers van duurzame ontwikkeling.*

Een reeks in 2015 gehouden conferenties heeft niets minder dan een paradigmaverschuiving teweeggebracht in ons denken over internationale ontwikkeling, het milieu en de financiële wereld. De bijeenkomsten hebben de rolverdeling tussen Noord en Zuid, en tussen overheden en de private sector, ingrijpend veranderd. Deze verschuiving heeft voor bedrijven, banken, het maatschappelijk middenveld, kennisorganisaties en overheden enorme mogelijkheden geschapen om bij te dragen aan de totstandkoming van een duurzame wereld – een wereld waarin meer dan negen miljard mensen (de verwachte omvang van de wereldbevolking in 2050) een goed leven leiden binnen de ecologische grenzen van onze planeet.

*Bankieren voor een betere wereld* stelt dat duurzame ontwikkeling niet alleen haalbaar, maar ook een absolute noodzaak is. Ontwikkelingsbanken kunnen een cruciale rol spelen bij de noodzakelijke schaalvergroting van duurzame ontwikkelingsprojecten, door als brug te fungeren tussen de

publieke en de private sector, en daardoor de impact van de schaarse middelen van de overheid te optimaliseren.

*Bankieren voor een betere wereld* is gebaseerd op een reeks gesprekken die ik als bestuursvoorzitter van FMO (Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden) de afgelopen jaren heb gevoerd met Marijn Wiersma, die bij FMO aanjager was van innovatie en verandering.

We bespraken onderwerpen zoals de rol van FMO in de overgang naar duurzame ontwikkeling, de rol van de publieke en de private sector in deze overgang, de ontwikkeling van innovatieve bedrijfsmodellen, en de vraag hoe je als organisatie in een snel veranderende wereld relevant blijft. De verhalen in dit boek zijn gebaseerd op mijn veertig jaar ervaring in ontwikkelingslanden, waarvan bijna dertig in verschillende hoedanigheden binnen FMO. Ik zag mijn vertrek bij FMO als een goede gelegenheid om die ervaringen terug te brengen tot iets wat met anderen kon worden gedeeld en, zo is onze hoop, tot lering zou kunnen strekken. De gesprekken die ik in de loop der jaren met Marijn heb gevoerd vormden een hele goede basis voor dit boek. Zonder onze samenwerking zou dit boek er nooit zijn gekomen. Hoewel het boek is geïnspireerd door onze gesprekken, is het niet in dialoogvorm geschreven.



# INLEIDING

*Dit boek kan worden gezien als een soort reis – een reis door de gedachten en ervaringen van iemand die zich veertig jaar lang heeft beziggehouden met ontwikkelingslanden. Hoofdstuk één begint met een aantal beslissende momenten in mijn leven. Momenten die van cruciaal belang zijn geweest voor de keuzes die ik in mijn werk heb gemaakt, en die samen de basis vormen voor mijn denkbeelden over internationale ontwikkeling.*

Hoofdstuk twee gaat in op verschillende vraagstukken waar de wereld vandaag de dag als geheel voor staat, waaronder de nadelige gevolgen van klimaatverandering, de gestaag toenemende ongelijkheid, en niet-duurzame belasting- en ondernemerspraktijken. Het zijn stuk voor stuk vraagstukken die een obstakel vormen voor wat ik beschouw als de ultieme mondiale uitdaging: het garanderen van het welzijn van een groeiende bevolking en een steeds kwetsbaardere planeet. Daarna ga ik in op wat volgens mij een paradigmaverschuiving is, die in 2015 in gang werd gezet door drie zeer belangrijke conferenties: de in Addis Abeba gehouden VN-conferentie over ontwikkelingsfinanciering (*Financing for Development*), de wereldtop over duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties (VN) in New York (*Sustainable Development Summit*), en de in Parijs gehouden conferentie over klimaatverandering. Ik besluit het hoofdstuk door de rollen te definiëren die de belangrijkste spelers op het terrein van duurzame ontwikkeling zouden moeten spelen: overheden, bedrijven, het maatschappelijk middenveld (waaronder niet-gouvernementele organisaties) en financiële instellingen.

In het derde hoofdstuk bekijk ik de manier waarop bedrijven de wereld kunnen helpen om duurzame ontwikkeling te realiseren. Het is duidelijk

dat de relatie tussen het bedrijfsleven, het bankwezen en de samenleving aan het veranderen is. Bedrijven en banken worden door consumenten en de samenleving als geheel steeds vaker uitgedaagd om een tastbare bijdrage te leveren aan een betere wereld. Van hun kant moeten overheden met hun beleid het tempo van deze verandering versnellen. Het maatschappelijk middenveld kan eveneens helpen het tempo te bepalen, door de consumentenvraag naar duurzame producten en diensten te mobiliseren en de status quo ter discussie te stellen. Tenslotte moeten bedrijven duurzaamheid in de kern van hun strategie verankeren.

Hoofdstuk vier bespreekt de rol die de financiële sector zou moeten spelen bij het op grote schaal financierbaar maken van duurzame ontwikkeling. Het bedrag dat we jaarlijks tekortkomen om de Mondiale Doelstellingen (Global Goals) van de VN te verwezenlijken wordt momenteel geschat op 2 biljoen dollar. Daarom moet de financiële sector het tempo en de omvang van zijn betrokkenheid opvoeren. Schaalvergroting is slechts mogelijk als financiële instellingen, de private sector en overheden de handen ineenslaan.

Hoofdstuk vijf legt uit welke rol ontwikkelingsbanken kunnen spelen in het financieren van groene en inclusieve groei. Ik laat zien hoe ontwikkelingsbanken een brug kunnen slaan tussen financiële spelers met diverse risicoprofielen door investeringen op gang te brengen, hun eigen netwerk te mobiliseren en met schaalbare voorbeelden te komen van geslaagde financiering van duurzame ontwikkeling. Ik besluit het hoofdstuk met voorbeelden van de manier waarop ontwikkelingsbanken het spel in een aantal sectoren in Afrika, Zuid-Amerika en Azië op doorslaggevende wijze hebben weten te veranderen.

Hoofdstuk zes bouwt voort op het voorgaande hoofdstuk door indrukwekkende voorbeelden te belichten op terreinen zoals milieufinanciering en inclusieve financiering. Hoewel dat niet algemeen bekend is, wordt er in ontwikkelingslanden veel inspirerend werk verricht en ontstaan daar nieuwe bedrijfsmodellen, die op dit moment hoofdzakelijk gefinancierd worden door ontwikkelingsbanken en stichtingen. Dit moet worden opgeschaald door de private sector veel sterker te betrekken bij de financiering en tenuitvoerlegging van duurzame ontwikkelingsprojecten. Ik wil overi-

gens niet pretenderen dat de hier gebruikte voorbeelden de beste of enige zijn die je in de wereld kunt vinden. Het zijn simpelweg voorbeelden die ik uit de eerste hand ken.

In het slothoofdstuk geef ik een beeld van de manier waarop FMO gedurende mijn periode als bestuursvoorzitter heeft genavigeerd en zich aan het veranderende mondiale landschap heeft aangepast. Ik besluit het boek met een dankwoord aan de vele mensen die bij dit project betrokken zijn geweest voor hun waardevolle bijdragen.



# BEPALENDE MOMENTEN IN MIJN PROFESSIONELE LEVEN

*Op een zonnige dag in september 2013 genoten mijn dochter en ik van de boottocht terug naar het Friese vasteland, niet ver van waar de dijken de Waddenzee tegenhouden. We hadden op Terschelling een driedaags forum over duurzaamheid bijgewoond, en in onze hoofden gonsde het van de ideeën. De conferentie had ons nieuwe inzichten in klimaatverandering en biodiversiteit opgeleverd, genoeg stof tot nadenken. Het was duidelijk dat de internationale discussie over hoe we een toekomst voor de mens zeker kunnen stellen vorm begon te krijgen. De nieuwe perspectieven waar we over hoorden waren verhelderend, maar zo nu en dan ook erg verontrustend.*

## EEN GEVOEL VAN URGENTIE

---

Het was de eerste keer dat ik mijn dochter – op dat moment dertig jaar oud – had meegenomen naar deze jaarlijkse conferentie, en ik was benieuwd wat zij ervan vond. Tot wat voor conclusies was ze gekomen? Welke inzichten voor haar toekomst had dit weekend haar opgeleverd? Ik hoopte oprecht dat haar veel zaken, die mij na aan het hart lagen, door deze ervaring duidelijk waren geworden en wachtte gretig op haar reactie. Ze dacht even na en woog haar woorden af. Na een poos keek ze me aan en zei onomwonden: ‘Pap, als ik al deze problemen zo zie, dan denk ik

niet dat ik kinderen wil.’ Ik was geschokt. Ze ging verder: er was veel besproken, maar welke concrete stappen hadden we nu eigenlijk gezet om een andere koers te gaan varen? En wat *was* die andere koers? Voor haar had de gedrevenheid waarmee de discussie werd gevoerd een holle bijklank. Het was duidelijk dat veel mensen bereid waren over de toestand te discussiëren, maar de daadwerkelijke veranderingen tot dusverre – de feitelijke uitvoering – waren te gering en te dun gezaaid om haar ervan te overtuigen dat wat er gebeurde genoeg zou zijn en op tijd zou komen voor de volgende generatie. Het was een moment waarop ik andermaal besepte dat we meer moesten doen, en snel ook.

Als bestuursvoorzitter van een van de grootste bilaterale ontwikkelingsbanken ter wereld bevond ik me in een positie om de benodigde partners bij elkaar te brengen en de financiering voor een betere, duurzame wereld mede op gang te brengen. Mijn dochter deed me eens te meer beseffen dat we dringend moesten versnellen om duurzame ontwikkeling tot stand te brengen. We moeten ons als burgers, ondernemers, mannen, vrouwen, bankiers en overheidsdienaren constant blijven afvragen hoe een betere wereld er in onze ogen uitziet, en hoe we kunnen bijdragen aan de verwezenlijking daarvan. Onze antwoorden zullen per slot van rekening bepalen hoe onze toekomst eruit zal zien.

De reactie van mijn dochter kwam op een moment waarop ik dacht dat ik met FMO het juiste spoor had gevolgd. Binnen ons mandaat hadden we er alles aan gedaan om duurzame samenlevingen tot stand te helpen komen. Maar mijn dochter maakte duidelijk dat het nog niet genoeg was, we moeten sneller veranderingen tot stand brengen.

Voordat ik bestuursvoorzitter van FMO werd, waren er meer van zulke beslissende momenten geweest. Van het sollicitatiegesprek dat ik in 1987 met de algemeen directeur van FMO voerde, herinner ik me nog dat ik hem vroeg wat de carrièremogelijkheden waren. Zijn antwoord luidde: ‘The sky is the limit. Iedereen kan hier bestuursvoorzitter worden.’ Ik was op dat moment vierendertig jaar oud. Ik was ervan uitgegaan dat ik een paar jaar bij FMO zou werken en dan naar Zuid-Amerika zou terugkeren, waar ik de tien jaar daarvoor had gewerkt. Ik zou beslist niet langer dan drie jaar blijven – vijf op zijn hoogst. Negenentwintig jaar later is FMO nog steeds mijn grote passie.

Uit het eerste jaar van mijn studie economie herinner ik me regelmatig terugkerende discussies met medestudenten over de vraag of winstmaximalisatie echt de drijfveer was achter al het menselijk gedrag. Zelfs toen had ik daar al mijn twijfels over, en om die reden ben ik terechtgekomen bij een organisatie die zichzelf wel een winstdoel stelt, maar louter als voorwaarde voor het maximaliseren van haar bijdrage aan de werkgelegenheid en de CO<sub>2</sub>-vermindering bij de bedrijven die ze financiert. Na mijn kandidaats koos ik als doctoraalrichting voor sociologische economie. Hoewel die studierichting niet meer bestaat, weerspiegelde de keuze mijn overtuiging dat een economisch model nutteloos is als het geen weerspiegeling is van de samenleving en het menselijk gedrag. Deze studies sloten heel goed aan bij mijn werk bij FMO in de jaren die volgden.

## OP GELIJKE VOET

---

De ‘business-to-business’-benadering van FMO spreekt me aan, omdat zij betekent dat we op voet van gelijkheid met mensen werken. Wij leveren de financiële middelen, en de cliënt weet dat hij over zijn lening rente moet betalen (of over onze investering dividend moet betalen). Zonder addertjes onder het gras, zonder verborgen agenda’s. Mijn ervaring in de loop der jaren heeft me geleerd dat dit een betere manier is om duurzame ontwikkeling in de private sector te realiseren dan het verstrekken van subsidies, zoals in het geval van ontwikkelingshulp. Als je geld gratis verstrekt, zijn mensen bereid je vrijwel alles te beloven om het maar te kunnen krijgen. Bij zo’n relatie staan de partijen niet op gelijke voet met elkaar.

Laat me uitleggen hoe ik tot deze overtuiging ben gekomen. Van 1978 tot 1980 werkte ik op het platteland van Peru mee aan een door de Nederlandse regering gefinancierd ontwikkelingsproject. De subsidie was aan de Peruaanse regering toegekend ter ondersteuning van kleine boeren, wat in lijn was met het Nederlandse ontwikkelingsbeleid. Een deel van de subsidie werd door Nederland in natura verstrekt, in de vorm van tractoren, auto’s en scholing voor landbouwkundig ingenieurs. Deze giften werden in dank aanvaard door de Peruaanse regering, die in werkelijkheid echter de middelgrote boeren wilde ondersteunen, omdat hun invloed op de agrarische productie, en daarmee op de economische groei, veel groter was. Het gevolg? Voortdurende spanningen en conflicten tijdens de uitvoering van het project. Terwijl de Nederlandse projectontwikkelaars de

kleine boeren probeerden te ondersteunen, deden hun Peruaanse tegenspelers hun best zoveel mogelijk middelen naar de middelgrote boeren door te sluizen.

Doordat mijn vrouw uit dit deel van Peru afkomstig is, heb ik de voortgang van het project tijdens jaarlijkse familiebezoeken aan het gebied met eigen ogen kunnen volgen. Wat ik vele jaren later constateerde, was dat het enige echte resultaat van het project een twaalfstal goed opgeleide ingenieurs was, die later op leidinggevende posities binnen lokale instellingen terecht zijn gekomen. Een van hen bracht het zelfs tot succesvol president van de regio, een ander tot rector van de universiteit. Dat was de positieve kant, maar in mijn ogen was een van de redenen dat het project er niet in is geslaagd zijn doelstellingen te bereiken het gebrek aan afstemming tussen de doelstellingen van de donor en die van de ontvanger. Die discrepantie kon ontstaan doordat beide partijen in financieel opzicht niets te verliezen hadden. Als daarentegen bij een project een ontwikkelingsbank en een bedrijf betrokken zijn, houdt het mislukken van dat project voor beiden een reëel financieel verlies in. Daardoor wordt de kans op een goede onderlinge afstemming over de doelstellingen en het financieel resultaat veel groter.

## MARKTMECHANISMEN

---

Ik ben ervan overtuigd dat de beste manier om aan duurzame ontwikkeling bij te dragen via de private sector is. Ik ontwikkelde deze overtuiging in de jaren tachtig, toen ik tijdens het Sandinistische regime voor het Nicaraguaanse nationale investeringsfonds en het ministerie van planning werkte. Het was een fascinerende en inspirerende tijd, die een eind heeft gemaakt aan een aantal illusies die ik koesterde.

In die tijd geloofde ik dat de maatschappij ‘maakbaar’ was, en dat dit de weg was naar een rechtvaardige samenleving. Het Sandinistische bewind in Nicaragua had onvoldoende oog voor de marktkrachten. Een voorbeeld: omdat de stedelijke bevolking behoefte had aan goedkoop voedsel, werden er maximumprijzen voor voedsel ingesteld. Dat leidde tot voedseltekorten, doordat boeren niet genoeg verdienden voor hun eigen levensonderhoud. Door de schaarste ontstond er een zwarte markt. De veestapel



van het land liep met de helft terug, omdat boeren hun vee naar buurlanden overbrachten. Het op deze manier ingrijpen in de markt bracht voor iedereen alleen maar kosten met zich mee.

Ik weet nog goed hoe ik bij de Nicaraguaanse ontwikkelingsbank het boekenonderzoek van een palmolieproject afsloot, en moest vaststellen dat het project verliesgevend was. Vervolgens probeerden we investeringen in palmolie aantrekkelijk te maken, door een ‘speciale’ wisselkoers voor palmolie te introduceren. Het was in feite een subsidie met gevaarlijke gevolgen: een verstoorde markt en een potentieel hogere inflatie.

Mijn ervaring in Nicaragua deed me beseffen dat het kapitalisme, hoeveel problemen er ook aan kleven, het minst slechte systeem is dat we hebben, mits de kosten voor mens en natuur in de prijzen worden verwerkt. Om een betere wereld te bereiken moet de private sector samenwerken met overheden. De rol van de overheden is de voorwaarden te creëren waaronder het bedrijfsleven goed kan functioneren en tegelijkertijd markt-excessen tegen te gaan.

## LEIDERSCHAP

Ik had de luxe dat ik al een jaar van tevoren wist dat ik bestuursvoorzitter van FMO zou worden. Dit gaf mij de tijd om me voor te bereiden op deze uitdagende functie. Ik wist dat ik een managementcursus wilde volgen, misschien wel aan Harvard of MIT. Uiteindelijk koos ik voor het Comenius Leiderschaps Programma, dat me de kans bood om elke twee maanden drie dagen lang colleges te volgen aan zeven Europese topuniversiteiten. Deze keuze werd ingegeven door mijn wens om me te verbreden. Wat het Comeniusprogramma zo bijzonder maakte, waren mijn vijftien medestudenten, die zonder uitzondering leidinggevende posities bekleedden. Tussen ons ontstond zo’n diepe verbondenheid dat we elkaar sindsdien nog altijd twee keer per jaar treffen.

De belangrijkste regel van het programma was dat je alleen vragen mocht stellen die bedoeld waren om tot een dieper inzicht te komen. We moesten onze meningen voor ons houden. Ik heb geprobeerd dit als kernprincipe overeind te houden, ook als ik in mijn hoedanigheid van leider met

iemand sprak. Een andere les die me is bijgebleven is ‘doen door niet-doen’, een taoïstische grondregel die de Vlaamse filosoof en schrijfster Patricia de Martelaere ons in een lezing uitlegde. Na afloop schoot me te binnen dat ik ooit van een goede vriend het boek *The Tao of Leadership* cadeau had gekregen. Ik heb dat sindsdien meerdere malen gebruikt als ik met managementteams over managementprincipes discussieerde. Er waren ook colleges over Chinese geneeskunde, ethiek en hoe rechtssystemen zich ontwikkelen – stuk voor stuk ervaringen die mijn geest verruimden, precies waar ik naar op zoek was.

Daarnaast nam ik een sabbatical, om afstand te kunnen nemen en tijd te hebben voor introspectie. Het beste advies dat ik kreeg voor de besteding van deze twee maanden was dat ik me op een specifiek thema moest richten – en dan niet op ontwikkelingsbankieren. Aangezien ik iemand ben die het liefst uitgaat van feiten, koos ik ervoor me te richten op een onderwerp waar ik bijna niets van afwist: spiritualiteit. Gewapend met een stapel boeken van de Dalai Lama, Martin Buber en andere spirituele leiders ging ik met mijn vrouw op reis om contact te maken met de wereld buiten het bankwezen, en om nieuwe dingen te onderzoeken. Hoewel ik niet religieus ben, merkte ik onderweg in Spanje op een gegeven moment dat ik rustig naar een preek zat te luisteren, terwijl ik ondertussen observeerde wat dit voor anderen betekende. Dit was een nieuwe wereld voor me, een wereld waarin het onverklaarbare iets alledaags was. Toen we naar Peru reisden om mijn schoonmoeder te bezoeken, die stervende was, las ik een boek over bijna-doodervaringen. Door de familie van mijn vrouw in Peru werd ik bijna uitgelachen, omdat zij het grappig vonden dat iemand een boek had geschreven over zulke voor de hand liggende zaken. Uiteindelijk was deze periode er een van zowel introspectie als observatie, een tijd om datgene waarin ik geloofde te herwaarderen tegen de achtergrond van mijn ophanden zijnde rol. Het deed me beseffen dat er meer tussen hemel en aarde was dan ik kon waarnemen. Het herinnerde me eraan de tijd te nemen om naar anderen te luisteren en open te staan voor wat ik niet onmiddellijk kon begrijpen. Terwijl ik nadacht over wat ik als bestuursvoorzitter zou moeten doen en bijdragen, slaagde ik erin rust te vinden door te aanvaarden wie ik was en erop te vertrouwen dat dat het enige was wat ik te geven had. Ik denk dat je een bepaalde leeftijd moet hebben bereikt om dit te kunnen inzien.

Ik heb altijd dankbaarheid gevoeld voor de kans om te werken bij een bank die als hoofddoelstelling heeft bij te dragen aan een betere wereld. FMO is een bedrijf dat integriteit en sociale verantwoordelijkheid hoog in het vaandel draagt. Ik ben dankbaar voor de kans die ik heb gehad om die richting mede te bepalen. Hoewel het bereiken van zo'n leidende positie tot mijn ambities behoorde, was het voor mij niet in alle opzichten een droomhuwelijk. Ik had zo mijn twijfels voordat ik de functie aanvaardde. Terwijl ik iemand ben die zijn eigen verjaardag en de bijbehorende aandacht het liefst overslaat, begaf ik me in een rol waarin ik dag in dag uit min of meer in het middelpunt van de belangstelling stond.

Het bestuursvoorzitterschap van FMO is zowel een bijzondere als een dankbare ervaring geweest. Mensen verwachten dat je over alle mogelijke wereldproblemen een mening hebt, en ze willen daarnaar luisteren. Hoewel ik niet iemand ben die over elk onderwerp onmiddellijk iets vindt, was het fascinerend om van uiteenlopende vraagstukken alle facetten te bestuderen en daar een gefundeerde mening over te ontwikkelen. Als bestuursvoorzitter werd ik uitgenodigd voor bijeenkomsten en evenementen die een 'normaal' persoon nooit bijwoont. Ik herinner me diners voor buitenlandse staatshoofden met de Nederlandse koningin, en prins Willem Alexander en Maxima als gastheer en gastvrouw, en ook lezingen in het Paleis op de Dam, waar scherpzinnige en inspirerende personen over actuele kwesties spraken. Enkele jaren geleden was het onderwerp de financiële crisis en wat de nasleep daarvan zou zijn. Een van de sprekers was Lamido Sanusi, president van de centrale bank van Nigeria – een indrukwekkende man. De titel van zijn voordracht was *What Can Europe Learn from Africa?* Voor mij was dit een duidelijk teken van de richting waarin de internationale betrekkingen zich aan het ontwikkelen waren. Vóór de financiële crisis zou niemand hebben kunnen bedenken dat een Afrikaans centraal bankier de Nederlandse financiële sector zou komen vertellen dat zij iets van hem konden leren. Zijn belangrijkste stelling was dat centrale banken in Europa hetzelfde zouden moeten doen als wat hij in Nigeria had gedaan, namelijk de wet toepassen en verschillende bestuursvoorzitters van banken achter slot en grendel zetten. Hij benadrukte het belang van een veel strengere handhaving van de controle over benoemingen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van banken, een maatregel die enkele jaren later in Nederland werd doorge-

voerd. Zijn antwoord aan degenen die betoogden dat een centrale bank zich niet in die mate met het bestuur van een bank moest bemoeien, luidde: als je dat niet leuk vindt, kun je je beter niet langer bezighouden met het beschermen van de spaargelden van mensen, en in plaats daarvan een kruidenierszaak op de hoek van de straat beginnen.

## INZICHT

---

Het leek me een goed idee dit boek met een persoonlijke noot te beginnen, zodat de lezer de rest van het boek in deze persoonlijke context kan plaatsen. Met de wijsheid achteraf zie ik nu hoe FMO bijna volmaakt aansloot bij de overtuigingen die ik in de jaren voor mijn aantreden bij FMO had opgedaan. Mijn gesprekken met Marijn over de rol van de bank, de keuzes die ik heb gemaakt en de dingen die ik deed en niet deed, hebben mij geholpen om de momenten in mijn leven aan te wijzen die me het sterkst hebben beïnvloed. Na al die jaren was ik eigenlijk verbaasd dat er sprake lijkt te zijn geweest van een consistente lijn in mijn besluiten over wat ik met mijn leven moest gaan doen.

# MONDIALE WELVAART BINNEN DE GRENZEN VAN ONZE PLANEET

*Enkele jaren geleden woonde ik een fantastische driedaagse conferentie bij, getiteld How on Earth Can We Live Together? De conferentie vond plaats in het vredige, prachtige dorp Tällberg aan de oevers van het Siljanmeer in Zuid-Zweden, onder de hoge koepel van een circustent. Een zaal die plaats bood aan een kleine vierhonderd mensen was namelijk niet voorhanden.*

De deelnemers kwamen uit alle delen van de wereld, uit het bedrijfsleven, de wetenschap, het maatschappelijk middenveld en de overheid, en varieerden in leeftijd van twintig tot zeventig jaar. Iedereen droeg een simpel naamplaatje, zonder vermelding van zijn of haar organisatie, functie of nationaliteit. Het enige wat we van elkaar wisten was dat we allemaal iets met duurzaamheid hadden. Het was voor mij een fascinerend en inspirerend evenement, dat me de ogen opende voor de urgentie waarmee we collectief in actie moeten komen om de klimaatverandering aan te pakken. En afgezien daarvan kent de wereld nog vele andere problemen waarvoor nieuwe, innovatieve oplossingen nodig zijn.

## DE TÄLLBERGCONFERENTIE

---

De meeste conferenties vinden plaats in donkere vergaderzalen in souterrains van hotels, en worden bijgewoond door mensen met een soortgelijke achtergrond, die nu eens in dit en dan weer in dat panel zitten, om aan het eind van de dag weer te verdwijnen. In Tällberg ging het er anders aan

toe. In een tent met schitterend uitzicht over het meer, in gezelschap van een uiterst diverse groep mensen, luisterde ik tussen de paneldiscussies en voordrachten door naar muziek, en maakte ik tussen de programmaonderdelen door wandelingen in de natuur. Voor mij waren het drie dagen van overdenking in een compleet andere omgeving; drie dagen waarin ik tijdens ontbijt, lunch en diner verschillende mensen leerde kennen en boeiende gesprekken voerde. Nog steeds heb ik contact met een stuk of twaalf mensen die ik uit Tällberg ken. Ik heb tal van jonge mensen ontmoet met vernieuwende ideeën, die hun eigen bedrijf waren begonnen. Ik werd getroffen door de diversiteit van de onderwerpen die aan de orde kwamen – variërend van het leven in de zee en de bossen tot duurzame energie en de financiële wereld. Tällberg heeft mij geïnspireerd en mijn denken over de bedrijfsstrategie van FMO beïnvloed. Bij verschillende conferenties die FMO de afgelopen jaren heeft georganiseerd waren belangrijke elementen van Tällberg terug te vinden, zowel qua vorm als qua inhoud.

Tällberg bleek zo'n verzamelplek van inspiratie en expertise dat ik ter plekke besloot de conferentie het jaar daarop opnieuw bij te wonen.

## EEN HELDERE VISIE

---

Tijdens mijn tweede bezoek aan Tällberg stuitte ik op iets wat me sprakeeloos liet. Tijdens een van de presentaties stond een beeldtaalexpert van Stanford University voor een enorme poster, die een visie verbeeldde van wat bedrijven moesten doen om duurzame ontwikkeling te verwezenlijken, waarbij van 2050 werd teruggeredeneerd naar 2010. Terwijl ik de spreker hoorde uitleggen waar de verschillende stromen voor stonden, en hoe ze met elkaar verbonden waren en op elkaar voortbouwden, werd me al snel duidelijk dat dit was waar ik naar op zoek was! Voor het eerst besepte ik hoe alles bij elkaar kon worden gebracht. Ik zag hoe mijn overtuiging – de noodzaak om duurzame ontwikkeling te bereiken via eerlijke groei binnen ecologische grenzen – vertaald werd in concrete stappen. Bij discussies over mondiale vraagstukken zijn mensen meestal geneigd een rommelig en onontwarbaar web van problemen te schilderen. Het aanpakken van het ene vraagstuk lijkt vrijwel altijd elders tot een ander probleem te leiden. Hier hoorde ik iemand vertellen wat ons te doen stond.

Pas later kwam ik erachter wat Robert Horn van Stanford in Tällberg had gepresenteerd: *Vision 2050* van de World Business Council for Sustainable Development. Het duurde niet lang of ik had die poster in mijn werkkamer bij FMO aan de muur laten ophangen, en ook in ons bedrijfsrestaurant. Telkens als een bezoeker mijn werkkamer binnenkwam, vestigde ik zijn of haar aandacht op die wand en legde ik de betekenis van de poster uit, om mensen aan het denken te zetten over de manier waarop het bedrijfsleven wereldproblemen kan oplossen. Het is vaak een waardevol vertrekpunt gebleken voor besprekingen, of het nu was met toezichhouders, cliënten of overheidsfunctionarissen.

*Vision 2050* begint met het formuleren van een simpele ambitie: rond 2050 negen miljard mensen een goed leven laten leiden, binnen de grenzen van onze planeet. Met dat einddoel voor ogen concludeert het plan dat we in 2050 gebouwen moeten hebben die energie opwekken, transport en energieopwekking die CO<sub>2</sub>-vrij zijn, een verdubbeling van de productiviteit van de landbouw, geen ontbossing, en verdiscontering van de waarde van de natuur in de prijzen, om maar enkele voorbeelden te noemen. Het zijn stuk voor stuk simpel klinkende doelen, die echter niet zo makkelijk te verwezenlijken zijn.

Ik ben zo enthousiast over *Vision 2050*, omdat het goed inzicht biedt in uiterst complexe wereldproblemen, en laat zien welke concrete stappen er de komende veertig jaar moeten worden gezet om overal ter wereld duurzame samenlevingen tot stand te brengen. Wat ik in *Vision 2050* vooral waardeer, is het optimisme dat eruit spreekt: de boodschap is dat als we simpelweg doen wat nodig is, we die duurzame samenlevingen kunnen verwezenlijken. De verwachte groei van de wereldbevolking betekent dat er de komende veertig jaar twee miljard nieuwe consumenten bijkomen – nieuwe consumenten die voor nieuwe bedrijvigheid zullen zorgen. Tegelijkertijd moeten we de manier waarop we produceren en consumeren volledig op de schop nemen. Dit is een geweldige kans voor bedrijven, omdat dit hele goede, op innovatie en nieuwe technologieën gerichte investeringskansen oplevert. In plaats van in termen van obstakels te denken, richt het rapport zich, net als ik, liever op de kansen.

## VISIE 2050



<sup>\*</sup> World Business Council for Sustainable Development



*Vision 2050* definieert niet alleen de bestemming die we voor ogen zouden moeten hebben, maar ook de weg erheen. Het rapport maakt daarnaast ondubbelzinnig duidelijk dat ons nog maar heel weinig tijd rest, en dat er nog verschrikkelijk veel moet gebeuren voordat we er zijn.

## VAN ECONOMISCHE GROEI NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

---

Een belangrijk uitgangspunt van *Vision 2050* is dat het economisch evenwicht zal verschuiven in de richting van de opkomende markten, waar de middenklasse een steeds groter deel van de bevolking zal uitmaken. Het rapport schat dat deze trend – in combinatie met de omschakeling naar duurzame ontwikkeling – voor bedrijven kansen zal scheppen in de orde van grootte van 0,5 tot 1,5 biljoen dollar per jaar, wat in 2050 kan zijn opgelopen tot 3 tot 10 biljoen dollar per jaar. Dit heeft vergaande gevolgen voor het bedrijfsleven.

Mensen vragen me vaak: ‘Hoe komt het dat jij zo overtuigd bent van de noodzaak van economische groei?’ In de komende vier decennia zal de wereldbevolking naar verwachting toenemen van zeven naar negen miljard mensen – twee miljard mensen erbij, allemaal op weg naar een consumptiepatroon dat lijkt op dat van de ontwikkelde wereld. Mijn neven en nichten in Peru hebben soortgelijke verlangens als mijn eigen kinderen: ze willen een smartphone, een laptop en een auto, en ze willen kunnen reizen. De lijst is eindeloos. Net als wij willen ze dingen hebben die hun leven comfortabeler maken. Dit geldt voor de snel groeiende middenklasse in alle ontwikkelingslanden. Hoewel dit normale verlangens zijn, die niemand hun misgunt, vereist de vervulling ervan een substantiële groei van de hoeveelheid gebruikte energie en natuurlijke hulpbronnen, en zal er veel in infrastructuur moeten worden geïnvesteerd. Omdat de hulpbronnen van onze planeet eindig zijn, kan de wereld onmogelijk een lineair pad van steeds snellere economische groei blijven volgen. De World Business Council for Sustainable Development schat dat we bij de huidige consumptiegraad in 2050 het equivalent van 2,3 planeten nodig zullen hebben om te kunnen produceren wat nodig is. Aangenomen dat we tegen die tijd nog geen nieuwe bewoonbare en bereikbare planeten hebben ontdekt,

zullen we radicale veranderingen moeten doorvoeren om onze problemen te kunnen oplossen. We hebben kooldioxidevrije of CO<sub>2</sub>-arme economische groei nodig, die ook nog eens eerlijk verdeeld is. We moeten de stap maken naar een circulaire economie. We moeten onze bossen en de biodiversiteit van onze planeet herstellen.

Ik ben er vast van overtuigd dat het de verantwoordelijkheid van de ontwikkelde wereld is om zijn ecologische voetafdruk zo snel mogelijk te verkleinen en ruimte te scheppen voor de behoeften van opkomende landen. Sinds de Industriële Revolutie hebben ontwikkelde landen meer dan hun rechtmatige deel van het wereldwijde kooldioxidebudget opgesoupeerd. In de ontwikkelde wereld hebben we lange tijd de luxe gekend dat we ons fouten op milieugebied konden permitteren. Die tijd is voorbij. Hoewel het klopt dat de ontwikkelingslanden dankzij nieuwe technologie mogelijk in één keer de stap kunnen zetten naar een circulaire economie met CO<sub>2</sub>-arme economische groei, ontslaat dit de ontwikkelde landen niet van hun verantwoordelijkheden. De wereld moet de lineaire groeimodellen loslaten. Van hun kant zouden ontwikkelde economieën zich meer moeten richten op de herverdeling van arbeid en welvaart, om die groepen die nu niet of nauwelijks profiteren van de economische groei en de toegenomen welvaart, maar zich wel bedreigd voelen door mondialisering en migratie, mee te laten profiteren van deze verworvenheden. Inclusieve groei is niet alleen een noodzaak voor ontwikkelingslanden. Het succes van het populisme, de verkiezing van Trump en de Brexit laten zien wat er in de ontwikkelde wereld gebeurt als grote bevolkingsgroepen zich niet gehoord en buitengesloten voelen.

## WERELDWIJDE VRAAGSTUKKEN

---

Ik kan niet genoeg benadrukken welke ongelooflijke vooruitgang de wereld heeft geboekt bij het terugdringen van de armoede. Nog maar een kwart eeuw geleden leefde zo'n veertig procent van de wereldbevolking onder de armoedegrens. Sindsdien is dat percentage gedaald tot minder dan tien procent – en dat terwijl de wereldbevolking in diezelfde periode met bijna drie miljard mensen is toegenomen! Toch is de algemene indruk merkwaardig genoeg dat we in de strijd tegen de armoede weinig hebben bereikt. Niets is minder waar.

## DE ARMOEDE IS TERUGGEDRONGEN...

---

Als we kijken hoe en waar deze daling van de armoede zich heeft voorgedaan, was – en is – China de grote aanjager. De afgelopen dertig jaar is het percentage Chinezen dat onder de armoedegrens leeft gedaald van 84 procent naar nog slechts 12 procent van de bevolking. Deze indrukwekkende prestatie werd mogelijk gemaakt door het economisch wonder van China: de economie van het land is de afgelopen vijftientig jaar met gemiddeld bijna tien procent per jaar gegroeid. De Chinese economie is nu twintig maal zo groot als een kwart eeuw geleden. Hieruit blijkt dat economische groei een belangrijke factor is in het terugdringen van de armoede. De Chinese groei heeft veel ontwikkelingslanden een enorme impuls gegeven, en een aantal opkomende markten tussen 1990 en 2015 een periode van snelle groei bezorgd, al ging die in sommige gevallen gepaard met crises en tijdelijke stagnatie. Ook India heeft indrukwekkende vooruitgang geboekt bij het terugdringen van de armoede: het percentage armen is de afgelopen twintig jaar gehalveerd naar 33 procent. In Zuid-Amerika daalde het bevolkingsaandeel dat onder de armoedegrens leeft op soortgelijke wijze, van 12 naar 6 procent. De enige regio die ondanks economische groei moeite had om de armoede terug te dringen was Afrika ten zuiden van de Sahara.

Vroeger kon je de wereld keurig verdelen in gebieden waar de bezitters respectievelijk de bezitlozen leefden. In 1990 woonde negentig procent van de degenen onder de armoedegrens in landen met lage inkomens. Tegenwoordig is slechts twintig procent van 's werelds armen in deze landen te vinden. Vanuit de ontwikkelde wereld gezien roept dit een belangrijke vraag op: zijn wij nog steeds nodig voor het oplossen van de problemen van deze landen, die zich inmiddels onder de landen met middelhoge inkomens hebben geschaard? Zijn we daar moreel nog toe verplicht? Als we de statistieken bekijken, lijkt de ontwikkelde wereld het antwoord al te hebben gegeven: het percentage officiële ontwikkelingsgelden dat naar deze middeninkomenslanden gaat, vertoont een gestage afname. Hoewel er nu meer armen wonen in landen waarvan de overheid over de middelen beschikt om hen te helpen, heeft de wereld nog altijd te maken met het onaanvaardbare gegeven dat zevenhonderd miljoen mensen onder de internationale armoedegrens van 1,90 dollar per dag leven. De aandacht en de

strategieën van de economische ontwikkeling moeten sterker op de noden van deze mensen worden gericht. Als we in arme mensen investeren, in plaats van in arme landen, zou dat aanzienlijk bijdragen aan het bereiken van stabiliteit in veel delen van de wereld.

## ...MAAR DE ONGELIJKHEID NEEMT TOE...

---

Het logische gevolg van afnemende armoede is een groeiende middenklasse – iets wat ik als een noodzakelijke voorwaarde voor politieke stabiliteit beschouw. Er is echter een andere wereldwijde trend die deze toenemende stabiliteit bedreigt, namelijk het feit dat de rijken in een veel hoger tempo rijker worden dan de armen. Het is alarmerend – en niet te rechtvaardigen – dat de rijkste één procent vijftig procent van de financiële rijkdom van de wereld bezit.

De inkomensongelijkheid neemt op deze manier toe: de armen worden in een lager tempo rijker dan de rijken. Maar waarom zouden we dit als een probleem moeten zien? Moeten we ons niet gewoon concentreren op de armoedebestrijding? Zeker, het aanpakken van de armoede moet onze voornaamste zorg blijven, maar volgens mij is het probleem van de inkomensongelijkheid dat het een aanzienlijk deel van de wereldbevolking uitsluit van de voordelen van economische ontwikkeling, zowel in de ontwikkelde landen als de ontwikkelingslanden.

De uitsluiting van bepaalde groepen binnen de samenleving – vrouwen, jongeren, inheemse volkeren en kleine boeren bijvoorbeeld – vindt plaats om redenen die wortelen in politieke, sociale, technologische, geografische, ecologische en economische omstandigheden. De ‘buitengesloten’ groeperingen in ontwikkelingslanden hebben geen toegang tot basisvoorzieningen zoals gezondheidszorg, onderwijs, schoon drinkwater en sanitaire voorzieningen. En omdat zij ook geen toegang hebben tot de financiële diensten die nodig zijn om hen economisch vooruit te helpen, dreigen deze groeperingen achterop te raken bij de ontwikkeling van hun land. In ontwikkelde landen profiteren aanzienlijke groepen mensen niet van de groei van economie en welvaart. Laat me ter illustratie van de situatie in de ontwikkelingslanden het verhaal vertellen van een Indiase familie bij wie ik kort verbleef.

In 2014 bezocht ik een dorpje even buiten de Indiase stad Calcutta. Samen met een functionaris van één van onze cliënten, een Indiase microkredietbank, zou ik een dag en een nacht doorbrengen bij een gezin dat microleningen had gekregen voor het opzetten van een winkeltje en de aankoop van een stuk grond voor een paar koeien en kippen en het verbouwen van groenten. In een dorp zonder elektriciteit, stromend water en andere basisvoorzieningen werd ik bij dit gezin thuis met open armen ontvangen. Aan een zelf bereide en ruim voorziene dis spraken we over hun dromen, of liever gezegd over die ene ‘ambitieuze’ droom: het bieden van een betere toekomst aan hun kinderen. Deze ouders wilden niets liever dan dat hun kinderen een beter, veiliger leven zouden leiden dan zij. Ze begrepen dat de kinderen daarvoor toegang moesten hebben tot onderwijs, betere gezondheidszorg en de benodigde leningen.

Beschut tegen de Indiase hitte zaten we op de vloer, waar de intense geur van de aarde zich tijdens ons gesprek vermengde met die van de kruiden. De ogen van de moeder glinsterden terwijl ze haar verhaal met ons deelde. Het ging dit gezin op dat moment redelijk voor de wind, maar daarin school juist de crux van het probleem. Voor hen was armoede geen kwestie van honger of van helemaal niets hebben. Het probleem is dat de armen geen vangnet hebben. Ze leven met de voortdurende angst dat hun bestaan van het ene op het andere moment kan worden weggevaagd. Het is deze onzekerheid die de armen zo kwetsbaar maakt. Dit gezin was bij een overstroming alles kwijtgeraakt, waaronder het geld van een eerdere lening. Ze waren het slachtoffer van de grillen van hun natuurlijke omgeving. Wat het voor hen moeilijk maakte om zichzelf bij elkaar te rapen en opnieuw te beginnen, was het gebrek aan toegang tot de middelen en diensten om een stap vooruit te zetten. Met een ongelooflijk doorzettingsvermogen waren ze er na de overstroming weer bovenop gekomen.

In dit geval werd pijnlijk duidelijk dat de ontwikkelingsfinanciering meer had moeten doen, en dat iedereen – zowel in de publieke als in de private sfeer – meer had kunnen doen. Door nieuwe en innovatieve financiële oplossingen te creëren – oplossingen die de juiste spelers de juiste gereedschappen in handen geven – zou duurzame ontwikkelingsfinanciering mijn gastfamilie toegang kunnen geven tot gezondheidszorg, onderwijs en energievoorziening. Zaken die ze nodig hebben om voor eens en altijd aan de armoede te ontsnappen. Microfinanciering had deze mensen misschien

tijdelijke verlichting kunnen bieden, maar bood geen oplossing voor het onderliggende probleem: dat deze dorpelingen geen toegang hadden tot de middelen die nodig waren om hun leven duurzaam te kunnen verbeteren. Dit is in India geen zeldzaamheid, en ook niet in middeninkomenslanden als Nigeria, China, Pakistan en Indonesië. Degenen die zich aan de basis van de piramide bevinden zijn nog altijd te kwetsbaar en te breekbaar. Zij hebben meer nodig dan louter toegang tot tijdelijke financiële voorzieningen.

Sekseongelijkheid is een andere drempel die duurzame ontwikkeling in de weg staat. Het Internationaal Monetair Fonds (IMF) concludeerde onlangs dat het dichten van de salariskloof tussen mannen en vrouwen in verschillende landen het BBP met ruim tien procent zou doen toenemen. Een recent rapport van de International Finance Corporation, de op de private sector gerichte tak van de Wereldbank, bevestigde dat betere arbeidsmarktvooruitzichten voor vrouwen kunnen bijdragen aan de winstgevendheid en productiviteit van de private sector. Over het geheel genomen komen betere banen voor vrouwen uiteindelijk ten goede aan individuen, gezinnen, gemeenschappen, bedrijven en de hele economie. Met meer inkomen en grotere financiële onafhankelijkheid kunnen vrouwen de uitgaven per huishouden aan voeding, gezondheid en scholing van kinderen verhogen.

Ongelijkheid heeft gevolgen op de lange termijn. Uit recent onderzoek blijkt dat inkomensongelijkheid niet alleen de maatschappelijke ongelijkheid vergroot, maar ook de economische groei van een land belemmert, doordat het voor huishoudens met lage inkomens steeds lastiger wordt te investeren in scholing, wat de arbeidsproductiviteit van het land verlaagt. Sommige onderzoeken betogen ook dat ongelijkheid een remmend effect heeft op de totale bestedingen van de huishoudens, omdat de rijken een kleiner percentage van hun inkomen uitgeven dan de armen. Door de kloof tussen rijk en arm breder te laten worden, zetten landen bovendien de stabiliteit van hun sociaal-economische en politieke stelsels op de lange termijn op het spel. Je hoeft niet ver te kijken om situaties te vinden waarbij economische ongelijkheid de maatschappelijke, politieke en economische stabiliteit heeft ondermijnd. Grote ongelijkheid heeft al eerder geleid tot burgeroorlogen, volksverhuizingen en revoluties. Door de mondialisering zijn tegenwoordig meer mensen dan ooit zich ervan bewust dat de

economische vooruitzichten in andere landen gunstiger zijn. Overal ter wereld zetten economische migranten hun leven op het spel om in landen met een grotere welvaart op zoek te gaan naar betere kansen.

Toenemende ongelijkheid is een wereldwijd verschijnsel – iets wat we in zowel rijke als arme landen tegenkomen. Het is duidelijk dat ook dit vraagstuk zal moeten worden aangepakt. We moeten ons niet alleen inspannen om de armoede verder terug te dringen, maar ook streven naar groei die niemand uitsluit. Dit is de volgende grote uitdaging voor de wereld. We zien dit in de VS, maar ook in Europa. Doordat groepen als ouderen, lager opgeleiden, mensen op het platteland, enz., zich bedreigd voelen door migratie en mondialisering, krijgen populistische partijen voet aan de grond. Feitelijk zien we dat grote groepen niet meedelen in de welvaarts-groei; ze zien hun toekomstperspectief achteruitgaan. De gevolgen hiervan zijn de Brexit, de verkiezing van Trump en de grote winst voor populistische partijen in veel landen.

## ...EN DE PLANEET HEEFT TE LIJDEN

---

Al in 1972 kreeg de wereld de eerste waarschuwing dat onze niet-aflattende zucht naar economische groei niet ongelimiteerd kon blijven doorgaan. Een rapport van de Club van Rome, een internationale denktank van topmensen uit een breed scala aan disciplines, schetste een doemscenario van rampzalige grondstoftekorten, grote economische ongelijkheid en de uiteindelijke ineenstorting van de samenleving, als de exponentiële groei van de wereldbevolking en de industriële consumptie geen halt werd toegeroepen. Het rapport, dat in Nederland eenvoudigweg *Grenzen aan de groei* heette, was een alarmroep die een levendig publiek debat ontlokte, maar er desondanks niet in is geslaagd om op internationaal niveau in brede kring voet aan de grond te krijgen.

In de jaren tachtig kwamen er steeds meer aanwijzingen dat menselijke activiteiten serieuze gevolgen hadden voor het milieu, en tot klimaatverandering leidden, met name door de uitstoot van kooldioxide. Het wetenschappelijk bewijs won aan geloofwaardigheid, en in 1992 hielden de Verenigde Naties in Rio de Janeiro de eerste conferentie over milieu en ontwikkeling. Deze mondde uit in de ondertekening van het Raamverdrag

Klimaatverandering (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), de eerste internationale milieuovereenkomst in de geschiedenis. Sinds die tijd heeft de VN ruim twintig van dit soort conferenties gehouden, met als meest recente de klimaattop in Parijs van 2015.

Doordat de armen het kwetsbaarst zijn voor veranderingen in hun leefmilieu, heeft klimaatverandering een rechtstreeks effect op de armoede. De armste mensen ter wereld zijn het meest direct afhankelijk van primaire natuurlijke hulpbronnen (lokale bossen, land, water en zeeën), en zullen het meest te lijden hebben van negatieve veranderingen in hun natuurlijke omgeving. Klimaatverandering vernietigt de voedsel- en waterstelsels waar zij van afhankelijk zijn, en kan daardoor leiden tot de teloorgang van hun middelen van bestaan.

Een vraagstuk dat wereldwijd minder aandacht krijgt is het teruglopen van de biodiversiteit. Dankzij mijn voorzitterschap van de Nederlandse afdeling van de International Union for Conservation of Nature ben ik beter op de hoogte geraakt van dit vraagstuk. Biodiversiteit verwijst naar de verscheidenheid aan levensvormen op aarde, de genetische diversiteit aan soorten en de diversiteit van ecosystemen. Het is voor ons van belang om de biodiversiteit van onze planeet te beschermen, aangezien die ons als bron van voedsel, geneesmiddelen en de veerkracht van ons leefmilieu in staat stelt een gezond en gelukkig leven te leiden. De snelheid waarmee menselijke activiteiten de biodiversiteit wereldwijd vernietigen is zorgwekkend. Nederland is daar een duidelijk voorbeeld van: hier is de afgelopen eeuwen als gevolg van bevolkingsdruk en landbouw 85 procent van de biodiversiteit verloren gegaan.

Armoede, ongelijkheid en achteruitgang van het milieu zijn nauw met elkaar verweven. Je kunt deze problemen niet als aparte vraagstukken aanpakken, of met afzonderlijke institutionele kaders die een hiërarchie van urgentie veronderstellen. Als we ons ten koste van de bescherming van het milieu uitsluitend richten op het elimineren van de armoede, lopen we het risico de bereikte vooruitgang te ondergraven doordat de klimaatverandering verergert en de armen nóg armer worden. Als we onze zeeën blijven vervuilen, zullen miljoenen vissers wier voortbestaan afhangt van de zee daar de gevolgen van ondervinden. Voor kleine boeren, die kwetsbaar zijn



voor de grillige schommelingen in weerpatronen die zich als gevolg van de klimaatverandering aandienen, geldt hetzelfde.

Er zijn organisaties die zich uitsluitend richten op het terugdringen van de armoede, en die hoofdzakelijk opereren binnen de internationale ontwikkelingswereld. Er zijn ook groeperingen die zich alleen op natuurbescherming richten en onderdeel zijn van de milieubeweging. Dan zijn er nog groeperingen die de hoogste prioriteit geven aan het terugdringen van de ongelijkheid, en die we vanouds vooral vinden onder ngo's (niet-gouvernementele organisaties). En tenslotte zijn de groeperingen die zich primair concentreren op de economische groei normaal gesproken te vinden in de private sector. Deze rolverdeling is een grote vergissing. Het is mijn vaste overtuiging dat we de mondiale problemen alleen met een geïntegreerde aanpak kunnen oplossen.

## NIET-DUURZAME BELASTINGMODELLEN EN -PRAKTIJKEN

---

In de meeste ontwikkelingslanden bedraagt het belastingtarief minder dan de helft van dat in de rijkere landen. In Europa bijvoorbeeld zijn de belastinginkomsten gemiddeld goed voor veertig procent van het BBP, terwijl dat in de meeste ontwikkelingslanden twintig procent of minder is. Belastingen moeten voor een land de grootste bron van inkomsten vormen, omdat die de overheid in staat stelt de burgers onmisbare voorzieningen als gezondheidszorg, onderwijs, veiligheid, enz. te bieden. Tijdens de *Financing for Development*-conferentie in Addis Abeba werd afgesproken dat ontwikkelingslanden met steun van de ontwikkelde landen hun belastingstelsels zouden gaan versterken, om daarmee het inningspercentage omhoog te brengen.

Een van de problemen op dit vlak zijn de multinationale ondernemingen, die niet al hun belastingen afdragen in de landen waarin ze actief zijn. In plaats daarvan brengen ze hun winst over naar landen met een minimale belastingdruk. Zonder enige trots stel ik vast dat Nederland met zijn talrijke belastingvoordelen en -subsidies veelvuldig wordt gebruikt als belastingparadijs. Dit is met name een probleem voor de ontwikkelingslanden, die door dit soort belastingontduiking van een aanzienlijke hoeveelheid

geld worden beroofd. Lidstaten van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) hebben beloofd met een belastingraamwerk te komen, waarmee een halt kan worden toegeroepen aan belastingontduiking. Als dit initiatief slaagt, zou het een fraai voorbeeld zijn van het creëren van een eerlijk speelveld voor alle landen.

## NIET-DUURZAME BEDRIJFSMODELLEN EN -PRAKTIJKEN

---

Gezien de omvang en de urgentie van de vraagstukken waar we voor staan, is het duidelijk dat samenwerking op allerlei fronten vereist is, willen we als mensheid een toekomst hebben. De planeet overleeft het wel, maar klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit en milieuvervuiling bedreigen ons voortbestaan. De private sector heeft een belangrijke rol te spelen. Vanwege de mondiale uitdagingen is ieder bedrijf in mijn ogen verplicht zijn positie ten opzichte van de samenleving te herzien. Winst-maximalisatie gaat onvermijdelijk ten koste van mensen of het milieu – of beide. De oude notie van de aarde als onuitputtelijke bron voor persoonlijk gewin blijkt giftig en bankroet. Aan onze planeet zitten ecologische grenzen, die op dit moment door menselijk toedoen worden overschreden. Hoewel sommige bedrijven wél inspelen op de toenemende verschuiving van consumentenvoorkeuren in de richting van duurzame praktijken, zijn de meeste oplossingen waarmee ze tot dusverre zijn gekomen marginaal. Bedrijven moeten hun bedrijfsmodel totaal herzien en verantwoordelijkheid nemen voor de gehele waardeketen. Daarbij gaat het om de gevolgen van hun activiteiten voor mens en milieu. Ecologische en maatschappelijke standaarden moeten worden geïntegreerd in de kern van elk bedrijfsmodel, en worden vertaald in concrete en meetbare positieve effecten. Bedrijven zullen een speciale rol moeten spelen bij het mobiliseren van andere spelers, zoals afnemers en toeleveranciers, de overheid en maatschappelijke organisaties.

## EEN PARADIGMAVERSCHUIVING NAAR DUURZAME ONTWIKKELING

---

2015 was een cruciaal jaar voor duurzame ontwikkeling, dankzij drie belangrijke conferenties: *Financing for Development* in Addis Abeba, de *Sustainable Development Summit* in New York, en de in Parijs gehouden klimaatop. Samen vertegenwoordigen deze drie conferenties de broodnodige paradigmaverschuiving – een fundamentele verandering in de manier waarop overheden, de private sector en maatschappelijke organisaties hun rol benaderen bij het scheppen van een betere wereld.

## KORTE GESCHIEDENIS VAN DE INTERNATIONALE ECONOMISCHE ONTWIKKELING

---

De eerste poging om wereldwijde overeenstemming te bereiken over internationale economische ontwikkeling vond plaats in 1970. In een eerder verschenen onderzoek had de Nederlandse econoom en Nobelprijswinnaar Jan Tinbergen geconcludeerd dat de wereld zich binnen dertig jaar zou kunnen bevrijden van de armoede, als de rijkste landen ter wereld – met name Europa, de VS, Canada en Japan – slechts één procent van hun jaarlijkse nationale inkomen zouden overdragen aan de ontwikkelingslanden. Binnen de Verenigde Naties werd overeengekomen dat de regeringen van de ontwikkelde landen minimaal 0,7 procent van hun BBP zouden overhevelen naar de ontwikkelingslanden. In de praktijk haalden slechts weinig landen deze doelstelling: in 2015 hadden slechts vijf landen dit minimumbedrag aan officiële ontwikkelingshulp ('official development assistance', kortweg ODA) uitgegeven. En zelfs in die gevallen werd een deel van die 0,7 procent gebruikt om de kosten van het eerste jaar van opvang van binnengekomen migranten in de ontvangende landen te financieren, en werd een ander deel gereserveerd voor maatregelen tegen klimaatverandering. Over het geheel genomen zijn de uitgaven aan ontwikkelingshulp de afgelopen tien jaar nauwelijks gegroeid. In verschillende landen – waaronder Nederland – was zelfs sprake van een afname.

Tot aan de millenniumwende was de hoofdvraag als het om ontwikkeling ging: "Hoeveel moeten we uitgeven aan de armen in de ontwikkelingslanden?" Daarna verschoof het accent naar het meten van de resultaten van de ontwikkelingshulp. In 2000 formuleerde de VN de millennium-

ontwikkelingsdoelstellingen (Millennium Development Goals, of MGD's): acht ontwikkelingsdoelstellingen, die zich expliciet richten op extreme armoede en honger, sekseongelijkheid, kindersterfte, de gezondheid van moeders, belangrijke ziekten, duurzaamheid en milieubehoud, en wereldwijde ontwikkelingssamenwerkingsverbanden. Voor elk aandachtsgebied werden concrete deeldoelstellingen geformuleerd, waarbij de nadruk lag op vraagstukken rond menselijk kapitaal, infrastructuur en de mensenrechten in de ontwikkelingslanden. Het ging om heldere doelstellingen, geformuleerd in een voor alle partijen bevattelijke taal, die een belangrijke stimulans betekenden voor de resultaatgerichtheid. Het was duidelijk dat succes van nu af aan zou worden afgemeten aan kwantificeerbare resultaten. Het bereiken van de millenniumdoelstellingen werd het belangrijkste aandachtspunt van de ontwikkelingshulpbudgetten van de ontwikkelde wereld.

## DOELSTELLINGEN VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

---

In 2015 zijn we in een nieuw tijdperk beland. De wereldgemeenschap is eindelijk tot het besef gekomen dat armoede en klimaatverandering niet langer als twee ongerelateerde vraagstukken kunnen worden behandeld, en dat een geïntegreerde aanpak de enige manier is om vooruit te komen. Na jaren van voorbereiding en onderhandeling, en tegen alle verwachtingen in, kwamen de lidstaten van de Verenigde Naties bijeen op de top voor Duurzame Ontwikkeling, om een koers uit te zetten voor een geïntegreerde aanpak van de wereldproblemen. Het is een benadering waarbij armoedebestrijding onlosmakelijk verbonden is met inclusiviteit, klimaatverandering en het milieu. Ik ben ervan overtuigd dat hiermee een echte paradigmaverschuiving in de juiste richting in gang is gezet.

Om gezamenlijk te kunnen werken aan de totstandkoming van een betere wereld hebben we concrete doelen nodig: oriëntatiepunten die alle betrokken partijen op koers houden, op weg naar het einddoel. Dit is waar de VN in voorzag toen zij de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen – ook wel SDG's of Global Goals genoemd – presenteerde, die in 2030 moeten zijn bereikt. Het gaat om 17 doelstellingen, onderverdeeld in 169 concrete deeldoelstellingen. Ze lopen uiteen van het uitroeien van de extreme armoede en het elimineren van sekseongelijkheid tot het bevorderen van vreedzame en inclusieve samenlevingen. Zo is SDG 1: "Het beëindigen

# Global Goals for Sustainable Development

**1** NO  
POVERTY



**2** ZERO  
HUNGER



**3** GOOD HEALTH  
AND WELL-BEING



**4** QUALITY  
EDUCATION



**5** GENDER  
EQUALITY



**6** CLEAN WATER  
AND SANITATION



**7** AFFORDABLE AND  
CLEAN ENERGY



**8** DECENT WORK AND  
ECONOMIC GROWTH



**9** INDUSTRY, INNOVATION  
AND INFRASTRUCTURE



**10** REDUCED  
INEQUALITIES



**11** SUSTAINABLE CITIES  
AND COMMUNITIES



**12** RESPONSIBLE  
CONSUMPTION  
AND PRODUCTION



**13** CLIMATE  
ACTION



**14** LIFE BELOW  
WATER



**15** LIFE  
ON LAND



**16** PEACE, JUSTICE AND  
STRONG INSTITUTIONS



**17** PARTNERSHIPS  
FOR THE GOALS



van de armoede overal en in al haar vormen”, met als deeldoelstelling het zorgen voor gelijke toegang tot economische mogelijkheden, en voor financiële vangnetten.

Het is duidelijk dat de SDG's en de punten die ik tot nu toe heb benadrukt elkaar overlappen. Hoewel de reikwijdte van de doelstellingen wellicht intimiderend is, is het van essentieel belang in gedachten te houden dat de SDG's onderling allemaal verbonden zijn. Dit betekent dat succes op het ene terrein zich naar andere terreinen zal uitbreiden. Door de armoede aan te pakken (SDG 1) – laten we zeggen met een baan die een stabiel inkomen oplevert, dat hoog genoeg is om een gezin te kunnen voeden, te kleden en onderwijs te laten genieten – kunnen we ook de andere doelstellingen bereiken, op het gebied van de honger (SDG 2), ongelijkheid (SDG 10), gezondheid en welzijn (SDG 13) en onderwijs (SDG 4), om er maar een paar te noemen. Ontwikkelingsstrategieën moeten zich concentreren op combinaties van met elkaar samenhangende vraagstukken en zich op die manier richten op de grotere systemen. In een later hoofdstuk zal ik laten zien hoe ontwikkelingsbanken aan de meeste van deze doelstellingen een bijdrage leveren.

De SDG's zijn vooral opmerkelijk omdat de wereld nu over concrete doelstellingen beschikt, die voor de eerste maal erkennen dat álle landen problemen hebben die aandacht en actie verdienen. Hiermee is een eind gekomen aan het traditionele, filantropische Noord-Zuid/West-Oost-model. Rijke landen leggen de arme landen niet langer hun wil op. In plaats daarvan hebben alle landen nu een lijst van normen waaraan ze geacht worden te voldoen. En hoewel er geen sancties volgen als ze daar niet in slagen, hebben de VN-lidstaten nu een transparant aanvalsplan, met regelmatige beoordelingen van de vooruitgang per land. Landen zullen nu hun prioriteiten kiezen, en kunnen door hun eigen burgers ter verantwoording worden geroepen.

Eveneens duidelijk is dat de regeringen van de ontwikkelingslanden de private sector nodig zullen hebben als ze de Global Goals willen bereiken. De aanpak bij het verwezenlijken van wereldwijde ontwikkelingsdoelstellingen verschuift van simpelweg ontwikkelingshulp naar een effectievere strategie, waarbij de publieke sector de private sector erbij haalt om als samenwerkende investeerders te kunnen opereren.

## DOORBRAAK IN PARIJS: IN ACTIE VOOR HET KLIMAAT

---

Kort na de gruwelijke aanslagen in Parijs, waarbij ruim honderd onschuldige slachtoffers omkwamen, vond in december 2015 de United Nations Climate Change Conference (COP21) plaats, in de volksmond de klimaatop geheten. Even bestond de vrees dat er minder mensen aan deel zouden nemen – vanwege de terreurdreiging die over de stad hing – en dat de emoties het resultaat negatief zouden beïnvloeden. Niettemin overtrof het resultaat ieders verwachtingen, dankzij de uitmuntende leiding van Christiana Figueres (secretaris van het Raamverdrag van de Verenigde Naties inzake klimaatverandering) en de bedreven onderhandelingsstactiek van de Franse minister van Buitenlandse zaken Laurent Fabius.

In Parijs slaagden 185 landen erin tot een historisch besluit te komen om de opwarming van de aarde tot maximaal twee graden Celsius te beperken (met als streven deze beneden de 1,5 graden te houden). Net als bij de SDG's wordt elk land geacht met een eigen plan te komen en dit uit te voeren, inclusief de wijze van financiering. De aan de hand van deze plannen geboekte vooruitgang wordt elke vijf jaar geëvalueerd. Om ontwikkelingslanden te helpen de benodigde veranderingen door te voeren voor aanpassing aan de klimaatdoelstellingen, zal het Green Climate Fund van de VN bij ontwikkelde landen fondsen ophalen. In totaal moeten deze fondsen in 2020 91 miljard dollar per jaar bedragen.

De uiteindelijke klimaatovereenkomst erkent ook expliciet de grote rol die bossen spelen bij het compenseren van de gevolgen van menselijke activiteiten. Dat is een duidelijke oproep aan landen om in actie te komen om bestaande bossen te beschermen en ontbossing tegen te gaan. Volgens sommige studies zijn veranderingen in landgebruik, waaronder ontbossing en achteruitgang van bossen, de afgelopen twee decennia verantwoordelijk geweest voor 12 tot 20 procent van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen. Dit was dus duidelijk een terrein dat aangepakt moest worden. De COP21-overeenkomst voorziet in publieke en private financiering voor tropische en subtropische landen die erin slagen hun emissies als gevolg van ontbossing en verarming van bosgebied terug te dringen. De expliciete opname van dit mechanisme (dat bekendstaat als REDD+) bouwt voort op jarenlange inspanningen van overheden, inheemse

volkeren, het maatschappelijk middenveld en institutionele geldgevers om manieren te vinden om landen te stimuleren hun koolstofemissies terug te dringen en tegelijkertijd hun bestaande bossen te beschermen.

Vrijwel alle betrokkenen bij de discussie over klimaatverandering zijn het erover eens dat verreweg de effectiefste maatregel om de uitstoot van koolstofdioxide terug te dringen zou zijn er een prijs aan te koppelen. Een prijs van boven de 50 dollar per ton zou direct invloed hebben op het gedrag van consumenten en producenten. Helaas konden de landen die op de klimaatconferentie aanwezig waren het niet eens worden over de invoering van een dergelijke heffing of kostprijs. Mondiaal gezien is dat op dit moment misschien ook geen realistische doelstelling. Toch stemt het buitengewoon hoopvol dat men in verschillende delen van de wereld – waaronder Australië, Californië en bepaalde regio's van China – al experimenteert met het koppelen van kooldioxide aan prijzen of heffingen.

## ONTWIKKELING STIMULEREN DOOR BLENDED FINANCE

---

Een maand vóór de VN-conferentie over duurzame ontwikkeling werd in Addis Abeba de derde internationale Financing for Development-conferentie gehouden. Bijzonder was dat deze de aandacht vestigde op de cruciale rol van de private sector. Gezien het feit dat de beschikbare ontwikkelingshulpfondsen schaarser worden, en dat deze middelen ook aangesproken worden om de opvang van immigranten en vluchtelingen te financieren, is de private sector broodnodig om de duurzaamheidsdoelstellingen te kunnen halen.

De conferentie in Addis Abeba was de eerste keer dat ik de private sector hoorde noemen als aanjager van duurzame ontwikkeling. Dat was een echte doorbraak, aangezien ik in mijn hele werkende leven in de internationale ontwikkeling altijd op een diep wantrouwen jegens de private sector ben gestuit. De overtuiging dat instellingen met een winstoogmerk geen positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving was lange tijd diepgeworteld bij de mensen binnen de overheid en de non-gouvernementele organisaties die zich met ontwikkelingssamenwerking bezighielden. Op deze conferentie zag en voelde ik echter dat bij overheden het besef begon



door te dringen dat de private sector de potentie heeft om aan het verhogen van het welzijn van de samenleving bij te dragen.

De omstandigheden werken natuurlijk mee. De afgelopen vijftientig jaar is het aandeel van de ontwikkelingshulp in de totale kapitaalstroom naar de opkomende markten gedaald van ruim vijftig procent tot onder de tien procent. Private kapitaalstromen zijn aanmerkelijk belangrijker geworden. De geldstromen voor ontwikkelingshulp zijn niet gekrompen – in absolute termen zijn ze zelfs behoorlijk stabiel gebleven – maar alle andere geldstromen zijn significant gegroeid. Overheden in ontwikkelde landen zijn meer gaan letten op de werkelijke impact van hun ontwikkelingsgelden. Ze zijn zich ervan bewust geworden dat ze zich moeten richten op het faciliteren van investeringen door de private sector in de ontwikkelingslanden, om de impact van hun eigen bestedingen te vergroten. Als de regeringen van de ontwikkelingslanden een robuuste omgeving kunnen scheppen voor ondernemersinitiatieven, kunnen (ontwikkelings-)banken deze transitie financieren.

De combinatie van publieke en private financiering, ook wel ‘gemengde financiering’ of ‘blended finance’ genoemd, stond centraal in de discussies in Addis Abeba. Publieke financiering is reguliere ontwikkelingshulp, in veel gevallen in de vorm van subsidies. Met overheidssteun of met behulp van filantropische instellingen kunnen ontwikkelingsprojecten die anders ‘onfinancierbaar’ zijn – met andere woorden: in de ogen van investeerders een te groot risico inhouden – alsnog worden gefinancierd. De sleutel is hier het combineren van overheidsgeld met geld uit de private sector, om op die manier een zo groot mogelijke financiële bijdrage vanuit private bronnen op gang te brengen. Als deze projecten ‘volwassen’ worden, stappen ontwikkelingsbanken als FMO in, om zo mee te werken aan het bereiken van de Global Goals. In het geval van FMO proberen we bij te dragen aan de doelstellingen die verband houden met werkgelegenheid, energie, voedselveiligheid en economische groei. En daarmee draagt FMO bij aan het verzachten van de gevolgen van de klimaatverandering en aan het terugdringen van armoede en ongelijkheid.

Internationale conferenties zoals die in Addis Abeba brengen in toenemende mate bedrijven en regeringen samen om hun strategieën op elkaar

af te stemmen. Op deze manier kunnen de SDG's sneller en efficiënter worden bereikt. Een van de grote uitdagingen daarbij is om elkaars taal te begrijpen.

Eerlijk gezegd stond ik in eerste instantie sceptisch tegenover de stortvloed aan conferenties die voor 2015 op de rol stonden. Moesten we echt tienduizenden mensen bijeenbrengen om te discussiëren over de problemen van klimaatverandering, duurzaamheid en economische ongelijkheid? Denk alleen al aan de ecologische voetafdruk die het van overal ter wereld invliegen van al deze mensen met zich meebrengt!\*

Bijzonder was dat elke conferentie weer een waardevolle bijdrage leverde aan een volgende veelbelovende stap in de juiste richting. Sinds de afspraak uit de jaren zeventig om 0,7% van het nationaal product bij te dragen aan ontwikkelingssamenwerking en de latere millenniumdoelstellingen hebben we veel vooruitgang geboekt, en elk van deze conferenties heeft expliciete overeenkomsten en doelstellingen opgeleverd. Het fundament is gelegd, en we staan voorovergebogen in de startblokken. Sommige problemen zijn nog verre van opgelost, maar wat let ons om een indrukwekkendere sprong voorwaarts te maken? De Global Goals zelf hebben 169 doelstellingen – een intimiderend aantal. Maar in plaats van ons blind te staren op de overweldigende berg problemen waarvoor de wereld staat, moeten we de onderlinge verwevenheid van deze vraagstukken in ogenschouw nemen en de urgentie van het ondernemen van actie onderkennen. We mogen onze kans op een duurzame en eerlijke toekomst niet verspelen. Naast het feit dat het een fantastische investeringskans biedt, vereist de financiering van een betere wereld de proactieve betrokkenheid van (ontwikkelings-)banken. Alleen dan kunnen we de Global Goals op tijd verwezenlijken.

## DUURZAME ONTWIKKELING VERSNELLEN

---

Als overheden, het maatschappelijk middenveld, bedrijven en banken elk definiëren hoe ze willen bijdragen aan een betere wereld, zullen ze gezamenlijk voldoende massa hebben om de mondiale visie te verwezenlijken

---

\* FMO compenseert zijn ecologische voetafdruk – inclusief vliegtuig- en autogebruik, en het energieverbruik van onze kantoren – volledig, en we dragen bij aan het terugdringen van kooldioxide-uitstoot door te investeren in herbebossing en duurzame energie.

van een wereld waarin negen miljard mensen zonder armoede binnen de grenzen van onze planeet kunnen leven.

## DE ROL VAN HET BEDRIJFSLEVEN

---

Meer dan ooit kiezen consumenten voor de groene of duurzame optie. Een groeiend aantal mensen wil dat de producten die ze kopen eerlijk zijn geproduceerd door bedrijven die zich net als zij bekommeren om de toekomst. Zelfs als het gaat om financiële producten, nemen consumenten een steeds actievere rol bij hun investeringsbeslissingen. Ze eisen dat hun geld wordt geïnvesteerd in projecten die een positief effect op de samenleving genereren. Hoewel er bedrijven zijn die veranderingen hebben doorgevoerd om aan de behoeften van hun klanten tegemoet te komen, zijn er maar weinig die hun bijdrage aan het milieu en de samenleving centraal stellen in hun strategie. Zakelijk gezien is dat pure dwaasheid. De toenemende nadruk van consumenten op duurzaamheid is geen voorbijgaande trend – het is de toekomst. En de bedrijven die daar niet op inspelen missen de boot.

Ik ben optimistisch over deze ontwikkeling. Enkele grote multinationals zijn deze weg al ingeslagen, met Unilever als het meest in het oog springende voorbeeld. Bestuursvoorzitter Paul Polman van Unilever heeft enorm veel tijd gestoken in de discussie over een duurzame wereld, en heeft daarmee duidelijk gemaakt dat Unilever zich volledig committeert aan de verschuiving in de richting van duurzaamheid. In de periode waarin FMO zijn ambitieuze doelstellingen formuleerde was Unilever voor mij een inspiratiebron. Het concern wil een verdubbeling van zijn omzet koppelen aan een halvering van zijn CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Een gedurfde doelstelling voor een multinational waarvan de producten jaarlijks door twee miljard mensen worden gekocht. Het effect hiervan is enorm, of het nu gaat om palmolie of om de landbouw als geheel. Unilever behoort tot de top-tien van bedrijven in de Dow Jones duurzaamheidsindex, en ik zeg met enige trots dat Nederlandse multinationals in deze index buitenproportioneel goed vertegenwoordigd zijn.

De volgende stap die bedrijven moeten zetten is het opnemen van de waarde van natuurlijk kapitaal in hun balansen. Op deze manier kan de

relatie tussen bedrijven en hun natuurlijke omgeving helder en onmiskenbaar in kaart worden gebracht. Dit maakt duidelijk waarom het in het belang van de private sector is om duurzame standaarden op te nemen in de kernstrategieën van bedrijven. Aan zo'n nieuwe benadering van natuurlijk kapitaal wordt gewerkt door een wereldwijde coalitie van de financiële wereld, het bedrijfsleven, de accountancy, de academische wereld en het maatschappelijk middenveld: de Natural Capital Coalition, een organisatie waarvan ik tot september 2016 voorzitter ben geweest. In juli 2016 presenteerde de Natural Capital Coalition zijn voor bedrijven bestemde protocol voor de omgang met natuurlijk kapitaal. Zodra bedrijven door hebben welke rol het milieu in hun kernprocessen speelt en wat de waarde daarvan is op hun balans, zullen financiers die informatie kunnen gebruiken bij hun investeringsbeslissingen. Dit zal duurzaamheid op een nieuw niveau brengen, en het tot onderdeel van de kernactiviteiten van een bedrijf maken. Een echte stimulans voor duurzame ontwikkeling. Uiteindelijk zullen bedrijven niet anders kunnen dan ervoor zorgen dat het netto-effect op het milieu in hun gehele waardeketen positief is.

## DE ROL VAN OVERHEDEN

---

Overheden zijn onmisbaar voor het ondersteunen en stimuleren van bedrijven richting duurzaamheid. Hoe kunnen overheden besluitvormingsprocessen op dit terrein beïnvloeden? Om te beginnen kan belastingheffing een krachtig instrument zijn voor het beïnvloeden van zakelijke beslissingen. Zoals gezegd zou een voldoende hoge belasting op kooldioxide-uitstoot een reëel verschil kunnen maken. Naarmate de methodologieën zich ontwikkelen, zouden soortgelijke regelingen kunnen worden toegepast op andere natuurlijke hulpbronnen. Met het toekennen van waarde aan natuurlijk kapitaal kan dan het gebruik van natuurlijke hulpbronnen in de bedrijfsprocessen nauwkeurig worden weergegeven in de financiële rapportages. Subsidies waarmee goed gedrag wordt beloond kunnen eveneens hun diensten bewijzen. Wel roepen overheidsmaatregelen altijd de vraag op hoelang ze van kracht moeten blijven. Tot nu toe zijn overheden wisselvallig geweest in de manier waarop ze duurzame energie hebben gesubsidieerd.

Overheden kunnen bedrijven ook beïnvloeden door het formuleren van beleid en standaarden, en door minimumeisen te stellen voor de producten die ze verkopen, of de maatschappelijke en milieu-effecten die ze veroorzaken. Een andere manier waarop overheden stimuleringsmaatregelen voor bedrijven kunnen vormgeven is door te controleren wat ze zelf van bedrijven kopen en te eisen dat aan bepaalde maatschappelijke en milieueisen wordt voldaan voordat bedrijven goederen en diensten mogen leveren. Op innovatie gericht beleid kan de markt ook impulsen geven.

Voor opkomende markten en ontwikkelingslanden is de aanwezigheid van een stevig juridisch raamwerk en onafhankelijke arbitrage onontbeerlijk voor het aantrekken van bedrijfsinvesteringen. Overheden moeten transparantie eisen in jaarverslagen van bedrijven, en kaders stellen zoals geïntegreerde verslaglegging. Dat zou een belangrijke stap in de juiste richting zijn. In het best mogelijke scenario formuleert de overheid een nationale doelstelling, waarbij alle in het land verbruikte producten door de hele waardeketen heen een ecologische netto-voetafdruk van nul hebben. De Nederlandse regering zou met beleid kunnen afdwingen dat de ecologische voetafdruk van bijvoorbeeld een kleine Peruaanse boer, die cacao produceert voor in Nederland geconsumeerde chocola, moet worden gecompenseerd. Op die manier kunnen we producten slaafvrij en klimaatneutraal krijgen.

## DE ROL VAN HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD

---

### Het perspectief van de consument

Consumenten kunnen een krachtige aanjager van verandering zijn. Bedrijven zijn als de dood voor consumentenstakingen, en je reputatie is vandaag de dag belangrijker dan ooit. Als consumenten en masse zouden weglopen, en bijvoorbeeld alleen nog maar fairtradeproducten zouden kopen, zou dit de markt op zijn kop zetten. Op die manier kan worden afgedwongen dat bedrijfspraktijken volledig veranderen. In veel landen zien we nu al dat de vraag naar fairtradeproducten en duurzaam geproduceerde voedingsmiddelen sneller groeit dan het marktgemiddelde. De verschuiving in consumentengedrag is echter een tergend langzaam proces, dat zich bovendien niet altijd gemakkelijk laat voorspellen. Uiteindelijk

zouden de kosten van externaliteiten (ecosystemen, CO<sub>2</sub>-uitstoot, milieuvervuiling, enz.) moeten worden verdisconteerd in de prijs van de producten die consumenten kopen. Op soortgelijke wijze zouden consumenten verantwoordelijk moeten worden gehouden voor hun eigen ecologische voetafdruk, en ernaar moeten streven die tot nul terug te brengen. Tot nu toe kiezen de meeste consumenten voor het goedkoopst mogelijke product, zonder rekening te houden met de negatieve gevolgen voor milieu en mens (zoals in het geval van kinderarbeid).

## Het ngo-perspectief

Niet-gouvernementele organisaties (ngo's) zijn er in uiteenlopende gedaanten. Ik onderscheid vier hoofdtypen. In de eerste plaats zijn er de ngo's die als denktanks fungeren en met op feiten gebaseerde (wetenschappelijke) rapporten, aanbevelingen en visies komen. Denk aan de World Business Council for Sustainable Development, het Rocky Mountain Institute, het World Resource Institute en de International Union for Conservation of Nature. Deze organisaties zijn geweldige kennisbronnen. Zij vergroten ons inzicht op het gebied van duurzame ontwikkeling en in manieren om de Global Goals te bereiken.

Vervolgens zijn er de ngo's die in de ontwikkelingslanden zelf projecten uitvoeren, zoals Care International, Root Capital en BRAC Bangladesh. Deze ngo's richten zich in het algemeen op samenwerking met plaatselijke gemeenschappen, en opereren aan de basis van de economische piramide. Sommigen werken nauw samen met bedrijven, door die in contact te brengen met producenten en/of gemeenschappen met een laag inkomen. Andere ngo's ontwikkelen rapportage-richtlijnen, besluitvormingsinstrumenten en procedures voor de certificatie van producten. Denk aan het Global Reporting Initiative, de Natural Capital Coalition en de International Integrated Reporting Council. Hun werk draagt bij aan de totstandkoming van internationaal aanvaarde standaarden en maakt het vergelijken van bepaalde cijfers van verschillende bedrijven mogelijk. Tenslotte zijn er de ngo's die een politieke agenda hebben. Deze organisaties lobbyen voor uiteenlopende doelen, en zetten daarvoor plaatselijke en soms wereldwijde campagnes op. Hiertoe behoren bijvoorbeeld Oxfam, Greenpeace, Friends of the Earth en Global Witness. Door burgers te mobiliseren en als klokkenluiders te fungeren vervullen deze organisaties

de rol van (inter-)nationaal pleitbezorger voor uiteenlopende bevolkingsgroepen en vraagstukken, overal ter wereld.

Tot enkele jaren geleden leek de relatie tussen ontwikkelingsbanken en ngo's – met name de meer politiek georiënteerde – op die tussen verre collega's die op een soortgelijk terrein actief zijn. Recentelijk zijn deze zelfde ngo's echter begonnen ontwikkelingsbanken zoals FMO verantwoordelijk te houden voor het navolgen van standaarden op het gebied van milieu, samenleving en bestuur. Dit is voor de meeste ontwikkelingsbanken nog vreemd terrein, en we staan momenteel voor een steile leercurve. Ontwikkelingsbanken hebben nog het nodige te leren als het gaat om samenwerking met ngo's, maar ik heb er vertrouwen in dat deze relatie op den duur volwassen zal worden, naarmate de transparantie bij beide partijen toeneemt.

## HET FINANCIEREN VAN DUURZAME ONTWIKKELING

---

We naderen nu de kern van dit boek: hoe financier je duurzame ontwikkeling? Financiële instellingen bieden ondernemers en bedrijven diensten en leningen om te kunnen groeien. Financiële instellingen kunnen aanjagers van verandering zijn. Ze kunnen verschuivingen in de samenleving versnellen door hun eigen processen aan te passen, maar ook door hun klanten en concurrenten te prikkelen om in actie te komen. Zonder de actieve betrokkenheid van financiële instellingen lopen we als samenleving het risico dat we de boot missen als het gaat om de totstandbrenging van een duurzamere toekomst.

De publieke en private sector hebben sterk uiteenlopende ideeën over belangrijke vraagstukken. Het is vaak alsof ze elk een heel andere taal spreken. De private sector benadert dingen van onderaf: waar is de vraag en hoe kan die het best worden vervuld? De publieke sector denkt van bovenaf: wat beschouw ik als een (politek) relevant probleem en hoe kan ik ingrijpen om dat probleem op te lossen? Op het gevaar af dat ik te sterk generaliseer: overheden staan wantrouwend tegenover winst en bedrijven hebben een broertje dood aan marktinterventies.

Dit is de reden waarom ontwikkelingsbanken (in het internationale spraakgebruik 'development finance institutions' of DFI's genoemd)

nodig zijn om de kloof te overbruggen. DFI's kunnen fungeren als schakel tussen de private sector en overheden. FMO vervult deze rol al veertig jaar. DFI's beschikken zowel over de competenties als het mandaat om deze rol te kunnen spelen.

De komende jaren zullen de activiteiten van DFI's de ontwikkelingshulp-programma's van overheden in omvang voorbijsteken. Dit maakt het alleen maar dwingender om een duidelijke rolverdeling tussen deze twee werelden te definiëren. Overheden zouden steeds meer de rol van faciliteerders voor de private sector op zich moeten nemen, en waar nodig de grootste risico's moeten dempen. DFI's zouden zich moeten concentreren op het investeren in bedrijven en het bij institutionele beleggers losweken van gelden voor duurzame ontwikkeling. DFI's kunnen overheden helpen bij het creëren van financiële instrumenten die de risico's van een investering verlagen, en DFI's kunnen ook een rol spelen bij het implementeren van deze instrumenten.

## CONCLUSIE

---

In dit hoofdstuk heb ik uitgelegd welke fundamentele verandering zich heeft voltrokken in ons denken over ontwikkelingshulp, klimaatverandering en biodiversiteit. De Global Goals kunnen alleen worden bereikt als alle spelers hun verantwoordelijkheid nemen en daarover rekenschap afleggen. Voor ontwikkelingsbanken is een sleutelrol weggelegd in het overbruggen van de kloof tussen overheid en private sector. Gemengde financiering kan hierin een belangrijke rol vervullen, zoals ik in hoofdstuk vijf verder zal uitleggen.



# DUURZAME ONTWIKKELING ALS KANS VOOR HET BEDRIJFSLEVEN

*In hoofdstuk twee beschreef ik de doorbraak in de internationale onderhandelingen over de Global Goals. Ik ben ervan overtuigd dat de noodzaak voor bedrijven om aan een betere wereld bij te dragen onontkoombaar is. 'Business as usual' is niet langer aanvaardbaar.*

Waar ik in dit hoofdstuk de aandacht op wil vestigen zijn de enorme kansen die duurzame ontwikkeling biedt aan bedrijven. Met als uitgangspunt de ervaringen van FMO én mijn persoonlijke betrokkenheid zal ik beschrijven wat volgens mij nodig is om bedrijven zover te krijgen dat ze maatschappelijke en ecologische duurzaamheid in de kern van hun bedrijfsvoering integreren. Ik besluit dit hoofdstuk met de uitdagingen waar bedrijven voor staan in opkomende markten en ontwikkelingslanden.

## DE KANS VAN 1,5 BILJOEN

---

Het leggen van de basis voor een samenleving die op verantwoorde wijze leeft binnen de grenzen van onze planeet vergt enorme investeringen. Volgens schattingen bedraagt de totale hoeveelheid investeringsstromen en aanvullende investeringen die nodig zijn om het accent te verleggen naar duurzame productie en inclusieve financiering 1 à 2 procent van het

mondiale BBP. Er zal rond 1,5 biljoen dollar moeten worden geïnvesteerd in landen waar het inkomen per hoofd van de bevolking nog geen 12 dollar per dag is. Zo'n twee derde van deze investeringen zou naar infrastructuur, schone energie, telecommunicatiemiddelen, wegen en havens moeten gaan, en de rest naar terreinen als gezondheidszorg, onderwijs, voedselveiligheid, drinkwater, sanitaire voorzieningen, en de bescherming en het herstel van ecosystemen.

De cijfers die de ronde doen – in de orde van grootte van biljoenen dollars – zijn zowel zinsbegoochelend als zorgwekkend. Hoewel het om globale schattingen gaat, die ongetwijfeld zullen fluctueren, maken deze getallen ons duidelijk wat de omvang is van het huidige investeringstekort.

In plaats van dit als een probleem te beschouwen, denk ik dat bedrijven deze situatie als een kans moeten zien. Als bestaande bedrijven zich niet aanpassen, zullen er nieuwe bedrijven opduiken, die de veranderingen mogelijk maken die nodig zijn om onze samenlevingen duurzaam te maken. Er is geen standaardoplossing. Elke regio, iedere bedrijfstak, enz., heeft zijn eigen ontwikkelingsbehoeften. De problemen zorgen voor evenzovele kansen voor verschillende bedrijven binnen elke sector, stad en land. Financiering is een noodzakelijke voorwaarde om bedrijven in staat te stellen deze kansen te benutten, maar bedrijven moeten de veranderingen ook daadwerkelijk verwezenlijken.

Het stemt hoopvol dat een aantal belangrijke bedrijven en financiële instellingen van een reactieve naar een proactieve rol opschuiven. Zij selecteren projecten en formuleren oplossingen, gericht op de complexe en onderling verweven aard van armoede, economische groei en achteruitgang van het leefmilieu. Op dit moment heeft deze ontwikkeling echter bij lange na nog niet voldoende voet aan de grond gekregen. Hieronder beschrijf ik de concrete stappen die bedrijven moeten zetten om de transitie naar een duurzame bedrijfsvoering in gang te zetten.

## DUURZAME BEDRIJFSVOERING

---

Als het je alleen te doen is om de verhoging van de aandeelhouderswaarde, is het leven behoorlijk simpel: je beperkt je beslissingen tot het

bereiken van dat ene doel. Als je daarin slaagt, zal je bedrijf floreren, maar tegen welke prijs? Ten koste van andere mensen? Van het milieu? Van de toekomst?

## Missie

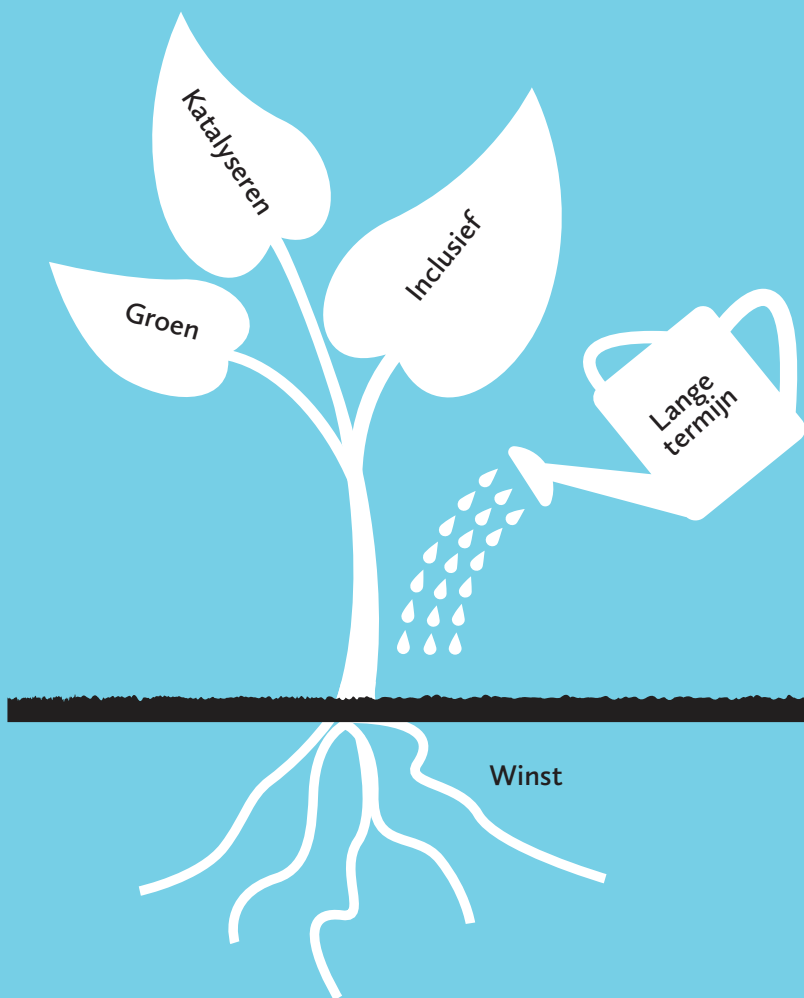
Bedrijven moeten zichzelf de volgende vraag stellen: hoe moeten we veranderen om aan maatschappelijke behoeften tegemoet te komen, en wat is er nodig om die te financieren? Voor bedrijven is het zaak om eerst hun kennis over duurzame ontwikkeling op peil te brengen, tot nieuwe netwerken toe te treden en ervaringen op te doen. Gewapend met deze nieuwe inzichten moeten zij vervolgens duurzame ontwikkeling tot een integraal onderdeel van hun missie maken. Iets concreter geformuleerd: ze moeten vaststellen hoe ze aan de Global Goals denken te gaan bijdragen, en deze doelstellingen opnemen in hun bedrijfsplannen en budgetten. Het is cruciaal om de grenzen en het bereik van deze exercitie vast te stellen. Om hun invloed te maximaliseren, zouden bedrijven in hun plannen ook hun volledige waardeketen moeten bekijken.

Op de lange termijn zullen de zakelijke kansen die uit deze nieuwe manier van zakendoen voortkomen ook bijdragen aan de aandeelhouderswaarde. Sommige bedrijven zijn hieraan begonnen door uitsluitingslijsten te hanteren, zoals ook FMO dat in het verleden heeft gedaan. Daarbij worden investeringen op bepaalde terreinen uitgesloten, variërend van de wapenindustrie tot bijvoorbeeld de niet-duurzame visvangst. Alleen door de volgende stap te zetten – door duurzaamheid op te nemen in de kern van de bedrijfsactiviteiten – is een synthese mogelijk tussen winst maken en bijdragen aan een betere wereld.

## Winst

Waarom moeten bedrijven winst maken? Is dat echt noodzakelijk? En hoeveel winst is genoeg? Winst is een noodzakelijke voorwaarde voor bedrijven om investeerders te kunnen aantrekken, omdat investeerders moeten worden gecompenseerd voor het risico dat ze hun geld niet terugkrijgen en voor het ongemak van het moeten uitstellen van hun eigen consumptieve bestedingen. Om een duurzaam bedrijf op te bouwen, is winst daarom onontbeerlijk.

# Winst



In theorie zou een bedrijf een minimumniveau aan winst kunnen vaststellen om zijn investeerders mee te compenseren, en tegelijkertijd kunnen streven naar maximalisatie van zijn impact op de samenleving en de leefomgeving. Dit was het vertrekpunt voor de discussies die FMO had met het Nederlandse Ministerie van Financiën, onze belangrijkste aandeelhouder, over het winstniveau dat we zouden moeten nastreven. We werden het eens over een gemiddeld rendement over vijf jaar van iets meer dan 6 procent. Het is waarschijnlijk geen toeval dat verschillende andere instellingen voor ontwikkelingsfinanciering eveneens een beoogd financieel rendement van rond de 6 procent hanteren.

Winst is van belang omdat zij bedrijven in staat stelt autonoom te groeien – dat wil zeggen: zonder nieuwe bijdragen van aandeelhouders, liefdadigheidsinstellingen of de overheid. Dankzij groei kunnen bedrijven schaalvoordelen verwezenlijken in hun bedrijfsvoering. Voor een ontwikkelingsbank geldt dat de financiering van ondernemerschap dat gericht is op duurzame ontwikkeling, de bank in staat stelt op steeds grotere schaal sociale en ecologische impact te genereren.

Daarnaast dwingt een winstdoelstelling financiële discipline af. Als een bedrijf verlies lijdt, neemt het ofwel te veel risico's, of haalt het zich te veel kosten op de hals, of beide. De hoeveelheid kapitaal loopt gestaag terug, met als gevolg dat het bedrijf op de middellange termijn in omvang krimpt of volledig verdwijnt, waarna het helemaal geen effect meer heeft op de samenleving of de leefomgeving.

Om duurzame investeerders aan te trekken, moeten bedrijven aantonen dat winst en het streven naar een positieve maatschappelijke en ecologische impact elkaar niet bijten. In de loop der jaren is uit evaluaties van ontwikkelingsbanken gebleken dat de meeste bedrijven die hun rendement verwachtingen waarmaken, ook hun impactverwachtingen waarmaken.

## Impact

Als het bewerkstelligen van maatschappelijke impact de kernmissie is van je bedrijf, is het cruciaal dat je je doelstellingen expliciet maakt. Hoe definiëer je impact? Als we het over het milieu hebben, kunnen kwantitatieve

doelen worden gesteld om de kooldioxide-uitstoot te verminderen en waterverbruik, landgebruik en afvalverwerking te managen. Als het gaat om maatschappelijke impact, is het scheppen van eerlijke banen een belangrijke manier waarop bedrijven verschil kunnen maken. Banen kunnen mensen helpen aan de armoede te ontsnappen en hun leven betekenis te geven – dat is overal ter wereld zo. Een ‘vast’ inkomen stelt mensen in staat zich te richten op meer dan alleen de volgende maaltijd; ze kunnen geld besteden aan gezondheidszorg en onderwijs voor henzelf en hun kinderen. Vanuit een stevige financiële basis hebben ze de mogelijkheid om iets op te bouwen. Waarom zouden politici overal ter wereld anders volhouden dat het scheppen van banen hun hoogste prioriteit is?

Als organisatie formuleert FMO kwantitatieve doelstellingen voor het scheppen van banen en het terugdringen of vermijden van koolstofemissies. Deze kwantitatieve doelstellingen gaan verder dan het simpelweg volgen van en rapporteren over deze indicatoren: het zijn concrete doelstellingen die het voor ons makkelijker maken onze cliënten in de juiste richting te leiden, en onze doelstellingen helder over te brengen aan onze stakeholders. Wel is het oppassen voor mogelijke valkuilen, en het is altijd belangrijk om te kijken hoe effectief een meting is voor de doelstelling die je hebt. Als bijvoorbeeld het scheppen van banen blind wordt nagestreefd, zou een bedrijf dat zijn personeelsbestand moet inkrimpen om efficiënter te worden niet langer in aanmerking komen voor financiering. Kwantitatieve doelstellingen lopen ook het risico te ontaarden in een platte puntentelling, zoals zich eerder bij FMO heeft voorgedaan bij het meten van onze invloed op economische ontwikkeling. Zoals bij elk spel werden mensen er handig in. Dat leidde tot situaties waarin we op papier grote verbeteringen zagen, zonder dat daar in de werkelijkheid een even groot waarneembaar effect tegenover stond.

Om duidelijk te maken hoe de bank waarde creëert, heeft FMO met ingang van 2015 internationaal aanvaarde richtlijnen voor geïntegreerde verslaggeving omarmd en toegepast. Geïntegreerde verslaggeving gaat aanzienlijk verder dan de traditionele financiële rapportage die van bedrijven wordt gevraagd. Zij verplicht bedrijven te laten zien hoe ze hun strategie verwezenlijken en beslissingen nemen om ervoor te zorgen dat ze hun doelstellingen bereiken. FMO heeft ervoor gekozen op deze manier te rapporteren, omdat onze stakeholders zeer geïnteresseerd zijn in onze

niet-financiële resultaten en in de manier waarop we ons bedrijf managen. Op het gebied van de ontwikkelingsfinanciering is geïntegreerde verslaggeving nog betrekkelijk nieuw. Ik ben ervan overtuigd dat de ontwikkelingsbanken hierin het voortouw moeten nemen, juist omdat zij zo transparant mogelijk moeten zijn over degenen met wie zij zakendoen en over de manier waarop ze hun resultaten bereiken. Als ontwikkelingsbanken zich ontpoppen tot een model van transparantie, vergroot dit de kans dat bedrijven en overheden hun voorbeeld zullen volgen.

## Mens en milieu centraal

Een bedrijf dat streeft naar een blijvende invloed op het gebied van duurzame ontwikkeling moet bepaalde ecologische, sociale en bestuurlijke standaarden handhaven – meestal ESG-standaarden genoemd – en zijn toeleveranciers aanmoedigen dit ook te doen. ESG-management legt in het begin de nadruk op risico, en ontwikkelt zich in de loop der tijd naar het herkennen van kansen. Als een bedrijf zijn relatie met en verantwoordelijkheid tegenover de samenleving helder definieert, hangt succes ervan af of het de ESG-standaarden tot de kern van zijn activiteiten maakt. Ontwikkelingsbanken zitten in precies zo'n proces, en kunnen andere bedrijven laten profiteren van hun ervaringen.

De eerste grote uitdaging is de vraag hoe je iedereen binnen je organisatie betreft bij de overgang naar een echt duurzame identiteit. Bij FMO duurde het even voordat we ons realiseerden hoe belangrijk het was om het niet bij mooie woorden te laten, maar ze ook in daden om te zetten. Tot dat moment hadden we van onze cliënten iets gevraagd wat we zelf niet altijd volledig begrepen. Hoewel FMO al eerder ecologische, sociale en bestuurlijke standaarden had geïntroduceerd, was niet iedereen overtuigd van de noodzaak ervan of van de manier waarop ze hun werk ten goede zouden komen. We beseften echter wel dat als we bij onze cliënten een verandering teweeg wilden brengen, we eerst onszelf zouden moeten veranderen – met een heldere visie, een consistente aanpak en een volledige toewijding van de hele organisatie. De tenuitvoerlegging zou alleen slagen als we ecologische en maatschappelijke duurzaamheid centraal zouden stellen in onze strategie en bedrijfsvoering. Hetzelfde geldt voor bedrijven en hun relatie met de bedrijven in hun toeleveringsketen: om hun toeleveranciers te kunnen overtuigen van de noodzaak van duurzame ontwikkeling, moeten die bedrijven zelf het goede voorbeeld geven.

## Eerlijke werkgelegenheid

Bedrijven zijn het fundament voor economische groei en banengroei: negentig procent van de banen wordt geschapen in de private sector. Uiteraard is het simpelweg scheppen van banen alleen niet voldoende. Bedrijven moeten zorgen dat de arbeidsomstandigheden aanvaardbaar zijn in termen van gezondheids- en veiligheidsstandaarden, en het werk moet redelijk worden betaald. Het is belangrijk onderscheid te maken tussen ‘minimumloon’ en ‘living wage’. Terwijl een minimumloon een bedrag is dat willekeurig kan worden vastgesteld, houdt een living wage rekening met wat iemand kwijt is aan zijn of haar basisbehoeften. In veel landen is er een discrepantie tussen die twee, waarbij we zien dat het lagere minimumloon de voorkeur krijgt. Vanuit een moreel gezichtspunt zouden bedrijven een living wage moeten betalen. Het is ook hun verantwoordelijkheid om de arbeidsomstandigheden bij de bedrijven in hun waardeketen te controleren. Dit is iets waar we steeds meer bedrijven een begin mee zien maken.

## Pro-actief milieubeleid

Zowel bij hun investeringsbeslissingen als in hun dagelijkse bedrijfsvoering zullen bedrijven rekening moeten houden met de invloed van hun activiteiten op het milieu. Het zou al een goed begin zijn als ze de hoeveelheid broeikasgassen die ze uitstoten verminderen en hun gebruik van hulpbronnen optimaliseren. Zodra bedrijven zich op deze thema's gaan concentreren, ontdekken ze vaak dat het terugdringen van energie- en materiaalgebruik leidt tot een efficiënter proces, zodat ze in feite kosten besparen. In mijn ogen is dit een geweldig voorbeeld van de manier waarop een positieve impact hand in hand gaat met een financieel rendement. We kunnen het proces een stap verder brengen door zowel naar een ‘circulaire economie’ als naar een ‘cradle-to-cradle’-benadering toe te gaan. Daarbij worden hulpbronnen zoveel mogelijk hergebruikt en wordt afval in brandstof omgezet. Deze benadering moet resulteren in een positieve impact op het milieu.

## Inclusiviteit

Voor veel bedrijven is niet onmiddellijk duidelijk hoe het opnemen van inclusiviteit in hun strategie niet alleen de samenleving als geheel, maar ook de bedrijfsvoering ten goede kan komen. Door in alle lagen van hun organisatie de diversiteit van de personeelsbezetting te vergroten wat betreft sekse, nationaliteit en leeftijd, krijgen bedrijven toegang tot een verscheidenheid



aan gezichtspunten, vaardigheden en ervaring. Bovendien kunnen werknemers die een afspiegeling zijn van de samenleving waar ze deel van uitmaken, zich gemakkelijker identificeren met klanten, en hun behoeften en eisen beter inschatten. Daarom is het voor bedrijven belangrijk om de impliciete processen en procedures die in hun organisatie zijn ingebed en die bepaalde groepen benadelen, te herkennen en te veranderen.

Als ze vanuit een breder maatschappelijk perspectief over inclusiviteit nadenken, moeten bedrijven met hun stakeholders samenwerken om buitengesloten bevolkingsgroepen te identificeren, en actief bedrijfsmodellen ontwikkelen en in kaart brengen, die erop gericht zijn deze groepen te bereiken. Eén manier om dit te doen is door te kijken hoe de producten en diensten van een bedrijf mensen die onder de armoedegrens leven van dienst kunnen zijn. Bedrijven kunnen hun producten eenvoudiger maken voor degenen die zich onderaan de piramide bevinden (door bijvoorbeeld goedkope en simpele smartphones te produceren), of zelfs kleinere verpakkingen introduceren om hun producten betaalbaarder te maken, al blijft het kopen in grote hoeveelheden gunstiger. Nieuwe en innovatieve betaalmethoden zijn een andere manier om huishoudens met een laag inkomen toegang te bieden tot producten die traditioneel buiten hun bereik liggen. Recentelijk zijn succesvolle modellen geïntroduceerd van mobiele betalingssystemen, waarbij de klant betaalt voor daadwerkelijk gebruik, vergelijkbaar met prepaid telefoongebruik. Dit is in wezen een tot dusverre onbenutte marktkans voor bedrijven – en nóg een voorbeeld van de manier waarop duurzame ontwikkeling alle betrokkenen ten goede kan komen.

Een van de belangrijkste obstakels waar arme mensen mee kampen zijn de hoge transactiekosten. Omdat hun transacties over het algemeen kleiner zijn, en vaak complexere informatieverzameling vergen, betalen huishoudens met een lager inkomen over het algemeen veel hogere kosten per transactie dan rijkere mensen. Dit geldt zeker voor financiële producten waarvan de kosten per transactie vastliggen (zo zijn de kosten van een transactie van 100 dollar even hoog als die van een overboeking van 5000 dollar). Daarnaast is het verzamelen van informatie over de kredietwaardigheid van arme mensen – zoals hun persoonlijkheid, bezittingen, omzet, enz. – kostbaar.

Het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor buitengesloten groepen zou onderdeel moeten zijn van een goede bedrijfsvoering. Eén ding is

duidelijk: nieuwe technologie gaat een sleutelrol spelen. Een goed voorbeeld van de manier waarop technologie de economische realiteit van arme mensen heeft veranderd is het Mpesa-project in Kenia. Mpesa is een mobiel platform voor digitale overboekingen, een strategie die de transactiekosten sterk heeft teruggebracht (in veel gevallen met negentig procent) én transacties veiliger heeft gemaakt. Dit is het soort oplossingen dat ook nodig is op terreinen zoals elektriciteit, water, onderwijs en gezondheidszorg.

## Eerlijke belastingen

De belastinginkomsten van overheden leunen zwaar op de bijdragen van bedrijven, aangezien zij belasting betalen op zaken als toegevoegde waarde en winst. Overheden gebruiken deze inkomsten vervolgens om te investeren in onderwijs, gezondheidszorg en infrastructuur, teneinde zo de levens van hun burgers te verbeteren. Of overheden hun belastinginkomsten optimaal gebruiken is natuurlijk een zorg van bedrijven of banken – als leden van de maatschappij ontslaat hen dat niet van de verantwoordelijkheid die ze hebben een passend bedrag te betalen voor de overheidsdiensten waarvan zij per slot van rekening ook zelf profiteren. Zorgen dat bedrijven de geëigende belastingen betalen is een belangrijk onderdeel van de financiering van duurzame ontwikkeling.

## Opkomende markten

Het stimuleren van duurzame ontwikkeling in opkomende markten en ontwikkelingslanden is cruciaal voor het bereiken van de Global Goals, omdat verwacht wordt dat negentig procent van de groei van de wereldbevolking en het mondiale BBP zich de komende jaren dáár zal voltrekken. De voortdurende groei van de middenklasse in deze landen zal ingrijpende gevolgen hebben voor consumptiepatronen. Middenklassehuishoudens consumeren in het algemeen meer vlees<sup>1</sup> en meer energie (dit laatste via producten zoals auto's en elektrische apparaten). Daarom moeten groene investeringen daar ook een grotere rol gaan spelen. Tegelijkertijd leeft de overweldigende meerderheid van de arme wereldbevolking in de ontwikkelingslanden. Voor het tijdig bereiken van de Global Goals liggen daarom zowel de belangrijkste uitdagingen als de grootste economische kansen in de opkomende markten en de ontwikkelingslanden.

---

<sup>1</sup> De vleesindustrie veroorzaakt de grootste kooldioxide-uitstoot van alle bedrijfstakken.

## Institutionele kaders

Wat het werken in opkomende markten en ontwikkelingslanden tot een uitdaging maakt, is het gebrek aan goed functionerende overheidsinstellingen. Vaker wel dan niet is het institutionele raamwerk – het samenstel van formele wetten, informele conventies, gewoonten en normen die de sociaal-economische activiteiten en gedragingen bepalen – een sluitpost in landen met lage inkomens. In het algemeen zijn hun instituties niet slagvaardig en onafhankelijk genoeg, en hun sociale voorzieningen ontoereikend. Pensioenfondsen zijn in deze landen nog altijd op z'n hoogst een prille bedrijfstak, terwijl kapitaalmarkten vaak onbeduidend zijn of zelfs volledig ontbreken. De afwezigheid van een energie- en transportinfrastructuur maakt het eveneens moeilijk om zaken te doen, terwijl de opleidings- en vaardigheidsniveaus relatief laag zijn. Toch is er ook goed nieuws: de meeste landen lijken zich op een gestage weg omhoog te bevinden. De Wereldbank heeft laten zien dat in de meeste landen niet alleen de toegang tot financiering en energie, maar ook de overheidsregelingen die het ondernemingsklimaat beïnvloeden zijn verbeterd.

Het grotendeels ontbreken van solide regelgeving en doeltreffend toezicht op ecologische en maatschappelijke problemen in deze landen biedt buitenlandse bedrijven de ruimte om hun voordeel te doen met dit minder stringente regime. Om internationale bedrijven zover te krijgen dat ze op verantwoorde wijze te werk gaan, hebben internationale organisaties verschillende standaarden en richtlijnen ontwikkeld die samen een veelomvattend raamwerk vormen. De OESO-richtlijnen voor verantwoord zakendoen zijn opgesteld voor multinationals en andere bedrijven die bij buitenlandse investeringen betrokken zijn. De richtlijnen doen aanbevelingen voor de manier waarop bedrijven moeten omgaan met vraagstukken zoals mensenrechten, werkgelegenheid, milieu, corruptie en concurrentie. Andere belangrijke richtlijnen zijn de IFC Performance Standards. Deze richten zich meer op grotere investeerders in projecten, en omvatten aanwijzingen voor het omgaan met landrechten en inheemse gemeenschappen. Daarnaast zijn er standaarden ontwikkeld door de International Labour Organization en de Verenigde Naties, en richtlijnen die zijn ingevoerd door sectoren en bedrijfstakken zelf, zoals de Equator Principles (opgesteld voor en door de financiële branche), de Principles of Responsible Investment (opgesteld voor en door institutionele beleggers)

en richtlijnen voor de soja- en palmolie-industrie. Al deze standaarden worden regelmatig aangescherpt en geactualiseerd, wat bedrijven dwingt zich voortdurend te informeren en aan te passen.

Hoewel het ondernemingsklimaat in armere landen niet optimaal is, kan er op een goede en duurzame manier zaken worden gedaan. Ontwikkelingsbanken hebben duizenden bedrijven gefinancierd die actief zijn in opkomende markten en ontwikkelingslanden, en zich op voorbeeldige wijze houden aan de internationale standaarden.

## Invloedssfeer

Voor de private sector geldt dat het vermogen om het sociaal welzijn in een land te beïnvloeden in theorie beperkt is tot het bereik van het project of van het bedrijf zelf. Als je in verschillende landen actief bent – elk met zijn eigen politieke systeem en cultuur – valt het niet mee om de grens te trekken tussen wat direct veranderd moet worden, en hetgeen nog aanvaardbaar is en op termijn moet worden veranderd. Waar kan je als organisatie eisen stellen en advies geven, en wanneer heb je je er niet mee te bemoeien en dien je te accepteren dat het binnen een bepaald land nou een maal zo gaat?

FMO selecteert projecten die bedoeld zijn om verandering te faciliteren en die als inspirerend voorbeeld kunnen dienen. Hoewel FMO bijvoorbeeld niet het belastingstelsel van een land kan veranderen, kijken we wel of de bedrijven die we financieren de geëigende belastingen betalen. FMO investeert regelmatig in – of samen met – ondernemers die tot de rijkste van het land behoren. Aan het feit dat er in een bepaald land een financiële oligarchie van families opereert kunnen we niets doen, maar we onderwerpen al onze cliënten wel aan een grondig onderzoek naar hun (al dan niet rechtstreekse) betrokkenheid bij de politiek. FMO doet zijn uiterste best om banden met corruptie te voorkomen: we onderwerpen al onze cliënten en hun relaties aan een diepgaand integriteitsonderzoek. Uiteindelijk richt FMO zich op de voordelen die projecten een land opleveren. Wij moeten ervan overtuigd zijn dat ze waarde toevoegen, waardoor maatschappelijke veranderingen en positieve milieuontwikkelingen worden versneld. Hierbij loopt FMO niet alleen financiële risico's, maar ook het risico dat een cliënt ondanks al onze zorgvuldigheid toch op de een of andere manier betrok-

ken blijkt bij corruptie of andere praktijken die strijdig zijn met de door ons gehanteerde standaarden. De enige trefzekere manier om deze risico's te vermijden is door het financieren van riskante projecten volledig uit de weg gaan. Het enige wat een ontwikkelingsbank kan doen is alles in het werk stellen om deze risico's zoveel mogelijk te beperken.

## Mensenrechten

Een van de hoogste prioriteiten die bedrijven voor zichzelf moeten stellen is het respecteren van de mensenrechten, omdat hun maatschappelijke mandaat om actief te zijn daarvan afhangt. In het due diligence-proces dat aan de financiering van een project voorafgaat, zal een ontwikkelingsbank altijd aandacht schenken aan de mensenrechten, waaronder het verbod op kinderarbeid, het opheffen van discriminatie en het recht van alle werknemers op een gezonde, veilige en beschermde werkomgeving. Ontwikkelingsbanken passen de internationale richtlijnen voor het bedrijfsleven en de mensenrechten toe. Deze richtlijnen maken onderscheid tussen de plicht van de overheid om de mensenrechten van de burgers te beschermen en de verantwoordelijkheid van bedrijven om bij al hun activiteiten de mensenrechten te beschermen. Het toepassen van deze principes is een fundamentele stap in het duurzaam maken van welk project dan ook.

Gezien het enorme aantal infrastructurele projecten die voor het bereiken van de Global Goals nodig zijn, is de steun van lokale gemeenschappen en hun vrije, voorafgaande en geïnformeerde toestemming ('free, prior and informed consent', kortweg FPIC) cruciaal. De transitie naar duurzame energie brengt een extra complicatie met zich mee. Terwijl de meeste traditionele energiebronnen – zoals kolen, olie en gas – aan de aardkorst worden onttrokken, zijn moderne duurzame energiebronnen zoals waterkracht, windenergie en zonne-energie afhankelijk van een bovengrondse infrastructuur. Gemeenschappen worden steeds vaker geconfronteerd met de vraag of ze dergelijke projecten in hun directe omgeving willen toelaten.

Dit beperkt zich niet tot de ontwikkelingslanden. Overal ter wereld vinden protesten plaats tegen de visuele vervuiling die wind- en zonne-energieprojecten en waterkrachtprojecten veroorzaken. Overheden moeten een belangrijke rol spelen om nationale en lokale belangen rond dit vraagstuk met elkaar in evenwicht te brengen. In democratische landen met gezonde

rechtssystemen mag je uitgaan van de mogelijkheid van arbitrage en een redelijk rechtvaardige procesgang; in landen zonder krachtige rechtsorganen en wetgeving is het voor de betrokken partijen vaak moeilijk om deze vraagstukken op een redelijke en vreedzame manier op te lossen.

## **Aqua Zarca**

*Begin 2016 was FMO doekwit van een ngo-campagne, die gericht was tegen een door ons gefinancierd energieproject in Honduras. Het was de eerste keer in ons 46-jarig bestaan dat we met iets dergelijks werden geconfronteerd. De actievoerders eisten dat de financiers van het Agua Zarca energieproject – FMO, Finnfund en de Central American Bank for Economic Integration (CABEI) – hun investeringen onmiddellijk introkken.*

*De campagne kreeg massale publiciteit toen een belangrijke leider van de protesten tegen het Agua Zarca-project, Berta Cáceres, op 3 maart 2016 werd vermoord. Cáceres was de coördinator en medeoprichter van de Council of Indigenous Peoples of Honduras (COPINH) en een gerespecteerd mensenrechten- en milieuvrouw. De ngo's brachten de moord rechtstreeks in verband met haar rol in de protesten tegen het project, een suggestie die door de plaatselijke en internationale media werd opgepikt. Het Agua Zarca-project werd afgeschilderd als de grootste stuwdam in Midden-Amerika. Er werd gesteld dat de dam grote stukken land onder water zou zetten die eigendom waren van de plaatselijke Lenca-bevolking. De actievoerders beweerden dat de inheemse bevolking voorafgaand aan het project niet was geraadpleegd. Deze beschuldigingen waren voor ons des te pijnlijker omdat Agua Zarca in feite een bescheiden, standaard waterkrachtproject was, waarvan het ontwerp na uitgebreide besprekingen met de lokale gemeenschappen was herzien. Er zou geen land onder water komen te staan. Op basis van het zorgvuldig uitgevoerde consultatieproces hadden de financiers, waaronder FMO, geconcludeerd dat de grote meerderheid van de bevolking bad ingestemd met het project.*

*Drie dagen na de moord op Cáceres stonden de eerste demonstranten bij FMO op de stoep. Terwijl ze affiches omhooghielden riepen ze 'FMO, MURDERERS!'. Ik vond het pijnlijk om hiernaar te kijken, omdat we een bank zijn die oprecht haar best doet het leven van mensen te verbeteren. De werknemers van FMO geloven met hart en ziel in het scheppen van een betere wereld en een betere toekomst voor iedereen. Onze projecten zijn bedoeld om gemeenschappen te vereni-*

*gen, niet om ze uit elkaar te drijven. Zoiets als dit hadden we nog niet eerder meegemaakt. Omdat de situatie in Honduras verslechterde, besloten we uiteindelijk onze betrokkenheid bij Agua Zarca toch te beëindigen.*

*Tot op de dag van vandaag is FMO bezig met besprekingen met de lokale bevolking (voor- en tegenstanders) om te beoordelen hoe ze zich terug kan trekken uit het project. Een deel van de bevolking heeft heftig geprotesteerd tegen het stopzetten ervan, omdat deze mensen hun baan en de mogelijkheid om eindelijk elektriciteit in hun huis te krijgen kwijtraken. Het zich op een verantwoorde wijze terugtrekken uit een project is net zo complex als een project starten. Dat heeft ook een positieve en negatieve impact op delen van de bevolking.*

## Invloedssfeer

Een van de belangrijkste argumenten die de ngo's in hun campagne tegen het Agua Zarca-project naar voren brachten, was dat de FPIC-procedure voor vrije, voorafgaande en geïnformeerde raadpleging niet was gevolgd. Ditzelfde argument wordt vaak gebruikt als bij andere infrastructuurprojecten landrechten en/of inheemse gemeenschappen in het geding zijn.

FPIC is gebaseerd op het principe dat een inheemse gemeenschap toestemming mag geven of weigeren voor voorgestelde projecten die mogelijk invloed hebben op het land dat zij traditioneel bezitten, bewonen of op een andere manier gebruiken. De IFC Performance Standards bieden partijen uit de private sector een praktische richtlijn voor de manier waarop ze een FPIC-procedure moeten toepassen, voorafgaand aan de start van een project. Veel ngo-stakeholders accepteren niet dat de FPIC-procedure een zaak is van de ontwikkelaar, en vinden dat FPIC door de overheid zou moeten worden verkregen in plaats van door de ontwikkelaar, en wel *voordat* de concessie wordt aangeboden aan de ontwikkelaar. Ook als een FPIC-procedure geheel correct door de overheid wordt toegepast, is er echter geen garantie dat zich voor, tijdens of na de tenuitvoerlegging van een project geen conflicten zullen voordoen.

Een aantal kwesties rond FPIC zijn niet helder omschreven. Wanneer is FPIC precies vereist? Wat is de definitie van 'inheems'? Wat doe je als een kleine minderheid als enige tegen het project is gekant? Wat versta je onder een meerderheid? Wie vertegenwoordigt de inheemse gemeen-

schappen? Dit blijft een lastig te definiëren, grijs gebied, omdat er geen arbitrageprocessen of bemiddelingsinstanties zijn waar je op kunt terugvallen voor hulp bij het beantwoorden van deze vragen. Waar zich conflicten rond projecten voordoen, draait de onenigheid doorgaans om deze vraagstukken.

Er zijn op de wereld enkele landen die FPIC hebben geïntegreerd in hun wetgeving – waaronder Peru, Australië en de Filipijnen. Dit betekent dat de overgrote meerderheid van landen de FPIC-procedure niet toepast alvorens toestemming te geven voor infrastructuurprojecten in inheemse gebieden. In deze situaties moeten de projecteigenaar en de financiers deze lacune samen opvullen.

Het lijkt geen twijfel dat de verantwoordelijkheid voor het op een aanvaardbare manier oplossen van problemen tussen landeigenaren en gemeenschappen bij de overheid ligt. Dat zou inderdaad de ideale oplossing zijn. In werkelijkheid zouden veel te veel projecten dan echter simpelweg niet ten uitvoer worden gelegd. Het bevorderen van duurzame ontwikkeling en het bereiken van de Global Goals zou onmogelijk worden. Door het overgrote deel van de projecten uit te sluiten, sluit je de belangrijkste wegen af naar het scheppen van werkgelegenheid, schone energieproductie, enz.

Het met gepaste zorgvuldigheid (due diligence) doorlichten van een project wordt voorafgaand aan de bouw afgerond. De tenuitvoerlegging van een project zelf verandert de lokale dynamiek en machtsrelaties. Het roept immers de vraag op wie de banen krijgt, wie er zullen profiteren van de scholen, klinieken en toegang tot energie, en wie er – in voorkomende gevallen – financieel wordt gecompenseerd voor verhuizing of schade. Helaas zien we in de praktijk dat projecten soms mensen aantrekken die kans zien om compensatie te ontvangen voor schade die ze niet hebben geleden.

Ngo's hebben de neiging zich op de landeigendomsrechten van inheemse en plaatselijke gemeenschappen te richten, omdat dit de rechten zijn die bij grote projecten vaak onder druk komen te staan. Dat geldt met name voor projecten in de sfeer van duurzame energie, infrastructuur, landbouw en



veeteelt, omdat voor deze activiteiten soms grote stukken land nodig zijn. De annexatie van land door een natie, staat of organisatie, met name als dit illegaal of oneerlijk gebeurt, staat bekend als landroof of ‘land grabbing’. Ngo’s spelen een cruciale rol in het voorkomen hiervan, want plaatselijke (inheemse) gemeenschappen kunnen voor de verdediging van hun rechten vaak niet zonder georganiseerde steun. Tegelijkertijd geldt dat als ngo’s zich eenzijdig richten op de rechten van degenen die ondervertegenwoordigd zijn, dit tot gevolg zou kunnen hebben dat ze de noodzakelijke balans tussen de belangen van kleine minderheden en die van de grote meerderheid uit het oog verliezen. Zowel de private sector als ngo’s moeten stappen zetten om deze dialoog te verbeteren, willen ze met betere oplossingen kunnen komen. Het consultatieproces zal in het belang van alle betrokken mensen – of ze nu wel of geen minderheid vormen – moeten veranderen. Grotere transparantie aan beide kanten is onontbeerlijk om een constructieve dialoog te kunnen voeren. Voor de ontwikkelaar en de ontwikkelingsbank betekent dit meer transparantie in een vroeger stadium over de gevolgen van de projecten en de tenuitvoerlegging van internationale standaarden. Voor de ngo’s betekent dit dat ze transparanter moeten zijn over de manier waarop ze hun partners kiezen, wie die partners vertegenwoordigen en over de gedragscodes die men is overeengekomen.

Voor FMO is de wereld na de Agua Zarca-zaak echt een andere geworden. We moeten beter worden in het op een constructieve manier contact leggen met ngo’s, en ook de manier verbeteren waarop we uitleggen waarom en hoe we onze projecten uitvoeren en welke effecten we beogen. Ik denk dat dit vraagstuk van het faciliteren van een constructieve dialoog van beide zijden inspanningen vraagt. We zouden in ieder geval niet mogen toestaan dat dit ons afleidt van ons gemeenschappelijke doel: een betere wereld.

## CONCLUSIE

---

Voor mij is heel duidelijk dat de manier waarop we zakendoen fundamenteel – en snel – zal moeten veranderen, als we rond 2030 de Global Goals willen bereiken. Het goede nieuws is dat veel bedrijven, zowel multinationals als kleine en middelgrote bedrijven, die verandering op dit moment al aan het doorvoeren zijn. Maar we hebben nog een lange weg te gaan. De

in dit hoofdstuk beschreven benodigde veranderingen – het opnemen van de Global Goals in de bedrijfsstrategie, het scheppen en bewaken van eerlijke banen, je bewust zijn van je effect op het milieu, het inclusiever worden – zijn allemaal haalbaar en potentieel winstgevend. Zoals gezegd zijn opkomende markten en ontwikkelingslanden van cruciaal belang, omdat het overgrote deel van de wereldwijde economische groei zich dáár zal afspelen. Het zijn tevens de landen waar innovatie hard nodig is en inclusiviteit essentieel is als we de toenemende ongelijkheid willen beteugelen. En het zijn ook de landen waar het simpelweg naleven van lokale standaarden niet altijd genoeg is, en internationale standaarden moeten worden toegepast om een positief effect tot stand te kunnen brengen.

# DE FINANCIERING VAN DUURZAME ONTWIKKELING

*Tot nu toe heb ik gekeken naar de manier waarop bedrijven duurzaam kunnen worden en naar de redenen waarom dit nodig is. Het is nu tijd de aandacht te verleggen naar de vraag hoe de financiële sector duurzame ontwikkeling mogelijk zou kunnen maken. De inspanningen die nodig zijn om de klimaatdoelstellingen en de Global Goals te verwezenlijken moeten immers worden gefinancierd.*

Hoewel overheden een belangrijke rol zullen blijven spelen, zal het leeuwendeel van die financiering moeten komen van financiële instellingen zoals banken (waaronder ontwikkelingsbanken), verzekeringsmaatschappijen, pensioenfondsen en impact-investeerdere. De cruciale vraag die ik hier aan de orde wil stellen is hoe de financiële sector kan bijdragen aan de financiering van die duurzame ontwikkeling.

## DE ROL VAN DE FINANCIËLE SECTOR

---

In hoofdstuk drie gaf ik al aan welke enorme investeringen nodig zullen zijn om zowel de Global Goals als de klimaatdoelstellingen tijdig te bereiken. Maar dit is tegelijkertijd een geweldige kans voor investeerders. De belangrijkste financieringsbronnen zullen overheden, bedrijven en particuliere spaargelden zijn. Deze laatste geldbron wordt beheerd door de financiële sector in de vorm van bankrekeningen, levensverzekeringopolissen, pensioenfondsen, enz.

Uiteindelijk zijn wij burgers de bezitters van de spaargelden waarmee deze bankrekeningen, pensioenpolissen, enz. gevuld zijn. Wij hebben daarom het recht te bepalen wat er met dit geld gebeurt. Als spaarders kunnen we invloed uitoefenen op het effect dat ons geld op de wereld heeft. Er zijn bijvoorbeeld mensen die zich actief bezighouden met ‘impact-investeringen’, een term die staat voor investeren met het nadrukkelijke doel een positief effect op maatschappelijke of ecologische vraagstukken teweeg te brengen. Aan het eind van dit hoofdstuk kom ik nog op dit onderwerp terug.

In de meeste gevallen zijn overheden verantwoordelijk voor investeringen in gezondheidszorg, onderwijs, drinkwater, sanitaire voorzieningen, transportinfrastructuur, voedselveiligheid en ecosystemen. Zodra de winstmogelijkheden op zo’n terrein zijn aangetoond, kan de private sector instappen. Investeringen door overheden worden hoofdzakelijk gefinancierd door belastingheffing – een terrein dat zoals gezegd dringend aan verbetering toe is. De oplossing voor het probleem van belastingontduiking moet van twee kanten komen: overheden moeten effectievere mechanismen voor belastinginning ontwikkelen en de belastingen ook daadwerkelijk innen om meer inkomsten te genereren, terwijl bedrijven hun belastingplicht moeten nakomen en moeten stoppen met het profiteren van mazen in de belastingwetgeving. Deskundigen schatten dat het doorvoeren van desbetreffende maatregelen in ontwikkelingslanden een verdubbeling van de belastinginkomsten zou opleveren.

Als we kijken naar wat er nodig is om de Global Goals te bereiken, moeten we onderscheid maken tussen maatschappelijke infrastructuur – waar overheden naar verwachting de hoofdfinancier zullen zijn (met rond 90% van de benodigde financiering) – en harde infrastructuur, waaronder transportsystemen, havens, energiesystemen en telecommunicatiesystemen, waarvan de private sector 60%-80% kan financieren. Dat laatste komt grofweg neer op 500 tot 700 miljard dollar – een kolossale hoeveelheid geld.

## CRUCIALE VERBINDERS

---

In een economie vervullen banken een centrale rol, die bijdraagt aan het versnellen van de groei van bedrijven, en daarmee aan de werkgelegenheid en de welvaart. Banken vormen de kern van een netwerk, omdat ze met

het overgrote deel van de bedrijven een belangrijke relatie hebben. Vanuit die centrale rol kan de bank de focus en het gedrag van deze bedrijven beïnvloeden door de vinger aan de pols te houden en voorwaarden te stellen die niet alleen gericht zijn op een gezonde financiële, maar ook op een duurzame bedrijfsvoering.

Grote institutionele beleggers, zoals pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen, kunnen in potentie complete sectoren beïnvloeden met hun investeringsbeslissingen. Dat kunnen we op dit moment bijvoorbeeld zien aan de teruggang van de investeringen in de kolen- en olie-industrie. Dat is een van de redenen waarom FMO bijna de helft van zijn activiteiten richt op de financiële sector. Simpel gezegd is dit een belangrijk terrein waarop we een verschil kunnen maken – door kleine en middelgrote ondernemingen toegang te geven tot kredieten, door banken te helpen zich te richten op duurzaam ondernemen en door internationale standaarden toe te passen inzake de mensenrechten en maatschappelijke en ecologische vraagstukken. De afgelopen tien jaar heeft FMO deze vraagstukken dan ook centraal gesteld. Het is bemoedigend om te zien dat nu steeds meer van onze cliënten binnen hun nationale financiële sector het voortouw nemen als het gaat om ecologische en maatschappelijke standaarden.

## GEALCULEERD RISICO

---

Ik hoor regelmatig klagen dat banken niet bereid zijn risico's te nemen, en dat pensioenfondsen té risicomijdend zijn. Dat is misschien waar, maar de andere kant van het verhaal is dat als financiële instellingen aanzienlijke risico's aangaan, dit tot onaanvaardbare verliezen kan leiden. Ik denk dat maar weinig mensen van hun bank of pensioenfonds te horen zouden willen krijgen dat die helaas wat al te veel risico heeft genomen bij het financieren van de Global Goals, en dat hun pensioen daarom wat lager zal uitvallen, of dat ze naar hun spaargeld kunnen fluiten. Nog iets dichterbij: we hebben in 2008 allemaal kunnen zien wat er gebeurt als banken een te groot risico aangaan.

In het bankwezen verwijst risico in de eerste plaats naar de kans dat een debiteur zijn of haar lening niet kan terugbetalen, of dat je je aandeel met verlies van de hand zult moeten doen. Een voorbeeld ter verduidelijking.

Stel dat een bank een portefeuille heeft van honderd leningen van 10 euro elk, en 1 procent rente in rekening brengt om het risico te compenseren. Om het risico van de totale portefeuille te dekken houdt de bank dus (1% voor het risico) x (100 leningen) x (€10 per lening) = €10 over, het equivalent van één individuele lening. Als maar één bedrijf zijn lening niet kan terugbetalen, verliest de bank €10, wat gelijkstaat aan de volledige marge. Dit betekent dat de bank zich het risico kan veroorloven dat één op de honderd leningen niet wordt terugbetaald. Dan is er weinig ruimte voor fouten.

In het geval van beleggingen zijn de rendementen hoger en kan een belegger een groter risico nemen. Beleggen is per definitie riskanter. Een bedrijf dat in problemen verkeert moet immers eerst de crediteuren terugbetalen en pas daarna, als er nog wat over is, krijgen de aandeelhouders hun geld terug. Daar staat tegenover dat de potentiële winst voor de aandeelhouders groter is doordat zij meedelen in de winst van het bedrijf, terwijl de opbrengst voor crediteuren nooit hoger zal zijn dan de afgesproken rente op de lening.

Ik kom later op dit onderwerp terug als ik uitleg hoe overheden en ontwikkelingsbanken financiële instellingen kunnen helpen grotere risico's aan te gaan zonder ons spaargeld of pensioen in de waagschaal te stellen.

## VERANTWOORDELIJKE INVESTEERDERS

---

De meeste principes die gelden voor bedrijven, gelden ook voor investeerders. Ook investeringsinstellingen moeten bedenken hoe ze willen bijdragen aan de samenleving, en zouden dit streven centraal moeten stellen in hun investeringsstrategie. De stappen die nodig zijn om tot een duurzame bedrijfsvoering te komen gelden ook voor financiële instellingen: zorg dat je winstgevend en transparant bent, meet het effect dat je hebt, maak duurzame standaarden onderdeel van je bedrijfsvoering, richt je op eerlijke banen, groene investeringen en inclusieve bedrijfsvoering; en betaal de geëigende belastingen. Wat financiële instellingen een extra hefboomwerking geeft, is dat ze er bij hun klanten op kunnen aandringen deze praktijken eveneens onderdeel te maken van hun dagelijks functioneren. Ontwikkelingsbanken zijn op dit terrein voortrekkers, en hun ervaringen kunnen andere investeerders van pas komen.

Het begint allemaal met het selecteren van de bedrijven waar je in gaat investeren. De meeste financiële instellingen leggen al lijsten aan waarmee ze bepaalde categorieën bedrijven – bijvoorbeeld wapenfabrikanten – uit hun investeringsuniversum weren. De volgende stap is een proactieve benadering, waarbij bedrijven en sectoren worden geselecteerd die actief hun best doen om de Global Goals te bereiken.

Er wordt onder investeerders op dit moment heftig gedebatteerd over de vraag of ze zich moeten terugtrekken uit de kolen- en olie-industrie. Voor investeerders hangt deze beslissing niet louter af van de morele juistheid van het investeren in deze sectoren, het is ook een kwestie van risicomangement. Volgens het Internationaal Energieagentschap kunnen veranderingen in consumentengedrag en de introductie van nieuwe regelgeving door overheden bepaalde industrieën – zoals kolen en olie – veranderen in bedrijfstakken die niet langer rendabel zijn. Voor investeerders zijn dergelijke bedrijfstakken dan niet langer interessant om in te beleggen: het zijn ‘stranded assets’\* geworden, oftewel waardeloze activa.

Enige tijd geleden werd ik door een pensioenfonds, dat bezig was zijn nieuwe strategie te formuleren, uitgenodigd mijn visie te komen geven op de vraag of investeren in duurzame bedrijven riskanter en minder winstgevend is. Ik legde uit dat er onderzoeken zijn waaruit blijkt dat duurzame bedrijven beter presteren dan hun niet-duurzame tegenhangers, maar stelde ook voor de vraag eens om te draaien: zou investeren in niet-duurzame bedrijven op de langere termijn niet riskanter en minder winstgevend zijn? Dat zou de komende decennia namelijk wel eens kunnen blijken.

Wie zich als duurzaam investeerder wil kwalificeren, moet zich houden aan verschillende internationale standaarden en specifieke manieren van verslaglegging. Daarbij gaat het er vooral om ervoor te zorgen dat deze rapportage-eisen en internationale standaarden niet in een la terechtkomen om vervolgens te worden vergeten. Veel organisaties en bedrijven zeggen standaarden toe te passen zonder dat ze die ook echt begrijpen en daadwerkelijk ten uitvoer leggen. Sommige banken schuiven de verant-

---

\* De IEA definieert ‘stranded assets’ als ‘reeds gedane investeringen die, voordat hun economische levensduur (zoals voorzien op het moment van investeren) is verstreken, als gevolg van veranderingen in de markt en de regelgeving niet langer in staat zijn een economisch rendement te genereren’.

woordelijkheid voor het invoeren van standaarden simpelweg door naar hun cliënten, zonder op de naleving ervan toe te zien. FMO probeert deze standaarden aan te passen aan de situatie ter plekke, door met cliënten realistische mogelijkheden te bespreken, op voet van gelijkheid. We maken met elke cliënt een risicoinschatting en definiëren samen concrete doelstellingen. Deze worden vervolgens contractueel vastgelegd en regelmatig beoordeeld. Als een cliënt aan de doelstellingen voldoet, vermindert ons risico daardoor en kunnen wij de rente verlagen.

Zodra duurzame beginselen in de kern van een bedrijfsmissie zijn geïntegreerd, moet de rol van de duurzaamheidsspecialisten ook in de kernprocessen van het bedrijf worden opgenomen. Dat deed FMO in 2007 toen we onze specialisten op het gebied van ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken (ESG) overplaatsten van de risico-evaluatieafdeling naar de commerciële kant van de bank, en hen in staat stelden van het begin af aan betrokken te zijn bij onze investeringsbeslissingen. In plaats van als een obstakel voor investeringen en als lastige pottenkijkers te worden gezien, kunnen deze specialisten nu helpen investeringen te kiezen die van meet af aan aan de ESG-eisen voldoen. Ze helpen ook bij het herkennen van nieuwe kansen voor bedrijven. Met deze interne transformatie brachten we in de praktijk wat we zelf van onze klanten vroegen.

## Duurzaam investeren

Hoe kunnen financiële instellingen hun cliënten ervan overtuigen dat ze duurzame standaarden hanteren op een manier die maximaal effect sorteert? Een sleutelvereiste is dat de langetermijnambities van het bedrijf en de ontwikkelingsbank op één lijn worden gebracht. Je kunt niet volstaan met zeggen: 'Je kunt geld van ons krijgen, maar dan moet je wel naar ons luisteren.' Bij zo'n houding is niemand gebaat. Investeerdere en de ondernemingen waarin zij investeren moeten de neuzen in dezelfde richting hebben staan. Anders kan de tenuitvoerlegging een lang en vervelend proces worden dat niet de beoogde resultaten oplevert.

Als je op weg bent naar duurzaamheid is de beste manier om vooruit te komen het zoeken van een balans tussen ambitie en pragmatisme. Vaak leven er zorgen over de vraag of een project internationale, bewezen praktijken wel snel genoeg omarmt. De missie van ontwikkelingsbanken is



opkomende economieën te helpen zich te ontwikkelen. We hebben dan ook stevast te maken met bedrijven waar veel ruimte voor verbetering is. In bijna alle gevallen komen wij binnen op een moment waarop er nog veel te doen valt.

Als onderdeel van hun bijdrage aan het succes van hun cliënten kunnen ontwikkelingsbanken de bestuursstructuur van een bedrijf en zijn vermogen om zijn maatschappelijke en ecologische doelstellingen te bereiken helpen verbeteren. Zo'n proces kan de vorm aannemen van technische assistentie of van het bieden van toegang tot de netwerken en kennis waarover ontwikkelingsbanken beschikken.

Als we cliënten uit de commerciële bankwereld probeerden over te halen op duurzaam bankieren over te stappen, waren we bij FMO gewend die boodschap onder het middenmanagement te verspreiden, in de verwachting dat hij vanzelf zijn weg zou vinden door de hele organisatie. Na een grondige interne evaluatie besloten we een andere aanpak te kiezen, door de directie van onze klanten erbij te betrekken en het proces als een wederzijdse leerervaring te beschouwen. Door de voordelen van het terugdringen van ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke risico's uit te leggen aan de hand van lokale voorbeelden, en door op leidinggevend niveau de dialoog aan te gaan, kan de boodschap tot in alle geledingen van het bedrijf doordringen. We kunnen dan goed duidelijk maken dat ESG-eisen niet ten koste hoeven te gaan van de winst, maar risicodempend werken én nieuwe kansen kunnen genereren.

## Groen investeren

Groene investeringen zijn een opkomende categorie activa die de afgelopen jaren aanzienlijke groei heeft vertoond. Groen investeren verwijst naar investeringen in bedrijven die een positief effect op het milieu mogelijk maken. Ze worden steeds populairder, zoals we het afgelopen jaar hebben gezien aan de opkomst van zogenoemde groene obligaties\* als nieuwe vermogenscategorie.

---

\* Groene obligaties zijn obligaties die worden gebruikt voor de financiering van projecten met een positief effect op het milieu.

Ontwikkelingsbanken hebben een actieve rol gespeeld in de eerste ontwikkelingsfase van deze markten. In Nederland gaf FMO in 2014 de eerste groene en inclusieve obligaties uit. Waar het deze markten echter nog aan ontbreekt, zijn heldere en eenvormige definities, zodat investeerders daadwerkelijk kunnen investeren in de prioriteiten die ze zichzelf hebben gesteld. Naast groene obligaties zijn er tal van andere groene beleggingsobjecten, zoals groene hypotheek, energiebesparingsprojecten, duurzame energieprogramma's en ecologische herstelprojecten.

## Inclusief investeren

Hoewel ik dit onderwerp in hoofdstuk zes uitvoeriger zal bespreken, wil ik er hier simpelweg op wijzen dat microkredieten het beste voorbeeld zijn van inclusief investeren. Dit is een bedrijfstak die al honderden miljoenen huishoudens in opkomende markten en ontwikkelingslanden heeft weten te bereiken, die nog niet of onvoldoende bediend worden door de banken. Naast microfinanciering kunnen en moeten investeerders en banken actief op zoek gaan naar bedrijfsmodellen die bij hun risicoprofiel passen.

## PARTNERS IN DUURZAME ONTWIKKELING

---

*Elkaars partner zijn is het vermogen om in elkaar te investeren, het vermogen om elkaars bedrijf te begrijpen en het vermogen om je op het juiste moment aan te passen.*

– Kshama Fernandes, CEO IMFR Capital, India

Toen ik een van de jaarlijkse conferenties van het Clinton Global Initiative bijwoonde, was de vuistregel die mij het meest aansprak: 'Als het niet schaalbaar is, is het een hobby.' Ik denk dat alleen initiatieven met voldoende schaalgrootte ons kunnen helpen mondiale vraagstukken op tijd op te lossen. Ontwikkelingsbanken verkeren in een perfecte positie om schaalbaarheid mogelijk te maken, omdat ze zich meer risico's kunnen veroorloven dan andere financiële instellingen. Ze kunnen overheden met de private sector in contact brengen, fondsen mobiliseren en de haalbaarheid van impact-investeringen aantonen.

Hieronder ga ik verder in op de sleutelspelers die – naast ontwikkelingsbanken – duurzame ontwikkeling financieren: impact-investeerders, commerciële banken, pensioenfondsen en centrale banken.

## IMPACT-INVESTEERDERS

---

Er is tot op heden geen eensluidende definitie van het begrip impact-investeringen. Wat impact-investeerders gemeen hebben, is dat ze met hun investeringen een positief effect op de maatschappij en/of het milieu willen bereiken. Niet alle impact-investeerders verwachten aan hun investering te zullen verdienen: sommigen vinden het niet erg om verlies te maken, anderen hopen quitte te spelen, terwijl weer anderen instappen om rendement te behalen op hun investering. In alle gevallen is geld verdienen echter niet de enige reden om te investeren.

Impact-investeerders kunnen individuele investeerders zijn – van de kleine investeerder die zijn of haar spaargeld ethisch wil beleggen tot de miljardair met een visie op het verbeteren van de wereld – maar de overgrote meerderheid bestaat uit institutionele beleggers. Hiertoe behoren categorieën zoals maatschappelijke risicokapitaalfondsen, private filantropische instellingen en niet op winst gerichte niet-gouvernementele organisaties.

Tot degenen die zichzelf impact-investeerders noemen, behoren ook de zogenoemde family offices of familie-stichtingen. Een family office is een investeringsgroep die is opgezet met de winsten die door een of meer familiebedrijven zijn gegenereerd. De meesten beginnen als een stichting die is opgezet om een specifieke maatschappelijke doelstelling te bereiken, zoals het verbeteren van het onderwijs of het bieden van betere toegang tot de gezondheidszorg. Naarmate het kapitaal van deze rijke families in de loop der jaren groeit, neemt ook het door de stichting beheerde kapitaal toe. De afgelopen tien jaar zijn sommige family offices gestopt met het toekennen van subsidies en overgestapt op impact-investeringen. Tot de grotere en bekendere behoren de Bill & Melinda Gates Foundation en het Chan Zuckerberg Initiative. Een club die al ruim twintig jaar actief is op het gebied van peer-to-peer impact-investeringen is de ‘Put your money where your meaning is community’ (PYMIWIC), een vereniging van families en filantropen die bedrijven financieren die een positief effect genereren op de planeet en op de mensheid.

Naar schatting van JPMorgan, Monitor-Deloitte en de Calvert Foundation zullen impact-investeringen rond 2020 een omvang van tussen de 400 miljard en 1 biljoen dollar hebben bereikt. Interessant genoeg richten de meeste impact-investeringen zich volgens JPMorgan op dit moment op de opkomende markten.

In 2009 zetten de Rockefeller Foundation, JPMorgan en het United States Agency for International Development het Global Impact Investing Network (GIIN) op, een georganiseerd netwerk van impact-investeerders dat zich naar eigen zeggen wijdt aan ‘het vergroten van de schaal en effectiviteit van impact-investeringen’. GIIN heeft een taxonomie aan meet-eenheden in het leven geroepen – de Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) – waarmee het effect van investeringen op maatschappij en milieu kan worden gemeten. Als onderdeel van het streven om door de hele impact-investeringssector heen de consistentie en betrouwbaarheid van het meten van de impact te vergroten stelt GIIN IRIS gratis beschikbaar. De bredere doelstelling van GIIN is de verdere ontwikkeling van de markt voor impact-investeringen zodanig te ondersteunen dat hij op een soortgelijke manier zal gaan functioneren als traditionele markten.

De opkomst van het impact-investeren de afgelopen jaren heeft ervoor gezorgd dat ontwikkelingsbanken niet langer de enige spelers zijn bij het financieren van duurzame ontwikkeling. Door de verschillen in aanpak kunnen we veel van elkaar leren. Privé-stichtingen zoals de family offices zijn door hun ongereguleerde karakter uniek als financiële instellingen. Verder hoeven zij geen publieke verantwoording af te leggen over hun beleid en hun investeringen, waardoor ze flexibeler kunnen zijn in de toepassing van standaarden en meer risico kunnen nemen. Terwijl ontwikkelingsbanken een limiet moeten opleggen aan hun investeringsperioden om de risico's accuraat te kunnen analyseren, hebben privé-stichtingen de vrijheid om hun eigen investeringshorizon te bepalen. Hun autonomie stelt hen ook in staat efficiëntere bedrijfsmodellen in het leven te roepen – modellen waar ontwikkelingsbanken en andere impact-investeerders vervolgens op kunnen voortbouwen. Ngo's, waarvan sommige eveneens betrokken zijn bij impact-investeringen, kunnen hun kennis van de lokale markt inbrengen, en vervullen vaak een cruciale rol door de gemeenschap erbij te betrekken.

Samenwerkingsverbanden kunnen impact-investeerdere bij elkaar brengen met kenmerken die elkaar aanvullen. Alle financiële instellingen worden ingeperkt door regelgeving die hun bedrijfsmodel bepaalt, maar door samen te werken kunnen ze deze beperkingen overstijgen. Daarnaast biedt samenwerking met instellingen die een groter risico kunnen lopen toegevoegde waarde, omdat elke instelling weer een ander risicoabsorberend vermogen heeft. Het voordeel is dat de spaargelden van alle instellingen die tot de groep investeerders behoren kunnen worden gemobiliseerd. Daarmee kunnen ze projecten financieren die te groot zouden zijn geweest om door één enkele instelling te worden gefinancierd. En omdat elke financiële instelling andere expertisegebieden heeft en andere risicoprofielen zoekt, kunnen ze elkaar aanvullen en op die manier als katalysator fungeren voor het aantrekken van nog meer commercieel kapitaal.

Dat er wat betreft de taak die we op ons hebben genomen en de doelstellingen die we hebben geformuleerd sterke parallellen bestaan tussen ontwikkelingsbanken en impact-investeerdere is overduidelijk. Hoewel we voortkomen uit verschillende culturen – ontwikkelingsbanken hebben hun wortels in overheden en publieke financiering, terwijl die van impact-investeerdere in de private sector liggen – zijn we op een gemeenschappelijk werkerterrein terechtgekomen. Impact-investeerdere brengen in de wereld van duurzame ontwikkeling een commerciële manier van denken binnen – voor de andere spelers op dit terrein is dat vooral een aansporing om de lat hoger te leggen.

## COMMERCIEËLE BANKEN

---

Er zijn uiteraard banken die eveneens duurzame ontwikkeling steunen, door het tot de kern van hun bedrijfsvoering te maken. In Nederland zijn Triodos en ASN de meest in het oog springende voorbeelden, met onder meer Handelsbanken in Zweden als buitenlandse tegenhanger. En in de loop der jaren hebben diverse financiële instellingen uit FMO's portefeuille zich ingespannen om hun negatieve invloed op het milieu terug te dringen en zich meer op inclusieve financiering te richten.

In 2009, niet lang na het uitbreken van de financiële crisis, richtten de bestuursvoorzitters van Triodos en van BRAC Bank in Bangladesh de

Global Alliance for Banking on Values (GAVB) op. Doel is binnen de bankwereld zowel maatschappelijke en ecologische duurzaamheid als inclusieve financiering te bevorderen. De GAVB heeft een snelle groei doorgemaakt en telde eind 2016 28 financiële instellingen. De alliantie is een duidelijk voorbeeld van duurzaam en ethisch bankieren, en haar gestage groei laat zien dat dit een haalbaar bankmodel is met aanzienlijke groeimogelijkheden. Omdat het lidmaatschap beperkt is tot particuliere consumentenbanken, is FMO slechts buitengewoon lid. Ik woon stevast de jaarvergaderingen van de GAVB bij, die altijd een geweldige gelegenheid zijn om ervaringen en ideeën uit te wisselen met andere bestuursvoorzitters. Weliswaar werken zij vanuit een ander perspectief, maar met dezelfde overtuigingen en doelstellingen. Verschillende cliënten van FMO in Afrika, Azië en Latijns-Amerika zijn GAVB-lid.

## PENSIOENFONDSEN

---

Vanuit het perspectief van degenen die bij duurzame ontwikkeling betrokken zijn vertegenwoordigen pensioenfondsen een enorm stuwmeer van onaangeboorde mogelijkheden. Als zij slechts een fractie van hun kapitaal in duurzaam ondernemen in opkomende markten zouden investeren, zou dit de transitie naar een duurzame economie al aanzienlijk kunnen versnellen. Een aantal jaren hebben we gewerkt aan de ontwikkeling van manieren waarop pensioenfondsen zouden kunnen investeren. Na verschillende pogingen zetten we uiteindelijk een aparte, vergunninghoudende investeringsfirma op – FMO Investment Management (FIM) – om kapitaal van institutionele beleggers naar de FMO-bedrijvenportefeuille te kunnen laten stromen.

Ons idee was om participatiefondsen in het leven te roepen, waar pensioenfondsen in konden investeren. Deze ‘private equity’-fondsen zouden deelnemen in de FMO-portefeuille van private equity-investeringen. Helaas werd al snel duidelijk dat we geen manier konden vinden om pensioenfondsen tot deelname te bewegen.

Rond dezelfde tijd riepen we een kredietfonds in het leven dat zich richtte op leningen aan commerciële banken, die kleine en middelgrote ondernemingen in opkomende markten bedienen. Enkele kleinere pensioenfond-

sen in Nederland toonden interesse in dit fonds, en in 2015 slaagden we erin ons eerste kredietfonds af te sluiten op 150 miljoen euro. In 2016 begonnen we samen met een Nederlandse commerciële bank een nieuw kredietfonds, waarmee de particuliere klanten van die bank kunnen investeren in een dwarsdoorsnede van FMO's portefeuille. Dit is een van de eerste impactfondsen waarbij particulieren kunnen investeren in een brede portefeuille die uit meer bestaat dan louter microkredietinstellingen.

Ondanks deze belangrijke successen hebben ontwikkelingsbanken vaak moeite om pensioenfondsen in serieuze mate te betrekken bij hun krediet- en private equity-fondsen. Vanuit mijn eigen ervaring in Nederland kan ik hiervoor verschillende redenen aanwijzen. De pensioenbranche in Nederland wordt in sterke mate gedomineerd door twee pensioenfondsen – één met ruim 300 miljard euro belegd vermogen, de ander met ruim 180 miljard euro in beheer. De – ruim vijftig – kleinere pensioenfondsen volgen de marktleiders. De kans dat zij zullen overwegen in een fonds te investeren is dus aanzienlijk groter als een van de grote pensioenfondsen daar ook in deelneemt. Een ander obstakel is dat de grotere pensioenfondsen niet erg geïnteresseerd zijn in investeringen van onder de 100 miljoen euro per fonds. Dit sluit duurzame investeringsfondsen in veel gevallen uit, omdat die doorgaans veel kleiner zijn. Bovendien maakt de manier waarop de bezittingen van deze pensioenfondsen worden beheerd het voor ontwikkelingsbanken heel ingewikkeld om aan de behoeften van pensioenfondsen te voldoen. Ik gebruik graag de analogie van een puzzelkistje met sleutelgaten, elk met een andere vorm en afmetingen, waarbij de truc is de sleutel te vinden die bij het sleutelgat past. Maar al te vaak worden innovatieve en afwijkende investeringen zoals die door FMO's vermogensbeheerbedrijf worden aangeboden als niet-passend beoordeeld.

Het goede nieuws is dat veel pensioenfondsen onlangs zijn begonnen een duurzame bedrijfsvoering een hogere prioriteit te geven. FMO blijft in gesprek met hen om gezichtspunten en expertise uit te wisselen over hoe duurzaamheid kan worden opgenomen in hun beleid en in de praktijk. Het is duidelijk dat ontwikkelingsbanken zoals FMO nauw zullen moeten samenwerken met de pensioenfondsen. Eén model dat ik kansrijk acht is dat ontwikkelingsbanken en pensioenfondsen samen nieuwe fondsen in het leven roepen die qua ondernemingsbestuur en structuur passen bij het investeringsbeleid en de risicoprofielen en -eisen van de pensioenfondsen.

## CENTRALE BANKEN

---

Het beleid van centrale banken is cruciaal om financiële systemen vooruit te kunnen helpen op het gebied van de duurzame ontwikkeling. Ze kunnen een sleutelrol spelen in het overhalen van financiële instellingen om maatschappelijke en ecologische standaarden te omarmen en financiële inclusie na te streven. In het algemeen hebben centrale banken in ontwikkelingslanden sneller hun verantwoordelijkheid genomen voor het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling, terwijl hun tegenhangers in ontwikkelde landen pas onlangs hun verantwoordelijkheden hebben uitgebreid tot voorbij het bewaken van de financiële risico's in het monetaire stelsel. Toen FMO in de financiële sector van Nigeria actief werd, was de Nigeriaanse centrale bank een van de eersten ter wereld die duurzame bankprincipes introduceerde waar hun banken zich aan dienden te houden. Toen ik op een conferentie van het Sustainable Finance Lab in Nederland een voordracht hield, dachten mensen dat ik gek geworden was toen ik vertelde dat de Nigeriaanse centrale bank op dit terrein veel verder was dan de Nederlandse centrale bank.

Naast die van Nigeria zijn ook de centrale banken van Bangladesh, Kenia en Brazilië actief bezig met het invoeren van beleid om binnen hun financiële systeem duurzaamheid te bevorderen. Sinds kort neemt de Bank of England de mogelijk negatieve effecten van klimaatverandering en inkomensongelijkheid op de financiële stabiliteit serieus, terwijl ook De Nederlandsche Bank duurzaamheid hoog op de agenda heeft gezet en haar eigen verantwoordelijkheid op dit terrein erkent. Als meer centrale banken duurzame economische ontwikkeling zouden bevorderen, versnelt dit de omslag die nodig is in de financiële sector, en krijgt de wereldwijde duurzaamheidsagenda een enorme steun in de rug.

## CONCLUSIE

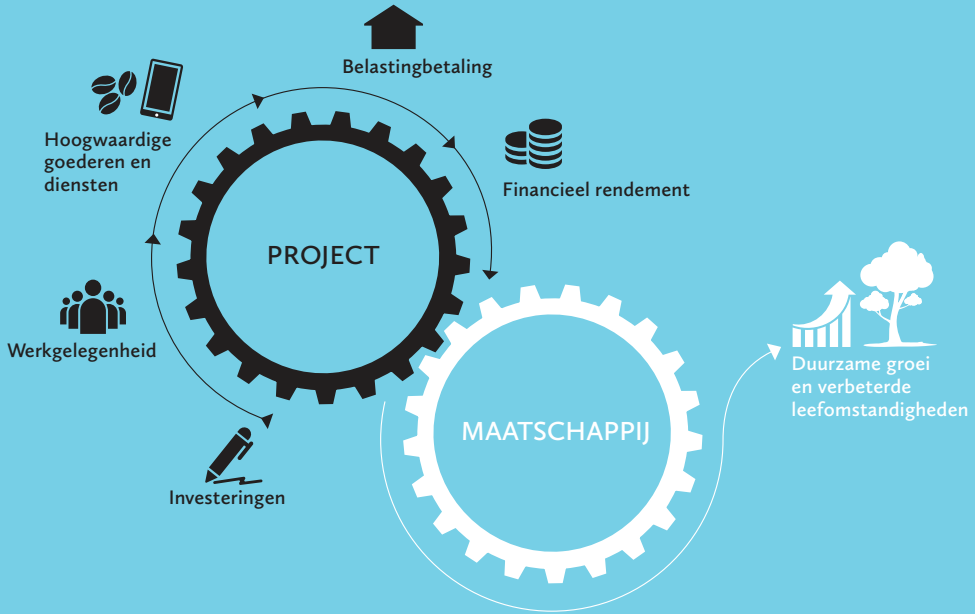
---

Ik hoop dat dit hoofdstuk duidelijk heeft gemaakt dat de financiële sector onontbeerlijk is om de wereld grote stappen te laten zetten op het gebied van de duurzaamheid. Door als centraal knooppunt van de economie te fungeren kunnen – en moeten – financiële instellingen hun cliënten steunen bij het inbedden van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering. Daarnaast



kunnen ze bedrijven die een lening of kapitaal zoeken in contact brengen met wat nodig is voor duurzame ontwikkeling. Deze omschakeling naar duurzaamheid moet echter eerst intern plaatsvinden: maak ecologische en maatschappelijke standaarden, en groene en inclusieve financiering onderdeel van de kernactiviteiten. Inmiddels hebben meer spelers binnen de financiële sector de verschuiving naar duurzame ontwikkeling ingezet en betreden steeds meer investeerders deze markt. Toch zal de beweging pas voldoende vaart krijgen als ook pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen instappen, en als centrale banken duurzaamheid opnemen in hun risicobeoordelingen van nationale financiële systemen. Om de schaalvoordelen te bereiken die nodig zijn om onze doelen op tijd te verwezenlijken, zullen ontwikkelingsbanken moeten fungeren als brug tussen overheden en bedrijven.

# Over ontwikkelingsbanken



Bron: Common Consultants, Kopenhagen

# DE ROL VAN ONTWIKKELINGSBANKEN

*In de vorige hoofdstukken heb ik duidelijk gemaakt dat de problemen groot en complex zijn, en dat we haast hebben en de SDG's alleen kunnen verwezenlijken met de inzet van alles en iedereen. Dit betekent dat bedrijfsleven, overheid, maatschappelijk middenveld en financiële sector allemaal moeten samenwerken. Omdat ze verschillende talen spreken en uit verschillende denkwerelden afkomstig zijn, en financiering de sleutel is, moeten ontwikkelingsbanken de brug zijn om deze partijen met elkaar te verbinden. In dit hoofdstuk laat ik zien hoe ze dat kunnen doen.*

Ontwikkelingsbanken winnen snel aan kracht en zijn cruciaal voor het bereiken van de Global Goals. Ontwikkelingsbanken zijn een goed voorbeeld van 'blended finance' (gemengde financiering). Vanwege hun samenwerking met overheden, bedrijfsleven en de financiële wereld zijn ze een ideaal doorgeefluik voor ontwikkelingsfinanciering. Door hun begrip van deze verschillende werelden, kunnen zij de risico's verdelen over de partijen waarmee ze werken, op een manier die goed aansluit bij ieders risicomodel. In dit hoofdstuk wil ik aandacht besteden aan de manier waarop ontwikkelingsbanken in ontwikkelingslanden hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de sectoren voor microfinanciering, mobiele telefonie en private equity. Tenslotte kijk ik naar de standaarden die financiële instellingen in Afrika, Azië en Zuid-Amerika hanteren. De meeste voorbeelden zijn projecten gefinancierd door FMO, aangezien dat nu eenmaal casussen zijn die ik goed ken.

## ONTWIKKELINGSBANKEN

---

Ontwikkelingsbanken werden opgericht om particuliere ondernemingen in ontwikkelingslanden te financieren. Terwijl de wereld volledig was gericht op de millenniumdoelstellingen, richtten ontwikkelingsbanken hun aandacht op de armoedebestrijding, door te investeren in bedrijven die banen schiepen, belastinginkomsten genereerden en vaak ook hoognodige buitenlandse valuta verdienden voor hun land. Meer recentelijk zijn ecologische en sociale impact het centrale aandachtspunt van ontwikkelingsbanken geworden. Met name het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen en het inclusiever maken van financiering krijgen nu prioriteit.

De meeste ontwikkelingsbanken zijn (volledig of gedeeltelijk) in handen van overheden, al verschilt hun bestuursstructuur van land tot land. Alle ontwikkelingsbanken zijn actief in de continenten Afrika, Azië en Latijns-Amerika; sommige richten zich meer op arme landen, andere meer op bepaalde regio's. Per definitie proberen ontwikkelingsbanken een aanvulling te zijn op de markten waarop ze actief zijn. Dit betekent dat ze meer risico op zich nemen dan commerciële partijen kunnen (of willen) dragen. Ze mikken in principe op een rendement van tussen de 1 en 12 procent.

Ontwikkelingsbanken bieden een verscheidenheid aan producten, waaronder zogeheten senior loans (leningen), equity (kapitaal), garanties (garanties op leningen) en subsidies voor technische hulp. Bij de meeste ontwikkelingsbanken vormen investeringen in de financiële sector (bijvoorbeeld banken, leasebedrijven, monetaire financiële instellingen en verzekeringsbedrijven) een aanzienlijk deel van hun portefeuille. Door in de financiële sector te investeren, financieren ontwikkelingsbanken indirect microbedrijven en kleine en middelgrote bedrijven. Een tweede component in de investeringsportefeuille betreft energie, gevolgd door infrastructuur en de maakindustrie. Alle ontwikkelingsbanken hebben extra aandacht voor de landbouw- en voedselsector, vanwege de grote invloed die deze sector heeft op de voedselveiligheid en het milieu. Samen hebben ontwikkelingsbanken in ontwikkelingslanden een collectieve investeringsportefeuille van ruim 80 miljard dollar. De bedrijven waarin zij hebben geïnvesteerd hebben door de jaren heen ruim vier miljoen banen geschaapt en miljarden dollars aan belastingopbrengsten bijgedragen.

## EUROPESE ONTWIKKELINGSBANKEN

---

Ruim twintig jaar geleden werd de vereniging van Europese instellingen voor ontwikkelingsfinanciering (EDFI) opgericht, die de samenwerking tussen de vijftien bilaterale ontwikkelingsbanken moet bevorderen. EDFI besloot onlangs zijn pleitbezorgersactiviteiten te intensiveren om ontwikkelingsbanken zichtbaarder te maken bij zowel de Europese Unie als in de respectieve thuislanden. In 2016 zette EDFI een managementbedrijf op, dat fondsen in de private sector gaat beheren die door de EU voor speciale doelen zijn bestemd. Verwacht wordt dat deze fondsen de komende jaren zullen groeien en zich zullen diversifiëren naar gebieden zoals de elektriciteitsvoorziening op het platteland, kleine boeren, de bosbouw en de financiering ter bevordering van vrouwelijk ondernemerschap.

Europese ontwikkelingslanden treden vaak op als co-financier van projecten met grotere financieringsbehoeften dan een individuele bank kan bieden. Op basis van deze vorm van samenwerking creëerde EDFI in 2004 onder de naam European Financing Partners een uiterst efficiënt co-financieringsinstrument voor ontwikkelingsbanken. Gebruikmakend van een gemeenschappelijk besluitvormingsmechanisme volgt elke bank de leidende bank zodra er een besluit is genomen – een uniek mechanisme dat erin slaagt de neuzen dezelfde kant op te krijgen. De gezamenlijke portefeuilles van alle Europese ontwikkelingsbanken zijn 36 miljard euro waard. Daarmee zijn ontwikkelingsbanken een belangrijke en snelgroeiende speler in de financiering van duurzame ontwikkeling.

Naast ontwikkelingsbanken die zijn opgezet en gefinancierd worden door één enkele regering, en die bekendstaan als bilaterale ontwikkelingsbanken, zijn er ook multilaterale ontwikkelingsbanken: de Europese Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling (EBRD), hoofdzakelijk actief in de voormalige Sovjetrepublieken en Noord-Afrika; de International Finance Cooperation, de private sector-tak van de Wereldbank; en de African Development Bank, Asian Development Bank, Inter-American Development Bank (in Latijns-Amerika) en de Overseas Private Investment Company, die is opgezet door de Verenigde Staten. Bilaterale en multilaterale ontwikkelingsbanken werken vaak samen voor de financiering van private duurzame ontwikkelingsprojecten, wat de schaal van onze invloed verder vergroot.

## DE EXPERTISE VAN ONTWIKKELINGSBANKEN

---

Als het gaat om de tenuitvoerlegging en afronding van investeringen in duurzame ontwikkeling beschikken ontwikkelingsbanken over waardevolle expertise. Dit is expertise waar andere financiële spelers van kunnen profiteren bij hun pogingen bij te dragen aan een betere wereld. Hieronder belicht ik enkele terreinen waarop ontwikkelingsbanken over uitgebreide kennis en ervaring beschikken.

*Het is mijn overtuiging dat ontwikkelingsbanken voorop moeten lopen en een prominente rol moeten spelen, door risico's te nemen die entiteiten die zich buiten deze sfeer bevinden zich niet kunnen veroorloven.*

– Kshama Fernandes, ceo ifmr Capital, India

### Klantselectie

Ontwikkelingsbanken hebben uitgebreide ervaring met het selecteren van cliënten vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling. De ideale cliënt is er een die duurzaamheid al in zijn missie heeft ingebed; hij heeft bewezen impact te kunnen genereren en is daarnaast bovengemiddeld integer. Omdat er in de opkomende markten weinig potentiële cliënten zijn die aan al deze criteria voldoen, moet een financiële instelling het best mogelijke evenwicht zien te vinden en klanten helpen om beter te worden op deze gebieden.

Ontwikkelingsbanken hanteren specifieke criteria waaraan een project moet voldoen voordat zij het kunnen financieren. Net als bij een risico-analyse roept elke investeringskans belangrijke vragen op. Leidt dit project tot eerlijke banen? Is de kooldioxide-uitstoot wel zo laag mogelijk? Kan de cliënt zijn schuld op tijd aflossen? Is er een mogelijkheid om andere investeerders voor dit project aan te trekken? Is het project economisch gezien inclusief? Wat zijn de ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke risico's, en is er op deze punten verbetering mogelijk? Het is een lange lijst. Een project hoeft niet aan elke individuele eis te voldoen: ontwikkelingsbanken bekijken elk project binnen de bredere context van de portefeuille die men wil opbouwen.

Bij het selecteren van cliënten evalueert een ontwikkelingsbank niet alleen het directe effect dat het bedrijf heeft, maar ook het indirecte effect via de waardeketen. Chocoladeproducenten moeten zich bijvoorbeeld op de hoogte stellen van de herkomst en teeltwijze van de door hen verwerkte cacao. Deze trend zien we ook in de palmolie- en katoenindustrie. Het is cruciaal dat de te financieren cliënt de verantwoordelijkheid neemt voor bedrijven in zijn waardeketen, en voor hen standaarden en grenzen definieert.

## Impact én winst

Ontwikkelingsbanken hebben keer op keer aangetoond dat duurzaamheid en winst hand in hand kunnen gaan. Het begint allemaal met een uitputtende inschatting van de risico's die spelen in lastige en instabiele politieke en economische omgevingen. Omdat ontwikkelingsbanken een aanvulling moeten zijn op de markt, en grotere risico's moeten nemen dan andere investeerders op die markt, is de financiering die ontwikkelingsbanken bieden gericht op de lange termijn. Met hun kennis, expertise en netwerk kunnen zij de langetermijnrisico's goed in kaart brengen. De langetermijnsamenwerking die ontwikkelingsbanken met hun cliënten aangaan, maakt hun interventies doorgaans ook effectiever. Kijkend naar de ervaring van FMO in het veld, en onze evaluaties achteraf, hebben we kunnen vaststellen dat de meeste bedrijven die een positief duurzaamheidseffect genereren ook een adequaat rendement boeken. Binnen de private sector zijn ontwikkelingsbanken nog steeds uniek, omdat ze de door hun cliënten gegenereerde effecten meten en openbaar maken.

Wat voor soort risico's neemt een ontwikkelingsbank die een commerciële bank zich niet kan veroorloven? Een ontwikkelingsbank kan meer aandelenrisico's en meer langetermijnrisico's in ontwikkelingslanden nemen. Dat biedt een uniek voordeel. In de meeste lage-inkomenslanden ontbreekt het aan langetermijnspaartegoeden en dus aan toegang tot langetermijnkapitaal. De belangrijkste bron van langetermijnspaargelden zijn pensioenfondsen en levensverzekeringsmaatschappijen, instellingen die in deze landen meestal klein of zelfs volledig afwezig zijn. Buitenlandse commerciële banken zijn meestal niet bereid langetermijnrisico's te lopen, maar bieden in de meeste landen wel leningen aan met een looptijd van maximaal drie jaar. Ontwikkelingsbanken bieden daarentegen leningen

aan met een looptijd tot wel vijftien of twintig jaar. Ze proberen het bedrijfsrisico te beperken en financieren in het algemeen alleen bedrijven die een track record van minstens drie jaar kunnen overleggen. Dit betekent dat ze hebben bewezen dat er een markt is voor hun product, dat de technologie werkt, dat ze een bedrijf kunnen leiden, enz.

## Mens én milieu

Het opnemen van een analyse van de ecologische en maatschappelijke risico's in de klantrelatie is een kernaspect van de bedrijfsvoering van een ontwikkelingsbank. Op een nieuwe cliënt die nog niet eerder over deze risico's heeft nagedacht, kunnen ontwikkelingsbanken veeleisend of onrealistisch overkomen. Toch is het niet zonder reden. Ontwikkelingsbanken hebben geleerd hun eisen aan te passen aan de plaatselijke omstandigheden en zetten samen met de cliënt een stapsgewijs proces in gang dat leidt naar de beste duurzame praktijken. Op den duur wordt duidelijk dat deze standaarden een wezenlijk onderdeel zijn van het succes van de cliënt op de lange termijn. Het kan maanden, soms zelfs jaren, duren voordat ze de toegevoegde waarde beginnen te appreciëren van een doeltreffend beheer van de ecologische en maatschappelijke risico's, standaarden en waarden.

Het toepassen van internationale standaarden op maatschappelijke, ecologische en mensenrechtenvraagstukken is een voortdurende leerervaring. Hoewel ontwikkelingsbanken over de brede expertise beschikken die nodig is om deze standaarden in verschillende sectoren, landen en omstandigheden te kunnen toepassen, zijn ze op dit terrein nog altijd bezig te leren hoe ze met partners als ngo's moeten samenwerken.

## Netwerk

Ontwikkelingsbanken kunnen hun 'kracht om partijen met elkaar te verbinden' gebruiken om binnen de financiële sector van een bepaald land met andere financiële organisaties bij elkaar te komen en gezamenlijk duurzame brancheafspraken te maken.

Onze cliënten wijzen ons er vaak op dat onze eis dat ze ecologische en maatschappelijke standaarden in hun bedrijfsvoering moeten opnemen hen benadeelt ten opzichte van hun concurrenten. Om niettemin voor een eerlijk speelveld te zorgen, zijn we begonnen met zogenoemde sectorinitiatieven,



bedoeld om ESG-standaarden in complete sectoren doorgevoerd te krijgen. FMO heeft tot nu toe ESG-sectorinitiatieven ontwikkeld in Paraguay, Nigeria, Mongolië, Bangladesh, Vietnam en Kenia. Hieronder wil ik aan de hand van Paraguay en Nigeria laten zien hoe dit in zijn werk is gegaan.

*Eerlijk gezegd was mijn eerste gedachte: ‘O God, die man legt de lat hoog! Hoe gaan we daaraan voldoen?’ We gingen van verbazing en paniek naar begrip, en uiteindelijk gingen we met deze uitdaging aan de slag.*

– Connor McEnroy, bestuursvoorzitter Sudameris, Paraguay

## Paraguay

*In 2009 begon FMO na te denken over de vraag of we moesten investeren in Paraguay – een van de armere landen in Zuid-Amerika, met een economie die sterk leunt op de landbouw. Paraguay biedt onderdak aan een van de laatste uitgestrekte ongerepte natuurgebieden van het continent, bekend als de Chaco. Deze enorme mengeling van grasland en bos is in hoog tempo aan het krimpen, onder invloed van overheidsbeleid, bedoeld om de concurrentiepositie van de Paraguayaanse veeteelt en landbouw te verbeteren. Boeren hebben bijvoorbeeld de vrijheid om het gebied te gebruiken voor extensieve veeteelt. FMO besloot voorzichtig te beginnen met investeren, en duurzaamheidsstandaarden nauwlettend in de gaten te houden. In de gesprekken met de door ons gefinancierde banken kwamen we al snel in een patstelling terecht over de naleving van internationale milieustandaarden. Toen de banken eenmaal begrepen wat dit inbiel, weigerden ze te tekenen. Ze wisten dat zij in de plaatselijke context niet op de korte of zelfs middellange termijn zouden kunnen bereiken wat deze standaarden van hen vroegen.*

*We onderzochten een stapsgewijze aanpak en ontwikkelden een landenstrategie die in de eerste plaats was gebaseerd op het voldoen aan de plaatselijke wetgeving. In de Paraguayaanse context – een krachteloos milieuagentschap dat over weinig mensen en middelen beschikte – zou dit al een enorme verbetering betekenen ten opzichte van de status quo. Banken hebben een enorme invloed in het land. Als we die als complete branche konden mobiliseren om aan plaatselijke milieuverordeningen te voldoen, zou het milieu-effect enorm zijn. Als naleving van de plaatselijke wetgeving eenmaal was bereikt, konden we via stapsgewijze verbeteringen werken aan het voldoen aan internationale standaarden.*

*Om de koudwatervrees van onze cliënten weg te nemen dat strenge milieu-eisen hun cliënten zouden afschrikken, brachten we al onze bankcliënten in Paraguay bijeen om te proberen hen ertoe te verleiden deel te nemen aan een collectieve campagne voor dezelfde standaarden. Het was duidelijk dat dit op directieniveau diende te gebeuren en dat we de aandeelhouders van de verschillende banken met elkaar in contact moesten brengen. In 2012 reisde ik daarom naar Paraguay, waar ik de directieleden uitnodigde voor een diner en een gesprek over duurzaamheid. Omdat ik tien jaar in Latijns-Amerika heb gewoond en de taal spreek, heb ik met cliënten in Latijns-Amerika gemakkelijker en diepgaander contact dan met die in andere regio's van de wereld. Op deze manier op directieniveau contact leggen leidt op natuurlijke wijze tot wederzijds begrip. Tijdens het diner met vier topmensen van Paraguayaanse banken probeerde ik een gesprek over duurzaamheid op gang te brengen. Daarbij onderstreepte ik vooral de waarde die dit voor hen en hun cliënten op de langere termijn kan hebben. Het onderwerp was duidelijk nieuw en ongemakkelijk, en ik had het gevoel dat ik weinig tot geen vooruitgang boekte. De avond ging voorbij en zelfs het toetje was al gepasseerd zonder dat er een reactie was gekomen op mijn pogingen het onderwerp ter tafel te brengen. Ik was al bang dat we door de tijd heen zouden raken, toen een van de bestuursvoorzitters ineens opstond en zei: 'Als de bestuursvoorzitter van FMO helemaal naar Paraguay is gekomen om het over duurzaamheid te hebben, móet het wel belangrijk voor hem zijn. Omdat wij zijn cliënten zijn, móeten we naar hem luisteren om te begrijpen waarom dit belangrijk voor óns is.' Dat was precies het duwtje in de rug dat ik nodig had.*

*Daarna stemden de directieleden ermee in om FMO de eerste stap te laten zetten, door binnen hun respectievelijke risicoafdelingen een duurzaamheidsonderzoek te doen. FMO begon vervolgens intensief met deze banken samen te werken om manieren te vinden waarop ze konden voldoen aan de lokale wetgeving. Ik maakte het tot een voorwaarde om nationale en internationale ngo's erbij te halen. Ik was ervan overtuigd dat we in Paraguay echt een verschil konden maken. Maar als we dit in ons eentje deden, zouden we onmogelijk voldoende effect kunnen sorteren. We hadden de bevestiging van anderen nodig dat ons werk nuttig was en ook echt het benodigde verschil zou maken.*

*Met onze aanpak om telkens één stapje vooruit te zetten, maar wel vrij rigide te eisen dat deze stappen ook daadwerkelijk werden gemaakt – in combinatie met voortdurende, intensieve betrokkenheid en steun – boekten we geloofwaardige*

*voortgang. Zo begon een aanvaardbaar verhaal voor verdere investering gestalte te krijgen. Sinds de lancering van de ronde tafel in 2012 doen er nu acht banken mee, die samen ruim driekwart van de commerciële financieringsmarkt van het land vertegenwoordigen. Gezamenlijk zijn de banken nu bezig een reeks specifieke standaarden te ontwikkelen die de lat voor alle cliënten van de financiële sector hoger zal leggen.*

*Cultuurverandering verloopt via mensen. In Paraguay wist FMO een kerngroep van bankiers bijeen te brengen die duurzaamheidsstandaarden begrepen en steunden. Als gevolg hiervan zijn hun kredietspecialisten zich hier nu van bewust. Omdat wij begrijpen dat het invoeren van standaarden, zeker in het begin, verre van eenvoudig is, nemen we de tijd en steken we er energie in om onze cliënten te ondersteunen. Door voorvechters te creëren binnen de banken, schep je een cultuur die zichzelf bestendigt.*

*De belangrijkste les hier is dat private markten en sectoren het voortouw kunnen nemen en ook zonder overheidsmandaat nieuwe standaarden kunnen vestigen. Als ontwikkelingsbanken en hun cliënten samen optrekken in een eendrachtig en gecoördineerd offensief, kunnen we nieuwe en effectieve oplossingen creëren voor structurele markt vraagstukken. Door iedereen erbij te betrekken, zorgen we voor collectieve verantwoordelijkheid. Als we op de juiste fundamenten bouwen, kan die cultuuromslag voet aan de grond krijgen en kunnen we ervoor zorgen dat duurzame oplossingen in een stroomversnelling komen. Banken kunnen een echte hefboom worden voor het scheppen van een betere wereld. Als neutrale gastheren kunnen ontwikkelingsbanken op lokaal niveau bruggen slaan tussen banken en daarmee duurzaamheidseffecten creëren op sectorniveau, en tegelijkertijd de sector als geheel aantrekkelijker maken voor investeerders.*

*Het uitvoeren van ecologische en maatschappelijke standaarden: ik wist dat we die kant op moesten gaan. Maar hoe overeind te blijven als je concurrenten dit achterwege laten – daar had ik wel eens een hard hoofd in.*

– Herbert Wigwe, bestuursvoorzitter Access Bank, Nigeria



## Nigeria

*In Nigeria – een land met een grote afhankelijkheid van olie en gas – stond FMO voor een soortgelijk vraagstuk. Nigeria's bankwezen behoort tot de grootste financiële sectoren in Afrika, en is zeer competitief. Het kwam voor ons dan ook niet als een verrassing dat Nigeriaanse banken er weinig voor voelden om zichzelf met een concurrentienadeel op te zadelen door als eersten ecologische en maatschappelijke standaarden in te voeren. Het was hun duidelijk dat een dergelijke onderneming tijd zou kosten en bovendien cliënten zou uitsluiten die niet in staat of bereid waren aan die standaarden te voldoen. Waarom zou je als bank vrijwillig je klantenkring beperken als geen van je concurrenten dat doet?*

*In 2010 kwamen we met vier andere ontwikkelingsbanken – IFC, DEG, de African Development Bank en Proparco – bij elkaar om dit vraagstuk te bespreken. We nodigden zowel hun commerciële investeringsspecialisten als hun duurzaamheidsdeskundigen uit voor wat de eerste keer zou zijn dat deze banken bijeen waren om een gezamenlijke aanpak te bespreken over dit onderwerp. Na een dag van discussies spraken we af dat we drie dingen zouden doen: 1) Nigeriaanse bankiers collectief trainen; 2) relevante casestudy's verzamelen over de invloed van duurzaamheid op de financiële prestaties van een bedrijf; en 3) een rondetafelbijeenkomst organiseren met bestuursvoorzitters. We moesten de beslissers bij elkaar brengen om deze vraagstukken op te lossen. In maart 2011 begonnen we met de training. Access Bank, een belangrijke klant van alle ontwikkelingsbanken in Nigeria, wees ons er vrijwel onmiddellijk op dat we nooit hadden aangetoond waarom zij geïnteresseerd zouden moeten zijn. Wij kwamen terug met een kosten/batenanalyse om het management ervan te overtuigen dat als zij ecologische en maatschappelijke vraagstukken links lieten liggen, ze daar in de toekomst een prijs voor zouden betalen. Onze boodschap was helder: je aan ecologische en maatschappelijke standaarden houden is zakelijk gezien de beste optie. Dit was een keerpunt – zowel voor Access Bank als voor het proces als geheel. Tegen september 2011 speelde Access Bank – met haar aanzienlijke legitimiteit en geloofwaardigheid in de sector – een sleutelrol in de rondetafeldiscussies. De banken opperden dat we de centrale bank moesten benaderen. De gouverneur van de centrale bank, Sanusi Lamido Sanusi, was een buitengewoon machtige man. We wisten dat als hij bereid was de status quo te veranderen, de rest van de branche niet kon achterblijven. Toen we hem vroegen zich bij de ronde tafel te voegen, zei hij dat economische groei zijn eerste prioriteit was – wat op zich weinig goeds beloofde. Desondanks zegde hij toe de ronde tafel te zullen bijwonen.*

*Ik weet nog hoe gespannen we waren op de dag van de bijeenkomst. Sanusi was net terug uit China, waar hij zijn Chinese collega had ontmoet. Bij aanvang van de discussie maakte hij ons deelgenoot van de les die hij van de Chinezen had geleerd: doordat zij hadden verzuimd van meet af aan aandacht te schenken aan ecologische en maatschappelijke standaarden, waren ze nu honderden miljarden dollars kwijt aan de aanpak van de gevolgen van de milieuvervuiling. Hij maakte duidelijk dat hij niet van plan was in dezelfde valkuil te stappen. Tijdens diezelfde bijeenkomst spraken acht banken met elkaar af om hier samen aan te gaan werken. Er werd een commissie gevormd die een begin zou maken met de tenuitvoerlegging, en de centrale bank vormde een subcommissie die zich volledig op duurzaamheid zou richten. Later dat jaar werd er een gezamenlijke verklaring uitgegeven van 24 banken die een overeenkomst over duurzame bedrijfsvoering hadden ondertekend.\* De banken zetten zich vervolgens aan het ontwikkelen van richtlijnen voor de olie- en gas-industrie, de bouw en de agrarische industrie. Op deze manier hielp de financiële sector, samen met de subcommissie duurzaamheid van de centrale bank, richtlijnen te ontwerpen en te ontwikkelen die door de centrale bank werden vastgesteld als norm voor alle banken.*

## Corporate governance

Ik heb het nog niet gehad over het belang van ‘corporate governance’ bij duurzame financiering. Corporate governance (goed ondernemingsbestuur) is het systeem van regels, praktijken en processen waarmee een bedrijf wordt bestuurd en aangestuurd. Corporate governance richt zich tegenwoordig met name op de zeggenschap en de verhouding tussen de belangen van de aandeelhouders, het management, de klanten, de overheid, de financiers en lokale gemeenschappen. Gebrekkige bestuurspraktijken hebben de afgelopen jaren aan de basis gelegen van schandalen zoals die bij Enron, Ahold en WorldCom. Veel landen hebben een op ‘best practices’ gebaseerde gedragscode voor de bestuurders van beursgenoteerde bedrijven.

Een aanzienlijk deel van de investeringen die FMO heeft moeten afboeken – doordat cliënten hun leningen niet konden terugbetalen of het bedrijf aanzienlijk aan waarde inboette – was terug te voeren op gebrekkig ondernemingsbestuur. Het is daarom zaak de eigendoms- en opvolgingsstructuur van een bedrijf te begrijpen en te analyseren, inclusief de controlemechanismen in de hoogste echelons, en vervolgens te bekijken hoe



deze kunnen worden verbeterd. Ontwikkelingsbanken ondersteunen de bedrijven waarin ze investeren door hun ondernemingsbestuur te verbeteren – bijvoorbeeld door de benoeming te eisen van een bepaald aantal onafhankelijke leden in de raad van commissarissen, om meer gezichtspunten te introduceren dan alleen die van een klein groepje ingewijden, zoals familieleden.

Ontwikkelingsbanken financieren veelal familiebedrijven, waarbij opvolgingsvraagstukken en de betrokkenheid van de familie bij de besluitvorming een belangrijke rol spelen. Opvolgingsplanning kan een heikel vraagstuk zijn, en een onafhankelijke partij zoals een ontwikkelingsbank kan dan buitengewoon behulpzaam en effectief zijn.

### Projectontwikkeling

Door het gebrek aan financierbare projecten in ontwikkelingslanden zijn ontwikkelingsbanken zich de afgelopen jaren steeds vaker zelf gaan toeleggen op projectontwikkeling. Op terreinen zoals duurzame energie, inclusieve financiering, autonome energievoorziening ('off-grid energy') en financiering voor kleine boeren zijn er simpelweg niet genoeg financieel en organisatorisch haalbare voorstellen. Met hun geld voor technische assistentie en hun gerichtheid op de lange termijn zijn ontwikkelingsbanken beter gepositioneerd dan andere banken om in een vroeg stadium in een project te stappen en mee te werken aan de totstandkoming van financierbare bedrijfsmodellen. Als een project eenmaal operationeel is en winst genereert, is het veel makkelijker financierbaar door commerciële banken.

## HET KATALYSATOR-EFFECT

---

Om het tempo waarin we ons richting de Global Goals bewegen op te voeren, moeten we meer investeringsmogelijkheden vinden voor kapitaal. Het geld is er wel, het ontbreekt alleen aan mogelijkheden om risico's te nemen. Zoals ik in het vorige hoofdstuk heb laten zien, is het vermogen van banken en investeerders zoals pensioenfondsen om risico te dragen beperkt. Overheidsvoorschriften en de verantwoordelijkheid die samenhangt met het voeren van het beheer over de spaargelden van grote aantallen huishoudens laten nu eenmaal weinig ruimte om grotere risico's te lopen. Ontwikkelingsbanken kunnen het risico van een project voor

# Katalyseren en Additionaliteit



Investeren in gebieden, sectoren en segmenten die geen toegang hebben tot financiering door een langetermijnbenadering die hogere risico's mogelijk maakt.



Mobiliseren van andere investeerders door het delen van risico's. Andere investeerders de mogelijkheden van investeren in projecten met een hoog risico laten zien en het delen van expertise.



Bijdragen aan het creëren van duurzame werkgelegenheid en belastinginkomsten door het investeren in projecten die financieel zelfstandig zijn door het toepassen van standaarden voor verantwoord ondernemen op het gebied van mens, milieu en goed bestuur.

Bron: Common Consultants, Kopenhagen



andere investeerders verkleinen, zodat deze alsnog kunnen instappen. Zij beschikken over het netwerk, de kennis en de expertise om met oplossingen te komen.

## Complementeren

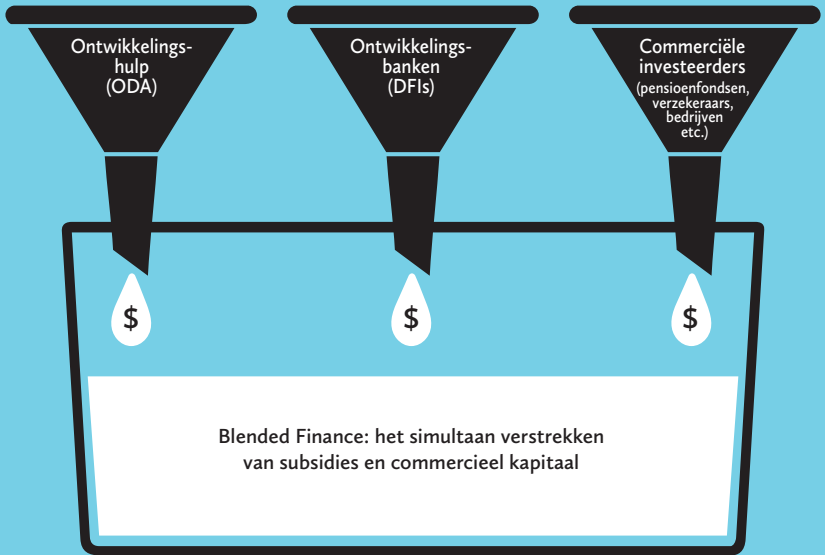
Ontwikkelingsbanken moeten laten zien dat ze aan hun financiering iets toevoegen dat andere financiële spelers niet kunnen bieden. Dit concept staat bekend als additionaliteit. In het geval van FMO houdt additionaliteit in dat we projecten en bedrijven financieren die geen commerciële investeerders kunnen vinden omdat ze te riskant zijn, omdat er een lange-termijninvestering is vereist, of omdat het project of het bedrijf zijn debuut maakt in een bepaalde markt, sector of land. Aan onze additionaliteit zitten twee aspecten: we bieden langetermijnfinanciering waar die niet beschikbaar is, en we leveren onze cliënten toegevoegde waarde op terreinen zoals ESG en risicomanagement.

Hoewel FMO – als de omvang dat toelaat – in zijn eentje een project kan financieren, is de intentie altijd om het project zóver te laten rijpen tot het voor commerciële partijen aantrekkelijk is. Ons doel is bedrijven te ondersteunen zodat ze uiteindelijk interessant zijn voor commerciële kredietverleners. Ontwikkelingsbanken bieden de initiële externe financiering van waaruit deze bedrijven uiteindelijk financieel onafhankelijk van ontwikkelingsbanken kunnen worden.

## Mee-investeren

Als ontwikkelingsbanken andere financiers als mede-investeerders overtuigen mee te doen, wordt dit katalysatie genoemd. In de praktijk zal een ontwikkelingsbank eerst een project goedkeuren voordat zij mogelijke investeerders benadert. Hoewel ontwikkelingsbanken binnen een netwerk van investeerders werken, laat hun betrokkenheid aan andere partijen zien dat het project haalbaar is en dat het aan ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke standaarden voldoet. Dit leidt vaak tot interesse van externe investeerders. Katalysatie vergroot de slagkracht van ontwikkelingsbanken: als ze erin slagen derden bij hun financiering te betrekken, neemt het vermogen van ontwikkelingsbanken toe om als enkelvoudige kapitaalbron groter effect te sorteren, en wordt de totale beschikbare hoeveelheid investeringskapitaal in opkomende markten ook groter.

## Blended Finance



De mate van additionaliteit die een ontwikkelingsbank biedt kan natuurlijk variëren. Als we ons een spectrum van additionaliteit voorstellen, zou het ene uiterste het echt innovatieve, risicovolle project zijn dat geen katalysator-effect weet te genereren, omdat het risico voor commerciële investeerders simpelweg te groot is. Het andere uiteinde van het spectrum zou een markt zijn die voor iedereen veilig genoeg is om in te investeren, zodat ontwikkelingsbanken daar niet langer een rol hoeven te spelen. Als ontwikkelingsbanken een katalysator willen zijn voor commerciële investeerders, moeten ze mikken op een positie ergens tussen deze twee uitersten in.

Ontwikkelingsbanken moeten bekijken welke risiconiveaus aanvaardbaar zijn voor commerciële partijen, en vervolgens strategieën bedenken om deze risico's zodanig te beperken dat commerciële kredietverleners kunnen deelnemen. Dit kan worden verwezenlijkt op het niveau van een specifiek project, maar de risico's kunnen ook worden verminderd door de totale portefeuille van investeringen voor de commerciële kredietverlener te diversifiëren. FMO hanteert beide strategieën op verschillende manieren. FMO heeft projecten in ruim tachtig landen en is daardoor minder kwetsbaar voor negatieve schokken in één enkel land. Als klanten in één land leningen niet kunnen terugbetalen, wordt dit vaak door een ander land gecompenseerd. Dankzij een gediversifieerde portefeuille kan FMO het financieel risico dempen: de ene mislukking is niet automatisch aan de andere gekoppeld. Dit kan een bruikbaar model zijn voor beginnende impact-investeerders. Zoals hierboven vermeld, maakt ons investeringsbeheerbedrijf FIM het voor pensioenfondsen – en ook voor private investeerders – mogelijk om in een dwarsdoorsnede van de FMO-portefeuille te investeren.

Een andere manier waarop ontwikkelingsbanken commerciële financiers kunnen mobiliseren is door een langetermijnlening te verstrekken en andere partijen de kans te bieden een lening met een kortere looptijd te verstrekken. Op deze manier kunnen gekatalyseerde investeerders het hogere risico van een langetermijnlening uit de weg gaan, maar nog steeds profiteren van de expertise en de kennis die een ontwikkelingsbank biedt.

Tenslotte katalyseren ontwikkelingsbanken aanvullende financiering door de eerste ontwikkelingsfase van een project te financieren – de fase met

het hoogste risico in de loop van de ontwikkeling. FMO financiert bijvoorbeeld fase één van een aan het Kivumeer in Rwanda gelegen elektriciteitscentrale, die 20% van de nationale elektriciteitscapaciteit levert, terwijl tegelijkertijd een gevaarlijke methaangasbel onder het wateroppervlak van het meer wordt opgeruimd en verwerkt. Commerciële financiers stappen na afronding van fase één in en investeren in de volgende fasen in de uitbreiding van de centrale. Door de risicovollere eerste fase voor hun rekening te nemen, en door de expertise en technische hulp te leveren die nodig is om een stabiele basis te leggen voor de exploitatie, kunnen ontwikkelingsbanken het risico terugbrengen tot een voor commerciële investeerders aanvaardbaar niveau.

Ontwikkelingsbanken moeten hun inherent sterke punten benadrukken waarmee zij additionele waarde kunnen bieden. Op die manier scheppen zij de ideale omgeving voor commerciële financiers om in te stappen. Of het nu is door het voorwerk te doen en de eerste ontwikkelingsfase veilig te stellen, of door medefinanciers flexibele mogelijkheden te bieden om de risico's aan te gaan die zij aankunnen, we moeten voor het vinden van een balans op zoek gaan naar terreinen waarop onze mogelijkheden overlappen.

### Ontwikkelingsbanken als instrumenten voor blended finance

Zoals eerder betoogd, kunnen we de duurzaamheidsdoelstellingen of SDG's alleen bereiken door private investeerders erbij te betrekken. Private investeerders kunnen een zekere mate van (financieel) risico nemen. Maar om hun investeringsvolume te vergroten hebben ze anderen nodig die de grotere risico's van een transactie (of fonds) op zich nemen. Hier kan gemengde financiering een rol bij spelen. Het gebruik van publieke of liefdadigheidsfondsen verlaagt immers het risiconiveau van een transactie. En dat maakt het weer mogelijk om privaat geld naar plekken en projecten te laten vloeien, die private investeerders normaal gesproken uit de weg gaan. Volgens het World Economic Forum trekt elke dollar publiek geld die via gemengde financiering wordt geïnvesteerd 1 tot 20 dollar aan private investeringen aan.

Blended finance kan verschillende gedaanten aannemen. Een model dat vaak wordt gehanteerd is een fonds met drie risicolagen. In deze constructie wordt de eerste tranche gefinancierd met officiële ontwikkelingshulp

en gebruikt als zich verliezen voordoen; de tweede tranche wordt gefinancierd door ontwikkelingsbanken, terwijl de derde tranche het laagste risico kent en dus door private investeerders kan worden gefinancierd. Een andere vorm van blended finance is die waarbij het rendement van de private investeerder preferent is ten opzichte van de ontwikkelingsgelden. Een voorbeeld hiervan is het door de Deense ontwikkelingsbank IFU opgezette klimaatfonds. Ondanks het hogere risiconiveau van het fonds kon IFU, dankzij ontwikkelingshulp-gelden, waarbij afgezien werd van het eerste rendement, een preferent rendement aanbieden en zo aan het gewenste risico/rendement-profiel voldoen van het Deense pensioen-fonds dat erin investeerde.

Blended finance kan ook de vorm aannemen van subsidies voor technische hulp. Dat verkleint weer het implementatierisico voor commerciële investeerders. Zodra de implementatierisico's in kaart zijn gebracht – zoals de beschikbaarheid van technische kennis, het financieel risicobeheer, en ecologische en maatschappelijke risico's – kan een financieringsprogramma opgezet worden voor de daadwerkelijke implementatie van het project.

Een ander voorbeeld van blended finance is als de totale kosten van het ontwikkelen van of het investeren in een project met behulp van overheidsfinanciering worden teruggedrongen. Niet alleen verkleint dit het investeringsrisico, het kan ook het rendement voor commerciële investeerders vergroten.

Een geheel eigen type blended finance zijn de 'social impact bonds', obligaties die normaal gesproken door (lokale) overheden worden uitgegeven. Deze obligaties brengen minstens drie partijen – de overheid, een dienstverlener en investeerders – op één lijn rond de totstandkoming van een reeks sociale resultaten voor een overeengekomen financiële waarde. In het geval van ontwikkelingslanden worden deze obligaties 'development impact bonds' genoemd.

Bij blended finance kunnen overheden bepaalde risico's verkleinen door investeerders garanties te bieden. Zo kan de overheid langetermijncontracten voor de afname garanderen in het geval van een energiedistributiebedrijf dat in overheidshanden is.

Een belangrijke uitdaging hierbij is dat subsidies niet tot marktverstoring mogen leiden. Door rentetarieven aan te bieden die onder de marktrente liggen zou blended finance investeringen door commerciële investeerders – of zelfs door ontwikkelingsbanken – kunnen verdringen. Die hebben immers ook marktconforme rendementen nodig. Ontwikkelingsbanken opereren vanouds al onder de voorwaarde dat ze de markt aanvullen zonder deze te verstoren. Daarom komt hun ervaring met het vermijden van marktverstoring goed van pas bij de inzet van blended finance.

Ontwikkelingsbanken zijn ervaren in het opzetten van investeringsfondsen voor blended finance, en kunnen daarbij optreden als eerlijk en onafhankelijk makelaar. Door hun kapitaalstructuur kunnen ze grotere risico's nemen dan commerciële investeerders en samenwerken met anderen die hun eigen expertise en mogelijkheden om risico's te nemen meebrengen naar de vergadertafel. Ontwikkelingsbanken hebben aanzienlijke kennis opgebouwd in het vormgeven van financieringen voor infrastructuurprojecten of projecten die de inclusiviteit moeten bevorderen. Ze zijn zelf een vorm van blended finance: als ze in een bedrijf investeren, mengen ze in feite overheidsgeld met geld uit de private sector. Ontwikkelingsbanken staan in voortdurend contact met hun belangrijkste aandeelhouder – de overheid. Ze begrijpen de doelstellingen en beweegredenen van die overheid. Tegelijkertijd werken ze nauw samen met de private sector, en begrijpen ze de drijfveren en doelstellingen van het bedrijfsleven. Ze bevinden zich dus in een uitstekende positie om de verschillende partijen bij elkaar te brengen – elk met zijn eigen 'taal' en risicovoorkeuren.

Het afgelopen jaar hebben zich nieuwe platforms aangediend, die de financieringskloof willen dichten door verschillende partijen bij elkaar te brengen die mogelijk willen investeren in opkomende markten en ontwikkelingslanden. Het Sustainable Development Investment Partnership (SDIP) wil de komende vijf jaar 100 miljard dollar bijeenbrengen voor infrastructuurprojecten. De Global Infrastructure Facility van de Wereldbank heeft een vergelijkbare doelstelling. Convergence is een virtueel platform dat blended finance mogelijk maakt door lijsten te publiceren van investeringsmogelijkheden van geloofwaardige investeerders en financiers, en door het proces te stroomlijnen. Dit verkleint de risico's en vergroot de rendementen.

## Lokale valutarisico's verkleinen

In 1987 werd ik door een cliënt van FMO, een kredietcoöperatie in Peru, uitgenodigd voor een etentje. Toen mijn gastheer afrekende, zei hij dat de rekening voor het etentje even hoog was als de restschuld van de lening die de coöperatie had lopen. Het was een van de eerste leningen waar ik bij betrokken was geweest toen ik net bij FMO was komen werken. Werken voor de afdeling Kleinbedrijf zou voor mij een waardevolle ervaring worden. Door ons gebrek aan kennis en ervaring met kredieten in lokale valuta moesten we bij het begin beginnen, bijvoorbeeld bij de vraag hoe je de juiste prijs koppelt aan een lening aan een klein bedrijf. In het geval van de Peruaanse kredietcoöperatie hadden we een vaste rente van 4 procent afgesproken, maar vervolgens was Peru in een financiële crisis terechtgekomen. Met een hyperinflatie van meer dan 1000 procent per jaar werd de plaatselijke valuta waardeloos, net als onze lening. Daardoor was één etentje genoeg om de volledige lening af te betalen. Vanaf dat moment berekenden we alleen variabele rentes, die gekoppeld waren aan bestaande lokale rentetarieven. Hoewel we in de loop der jaren met meer van zulke harde lessen zijn geconfronteerd, heeft FMO de overheidsbijdrage – van destijds tien miljoen gulden per jaar – weten te gebruiken om een sterke portefeuille aan leningen en deelnames op te bouwen, die tegenwoordig ruim 500 miljoen euro waard is.

In 1987 zetten de Nederlandse overheid en FMO het Small Enterprise Fund op, dat in plaatselijke valuta geld leent aan banken die kredieten verstrekken aan kleine ondernemingen. Dat was in die tijd ongehoord. Tot dan toe hadden internationale ontwikkelingsbanken altijd leningen verstrekt in dollars of een andere stabiele munteenheid, en het valutarisico in feite doorgeschoven naar hun cliënten. Wij vonden dat dit moest veranderen, omdat de door kleine en micro-ondernemingen behaalde omzet vrijwel altijd in lokale valuta is. Als een bedrijf een lening van duizend dollar kreeg, en de plaatselijke munt devalueerde vervolgens met 100%, zou het bedrijf twee keer het bedrag van de oorspronkelijke lening mét rente moeten terugbetalen. Dit zijn kosten die een bedrijf de kop kunnen kosten.

Ten tijde van de lancering verwachtte iedereen in de wereld van de ontwikkelingsfinanciering dat het fonds verlies zou maken, gezien de wispelurigheid van die lokale valuta's. Maar het fonds verraste vrijwel iedereen

door niet alleen te overleven, maar zo'n acht jaar na de lancering een rendement van 1 à 2 procent te behalen. Grotere ontwikkelingsbanken begonnen bij ons langs te komen om van onze ervaringen te leren. Na evaluaties van het Fonds concludeerden ze echter dat het succes van het fonds op toeval was gebaseerd en het zich niet liet herhalen. Onze pogingen om commerciële en private investeerders in het fonds te laten deelnemen bleven toen nog zonder resultaat.

### **Financieren in lokale valuta**

*Tegen 2006 waren enkele creatieve investeringsspecialisten bij FMO ervan overtuigd dat we inmiddels over voldoende ervaring en bewezen successen beschikten om het fonds op een hoger plan te tillen. Ze vroegen een zeer ervaren risicobebeerconsultant een model op te stellen voor een lokale-valutafonds. Wat ze ontdekten was dat als je in 20 tot 25 verschillende valuta's investeert, die verspreid zijn over verschillende werelddelen, de devaluatie van bepaalde munteenbeden mettertijd de opwaardering van andere munteenbeden kan compenseren. Een rendement van 3 à 4 procent moest dan haalbaar zijn. Een jaar later was FMO erin geslaagd tien ontwikkelingsbanken uit de hele wereld zover te krijgen dat ze voor in totaal 500 miljoen euro investeerden in een nieuw fonds, The Currency Exchange Fund (TCX).*

*TCX werd mogelijk gemaakt door bijdragen van de Nederlandse en Duitse overheid te combineren met geld van ontwikkelingsbanken, commerciële banken en impact-investeerders. Zonder overheidssteun was het voor ons niet mogelijk geweest ruim 500 miljoen euro bijeen te brengen, plus dekking voor ruim 3 miljard euro aan transacties. Het was het begin van een unieke nieuwe bedrijfsactiviteit, gebaseerd op FMO's ervaringen met het Small Enterprise Fund.*

*Hoewel de lancering van TCX kort voor het uitbreken van de wereldwijde financiële crisis plaatsvond, kunnen we vaststellen dat de investeringsportefeuille slechts een gering verlies heeft geleden. Het model is keer op keer op de proef gesteld, en heeft bewezen dat het solide is. Dit toont aan dat een gezamenlijke inspanning door ontwikkelingsbanken van overal ter wereld nieuwe, transformatieve verdienmodellen kan opleveren.*



## SCHAALBARE BEDRIJFSMODELLEN

---

Aan het eind van de vorige eeuw hebben ontwikkelingsbanken een belangrijke rol gespeeld in de opkomst van de mobiele telefoonsector in Afrika. Ik herinner me dat toen mobiele telefoons net hun opwachting begonnen te maken op de Afrikaanse markt, er grote twijfels bestonden over de vraag of de ontwikkelingsbanken de groei van mobiele telecombedrijven zouden moeten financieren. Op dat moment werd de mobiele telefoon beschouwd als een luxeproduct en een statussymbool. Velen hadden het idee dat het ethisch onjuist zou zijn om de aanschaf ervan door Afrikanen te financieren, als ze daardoor minder geld overhielden voor hun basisbehoeften. Inmiddels weten we dat de mobiele telefoon de manier van zakendoen in Afrika op zijn kop heeft gezet, door mensen in afgelegen gebieden toegang te geven tot bankdiensten, prijsinformatie en andere zaken. Ik ben er zeker van dat deze technologie, met name de smartphone, ook in de toekomst een sleutelrol zal blijven spelen in het scheppen van nieuwe verdienmodellen voor de armen in de ontwikkelingslanden.

### Mobiele telefonie

In 1998 richtte Mo Ibrahim Celtel op, de eerste grote speler op deze markt in Afrika. Op dat moment ontbrak het de meeste mensen in dit werelddeel aan de mogelijkheid om over de vaak grote afstanden tussen dorpen te communiceren. Gezien de moeilijkheid in Afrika om een netwerk van vaste telefoonverbindingen aan te leggen, leken mobiele telefoons de oplossing. De slechte reputatie van Afrika wat betreft corruptie, oorlog en dictators – in combinatie met de telecomcrisis na de dotcomcrash in 2000 – maakte het voor Ibrahim echter bijna onmogelijk om financiering te krijgen. Ontwikkelingsbanken, waaronder FMO, speelden een cruciale rol door Celtel te ondersteunen met het benodigde aandelenkapitaal.

### Celtel

*Celtel is uitgegroeid tot een model van duurzaamheid en een voorbeeld voor het Afrikaanse bedrijfsleven. Ibrahim heeft vanaf het begin gezegd dat hij corruptie in zijn bedrijf niet zou tolereren. Al snel was in brede kring bekend dat Celtel weigerde smeergeld te betalen, en velen hielden simpelweg op met het bedelen om douceurtjes van het bedrijf. Ibrahim stelde dat hij alleen zaken wilde doen met overheden die een transparant biedproces hanteerden bij het verlenen van*

*mobiele telefoonlicenties. Binnen Celtel zelf moest bij wijze van voorzorgsmaatregel elke cheque boven 30.000 euro door de Raad van Commissarissen worden goedgekeurd. Het succes van Celtel was voor het overgrote deel te danken aan zijn krachtige bestuur. Ibrahim had slechts één zetel in de RvC, de overige werden bezet door onafhankelijke commissarissen – topmensen uit de telecombranche van overal ter wereld. Terwijl hij zelf een meerderheidsaandeel hield, was 15 procent van de aandelen van het bedrijf in handen van de werknemers. Toen het bedrijf in 2005 aan een Koeweits telecombedrijf werd verkocht, deelden alle werknemers in de winst; velen werden zelfs miljonair. Met het geld dat hij aan de verkoop overhield, zette Ibrahim een stichting op die in Afrika betekenisvolle veranderingen wil bewerkstelligen door verbeteringen op het gebied van leiderschap en goed bestuur te ondersteunen.*

## Microfinanciering uitbreiden

Ontwikkelingsbanken hebben een sleutelrol gespeeld in de opbouw van de wereldwijde microfinancieringssector. Toen ik in 1987 bij FMO op de afdeling Kleinbedrijf begon, concentreerden we ons op kleine bedrijven die geen toegang hadden tot krediet. Terwijl wij voornamelijk onder de overheid vallende instellingen ondersteunden, die zich op deze kleine bedrijven richtten, zagen we in de jaren negentig een sterke toename van het aantal spaar- en kredietcoöperaties. Deze nieuwe coöperaties waren toen al wat we tegenwoordig microfinancieringsinstellingen zouden noemen. Velen volgden ook het voorbeeld van Grameen Bank in Bangladesh en diverse ngo's zetten dergelijke microfinancieringsinstellingen op, met als doel het verlenen van financiële diensten aan de armen.

Omdat de missie van ontwikkelingsbanken de financiering van organisaties zonder winstoogmerk uitsloot, moesten microfinancieringsinstellingen (MFI's) eerst instellingen met aandeelhouders worden.

Ontwikkelingsbanken hebben MFI's geholpen hun groeipotentieel waar te maken door hen te ondersteunen met technische bijstand, aandelenkapitaal en leningen. Op deze manier hebben we in de beginstadia bijgedragen aan de ontwikkeling van deze bedrijfstak. Naarmate de concurrentie toenam en winstmaximalisatie een lonkend perspectief werd, hebben verschillende ontwikkelingsbanken hun invloed gebruikt om MFI's te helpen hun oorspronkelijke missie te handhaven en zich niet alleen op de hoge rendementen te richten.

Microfinanciering heeft de afgelopen jaren allerlei tegenslagen ondergaan als gevolg van fouten van MFI's, overheidsinterventies zoals die in India, en de wereldwijde financiële crisis van 2008, die op zijn beurt een uitstroom van commercieel kapitaal heeft veroorzaakt. Ontwikkelingsbanken hebben MFI's geholpen deze crises te doorstaan door ze financieel te ondersteunen, terwijl commerciële investeerders zich terugtrokken omdat in hun ogen de risico's te groot werden.

De microfinancieringsbranche is de afgelopen twintig jaar snel gegroeid, en is nu wereldwijd goed voor 50 miljard dollar. Veel MFI's zijn er inmiddels in geslaagd commerciële financiering aan te trekken, dankzij het aantoonbare succes van eerdere investeringen van ontwikkelingsbanken. Recentelijk zijn verschillende MFI's zelfs naar de beurs gegaan om additioneel kapitaal aan te trekken, wat sommige vroege investeerders aan indrukwekkende rendementen heeft geholpen.

## **ACLEDA**

*In 1999 begonnen we samen te werken met ACLEDA in Cambodja. Op het moment dat ze ons benaderden was ACLEDA een kleine, op microfinanciering gerichte ngo. Ze begrepen al snel dat als één ontwikkelingsbank in ben zou investeren, er andere investeerders zouden volgen. Cambodja was echter politiek te instabiel om voor buitenlandse investeerders interessant te zijn: nog maar twee jaar daarvoor was er een staatsgreep geweest, en tot 1992 – een jaar voordat ACLEDA begon – beschikte het land niet eens over een eigen munteenheid. Er was geen noemenswaardige regelgeving, en de centrale bank begon nog maar net van de grond te komen. Desondanks namen we, met onze blik op de lange termijn gericht, het risico. Samen met DEG, IFC en Triodos Bank begonnen we in ACLEDA te investeren. De investering was zo gestructureerd dat alle betrokken partijen – de ngo en de ontwikkelingsbanken – het recht hadden om leden van de raad van commissarissen te benoemen. Hun inbedding in het bestuur van de instelling maakte het voor de ontwikkelingsbanken, waaronder FMO, mogelijk om hun ervaring in te brengen bij de groei van deze instellingen.*

*Wat begon als een krediet- en spaarinstelling – met simpele spaarboekjes waarop klanten een paar dollar per keer konden laten bijschrijven – won al snel aan vaart. Na drie jaar, in 2003, veranderde ACLEDA van een gespecialiseerde bank in een volwaardige commerciële bank, met vestigingen in het hele land, en*

*zelfs over de grens in Laos. Er werd een eigen opleidingsinstituut opgericht om voldoende capabele werknemers te hebben. Toen FMO in 2000 instapte met een investering van iets minder dan 500.000 dollar, bedroeg het totale kapitaal van de bank 4 miljoen dollar. Eind 2016 is het in totaal 265 miljoen dollar, en is ACLEDA met vierhonderdduizend cliënten de grootste bank van het land. De bank behoort ook tot de grootste belastingbetalers van het land. Daarnaast heeft de bank tal van initiatieven ontplooid om ondernemers te ondersteunen en te trainen, en principes van goed ondernemingsbestuur ten uitvoer te leggen.*

*FMO verkocht zijn aandelen uiteindelijk in 2011 aan regionale commerciële investeerders. Ons werk zat erop: we hadden de instelling begeleid naar financiële volwassenheid en stabiliteit. Tegen de tijd dat we uitstapten was ACLEDA uitgegroeid tot een veerkrachtige en robuuste koploper in de branche en kon FMO ook nog een goed financieel rendement realiseren.*

Het lijkt geen twijfel dat microfinanciering miljoenen mensen uit de extreme armoede heeft helpen bevrijden, en voor miljoenen mensen de toegang tot bankdiensten heeft ontsloten. Dit is de wereld niet ontgaan. Commerciële banken zoals Citibank, Rabobank en Deutsche Bank hebben nu impact-investeringsfondsen, die inmiddels al jaren samenwerken met MFI's. Toch is ons werk nog lang niet af, met name in Afrika en Azië, waar nog altijd talloze mensen geen toegang hebben tot banken. Hoewel microfinanciering zich zonder meer heeft bewezen als een krachtig instrument binnen het bredere kader van de financiële inclusie, denk ik dat het onverstandig zou zijn om microfinanciering te romantiseren als de oplossing voor alles. Hoewel micro-ondernemers de hulpmiddelen verstrekt krijgen om voor zichzelf een inkomen te verdienen, genieten ze niet de zekerheid op langere termijn die een vaste baan kan bieden. Met rentetarieven van 30 of zelfs 50 procent per lening is het soms vrijwel onmogelijk om te sparen of het inkomen te verhogen. Hoewel deze percentages gunstiger zijn dan die van woekeraars, die 10 procent per dag of per week vragen, is de uitdaging voor MFI's hoe ze hun rentetarieven kunnen verlagen door hun operationele kosten terug te dringen. Nieuwe technologieën zouden die verandering mogelijk moeten maken. Als we mensen aan de armoede willen laten ontsnappen, moeten we meer doen dan simpelweg toegang bieden tot financiële diensten. Microfinanciering is een krachtig middel met de potentie om ondernemers het lot in eigen handen te laten

nemen. Maar om armoede te elimineren moeten we een stap verder gaan en degenen onderaan de sociale ladder ook basisdiensten als gezondheidszorg en onderwijs aanbieden.

## Private equity

In 1995 was FMO een van de eerste ontwikkelingsbanken die in de private equity-sector in Afrika stapten, waar we beginnende fondsmanagers gingen ondersteunen. Private equity in Afrika is nóg een voorbeeld van de cruciale rol die ontwikkelingsbanken hebben gespeeld in de totstandkoming van deze bedrijfstak. Ontwikkelingsbanken zijn vanouds kern-investeerdens geweest in de Afrikaanse private equity. Hun investeringen vormen op dit moment zo'n 9 procent van de totale investeringen in private equity in dit werelddeel. In de beginperiode lag dit aandeel zelfs boven de 50 procent. Door de Afrikaanse private equity te ondersteunen, hebben ontwikkelingsbanken kleine en middelgrote ondernemingen geholpen met toegang tot kapitaal, en daarmee economische groei van onderaf mogelijk gemaakt.

Ontwikkelingsbanken hebben ook de aandacht voor ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke standaarden bij de private equity-fondsen bevorderd. Historisch gezien hebben ze vanwege hun doel om lokale economieën sterker te maken en de private equity-sector in Afrika te bevorderen een voorkeur aan de dag gelegd voor lokale fondsen, beheerd door plaatselijke firma's of internationale managers. Ontwikkelingsbanken fungeren als wegbereiders door private kapitaalsinvesteringen aan te trekken en te mobiliseren. Dit geldt met name voor de private equity-fondsenwerving in Afrika. De Afrikaanse private equity-sector, die in 1995 praktisch niet bestond, is sindsdien uitgegroeid tot een bedrijfstak die goed is voor tussen de drie en vier miljard dollar aan investeringen per jaar.

*De mogelijkheid om echt openhartig te zijn, om alles op tafel te leggen, omdat je weet dat je niet zult worden afgerekend op je wilde plannen, is extreem belangrijk.*

– Aziz Mebarek, partner en medeoprichter AfricInvest, Tunesië

## AfricInvest

*In 1993 werd FMO benaderd door drie jonge ondernemers uit Tunesië, die weinig tot geen ervaring hadden met private equity. Aziz Mebarek, Ziad Oueslati en Karim Trad hadden in relevante sectoren gewerkt (respectievelijk industrie, bankwezen en auditing) en zagen nu een mogelijkheid om hun land te laten kennismaken met private equity. Op dat moment waren er op het hele continent slechts drie of vier private equity-fondsen te vinden, allemaal met Zuid-Afrika als thuisbasis. De drie mannen zagen dat voor lokaal gefinancierde private equity een toekomst was weggelegd in Tunesië, waar het grootste deel van de bankensector louter multinationals, grote lokale bedrijven en de hypotheekmarkt bediende, en waar kleine en middelgrote ondernemingen onvoldoende toegang tot financiering hadden. FMO erkende hun visie en financierde een stage voor hen bij SIPAREX, een private equity-bedrijf in Frankrijk, voor een betaalde training van zes maanden. We zullen zo meteen zien dat je met een investering van 40.000 gulden ver kunt komen.*

*Een jaar later richtten de drie jonge Tunesiërs onder de naam Tuninvest hun eigen bedrijf op en begonnen ze hun eerste private equity-fonds. FMO investeerde er een half miljoen gulden in. De eerste investeringen waren in een kippenfokkerij, een yoghurtfabriek en andere lokale consumentenproducten, die de plaatselijke bevolking toegang verschaften tot meer producten en diensten. Vanaf het prille begin golden hoge ethische standaarden en werd duidelijk gemaakt dat zowel het bedrijf als de investeerders niets te maken wilden hebben met corruptie.*

*Voortbouwend op het succes van het eerste fonds breidde de groep zijn activiteiten al snel uit met een tweede fonds, dat Tunesië, Marokko en Algerije bediende. De redenering daarachter was dat een bedrijf dat in een van deze landen succes had ook in de andere landen moest kunnen slagen. Dit tweede fonds sloot af op ruim 120 miljoen euro. Op dat moment werd Algerije beschouwd als een buitengewoon lastig te kraken markt. Hierdoor niet uit het veld geslagen, droeg Tuninvest financieel bij aan de eerste onafhankelijke lease-operatie in Algerije, die zich zou richten op kleine en middelgrote bedrijven. FMO nam een aandeel in deze operatie, die zeer succesvol werd. Het fonds ondersteunde ook de indrukwekkende groei van een sterk lokaal merk vruchtensap genaamd Roubia. Mebarek trad als private equity-beheerder toe tot de Raad van Commissarissen van Roubia, en steunde het bedrijf, dat in 2015 naar de beurs ging, op basis van zijn ervaring.*

*Het derde fonds van Tuninvest bracht zo'n 150 miljoen euro bij elkaar, en is vandaag de dag volledig geïnvesteerd. Bij alle drie de fondsen waren FMO en andere ontwikkelingsbanken hoofdinvesteerd, omdat het lastig bleef commerciële investeerders te vinden die wilden instappen.*

*De volgende stap was de oprichting van een pan-Afrikaans private equity-fonds in 2004. Na voorbereidende besprekingen met FMO werd de AfricInvest Group opgericht, die actief is in Engelstalig West-Afrika (met een kantoor in Nigeria), Franstalig Centraal-Afrika (met een kantoor in Ivoorkust) en Oost- en Zuidelijk Afrika (met een kantoor in Kenia). In 2015 haalde een van haar fondsen, AfricInvest Fund III, ruim 230 miljoen euro op.*

*In de ruim twintig jaar dat AfricInvest inmiddels actief is, is de private equity-industrie in Afrika sterk gegroeid. In tal van Afrikaanse landen zijn private equity-fondsen ontstaan. Om de uitwisseling van ideeën te vergemakkelijken, tot samenwerking te inspireren en commerciële investeerders van buiten de regio aan te trekken, organiseerden AfricInvest en FMO in 2000 gezamenlijk de eerste jaarlijkse conferentie over private equity in Afrika. Uit een van deze conferenties kwam het idee voort voor de gezamenlijke oprichting van een officiële organisatie, de African Private Equity and Venture Capital Association (AVCA), de eerste in zijn soort, die standaarden heeft vastgesteld om investeerders aan te trekken.*

*Jaren geleden was FMO de eerste ontwikkelingsbank die naar voren stapte om AfricInvest te helpen. Nu beheert de onderneming in totaal zo'n 1 miljard dollar, verdeeld over 14 fondsen met investeringen in 130 bedrijven in 25 Afrikaanse landen. Niet slecht voor drie ondernemers die zonder een achtergrond in private equity zijn begonnen!*

*Samen met andere ontwikkelingsbanken was FMO op het juiste moment ingestapt. In zestien jaar tijd is de private equity-markt in Afrika van onbetekenend gegroeid tot een professionele, diverse en continentale gemeenschap. Wij hebben geholpen nieuwe commerciële investeringsstromen te openen in deze nieuwe en opwindende sector.*

## CONCLUSIE

---

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd de kracht, expertise en waarde van ontwikkelingsbanken te belichten. Hun uitgebreide ervaring in de private sector in ontwikkelingslanden blijft uniek, evenals hun kennis en langetermijnvisie op het doorvoeren van internationale standaarden. Dit maakt hen tot ideale partners voor overheden die de impact van hun steeds schaarsere fondsen voor ontwikkelingshulp (ODA) willen maximaliseren. Met één euro ontwikkelingshulpgeld kan blended finance tien tot twintig keer de waarde van die investering mobiliseren om impact te genereren – een investering die rechtstreeks bijdraagt aan het bereiken van de SDG-doelstellingen.

Ontwikkelingsbanken beschikken over ruime ervaring in het creëren van gemengde investeringsfondsen of structuren. Al doende hebben ze het vertrouwen van de private sector gewonnen, en aangetoond dat ze de behoeften en eisen van commerciële investeerders begrijpen.

De voorbeelden die ik heb genoemd zijn stuk voor stuk gezamenlijke inspanningen geweest van meer dan één ontwikkelingsbank. Hoewel een of twee instellingen mogelijk het voortouw hebben genomen, onderstrepen deze casussen de invloed die dit soort gezamenlijke inspanningen kan hebben op een complete sector of regio. Ontwikkelingsbanken hebben aangetoond dat het effect dat dit genereert veel verder gaat dan dat van een individueel project.



# NIEUWE BEDRIJFS- MODELLEN VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

*In het voorgaande hoofdstuk heb ik laten zien hoe ontwikkelingsbanken een cruciale rol kunnen spelen in het opschalen van bedrijfsmodellen. Om de tenuitvoerlegging van de Global Goals te versnellen, moeten ontwikkelingsbanken ook gaan bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen.*

*Er zullen altijd nieuwe en opkomende sectoren zijn, die de vonk nodig hebben van een instelling die meer risico kan nemen dan andere.*

– Aziz Mebarek, partner en medeoprichter van AfricInvest

## DE TOEKOMST VAN DUURZAME FINANCIERING

---

Hierboven heb ik de paradigmaverschuiving beschreven die nodig is voor het bereiken van de Global Goals. Ik heb onderzocht wat bedrijven aan het verwezenlijken van deze doelstellingen kunnen en moeten bijdragen, en belicht wat de financiële sector op zijn beurt kan doen. Ik heb de centrale en groeiende rol benadrukt die ontwikkelingsbanken spelen bij het nastreven van de duurzaamheidsdoelstellingen. Overheden moeten hun nationale en internationale ontwikkelingsbanken versterken om de inzet van overheidsgeld voor het behalen van de Global Goals te optimaliseren. Tegelijkertijd moeten ze bedrijven, investeerders en andere relevante partijen daar actief bij betrekken.

Uiteraard kunnen bedrijven en financiers hun rol bij het bereiken van de Global Goals alleen waarmaken als ze voldoen aan de criteria die in hoofdstuk twee en drie zijn uiteengezet. Het is cruciaal om te starten met een winstgevende business case.

## RISICO DELEN

---

Op dit moment vertegenwoordigen investeringen circa 20 procent van het mondiale BBP, oftewel zo'n 20 biljoen dollar. Zo'n 10 procent daarvan, grofweg 2 biljoen dollar, zullen we moeten ombuigen om de Global Goals te kunnen verwezenlijken. Dit staat ongeveer gelijk aan een jaarlijkse toename van 2 procent van het mondiale BBP. Hoewel het absolute bedrag het verstand te boven lijkt te gaan, moeten we dit wel in perspectief zetten. Het *is* te doen. Volgens mij zijn de obstakels voor het volbrengen van deze verandering het ontbreken van een gevoel van urgentie bij zowel bedrijven als overheden, een tekort aan financierbare projecten, een schaarste aan prikkels en een gebrek aan voldoende financiering op de juiste plekken. Het geld is voorhanden – we hoeven het alleen maar in de juiste banen te leiden en het te bestemmen voor duurzame ontwikkeling.

In gesprekken over wereldwijde duurzame investeringen of inclusieve innovatieve bedrijfsmodellen hoor ik mensen vaak zeggen dat banken en pensioenfondsen bereid moeten zijn meer risico's te nemen. Maar is dat echt wat we willen? We hebben gezien wat er kan gebeuren als banken grotere risico's beginnen te nemen, met als meest recente voorbeeld de hypotheekobligaties die tot de financiële crisis van 2008 hebben geleid. Dit heeft de belastingbetalers veel geld gekost en de levens van veel mensen geruïneerd, die hun spaargeld in rook zagen opgaan. Financiële crises blijven overal ter wereld op de loer liggen. We willen niet dat banken geld verliezen door grotere risico's te nemen, omdat hun verliezen door ons als belastingbetalers worden gedragen. Hetzelfde geldt voor onze pensioengelden: mensen willen hun pensioenen niet verliezen omdat pensioenfondsen geld hebben gestoken in talrijke innovatieve (maar risicovolle) duurzame ideeën.

Wat ik zou willen zien, is dat banken en pensioenfondsen een grotere bereidheid tonen om te kijken naar manieren waarop ze investeringen kunnen financieren en risico's kunnen delen met andere partijen. We zien

dat de meeste financiële instellingen verdwalen in alle nieuwe regels en voorschriften die voortdurend worden uitgevaardigd. Als gevolg hiervan nemen ze niet de tijd om duurzame strategieën te ontwikkelen die bij hun risicomodellen passen. We moeten geld terecht laten komen op terreinen waar investeringen kunnen bijdragen aan een betere wereld, en vervolgens het risico verdelen over degenen die dat risico kunnen dragen. Dit vereist samenwerking en co-creatie: zet investeerders, beleidsmakers, toezicht-houders en risiconemers zoals overheden, pensioenfondsen en ontwikke-lingsbanken bij elkaar in één kamer, en geef ze de kans om gezamenlijk met oplossingen te komen. Risico moet helder, simpel en transparant zijn, zodat financiële instellingen niet dezelfde vergissingen begaan als tijdens de financiële crisis van 2008.

Als we de Global Goals willen verwezenlijken, moet duurzame ontwikke-ling zich op de volgende gebieden richten: infrastructuur (wegen, havens, telecommunicatie, enz.), milieu-innovatie (circulaire economie), inclu-sieve manieren van zakendoen en uitbreiding van de infrastructuur van de sociale voorzieningen (met name onderwijs en gezondheidszorg). We moeten nieuwe bedrijfsmodellen ontwerpen die financieerbaar en schaal-baar zijn – met name ook bedrijfsmodellen die zich richten op mensen onderaan de maatschappelijke ladder. Op dit moment is microfinanciering het enige bedrijfsmodel van enig belang dat aan deze eisen voldoet.

## FINANCIERING VAN INFRASTRUCTUUR

---

FMO heeft een innovatieve aanpak van projectontwikkeling ontworpen, waarbij infrastructuurprojecten die een grote impact hebben vanuit Nederland in gang worden gezet voor de opkomende markten en de ontwikkelingslanden. Deze aanpak wordt Flying Swans genoemd.

### Vliegende zwanen

*Het eerste Flying Swans-programma zal waarschijnlijk worden uitgevoerd in Ethiopië en Djibouti. Een consortium van Nederlandse bedrijven gaat daar infrastructuurprojecten ontwikkelen met een positief effect op voedselveiligheid en agrarische logistiek. Wat deze aanpak zo uniek maakt, is dat de consortiumleden zelf de capaciteit en de financiering voor de beginfasen van de ontwikkeling bij-eenbrengen. Met andere woorden: projectontwikkeling beschikt hier over een geïntegreerde oplossing. Traditioneel helpen projectontwikkelaars bij zoiets als de*

*aanleg en financiering van een haven, en laten het vervolgens aan de havenautoriteiten over om andere partners te vinden voor het aanleggen van een opslag- en transportinfrastructuur. De Flying Swans-benadering houdt daarentegen in dat de bedrijven die de financiering en ontwikkeling van de haven en van een spoorweg en opslagplaats voor hun rekening gaan nemen al bekend zijn. Toen me dit enkele jaren geleden werd uitgelegd, was deze visie nog in ontwikkeling – het was niet duidelijk wat de initiatiefnemers precies wilden, hoe ze het dachten te gaan doen en hoe het in de strategie van FMO zou passen. Maar door de passie waarmee de initiatiefnemers hun plan uitlegden voelde ik dat dit de potentie had om op de lange termijn interessant te zijn voor FMO.*

*China, Korea en Japan benaderen infrastructuurprojecten al lang met een geïntegreerde oplossing, door de benodigde bedrijven, de overheid, de financiën, de menskracht en de handelstromen van tevoren bij elkaar te brengen. Dat zou Nederland ook moeten doen. Hoewel de Nederlandse markt wemelt van de hoogwaardige bedrijven met internationale ambities, die gericht zijn op duurzaamheid, worden deze bedrijven soms voorbij gestreefd door buitenlandse consortia die een volledig geïntegreerde projectoplossing bieden. Flying Swans moet Nederlandse bedrijven en investeerders in staat stellen ontwikkelingslanden geïntegreerde oplossingen aan te reiken voor voedselveiligheidsproblemen en demping van klimaateffecten.*

*Om het draagvlak voor dit idee te peilen, belegde FMO een rondetafelbijeenkomst. Aan tafel zaten VNO NCW, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, het ministerie van Buitenlandse Zaken, Boskalis, groente- en fruit-handelsplatform Frugi Venta, strategisch consultancybedrijf Mercator Novus en het Rotterdamse havenbedrijf. Door deze partijen bij elkaar te brengen, hadden we de sleutelspelers in de projectontwikkeling rond één tafel, nog voordat de projectideeën ook maar op papier stonden.*

*Naarmate ontwikkelingsbanken groter worden, wordt hen door overheden steeds vaker gevraagd om bij investeringen in ontwikkelingslanden meer voor hun thuismarkt te doen. Dat is precies wat Flying Swans doet, door voor Nederlandse bedrijven een duurzame rol in de handel te creëren en tegelijkertijd opkomende markten te verbinden met mondiale waardeketens. Door zowel de Nederlandse economie als ontwikkelingslanden te versterken zorgen we voor een win-win situatie.*

*Ethiopië meldde zich al snel, met als ambitie de ontwikkeling van een logistiek systeem voor koeltransport via de spoorverbinding Addis Abeba-Djibouti. Koel-faciliteiten zullen nodig zijn om de uitvoer door Ethiopië van bederfelijke goederen een impuls te geven en de concurrentiepositie van het land op de internationale markten te versterken. Dit biedt Nederlandse tuinbouwbedrijven nieuwe kansen om in Ethiopië te investeren en hun export op te voeren. Zuid-Afrika heeft zich eveneens gemeld, voor de aanleg van een ononderbroken keten van gekoelde opslag- en distributiefaciliteiten tussen het platteland en de haven van Durban. Dit zijn samenwerkingsverbanden waarvan we er volgens mij meer zullen zien verschijnen.*

## FINANCIERING VAN MILIEU-INNOVATIES

---

Wat zijn de uitdagingen die ons te wachten staan bij het opvoeren van de schaalgrootte van op de aanpak van klimaatverandering gerichte investeringen? Ik heb het dan over projecten gericht op windenergie, zonne-energie, geothermische energie, waterkracht en bio-energie. De technologie is er. Deze vormen van duurzame energie worden steeds goedkoper, en ze kunnen de concurrentie met fossiele brandstoffen steeds beter aan. Hoewel duurzame energiebronnen soms afhankelijk waren van subsidies, blijken deze subsidies in landen waar de overheid bedrijven laat bieden op projecten in een verbazingwekkend tempo te kunnen worden afgebouwd. Duurzame energie kan daardoor in steeds meer landen de concurrentie met fossiele brandstoffen aan. Technologieën die in een land de eerste in hun soort zijn, vormen voor financiers echter een groot risico, en verdienen steun. Daar is een rol voor ontwikkelingsbanken weggelegd.

Een uitdaging voor duurzame energie is dat deze bovengronds wordt opgewekt, in tegenstelling tot fossiele brandstoffen, die vrijwel uitsluitend ondergronds worden gewonnen. De visuele vervuiling die dit met zich meebrengt heeft tot protesten geleid van gemeenschappen die duurzame energiebronnen dicht in hun buurt ontwikkeld zien worden. De term NIMBY ('not in my backyard', niet in mijn achtertuin) is hierdoor gemeengoed geworden. Waterkrachtprojecten kunnen bijzonder gevoelig liggen als het gaat om landrechten – zeker als inheemse groeperingen er de gevolgen van ondervinden. Ontwikkelaars, financiers en lokale gemeenschappen zullen moeten samenwerken om tot de beste oplossing

te komen. De projectontwikkeling zelf en het beschikbare aantal financierbare projecten vormen twee extra knelpunten. Het proces verloopt traag, en er is simpelweg een tekort aan financierbare projecten. We moeten de projectontwikkeling versnellen in combinatie met de financiering. De financiering van energiebesparing is doorgaans minder risicovol en betrekkelijk eenvoudig tot een voor financiers haalbare kaart te maken. Dat is vooral een kwestie van grotere bewustwording.

Hieronder belicht ik verschillende projecten die weliswaar nog in de kinderschoenen staan, maar in potentie de financiering van duurzame ontwikkeling op voldoende grote schaal mogelijk kunnen maken. De eerste casus – het Climate Investor One Fund – is een goed voorbeeld van een structuur die de projectontwikkeling versnelt en blended finance gebruikt om commercieel kapitaal aan te trekken, waarbij de ontwikkelingsbank fungeert als brug tussen de publieke en de private sector.

## Financiering van met klimaatverandering samenhangende projecten

Stel dat jij ondernemer bent en ergens in Afrika een windmolenpark wilt aanleggen. Omdat je hebt gezien dat het iedere dag onafgebroken waait, doe je metingen om je project te onderbouwen. Hoe breng je dit idee vervolgens in de praktijk? De aanleg is kostbaar. Je zult geld nodig hebben, dat je waarschijnlijk zult moeten ophalen bij meerdere geldschieters, omdat maar weinig financiers het volledige risico zullen willen dragen. Twee jaar later ben je nog steeds bezig kapitaal bijeen te brengen. Inmiddels zijn de leningen duurder geworden, heb je kostbare tijd verloren en begint de financiële haalbaarheid van het project terug te lopen. Dit is een bekend verhaal bij de ontwikkeling van infrastructuurprojecten, met name ook voor duurzame energie.

### Climate Investor One

*Het was duidelijk dat we een manier moesten vinden om eerder in te kunnen stappen om energieprojecten vanaf het begin van het proces van de grond te laten komen. De oplossing waarmee FMO kwam is Climate Investor One, een nieuwe aanpak voor de financiering van infrastructuurprojecten waarmee de positieve milieu-effecten, het economisch rendement en de functionele infrastructuur veel sneller en simpeler kunnen worden gerealiseerd. De opzet is uniek, omdat drie*

*investeringsfondsen worden gecombineerd tot één voorziening voor de financiering van duurzame energieprojecten in specifieke fasen van de projectlevenscyclus: het ontwikkelingsstadium, de bouwfase en de operationele fase.*

*Climate Investor One zal een belangrijk maatschappelijk effect hebben, omdat het merendeel van het geld in de armste landen wordt geïnvesteerd. Het fonds verwacht zes miljoen mensen te kunnen bereiken en 23.000 directe en 300.000 indirecte banen te kunnen scheppen. Daarnaast wil Climate Investor One een geschatte jaarlijkse reductie van 1,5 miljoen ton aan kooldioxide-emissies verwezenlijken – het equivalent van 500.000 auto's per jaar minder op de wegen.*

*Climate Investor One was het resultaat van een uitdaging die ik aan onze energieafdeling bij FMO had voorgelegd. Het Global Innovation Lab for Climate Finance schreef een wedstrijd uit, waarin de beste aan klimaatverandering gerelateerde projecten in de private sector steun zouden krijgen bij hun fondsenwerving. Onze energieafdeling pakte de toegeworpen handschoen enthousiast op. Zij werkte twee jaar lang dag en nacht aan de verwezenlijking van dit project, en schakelde de hulp in van Phoenix InfraWorks – een al even enthousiast en professioneel private equity-fonds. Hun inspanningen wierpen vruchten af: ze werden geselecteerd als een van de vier winnende projecten! Climate Investor One heeft de expliciete interesse gewekt van de Nederlandse, Britse en Amerikaanse overheid, een Engels pensioenfonds en een Deense exportfinancier. De prijs werd in 2015 toegekend, de uitvoering zal naar verwachting in 2017 van start gaan. Met de Brexit en de nieuwe Amerikaanse president Trump wordt steun vanuit die kant onzekerder.*

*Om de transitie naar een duurzame toekomst op tijd te kunnen maken, moeten we het duurzame ontwikkelingsproces stroomlijnen. Climate Investor One vertegenwoordigt een belangrijke stap in de juiste richting.*

## Financiering van energieoplossingen

Opkomende markten hebben behoefte aan nieuwe bedrijfsmodellen, met name voor autonome energieoplossingen voor het platteland. In veel landen maken de afstanden vanaf de plek van energie-opwekking en de landelijke gebieden, en de beperkte vraag naar energie, de energie- en bouwkosten van een elektriciteitsinfrastructuur onbetaalbaar. Autonome energieoplossingen kunnen deze kosten omzeilen. Het zakelijke basisar-

gument is er. Zonne-energie is goedkoper dan kerosine en je hebt maar één apparaat nodig. Al moet ik de eerste grootschalige oplossingen nog tegenkomen, ik weet dat er in verschillende landen serieuze experimenten gaande zijn. Hetzelfde geldt voor schone kooktoestellen, die óf efficiënter zijn óf het gebruik van hout overbodig maken, waardoor meteen een ernstig gezondheidsrisico wordt aangepakt. Hoewel er pogingen zijn gedaan om niet aan het net gekoppelde energieoplossingen aan te bieden, is het wachten nog altijd op schaalbare bedrijfsmodellen. In dit soort gevallen kan het ter beschikking stellen van beginkapitaal het verschil maken.

## ElectriFI

*Ontwikkelingsbanken kunnen een sleutelrol spelen bij het stimuleren en ondersteunen van de ontwikkeling van autonome energieoplossingen op grote schaal. Vanuit dit idee werd ik als voorzitter van de Europese instellingen voor ontwikkelingsfinanciering (EDFI) door de Europese Commissie benaderd met het idee om een fonds op te zetten dat is gewijd aan autonome elektrificatie-projecten voor het platteland. De Commissie had 75 miljoen euro beschikbaar om door Europese ontwikkelingsbanken te worden beheerd en geïnvesteerd. Ze was op zoek naar een manier om toegang tot energie aan te bieden en tegelijkertijd het enorme potentieel aan te boren van de talrijke innovatieve modellen die betrouwbare, schone en betaalbare energie binnen het bereik zouden kunnen brengen van de tallozen die verstoken zijn van een betrouwbare energievoorziening. FMO werd gevraagd om een financieringsmechanisme te ontwikkelen voor het ondersteunen van initiatieven in de particuliere sector op het gebied van duurzame energie. Hiervoor is een Fonds ontwikkeld onder de naam Electrification Financing Initiative, kortweg ElectriFI.*

*ElectriFI is een perfect voorbeeld van blended finance: elke Europese ontwikkelingsbank kan het fonds gebruiken om projecten te financieren die aan de eisen voldoen. Het initiatief richt zich op samenwerking met andere financiers in plaats van op concurrentie. Daarbij proberen Europese ontwikkelingsbanken eventuele gaten in de financiering van kleinere projecten in de private sector in te vullen en waar nodig de rol van additioneel investeerder op zich te nemen. ElectriFI kan door Europese ontwikkelingsbanken worden gebruikt om zowel technische assistentie als risicokapitaal te bieden voor autonome elektrificatieprojecten op het platteland. Als er een bewezen succesvol model beschikbaar is gekomen, zal de EU ook een Agriculture Financing Initiative (AgriFI) ontwikkelen en zullen de mogelijkheden worden onderzocht om soortgelijke fondsen op te zetten op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en bosbouw.*



*De meest riskante projecten uitvoeren en toch een manier vinden om geld te verdienen – dat is pas echt duurzaam. Dat is een compliment voor waar jullie toe in staat zijn, voor jullie expertise.*

– Maurits Groen, oprichter WakaWaka, Nederland

## **WakaWaka**

*Met 48.000 dollar aan startkapitaal – bijeengebracht met een crowdfunding-campagne via Kickstarter – begon Maurits Groen in 2012 met WakaWaka, en eind 2016 werd met crowdfunding meer dan 1 miljoen euro opgehaald! Doel: mensen in Afrika een hoogwaardige oplossing bieden voor autonome elektriciteitsvoorziening. Wereldwijd heeft ruim één miljard mensen nog steeds geen toegang tot elektriciteit. Het probleem is vooral nijpend in Afrika, waar de enorme afstanden tussen de dorpen de energiedistributie qua kosten en middelen tot een serieuze uitdaging maken. De belangrijkste vorm van verlichting die op dit moment in Afrika wordt gebruikt is de kerosinelamp, die schadelijk is voor zowel gebruikers als het milieu. Luchtvervuiling binnenshuis door kerosinelampen en inefficiënte kooktoestellen eist jaarlijks meer dodelijke slachtoffers dan aids en malaria bij elkaar. De zon is een energiebron die niet alleen gratis is, maar ook nog eens overal bij de hand. WakaWaka zag in dat verlichting via zonne-energie in plattelandsgemeenschappen het verschil kon maken.*

*De WakaWaka Light is met zijn batterijduur van 80 uur zowel de meest efficiënte als de langst meegaande zaklamp op zonne-energie ter wereld. Het apparaat kan niet alleen worden gebruikt als zaklantaarn, maar ook als oplader voor mobiele telefoons. WakaWaka verkoopt dit product in de rijke landen volgens het principe ‘wie er één koopt, geeft er ook één weg’. Dit houdt in dat er voor elk verkocht exemplaar één exemplaar wordt geschonken aan een noodbulpfonds. Toch blijft de prijs die voor kwaliteit moet worden betaald een probleem in de ontwikkelingslanden, waar de lampen het hardst nodig zijn. De eenmalige investering voor een gezin kan zomaar twee keer het gemiddelde lokale maandinkomen van 25 dollar bedragen. Om dit probleem te omzeilen zette WakaWaka een proefproject op voor het Virtual Grid – ’s werelds eerste op telecommunicatie gebaseerde persoonlijke ‘pay-as-you-go’ zonne-energiesysteem. Op deze manier zouden mensen voor slechts enkele dollars eigenaar kunnen worden van een WakaWaka-lamp en zo de hoge initiële investering kunnen omzeilen. Door een kraskaart te kopen met een code die naar WakaWaka wordt ge-sms’t, ontvangen gebruikers*

*een activeringscode die gebaseerd is op de week van het jaar. Met één dollar heeft een gezin dan voor een week toegang tot stroom.*

*Het resultaat is veilige, schone energie en licht, waardoor kinderen kunnen studeren en telefoons kunnen worden opgeladen om zaken kunnen te doen, met een positief effect op de gezondheid, de schoolresultaten én de economische kansen van het gezin. Toch bleek zelfs met deze voordelen het vinden van investeerders geen sinecure. Het was een onontgonnen en daardoor risicovol terrein. Met een omvang van 1,5 miljoen dollar was het benodigde geldbedrag bovendien te gering voor een traditionele directe investering door een ontwikkelingsbank. Zich bewust van het in potentie enorme effect stak FMO als derde partij – naast WakaWaka zelf en een private investeerder – 600.000 euro in het project, grofweg een derde van het benodigde bedrag. Gedrieën begonnen we in 2014 in vier plattelandsdistricten in Rwanda met een proefproject. Van hieruit kan het model op den duur schaalbaar worden.*

## Financiering van bosherstel

Overal ter wereld gaan onze bossen achteruit. Door activiteiten zoals houtkap voor de bouw en industrie, uitbreiding van het door de landbouwsector gebruikte areaal, en door spontane en aangestoken branden is de capaciteit van de longen van de aarde sinds de jaren negentig met 0,2 procent per jaar geslonken. In de tussentijd is de wereldwijde kooldioxide-uitstoot gestaag blijven stijgen. De trend kan echter worden gekeerd, en in die ommekeer zullen bossen een sleutelrol moeten spelen. Een investering van één euro in herbebossing of de bescherming van een hectare bos draagt tien tot twintig keer zoveel bij aan het terugdringen van broeikasgassen als elke euro die geïnvesteerd wordt in duurzame energie.

Bosbouwfondsen beheren en ontwikkelen overal ter wereld bosbouwprojecten, waarbij verschillende boomsoorten, grondsoorten, hoogtes, klimaten en gemeenschappen betrokken zijn. Wie in bos investeert, behaalt niet alleen een rendement van 8 tot 15 procent, maar profiteert ook van een scala aan positieve effecten die bossen kunnen hebben. Naast hun bijdrage aan het terugdringen van de hoeveelheid kooldioxide in de atmosfeer, zorgen bosbouwprojecten ook voor stabiele, duurzame werkgelegenheid voor de grote aantallen ongeschoolde arbeiders die nodig zijn in de voortdurende cyclus van planten, kappen en herbeplanten. Natuurlijk worden al deze projecten met risico's geconfronteerd – politieke risico's, het gevaar

van bosbranden, en de onzekerheid of de lokale bevolking instemt met het project. Maar net als in elke andere bedrijfstak is beheersing van het proces de sleutel tot succes. Bosbouwprojecten zijn daarom afhankelijk van brede steun van de lokale gemeenschappen.

De eerste oogstcyclus van een bosbouwproject kan zeven tot vijftientig jaar in beslag nemen. Voordat er van een eucalyptusboom een elektriciteitspaal kan worden gemaakt, moet hij ongeveer acht jaar groeien, terwijl een teakboom, waarvan het hout in de loop der jaren dichter en donkerder wordt, er wel 25 jaar over doet voordat hij tot luxe meubels kan worden verwerkt. Om de periode van vijf tot tien jaar tot de eerste oogst te overbruggen, zijn investeerders nodig met een lange beleggingshorizon. Ontwikkelingsbanken zijn een voor de hand liggende kandidaat, maar zodra dergelijke bosbouwprojecten moeten worden opgeschaald, zullen zij de hulp nodig hebben van klimaatfondsen, familiestichtingen, overheden en commerciële langetermijninvesteerders zoals pensioenfondsen. Dit is waar *blended finance* om de hoek komt kijken.

FMO investeert in een aantal internationale bosbouwfondsen, en rechtstreeks in twee bosbouwbedrijven in Oost-Afrika. Onze investeringen in de bosbouw vertegenwoordigen zo'n 80 tot 90 miljoen euro, wat neerkomt op 1 procent van FMO's balanstotaal. Hoewel dit een aardig begin is, ben ik er heilig van overtuigd dat FMO meer zou moeten doen. We voeren momenteel besprekingen met de Europese Unie om financiering aan te trekken voor een samenwerking tussen FMO, DEG, FinnFund en de zeven grootste bosbouwbedrijven.

Hout is ongevoelig voor fluctuaties in de economie en is daarnaast een zeer gewild product, waar ook de komende jaren grote vraag naar zal zijn. Als we hout willen kunnen blijven oogsten, moeten we dat zó doen dat het vermogen van de aarde om kooldioxide op te nemen groter in plaats van kleiner wordt. Duurzame bosbouw genereert zowel winst als werkgelegenheid in landelijke gebieden. Dit moet een wereldwijd aandachtspunt worden, en een terrein dat door meer financiële instellingen en overheden wordt betreden. De volgende stap is dan de ontwikkeling van een financieel model voor landschapsherstel, dat verarmde stukken land regeneert en weer productief en duurzaam maakt. De urgente uitdaging is nu om op dit terrein financierbare oplossingen te ontwikkelen.

## **Althelia Climate Fund**

*Het Althelia Climate Fund, opgezet met steun van Conservation International, financiert projecten voor duurzaam grondgebruik, en steekt geld in de integratie van het behoud van de natuur en de natuurlijke hulpbronnen in de bedrijfsvoering. Het fonds wil in Afrika en Latijns-Amerika 150 miljoen dollar investeren in duurzame landbouw en veeteelt, in gecertificeerde basisproducten en in milieuvoorzieningen. De projecten van Althelia hebben doorgaans meerdere inkomststromen. Bijvoorbeeld inkomsten uit bosbehoud, in de vorm van koolstofkredieten. Zulke kredieten worden REDD+ genoemd, wat staat voor 'reducing emissions from deforestation in developing countries' (terugdringing van emissies als gevolg van ontbossing in ontwikkelingslanden), een mechanisme waar met interesse naar wordt gekeken door het Raamverdrag inzake klimaatverandering van de Verenigde Naties. Althelia wil aantonen dat financiële prestaties volledig verenigbaar zijn met gedegen milieuentmeesterschap en sociale ontwikkeling. Vier Nederlandse bedrijven – Desso, Eneco, Essent en FMO – hebben toegezegd een deel van de REDD+ koolstofkredieten van Althelia op te zullen kopen.*

*Een van de investeringen van de fondsen betreft een innovatieve publiek-private samenwerking in het kader waarvan de Peruaanse overheid meer dan 1,3 miljoen hectare ongerept bergregenwoud binnen het Cordillera Azul National Park zal beschermen, en daarnaast duurzaam grondgebruik in de rijke bufferzone van 2,5 miljoen hectare rond het park zal ondersteunen. Het park ligt in San Martin, een van de grootste beschermde gebieden in Peru, en biedt onderdak aan circa 6000 plantensoorten, 80 grote en middelgrote diersoorten, 180 vissoorten en 600 vogelsoorten.*

*Het project zal deze unieke biodiversiteit beschermen en verarmde gronden herstellen met behulp van agro-bosbouwsystemen (cacao en koffie) in de bufferzone, bedoeld om het levensonderhoud van kleine boeren en lokale gemeenschappen te verbeteren. Als gevolg hiervan daalt de kooldioxide-uitstoot de komende zes jaar met meer dan 15 miljoen ton, door het terugdringen van de ontbossing. Deze emissiereductie staat gelijk aan de uitstoot van alle vluchten die in diezelfde periode het Londense vliegveld Heathrow zullen aandoen.*

*FMO en de European Investment Bank hebben elk 15 miljoen dollar in het fonds gestoken. Daarmee kon het fonds zijn eerste financieringsronde afsluiten, om vervolgens op zoek te gaan naar verdere financiering door andere instellingen voor ontwikkelingsfinanciering en commerciële investeerders.*

## INCLUSIVE FINANCE

---

Volgens de Wereldbank beschikken zo'n 2,5 miljard mensen niet over een officiële bankrekening. Dit gebrek aan toegang tot professionele financiële diensten is een belangrijke belemmering voor het terugdringen van de armoede. Het verruimen van de 'financiële inclusiviteit' moet dus niet alleen de armoede maar ook de inkomensongelijkheid terugdringen, en zelfs bijdragen aan de economische groei. Dit is de reden waarom financiële inclusiviteit is opgenomen in de eerste duurzaamheidsdoelstelling (SDG) van de VN: een einde maken aan de armoede.

Pogingen om de financiële inclusiviteit te verruimen zijn de afgelopen jaren geholpen door nieuwe technologieën zoals internet en smartphones, die het goedkoper maken om financiële diensten aan te bieden. Stel je de extra tijd, energie en middelen eens voor die het kost om toegang te krijgen tot basisvoorzieningen van de gezondheidszorg als het dichtstbijzijnde ziekenhuis zich vijftig kilometer verderop bevindt. Door de transactie- en afleveringskosten omlaag te brengen kan technologie de doorbraak zijn die nodig is voor de financiering van duurzame ontwikkeling. Het beste voorbeeld van geslaagde inclusieve financiering is microfinanciering, die zoals gezegd degenen aan *the base of the pyramid* toegang biedt tot kredieten.

### De financiële kloof tussen de seksen

Een grote meerderheid van de armste mensen ter wereld is vrouw. Aan de basis van de economische piramide – de groep mensen die minder dan 8 dollar per dag verdienen – heeft het overgrote deel van de vrouwen geen toegang tot financiële diensten; ze zijn financieel analfabeet. Voor de markten waarop ontwikkelingsbanken actief zijn geldt dat vrouwen minder gemakkelijk toegang tot financiële diensten hebben dan mannen. In veel landen stuit een vrouw die een bedrijf wil beginnen en financiering nodig heeft op meer obstakels dan mannen. Hoe kan een vrouw onderpand voor een lening geven als de wet haar verbiedt land te bezitten?

### Financiering van vrouwelijke ondernemers

*Duurzame ontwikkeling beoogt de kloof tussen de geslachten te dichten, door meer vrouwen op te nemen in het financiële systeem. Dit is een terrein waarop FMO zich wil richten. Hoewel het leveren van de middelen waarmee banken ook aan vrouwen geld kunnen uitlenen van belang is, is de technische hulp die FMO kan bieden nog*

*waardevoller. Door banken samen met lokale partijen oplossingen te laten bedenken, en het bewustzijn van hun productopbouw en dienstverlening te vergroten, kan FMO cliënten de richting opsturen van producten en diensten die op de mogelijkheden van vrouwen zijn afgestemd – producten die bijvoorbeeld bij de risicoinschatting eerder kijken naar het geld dat binnenkomt dan naar het beschikbaar zijn van onderpand. Omdat het vrouwen in ontwikkelingslanden vaak ontbreekt aan financiële rolmodellen, is FMO actief bezig netwerken te creëren die vrouwen met elkaar verbinden, onderwijzen en helpen aan hun technische behoeften te voldoen.*

*Samen met IFC en de Goldman Sachs Foundation investeert FMO 30 miljoen dollar in het Women's Entrepreneur Debt Fund, een fonds dat in totaal 600 miljoen dollar bij elkaar hoopt te brengen. Dit geld zal worden doorgesluisd naar financiële instellingen in opkomende markten en ontwikkelingslanden, die vervolgens vrouwelijke ondernemers kunnen financieren.*

Naast het dichten van de financiële kloof tussen mannen en vrouwen zouden bedrijven ook iets moeten doen aan de obstakels die vrouwen weghouden van machtsposities. Vrouwen zijn vaak ondervertegenwoordigd op leidinggevende posities – een probleem dat zich tot ver buiten de ontwikkelingslanden uitstrekt. Het bevorderen en faciliteren van een bedrijfscultuur die geslachtsgelijkheid ondersteunt levert zakelijk gezien voordelen op. FMO richt zich op dit moment op genderdiversiteit op managementniveau, als onderdeel van goed ondernemingsbestuur. Wij zijn ervan overtuigd dat het opnemen van vrouwen in leidinggevende posities de besluitvorming verrijkt met waardevolle gezichtspunten die anders buiten beeld zouden blijven. Uiteindelijk vertaalt betere besluitvorming zich in betere bedrijfsresultaten.

## Financiering van kleine boeren

De financiering van boeren is een andere vorm van inclusieve financiering. De uitdaging is hier hoe je kleine boeren kunt bereiken. Hoe kun je hen toegang bieden tot financiering en tot de middelen om hun productiviteit te verbeteren? Kleine (pacht)boeren hebben door de wisselvalligheid van hun productie en de risico's die ze dragen – met name de risico's van grillige weerpatronen – andere behoeften dan andere ondernemers. Velen van hen komen tussen de wal en het schip terecht: ze zijn te klein om voor commerciële banken interessant te zijn, maar te groot om voor microkredieten in aanmerking te komen.

## Smallholder Finance Facility

*FMO werkt op dit moment samen met het Initiatief voor Duurzame Handel (IDH), een Nederlandse ngo die over de hele wereld samenwerkt met kleine boeren om financiering te bieden voor kleine pachtboeren, overal in de waardeketen. In 2013 had ik een lunchbespreking met de directeur van IDH. Ik berinner me nog hoe we allebei onze verbazing uitspraken over het feit dat we nog nooit hadden samengewerkt. Onze organisaties waren beide privaat-publieke samenwerkingsverbanden, die zich richtten op de totstandbrenging van duurzame toeleveringsketens. We leken voor elkaar gemaakt en we grepen de kans om nu samen te werken met beide handen aan.*

*De samenwerking verliep echter minder soepel dan verwacht. Nog geen anderhalf jaar later stonden we op het punt om elk weer ons weegs te gaan. Wat was er verkeerd gelopen? Toen we bij elkaar kwamen om de situatie te bespreken, begon het ons te dagen dat onze twee organisaties uit verschillende werelden afkomstig waren en dat we moeite hadden elkaar te doorgronden. In plaats van ons te concentreren op onze verschillen was het echter zaak elkaar goed te begrijpen en te bekijken op welke punten we elkaar konden aanvullen. IDH beschikte over de lokale kennis van de boeren, die het resultaat was van jarenlange ervaring in de plaatselijke gemeenschap: ze wisten wie ze konden vertrouwen, of er op een cacaoplantage sprake was van kinderarbeid of niet, en of het product wel zo biologisch was als de consument verwachtte. FMO had deze informatie nodig om het risico te kunnen inschatten en de financiering op te zetten. Door onze sterke punten te bundelen waren we uiteindelijk in staat om andermaal met een veelbelovend model voor inclusieve financiering te komen. Dit betekende het opzetten van een team specialisten met twee IDH-collega's en twee van FMO's mensen – het eerste gemengde team in zijn soort.*

*De Smallholder Finance Facility is een goed voorbeeld van blended finance, waarbij het subsidiegeld van een ngo wordt samengevoegd met het risicokapitaal van een ontwikkelingsbank, en waarbij voorfinanciering door afnemers in de waardeketen wordt gemobiliseerd. Gezien het informele, uiteenlopende karakter van de inclusieve financiering zoals die op diverse plekken ter wereld plaatsvindt, is het moeilijk te zeggen of dit model ook elders kan worden gebruikt. Ik denk echter dat het smeden van nieuwe samenwerkingsverbanden een onmisbare werkwijze is voor het bereiken van financiële inclusiviteit. Daarnaast zal de ontwikkeling van nieuwe technologieën zoals mobiel bankieren, die de transactiekosten substantieel doen dalen, een sleutelrol spelen bij het ontsluiten van financiële diensten voor een steeds groter aantal mensen.*

## Fondsen voor inclusieve financiering

### MASSIF

*MASSIF 2.0, dat in 2017 van start zal gaan, is een door FMO beheerd Nederlands overheidsfonds van rond de 500 miljoen euro. Het is volledig gewijd aan de uitbreiding van de financiële inclusiviteit, doordat het kapitaal verschaft aan microfinancieringsinstellingen en kleine- en middelgrote bedrijven op het platteland. Het is een fonds waarvan de oorsprong net zover teruggaat als die van mijzelf binnen FMO. Het is in 1988 begonnen als het Fonds Kleinbedrijf. Het innovatieve op dat moment was het bieden van leningen in lokale valuta aan financiële instellingen, waarvan de cliënten middelgrote, kleine en micro-ondernemers waren. Binnen tien jaar had het Fonds Kleinbedrijf ruim een miljoen micro-ondernemers toegang gegeven tot kredieten, voor een totaalbedrag van ruim 1,4 miljard euro. Het was in die tijd een uniek fonds, dat in bijna twintig jaar tijd met bijdragen van de Nederlandse overheid een portefeuille van rond 300 miljoen dollar had opgebouwd. Het MASSIF-fonds werd opgezet door de portefeuilles van drie bestaande fondsen die zich op het MKB richten samen te voegen.*

*MASSIF 2.0 richt zich op degenen onderaan de economische ladder. Het biedt vrouwelijke en jonge ondernemers, kleine boeren, en kleine en middelgrote bedrijven op het platteland toegang tot financiering, en houdt zich daarnaast bezig met het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsmodellen. Het fonds zal van start gaan met een portefeuille van bijna 500 miljoen euro, waarmee het substantiële impact zou moeten kunnen genereren. Op een terrein waar het tot nu toe aan schaalgrootte ontbrak, is het voor ontwikkelingsbanken als FMO van belang om fondsgelden ten goede te laten komen aan nieuwe en innovatieve dienstverleningsmodellen.*

### Arise

*Terwijl de meeste internationale banken hun activiteiten in Afrika terugbrengen vanwege regelgeving of om andere redenen die met risico-afwegingen samenhangen, laten één commerciële en twee ontwikkelingsbanken zien dat zij wél geloven in de toekomst van dit continent. Medio 2016 besluiten Rabobank, Norfund en FMO tot de oprichting van een uniek samenwerkingsverband: Arise, een investeringsplatform voor de verdere ontwikkeling van de financiële sector in Afrika.*

*Deze nieuwe entiteit zal strategische minderheidsbelangen nemen en beheren in financiële instellingen in landen ten zuiden van de Sahara. Het doel is deze lokale*



*instellingen te laten uitgroeien tot sterke en stabiele organisaties, en daarmee hun toegang tot financiering te verruimen. Arise zal programma's voor technische ondersteuning bieden en als aandeelhouder de bedrijven waarin zij investeert financieel ondersteunen. Daarmee geeft Arise Afrikaanse banken betere kansen om uit te breiden en de dienstverlening aan hun klanten te verbeteren.*

*Arise heeft een expliciete langetermijnstrategie, gericht op duurzame ontwikkeling. De geplande structuur zal eerder nieuwe investeringen aantrekken en schept ruimte om interne specialisten in dienst te nemen op het gebied van risico, krediet, duurzaamheid, technologie, enz. Daarnaast zal Arise lokale banken ondersteunen door hun kapitaalbasis te versterken, wat de kans verkleint dat zij ten onder gaan (zoals onlangs gebeurde in Kenia) of overgenomen worden door een internationale bankengroep. Elk land ontleent onmiskenbaar waarde aan een sterke lokale bankensector, zowel wat betreft de focus op lokale markten als het scheppen van banen.*

*De schaal waarop zij opereert stelt Arise in staat een flinke impact teweeg te brengen. Het fonds start met een portefeuille verspreid over meer dan twintig landen en een belegd vermogen van 660 miljoen dollar in financiële instellingen. Het doel is deze investeringen te laten groeien tot 1 miljard dollar. De belangrijkste ambitie is het opbouwen van sterke en stabiele lokale banken, die de detailhandel en kleine en middelgrote ondernemingen kunnen bedienen, alsmede de landbouwsector en klanten die eerder geen toegang hadden tot financiële diensten.*

*Arise is een nieuw soort beleggingsinstelling, gericht op de zeer lange termijn, die veel langer is dan die bij traditionele private equity-fondsen. Een dergelijke langetermijnvisie is van cruciaal belang bij het investeren in de financiële sector, aangezien het tien à twintig jaar duurt om een sterke, stabiele en duurzame financiële sector op te bouwen. Dergelijke beleggingsinstellingen met een lange beleggingshorizon kunnen een voorbeeld zijn voor andere sectoren, zoals duurzame energie en bosbouw.*

### Financiering van gezondheidszorg

De meeste Afrikaanse overheden laten na hun bevolking toereikende gezondheidszorg te bieden, of zijn hier niet in toe staat. Dit heeft te maken met een gebrek aan institutionele capaciteit en met een gebrek aan middelen. De private sector kan zowel de capaciteit als de middelen mobiliseren voor het doeltreffend verlenen van gezondheidszorgdiensten. Duurzame en winstgevende verdienmodellen voor de gezondheidszorg zijn echter nauwelijks voorhanden. Gelukkig zijn er altijd pioniers.

#### Investment Fund for Health in Africa

*Ik wil hier graag twee initiatieven belichten. In de eerste plaats het Investment Fund for Health in Africa (IFHA), dat in 2007 van start ging. Het initiatief dat aan IFHA ten grondslag lag, kwam van de PharmAccess Foundation, een organisatie die een bijdrage wil leveren aan de totstandkoming van duurzame gezondheidszorg in Afrika. Het instituut werd opgericht door Joep Lange, een bijzondere en inspirerende man, die vooropliep in de strijd tegen hiv/aids en tal van andere initiatieven voor het verbeteren van de toegang tot gezondheidszorg voor arme gemeenschappen in Afrika. Ik had het voorrecht samen met Joep Lange in het bestuur van het Tuberculosefonds te zitten.\**

*IFHA is een private equity-fonds, dat in heel Afrika investeert in particuliere gezondheidszorg, in kleine en middelgrote ziekenhuizen, in klinieken, in zorgverzekering en in de fabricage en distributie van gezondheidszorgproducten. Gesterkt door de ervaring en het succes van het eerste fonds gaf IFHA onlangs het startsein voor de oprichting van een tweede fonds, met een beoogd kapitaal van 135 miljoen euro. IFHA is het eerste private equity-fonds in Afrika dat een winstgevende gezondheidszorgportefeuille wist op te bouwen. Met investeringen in Nigeria, Tanzania en Oeganda heeft het circa 800.000 patiënten bereikt en circa 700.000 mensen aan een zorgverzekering geholpen. IFHA wijst de weg, en het is nu zaak aan te tonen dat het model schaalbaar is. IFHA wordt gefinancierd door ontwikkelingsbanken, waaronder FMO, IFC en andere impact-investeerdere. Het tweede initiatief is het Medical Credit Fund (MCF), in 2009 opgericht door*

---

\* Helaas is Joep Lange omgekomen bij de vliegcrash met de MH17. Hij was, samen met zijn vrouw Jacqueline van Tongeren, onderweg naar Melbourne om de 20ste internationale aidsconferentie bij te wonen.

de PharmAccess Group; het ondersteunt particuliere gezondheidszorgvoorzieningen in Afrika. Deze voorzieningen bevinden zich in stedelijke en landelijke gebieden, waar ze worden gerund door artsen; ze bieden basale eerstelijnszorg aan lokale gemeenschappen met een laag inkomen. De meeste patiënten komen naar de kliniek met gangbare aandoeningen zoals malaria, hiv/aids en luchtweginfecties. MCF heeft een belangrijke stap gezet door plaatselijke banken, die krediet doorsluizen naar hun cliënten, garantstellingen te bieden. MCF is actief in vier landen en verleent diensten aan bijna 1500 klinieken, die samen goed zijn voor ruim 600.000 patiëntbezoeken per maand.

IFHA en MCF hebben laten zien dat bedrijfsmodellen in de gezondheidszorg in Afrika succesvol kunnen zijn, dat ze een belangrijk positief effect kunnen hebben op arme gemeenschappen én dat ze financieel duurzaam kunnen zijn. Beide initiatieven worden ook gefinancierd door ontwikkelingsbanken zoals IFC en de African Development Bank, alsmede door agentschappen van overheden.

## Financiering van onderwijs

Een recent Unesco-rapport vestigt de aandacht op de matige kwaliteit van het onderwijs in de meeste ontwikkelingslanden. Uit het rapport blijkt dat de helft van de jeugd in Zuid-Azië en een derde van de jeugd in Afrika na vier jaar onderwijs nog altijd niet goed kan lezen. Het onvermogen van Afrikaanse overheden om behoorlijk onderwijs te bieden en de inkomens van leraren op een aanvaardbaar peil te brengen, heeft geleid tot een explosieve groei van het particulier onderwijs. De Wereldbank schat dat een vijfde van de basisschoolleerlingen in Afrika naar een particuliere school gaat. Dit maakt de kloof tussen de bevoorrechten en de achtergestelden in de ontwikkelingslanden, waar de inkomensongelijkheid toch al schrijnend is, alleen maar groter.

## Bridge International Academies

Het is tijd om het tij te keren. Via onze investering in Novastar, een Afrikaans private equity-fonds dat uitzonderlijke ondernemers in Oost-Afrika ondersteunt, is FMO indirect investeerder in Bridge International Academies. Bridge, 's werelds grootste commerciële keten van kleuter- en basisscholen, opereert vanuit Kenia, maar breidt zich in hoog tempo uit naar de rest van Afrika en binnenkort ook naar Azië. Het bedrijf biedt betaalbaar en hoogwaardig basisonderwijs voor gezinnen met lage inkomens. Gebruikmakend van technologie en data realiseert Bridge enorme efficiencyverbeteringen, door verlaging van de overheadkosten van

*de schoolorganisatie en verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. Het bedrijf heeft zich ten doel gesteld om rond 2025 aan 10 miljoen kinderen onderwijs te bieden, verdeeld over een twaalfal landen. Bridge ontvangt financiering van het Novastar-fonds, en daarnaast van ontwikkelingsbanken als IFC, CDC en stichtingen als de Bill and Melinda Gates Foundation en het Chan Zuckerberg Initiative.*

## **Innova Schools**

*In Peru, een land dat ik goed ken, ligt het onderwijssysteem op dit moment ver achter op dat van landen met een vergelijkbaar gemiddeld inkomen. Sterker nog, de Inter-American Development Bank noemde niet lang geleden de kwaliteit van het onderwijssysteem een van de grootste uitdagingen waar Peru voor stond. Die tekortkoming is nijpender geworden door de sterk toegenomen vraag naar kwalitatief goed onderwijs bij de snelgroeiende middenklasse. Tussen 2003 en 2009 traden ruim een miljoen gezinnen toe tot de middenklasse, en hoewel veel van deze huishoudens bereid zijn om tot wel 20 procent van het gezinsinkomen aan onderwijs uit te geven, telt het land simpelweg niet genoeg scholen die kwaliteit en betaalbaarheid combineren.*

*Een succesvol zakenman, Carlos Rodriguez Pastor, besloot hier iets aan te doen. Onder de naam Innova Schools zette hij een keten van betaalbare particuliere scholen op die gebaseerd zijn op gemengd leren (blended learning), een vorm van onderwijs die, gebruikmakend van technologie en begeleid zelfstandig studeren, kinderen stimuleert om creatief, flexibel en sociaal te zijn. De kosten per kind bedragen 130 dollar per maand – veel goedkoper dan bij de meeste particuliere scholen – en de resultaten van de scholen op het gebied van lezen en wiskunde zijn veel beter dan die van zowel de openbare als de particuliere scholen in Peru. Het winstgevendende en innovatieve bedrijfsmodel van Innova Schools werd gedeeltelijk gefinancierd door de Inter-American Development Bank.*

## **CONCLUSIE**

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd aan te tonen dat samenwerkingsverbanden onmisbaar zijn voor het creëren van nieuwe en effectieve bedrijfsmodellen, die de wereldgemeenschap in staat stellen de Global Goals rond 2030 te realiseren. Er zijn inmiddels tal van veelbelovende voorbeelden in verschillende sectoren, waar toekomstige samenwerkingsverbanden op kunnen voortbouwen. Volgens mij moeten deze initiatieven beginnen bij de ondernemer – de persoon met het idee voor een bedrijfsactiviteit en

het risicokapitaal om een nieuw model te scheppen. Deze ondernemer moet worden gesteund bij het opstellen van dit bedrijfsmodel, en daarna bij het ten uitvoer leggen en financieren ervan. De betrokken partners kunnen andere bedrijven zijn, of ngo's die op verschillende punten in de toeleveringsketen of in de doelgemeenschappen aan de voet van de piramide actief zijn. Wat betreft de financiering begint een project met een ontwikkelingsbank, een overheid of een andere impact-investeerder die bereid is in te stappen en het risico met de ondernemer te delen.

Ik heb een aantal ontluikende bedrijfsmodellen geselecteerd die het in zich hebben – zowel wat betreft hun omvang als wat betreft hun effect op gemeenschappen met lage inkomens en het milieu – om opgeschaald te worden. Zij vertegenwoordigen een belangrijke oplossingsrichting. We hebben meer innovatieve samenwerkingsverbanden nodig, die met oplossingen komen voor de uitdagingen waar we wereldwijd voor staan. In samenwerking met ondernemers kunnen nationale en internationale ontwikkelingsbanken de sleutel zijn tot het creëren van bedrijfsmodellen die aantrekkelijk zijn voor financiers, en tot het organiseren van de financiering die nodig is voor duurzame ontwikkeling.



# DE TRANSITIE VAN FMO NAAR DUURZAME ONTWIKKELING

*Tot nu toe heb ik het gehad over de wereldwijde beweging in de richting van duurzame ontwikkeling en de rol die ontwikkelingsbanken daarin spelen. Maar hoe ziet de transitie naar duurzaamheid van een bedrijf er in de praktijk uit? In dit slothoofdstuk wil ik laten zien hoe FMO zich gedurende mijn periode als bestuursvoorzitter door het veranderende mondiale landschap heeft bewogen en zich heeft aangepast.*

*De strategische veranderingen waren gebaseerd op de sterke punten van FMO, en bedoeld om FMO nog sterker te maken in het licht van de wensen van onze aandeelhouders en de in hoofdstuk twee beschreven wereldwijde veranderingen. Zoals ik in hoofdstuk drie schreef, wilden we FMO in een positie brengen om bedrijven beter in staat te stellen duurzaamheid tot een kernonderdeel van hun missie te maken – en zo de investeringen die nodig zijn om de Global Goals te bereiken, te laten groeien. FMO moest een geschikte partner zijn voor andere spelers die actief zijn in de wereld van impact-investeringen. Samen kunnen we de voor duurzame ontwikkeling vereiste investeringen opschalen en de hierboven beschreven nieuwe bedrijfsmodellen ontwikkelen en financieren.*

## ONZE CULTUUR

---

Bij mijn aantreden als bestuursvoorzitter in 2008 was voor mij de belangrijkste vraag wat onze strategie zou moeten zijn voor de jaren die voor ons lagen. In de voorafgaande decennia was FMO succesvol geweest: we waren met zo'n tien procent per jaar gegroeid, we waren winstgevend geweest en hadden een zichtbaar ontwikkelingseffect gegenereerd. In eerste instantie had de Nederlandse overheid het risicokapitaal van FMO versterkt met kapitaalinjecties. In 2005 kwam daar een eind aan en vanaf dat moment stonden we op eigen benen. In 2008 kreeg FMO zijn bankvergunning, waardoor we onder helder en consistent toezicht kwamen te staan. Hierdoor werden we op onze markten aantrekkelijker als aandeelhouder van financiële instellingen. De relatie met onze belangrijkste aandeelhouder, de Nederlandse overheid, was goed. Cliënten en partners zagen FMO als pragmatische, oplossingsgerichte ontwikkelingsbank.

*Het zijn aparte lui. Ze worden niet door geld gedreven, maar door morele overtuiging. Dat is heel verfrissend.*

– Connor McEnroy, bestuursvoorzitter Sudameris, Paraguay

FMO heeft altijd een sterke cultuur gehad. Als onderdeel van een organisatie die gedreven wordt door een missie, streven de medewerkers harts-tochtelijk een groter goed na. De nieuwe generatie is steeds toekomstbewuster, wat ons ook helpt om de beste talenten aan te trekken. Vanuit hun bewuste keuze om voor een ontwikkelingsbank te werken, en niet voor een van de beter betalende commerciële banken, zijn onze medewerkers intrinsiek gemotiveerd door het verlangen meetbare impact te hebben op de samenleving. Met dat als uitgangspunt begonnen we kort voor het uitbreken van de financiële crisis in 2008 een nieuwe strategie te formuleren. Het was een periode waarin een aanzienlijke hoeveelheid kapitaal naar de opkomende markten vloeide, waar investeerders op zoek waren naar nieuwe marktkansen en tot grotere risico's bereid waren.



## KEUZES MAKEN

---

Een manusje-van-alles is nergens meester in. FMO is een kleine instelling in een grote wereld, en ik wist dat we onze activiteiten sterker moesten concentreren om als organisatie waarde te kunnen toevoegen. Omdat ik het idee had dat we de nieuwe strategie moesten baseren op de kennis en ervaring waarover we met zijn allen beschikten, hielden we een reeks World Café-sessies waaraan meer dan de helft van de FMO-medewerkers deelnam. De boodschap die uit deze sessies naar voren kwam, was dat FMO meer toegevoegde waarde moest leveren en dat we ons sterker moesten richten op arme landen. Onze medewerkers hadden daarnaast het idee dat we ons zouden moeten concentreren op specifieke sectoren en op duurzaamheid, en meer als katalysator zouden moeten gaan fungeren. Het belangrijkste was echter dat we vaststelden op welke terreinen we onze activiteiten zouden gaan beëindigen. Het was voor het eerst dat we dit bij FMO deden. We besloten om tachtig procent van onze activiteiten te concentreren in slechts drie sectoren – de financiële sector, energie en huisvesting – en de organisatie te veranderen van regiogericht in sectorgericht. Op die manier konden we onze kennis en ons netwerk specifiek in deze drie sectoren vergroten en versterken. Daarnaast besloten we onze aandacht volledig op lage inkomenslanden te richten en ons terug te trekken uit vier grotere en rijkere landen: Rusland, Brazilië, Kazachstan en Mexico.

Door onze expertise en ons netwerk met onze cliënten te delen, konden we meer toegevoegde waarde bieden, en zo onze ambitie verwezenlijken om in onze bedrijfstak koploper te worden op het gebied van duurzaamheid. Precies op het moment waarop de financiële crisis zich begon te voltrekken stemde de raad van toezicht in met onze nieuwe strategie.

## DE FINANCIËLE CRISIS

---

Nadat ik op 1 oktober 2008, twee weken na de val van Lehman Brothers, aan mijn nieuwe baan als bestuursvoorzitter was begonnen, betrad ik een financiële wereld die onder onze voeten leek uiteen te spatten. Mensen waren in een paniekerige shocktoestand, bang dat het ergste nog moest komen. Wie zou als volgende aan de beurt zijn? FMO had in het laatste kwartaal van 2008, direct na mijn aantreden als bestuursvoorzitter, het

grootste verlies in zijn geschiedenis geboekt. Maar hoewel we in de eerste schokgolf een enorm verlies hadden geleden, boekte FMO over het jaar als geheel toch nog winst.

De financiële crisis van 2008 is een keerpunt in de geschiedenis van de financiële sector. De geldigheid van ons bedrijfsmodel werd er nog eens door bevestigd. Wij hadden niet geïnvesteerd in speculatieve activiteiten, maar in de echte economie. We hadden gemikt op een consistent rendement van 6 procent – iets wat voordat de crisis uitbrak bijna lachwekkend was – en ineens zagen we dat mensen nieuwsgierig kwamen informeren hoe het mogelijk was dat wij het nog altijd redden. De crisis had de opkomende markten en de ontwikkelingslanden niet verwoest – sterker nog, in die markten lag de toekomst van de economische groei. Het was een moment dat wonderen deed voor het beeld van FMO. Plotseling had de op ethiek gebaseerde langetermijnvisie die wij hanteerden gezag en erkenning verworven.

Later die maand reisde ik met de twee andere leden van de FMO-directie naar Washington voor een meerdaagse bijeenkomst van de Wereldbank. Daar stuitte we op niets dan somberheid en narigheid. Dit leidde uiteraard tot serieuze onderlinge discussies over de vraag of we wel moesten doorgaan met de tenuitvoerlegging van onze nieuwe strategie, die de grootste reorganisatie in de geschiedenis van FMO beloofde te worden, te midden van een crisis. Uiteindelijk besloten we dat we lef moesten tonen en door moesten zetten. We waren er alle drie van overtuigd dat de veranderingen waar we voor hadden gekozen cruciaal waren voor de rol die FMO op de lange termijn zou moeten spelen.

## DE DAAD BIJ HET WOORD

---

We hadden als ambitie geformuleerd om in onze branche koploper te worden op het gebied van duurzaamheid. Toch heerste binnen FMO grote twijfel over de vraag of een kleine organisatie als de onze koploper zou kunnen worden op zo'n breed terrein. En hoe moesten we 'koploper' eigenlijk definiëren? Ik weet nog hoe ik tijdens een etentje met drie experts op het gebied van ecologische en maatschappelijke standaarden deze vraag op tafel legde. Hun antwoord was simpel: maak waar wat jullie

zeggen te gaan doen, dat wil zeggen - zorg ervoor dat jullie cliënten de IFC-standaarden verwezenlijken. Als jullie dat doen, zal dat je tot koploper qua duurzaamheid maken. En dat is wat we hebben gedaan. We hadden open en zinvolle gesprekken met onze cliënten, waarbij we de tijd namen om te begrijpen wat voor hen haalbaar was gegeven de plaatselijke omstandigheden, in plaats van slechts hokjes af te vinken. Een belangrijke stap was dat we onze cliënten een korting beloofden op de door hen te betalen rente, als ze aan de overeengekomen ecologische en sociale standaarden voldeden. Daarmee lieten we onze cliënten zien dat het ons menens was. Een andere cruciale stap – die we al een jaar eerder hadden gezet – was dat we al onze ecologische en sociale experts van de risico-afdeling dichterbij de commerciële afdelingen lieten opereren, waardoor duurzaamheid een centrale plaats kreeg in het hart van de organisatie.

Ik heb gemerkt hoe belangrijk het is aan cliënten persoonlijk duidelijk te maken dat de verwezenlijking van ecologische, sociale en bestuurlijke standaarden (ESG) mijn volledige steun heeft. Mijn bezoeken aan cliënten bij financiële instellingen waren soms volledig gewijd aan de invoering van managementsystemen voor ecologische en sociale risico's (Environmental and Social Management Systems, kortweg ESMS). Zo kon ik laten zien dat we menen wat we zeggen. Omdat ik normaal gesproken langskwam om de financiële resultaten te bespreken, was het feit dat ik als bestuursvoorzitter 'alleen' over ESG kwam praten voor onze cliënten een echte eyeopener. Vanuit mijn positie kon ik echt op directieniveau, van bestuursvoorzitter tot bestuursvoorzitter, contact maken met onze cliënten. Voor deze besprekingen nodigden we ook de ESG-specialisten van de bank uit, wat hun aanzien en slagkracht binnen hun organisatie vergrootte. We hoopten dat het feit dat de bestuursvoorzitter zelf deze vraagstukken kwam bespreken hun duidelijk zou maken dat ze voor FMO echt belangrijk waren. En dat werkte.

Hier en daar stuitte ik aanvankelijk op gezonde weerstand. Toch wist ons samenzijn in zulke gevallen de directie aan het denken te zetten over het zakelijke nut van ecologische en sociale standaarden. In de meeste gevallen leidden de bijeenkomsten tot een van bovenaf geïnitieerde bedrijfsbrede invoering van dergelijke standaarden. Bij een volgend bezoek aan dezelfde banken bleek dan dat we het punt hadden bereikt waarop we het

bijvoorbeeld over de financiering van energie-efficiëntie als bedrijfsactiviteit konden hebben. Op die momenten voelde ik dat we echt een stap vooruit hadden gezet: van ESG als risicobeheersysteem naar het herkennen van de zakelijke kansen die ESG kan bieden. Dat was precies waar ik op had gehoopt.

## ONZE KOERS BIJSTELLEN

---

Na twee jaar begon duidelijk te worden dat FMO ook de landbouw- en voedselsector tot speerpunt zou moeten maken. We hadden die beslissing waarschijnlijk al aan het begin van de reorganisatie moeten nemen, maar op dat moment schrokken we daarvoor terug vanwege onze desastreuze ervaringen in deze sector. Toen bleek dat het Nederlandse ontwikkelings-samenwerkingsbeleid zich sterker op de voedselzekerheid begon te richten, beseften we dat ook FMO moet meewerken aan de oplossing van een nijpend wereldwijd probleem. Ook wij moeten eraan bijdragen dat er in 2050 genoeg voedsel zal zijn voor negen miljard mensen, bij hetzelfde areaal aan land en een lager waterverbruik.

Drie jaar na onze strategiewijziging evalueerden we de resultaten op het gebied van de huisvestingsfinanciering. Die vielen tegen. Onze verwachting dat we, gezien de snelle verstedelijking, in deze belangrijke sector gezelschap zouden krijgen van andere ontwikkelingsbanken, was niet uitgekomen. Ondanks de cruciale rol die deze sector speelt bij duurzame ontwikkeling zat er voor ons weinig anders op dan een punt te zetten achter deze activiteiten. Het was een pijnlijke beslissing, omdat ons huisvestingsteam met grote gedrevenheid had gewerkt aan het opbouwen van deze portefeuille.

## OVERHEID ALS AANDEELHOUDER

---

Bij de tenuitvoerlegging van onze strategie spelen de dialoog en de relatie met de overheid een belangrijke rol. Uiteindelijk is de overheid de sleutel tot de toekomst van FMO, omdat zij ruim negentig procent van ons aandelenkapitaal bezit. FMO dankt zijn bestaan aan het politieke besluit om een organisatie in het leven te roepen die waarde kan toevoegen aan het overheidsbeleid ten aanzien van de bevordering van de private sector in

ontwikkelingslanden. Zonder de steun van de overheid zou FMO in zijn huidige vorm niet kunnen bestaan. Om te voorkomen dat we met elke politieke cyclus van strategie zouden moeten veranderen, was het voor ons zaak zo goed mogelijk te anticiperen op de langetermijntrends in het ontwikkelingsbeleid. Dit weerspiegelde zich in onze beslissing om ons in de strategie voor 2012-2016 sterker te richten op lage inkomenslanden, kleine en middelgrote bedrijven en de landbouwsector. Ook besloten we groene en inclusieve groei op te nemen in onze kerndoelstellingen, omdat dit een belangrijk onderdeel was van het overheidsbeleid.

Een sleutelfactor in het succes van FMO is de combinatie van onze sterke bestuursstructuur en het vertrouwen dat we hebben opgebouwd bij de Nederlandse overheid. Dit heeft ons in staat gesteld de dagelijkse politiek zoveel mogelijk op afstand te houden. Desondanks ervaren we toenemende druk, mede omdat we een grotere organisatie zijn geworden. Het bedrag dat FMO in ontwikkelingslanden investeert, zal binnen enkele jaren de jaarlijkse overheidsbijdrage aan ontwikkelingshulp evenaren of zelfs overtreffen. Naarmate de rol van FMO zich heeft uitgebreid is de Nederlandse overheid zich steeds meer gaan bemoeien met ons beloningsbeleid, met de benoeming van de leden van onze raad van toezicht en de directieraad, en met de manier waarop we in onze projecten omgaan met kwesties zoals mensenrechten. FMO zal zich meer moeite moeten getroosten om aan de overheid en het grote publiek duidelijk te maken welke positieve invloed FMO met zijn activiteiten heeft.

## NETWERKEN

In 2010 organiseerden we ter gelegenheid van het 40-jarig bestaan van FMO de conferentie *The Future of Banking*. Naast inspirerende sprekers bracht deze conferentie ruim driehonderd bankiers, toezichthouders en ondernemers uit ruim zestig verschillende landen bij elkaar. We meenden dat het waardevol zou zijn – ook voor ons – om ons netwerk en onze kennis open te stellen voor cliënten. Mensen samenbrengen schept de gelegenheid ideeën te delen, met elkaar te discussiëren en van elkaar te leren. We wilden het uitgebreide netwerk van de bank benutten om nieuwe verbindingen te laten ontstaan. In de loop der jaren hebben we een aantal bijzonder prikkelende conferenties georganiseerd. Tot de sprekers behoort

den figuren als Paul Gilding, de voormalig bestuursvoorzitter van Greenpeace, die ons deelgenoot maakte van zijn visie op de grenzen aan de groei van onze soort; koningin Maxima, die in haar hoedanigheid van speciaal adviseur van algemeen VN-secretaris Ban Ki-moon sprak over financiële inclusiviteit; Amy Herman, die speelt met kunst en perceptie; Thomas Sedlacek, voormalig lid van de nationale economische raad van Tsjechië; en Magnus Lindkvist, een gezaghebbend futuroloog. Sinds die tijd houden we deze conferentie iedere twee jaar. De reacties van onze cliënten zijn steeds zeer positief: ze waarderen de toegang die ze tijdens de conferentie krijgen tot het netwerk van FMO, en worden geïnspireerd door nieuwe ideeën die ze binnen hun eigen instellingen kunnen toepassen.

In 2016 organiseerde FMO *Making Solar Bankable*, wederom een ‘eerste in zijn soort’-conferentie. Deze conferentie trok ruim vierhonderd internationale deelnemers en was gewijd aan de vraag hoe we kapitaal kunnen vrijmaken voor nieuwe ontwikkelingsprojecten in opkomende markten op het gebied van zonne-energie.

## DIALOGEN OVER DILEMMA'S

---

Na de tenuitvoerlegging van onze nieuwe strategie kwamen we op het idee om interne discussies te introduceren, die we ‘dilemmadialogen’ doopten. Deze dialogen bieden FMO-werknemers de kans openlijk hun zorgen en twijfels te bespreken, en tegelijkertijd manieren te delen om risicovraagstukken te ontwarren. Gewapend met een helder beeld van het vraagstuk in kwestie kunnen we onze problemen in kaart brengen en naar oplossingen toewerken. De dilemmadialogen hebben daarnaast een sleutelrol gespeeld in ons streven met andere organisaties samen te werken. We voeren deze dialogen ook met cliënten. Tijdens onze tweejaarlijkse *Future of Banking*-conferentie nodigen we cliënten uit deel te nemen aan dilemmadialogen, en hun kennis en ervaringen van overal ter wereld te delen. We doen dit ook met onze stakeholders, in de hoop dat dit de kloof tussen onze uiteenlopende werelden zal verkleinen. Bij onze ‘dilemmadialogen’ nodigen we ngo’s, overheidsfunctionarissen, kennispartners, bankiers en ondernemers aan tafel om deel te nemen aan een open gesprek over alle gevaren die zich voordoen bij het financieren van duurzame ontwikkeling. We vinden deze discussies zowel nuttig als noodzakelijk, omdat ze

ons helpen tot een gemeenschappelijke taal te komen en wederzijds vertrouwen op te bouwen. Door partijen bijeen te brengen – die elk hun zorgen verwoorden, met de bedoeling om dilemma's met elkaar te 'verzoenen' – leren we elkaar beter begrijpen.

## INNOVATION@WORK

---

Na drie jaar waarin we succes boekten met de tenuitvoerlegging van onze strategie was duidelijk dat FMO zich verder moest ontwikkelen. De opkomende markten deden het goed. Er stroomde meer kapitaal binnen. Dat dwong ontwikkelingsbanken ertoe naar nieuwe markten uit te wijken, ten einde additioneel te kunnen blijven opereren. Tegelijkertijd wist ik dat succes het gevaar in zich bergt dat je te zelfvoldaan wordt. Ik sprak met enkele consultants, die moeite hadden te begrijpen waar ik me zorgen over maakte. Alles gaat goed, zeiden ze, en jij wil niettemin veranderen?

Ik had het idee dat een beetje wanorde goed zou zijn om de boel op te schudden. Marijn Wiersma kwam met het lumineuze idee om een kunstenaar – iemand die uit het financiële systeem was gestapt – te vragen samen met onze collega's een mozaïeksculptuur te maken voor de centrale hal van FMO. Dat zorgde voor behoorlijk wat gekrakeel en opschudding – en zeker voor wanorde – en daagde onze medewerkers uit hun eigen aannames te heroverwegen, door aan de slag te gaan met iemand die een radicaal andere kijk op de dingen had. Mogelijk minder ontregelend, maar zeker zo productief, waren de 'kenniskoffie'-uurtjes die we introduceerden om medewerkers van hun afdeling te laten komen en bij een kop koffie in een caféachtige sfeer kennis en ideeën te laten uitwisselen in ons bedrijfsrestaurant. Het lijken misschien onbetekenende dingen, maar vaak is één gesprek genoeg om de vonk voor de volgende innovatie te doen overslaan.

Met alle managers en directeuren van FMO trokken we ons terug om te bespreken waar FMO op dat moment stond. We kwamen tot de conclusie dat we ons aan het eind van een cyclus bevonden. Om langzaam afglijden te voorkomen was het zaak nu aan een nieuw perspectief te werken. Door met het volledige middenmanagement tot deze conclusie te komen, schiepen we zowel een collectief bewustzijn van de eigen situatie als een gevoel van urgentie. Daarna werd elke manager gevraagd een kort filmpje te

maken van innovatieve ondernemers die hun bedrijf opnieuw hadden uitgevonden. We wisten fascinerende voorbeelden bij elkaar te krijgen waar we wat van opstaken, zoals de uitvinding van de bakfiets voor het vervoer van kinderen (een gigantisch succes in Nederland) en Desso, een tapijtproducent met een cradle-to-cradle-filosofie.

Ik was ervan overtuigd dat we moesten innoveren om een voortrekker te kunnen blijven op onze markten en om verschil te kunnen blijven maken. De vraag was: is innovatie iets wat je binnen een bedrijf organiseert, of komt het vanzelf als je de juiste mensen hebt? Bij FMO was innovatie meestal organisch tot stand gekomen, gebaseerd op de gedrevenheid van onze investeringsspecialisten, die zowel nieuwe ideeën hadden als het doorzettingsvermogen om deze te verwezenlijken. De bank heeft een cultuur, waarin iedereen wordt aangemoedigd werk te maken van waar ze in geloven. In de loop der jaren heb ik geleerd op mijn intuïtie te vertrouwen, met name waar het vernieuwende initiatieven binnen FMO betreft. Er zijn verschillende van die initiatieven geweest, en soms steunde ik ze vanuit de simpele overtuiging dat dit de kant was die we op moesten gaan. Ik had een intrinsieke waardering voor deze ideeën, en mijn intuïtie zei me dat ze belangrijk waren. Het zijn deze innovatieve ideeën die FMO uiteindelijk vooruithelpen.

Om innovatie mogelijk te maken en creatieve ideeën binnen de organisatie aan te moedigen, hebben we de rol van innovatiemedewerkers in het leven geroepen, evenals een innovatieraad die de missie heeft deze ideeën tot leven te brengen. Het is vaak een zeer frustrerende positie, omdat het moeilijk is concrete uitkomsten te definiëren. Toch is dit uiteindelijk de manier om innovatieve ideeën naar boven te halen.

## BRILJANTE MISLUKKINGEN

---

Om onze medewerkers te stimuleren initiatieven te ontplooiën die de kans lopen op een mislukking uit te draaien, introduceerden we het idee van 'Briljante Mislukkingen' (van Paul Iske). Toen we in 2011 besloten onze financiering op het gebied van de huisvesting stop te zetten, nam ik namens het huisvestingsteam de bedrijfsbrede 'Briljante Mislukking'-onderscheiding in ontvangst, als erkenning en compliment voor vier jaar



keihard werken en voor het lef dat ze hadden getoond. Op dat soort momenten is het essentieel mensen bij elkaar te brengen – om elkaar erkenning te geven, van elkaars fouten te leren en een cultuur te bevorderen waarin ruimte is voor vallen en opstaan.

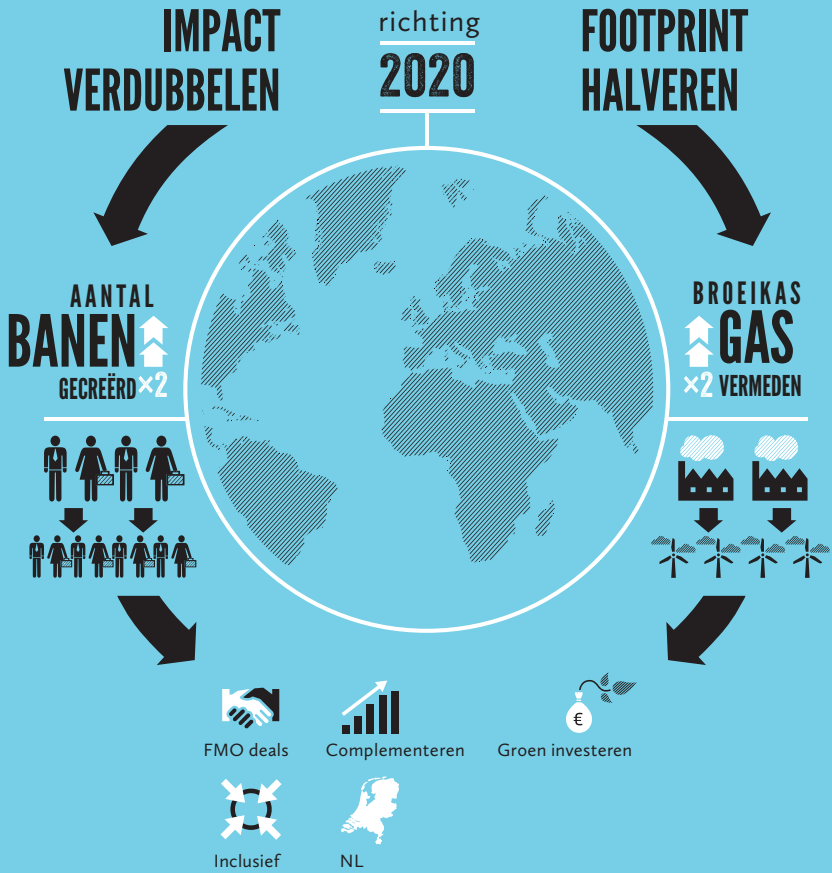
Zelf was ik op een gegeven moment nogal gegrepen door een nieuw bedrijfsconcept. Door mensen onderaan de economische piramide op grote schaal te voorzien van groene consumentenproducten, zoals lampen en kooktoestellen op zonne-energie en waterzuiveringszakken, moesten opkomende markten een transformatie ondergaan. FMO zou deze producten samen met een van de meest innovatieve bedrijven in Nederland op de markt brengen, wat ik als een fantastische kans beschouwde. Ondanks mijn steun kreeg dit idee binnen FMO geen voet aan de grond, omdat uiteindelijk niemand in het bedrijf het project op zich wilde nemen. Ik was vergeten de interesse voor het project binnen de organisatie te peilen. En ik was zo onverstandig geweest om nog voordat alle stukjes op hun plaats lagen tegen de ondernemer te zeggen dat het idee was goedgekeurd. Het draaide uit op een zeer pijnlijke, maar waardevolle les.

## LANGETERMIJNVISIE

---

Zoals ik in hoofdstuk twee al schreef, maakte ik in 2010 kennis met *Vision 2050*. Ik begreep direct dat het uiteenzetten van deze langetermijnvisie onze medewerkers zou kunnen motiveren aan een omslag te werken. De dingen die we op dat moment deden en de keuzes die we maakten, lagen al zeer dichtbij de ideeën van *Vision 2050*. Qua sectoren hadden we gekozen voor financiën, energie, landbouw en voedsel, en bosbouw – tevens de cruciale sectoren in *Vision 2050*. We concentreerden ons ook al op ondernemingsbestuur (governance) en transparantie. Het was heel duidelijk wat er moest gebeuren om binnen de begrenzingen van onze planeet negen miljard mensen een goed leven te kunnen bieden.

De uitkomst van de interne discussies over strategie, die we in 2011 voerden met managers en directeuren, en die waren gebaseerd op *Vision 2050*, was dat FMO besloot de toonaangevende impact-investeerder te worden. Zelf was ik niet erg gelukkig met deze keuze, omdat ik niet begreep welke acties hier feitelijk uit zouden voortvloeien. We moesten deze doelstelling



Onze strategie is geënt op onze missie "to empower entrepreneurs to build a better world"

concreter maken – iets tastbaars aan de hand waarvan we de organisatie konden sturen, een horizon om ons op te richten – en we moesten onze ambitie tot het brandpunt van onze organisatie maken. Ik koos daarom voor een meer kwantificeerbaar doel: verdubbeling van onze impact en halvering van onze ecologische voetafdruk. Mijn collega's verzetten zich. Hoe gaan we dat bereiken? Zal het lukken? Veel dingen waren onbekend. Ik wist niet hoe we een strategie konden ontwikkelen op basis van dit doel, maar ik stond klaar om daar met alle betrokkenen achter te komen. Wel wist ik zeker dat als de bestemming helder was we ook de juiste oplossingen zouden vinden.

De keuze van de indicatoren bleek nog een hele opgave. Onze eerste selectie leverde 68 indicatoren op, een duidelijk teken dat we perfectie nastreefden in plaats van haalbaarheid. Eenmaal tot het inzicht gekomen dat het juist de kunst was iets eenvoudigs te maken, besloten we ons te richten op slechts twee indicatoren: 1) het direct en indirect creëren van banen, en 2) onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk. We besloten deze indicatoren op portefeuilleniveau te meten, omdat het onmogelijk en onredelijk zou zijn investeringsexperts projecten te laten selecteren op grond van deze variabelen. Om de organisatie te sturen, besloten we richtlijnen te formuleren voor groene investeringen en ons katalyserend effect. Het op gang brengen van geldstromen van derden was cruciaal voor het bereiken van onze doelstellingen. Dit is een van de redenen waarom we de FMO Investment Management Company hebben opgezet om pensioenfondsen en impact-investeerders te benaderen en hun de mogelijkheid te bieden om in een dwarsdoorsnede van de FMO-portefeuille te investeren.

## LEIDERSCHAPSPROGRAMMA

---

Nadat we onze strategie hadden bepaald, gaven we het startschot voor ons leiderschapsprogramma. Dit moest het management klaarstomen om het voortouw te kunnen nemen bij de tenuitvoerlegging van een complexere strategie in een snel veranderende wereld. Ik verkeerde al die tijd in de veronderstelling dat iedereen zich in onze nieuwe strategie kon vinden. De ontdekking dat er nog altijd twijfels bestonden over de zinvolheid van deze strategie kwam dan ook als een schok. Het leiderschapsprogramma was bedoeld om al deze onrust boven tafel te krijgen en uiteindelijk de

volledige managementlaag aan boord te halen. Dat was immers cruciaal. De discussies die we voerden speelden een sleutelrol in het van probleemgericht naar oplossingsgericht maken van mensen.

Extern moest FMO de banden met cliënten aanhalen. In het kader van dit streven brachten we bezoeken aan cliënten en stelden we voor ons gezamenlijk te buigen over een cruciaal vraagstuk dat om een oplossing vroeg. Onderdeel van het programma was een verblijf bij micro-ondernemers of boeren die zelf cliënten van onze cliënten waren. Dit was voor alle betrokkenen een roerende ervaring, die ons terugbracht bij de essentie van waarom we dit werk eigenlijk deden, en voor wie.

## DE VOLGENDE STAP

---

Begin dit jaar verwachten we op schema te zitten met ons streven om in 2020 het aantal banen te hebben verdubbeld en onze uitstoot van kooldioxide te hebben gehalveerd. Maar ik heb er het volste vertrouwen in dat FMO zich ook na 2020 zal blijven ontwikkelen en verbeteren. We zijn al druk bezig met het bestuderen van de volgende generatie meeteenheden voor ecologische duurzaamheid, waarmee we de organisatie kunnen sturen. Daarnaast studeren we op manieren waarop we inclusieve financiering het best kunnen definiëren en welke strategieën daarvoor een effectieve oplossing bieden. Via onze Fund Management Company zoeken we naar nieuwe producten die als katalysator kunnen dienen voor het aantrekken van fondsen. Toen we onze nieuwe strategie inzetten, wisten we dat het een reis vol hindernissen zou worden, een reis van vallen en opstaan – maar ook één van waardevolle lessen. Ik twijfel er niet aan dat FMO zal blijven ontdekken en leren, en hoop dat ons leerproces voor anderen van waarde zal zijn.

Kijkend naar hoofdstuk vijf en zes is niet moeilijk te begrijpen hoe de volgende stappen in de toekomststrategie van FMO eruit zullen zien. Die zullen gekoppeld zijn aan het bereiken van de Global Goals rond 2030. Het zijn de generaties FMO-medewerkers die na mij komen die zullen bepalen hoe we daar moeten komen.

# EPILOOG

*Ik wil dit boek graag afsluiten met twee opmerkelijke persoonlijke belevenissen die voor mij de cirkel rondmaken.*

## DE CIRKEL IS ROND

---

Een paar jaar geleden vertelde mijn zoon me dat hij de private equity-wereld in wilde. Hij had een baan gevonden bij een private equity-fonds, dat in opkomende markten investeerde. Het was bijzonder om te zien dat hij ervoor koos om zich op een bedrijfstak en een markt te concentreren die dichtbij die van mij lagen. Als eerste werd hij uitgezonden naar Peru, het land waar mijn vrouw is geboren, en waar zij en ik elkaar voor het eerst hebben ontmoet. Het was ook het land waar ik mijn afstudeerscriptie schreef en mijn eerste werkervaring opdeed. Vervolgens werd mijn zoon naar Ghana gestuurd, het eerste ontwikkelingsland dat ik tijdens mijn studie had bezocht. Daar had ik bij Barclays Bank mijn AIESEC\*-traineeship gedaan. Om mijn zoon op een receptie van de Nederlandse ambassade in Accra tegen te komen, en de bestuursvoorzitter te spreken van een bedrijf waar zowel FMO als het bedrijf van mijn zoon zaken mee doet – dat is echt bijzonder. Vader en zoon kunnen nu hun ervaringen delen met het investeren in opkomende markten! Hoe speciaal is dat.

Door nog zo'n uitzonderlijk toeval was ik op een dag bezig een investering van FMO te beoordelen. Het betrof een investering van FMO in een private equity-fonds dat bos bescherming financiert in de tropische regenwouden van Peru (waaronder de Cordillera Azul in San Martin), door kleine boeren te ondersteunen die cacao en andere gewassen verbouwen. Dit is de regio waar ik mijn veldwerk deed voor mijn masterstudie.

---

\* AIESEC is een wereldwijde organisatie die jonge mensen interculturele stages, leiderschapsontwikkelingsprogramma's en een uitwisselingsprogramma voor vrijwilligers aanbiedt.

Een jaar later financierden we ook nog de grootste chocoladeproducent in Peru met een lening waarmee ze hun kleine boeren de financiële middelen konden verstrekken om hun productiviteit te verhogen. Toevalligerwijs betreft de chocoladefabriek zijn cacao voor een substantieel deel uit San Martin. Het onderwerp van mijn scriptie, de manier waarop kleine boeren in San Martin innovatie omarmden, sluit helemaal aan bij de intentie van FMO's financiering: het verhogen van de productiviteit van de cacao-productie van kleine boeren. Uiteraard lacht iedereen me uit als ik uitleg dat ik op geen enkele wijze betrokken was bij de totstandkoming van deze transactie. Ik was verbaasd te zien hoe cirkels geneigd zijn zichzelf te sluiten, om uiteindelijk te eindigen waar ze zijn begonnen.

Mijn belangrijkste drijfveer om dit boek te schrijven was dat ik zowel mijn eigen ervaringen als die van FMO wilde delen om anderen te kunnen laten voortbouwen op wat wij hebben geleerd. Ik wil bewijzen dat ontwikkelingsbanken een belangrijke rol spelen in het overbruggen van de kloof tussen de publieke en de private sector, door het mogelijk te maken om investeringen op te schalen op weg naar een betere toekomst. Ik roep overheden dan ook op om de positie van ontwikkelingsbanken te versterken, opdat we rond 2030 met zijn allen de Global Goals kunnen bereiken.

Tenslotte roep ik alle overheden, bedrijven, banken en alle andere financiële instellingen om in actie te komen en de omschakeling naar duurzame ontwikkeling mogelijk te maken. Om ertoe te blijven doen, moeten we onszelf allemaal de vraag stellen: hoe ziet een betere wereld er volgens mij uit? En hoe kan ik bijdragen aan duurzame ontwikkeling? Door doelgericht deel te nemen aan het vormgeven van de toekomst kunnen we onze kinderen en de kinderen van onze kinderen een betere wereld bieden.

# DANKBETUIGING

Er zijn verschillende mensen die we graag willen bedanken voor hun waardevolle bijdrage aan ons enigszins dwaze project – het plan om naast onze banen en onze gezinnen, en binnen een beperkt tijdsbestek, een boek te schrijven.

Maar voordat we dit doen, willen we stilstaan bij onze dierbare collega en vriend Desmond Fortes, die net toen we aan dit boek begonnen tijdens een vakantie met vrienden is omgekomen bij een ongeluk. We wensen Femke Brouwer, zijn geliefde echtgenote en onze dierbare collega, en hun twee prachtige kinderen Luca en Nina, de kracht en de moed om in de tijd die voor hen ligt dit verlies te dragen.

Voor hun inhoudelijke bijdrage aan bepaalde gedeelten van de tekst bedanken we Clem van den Berg, Yvonne Bakkum, Edwin van der Haar, Paul Hartogsveld, Anton Timpers, Marleen van Ruijven, Georges Beukering, Loucky Spit, Anne-Rieke Oskamp, Frederik Jan van den Bosch, Elisabeth Wegen en Varishna Tewarie.

Voor het met ons delen van hun verhalen, ervaringen en inzichten bedanken we Gerhard Engel, Connor McEnroy, Mo Ibrahim, Kshama Fernandes, Aziz Mebarek, Maurits Groen, Patience Mayaki, Bas Rekvelt, Mareike Hussels, Huub Cornelissen, Emile Groot, Ben Zwinkels, Martin Steindl en Chantal Korteweg.

De tijdrovende en moedige taak van het op fouten nalezen en becommentariëren van de tekst werd met toewijding vervuld door Hanke Lange, Heleen Tiemersma, Jorim Schraven, Pieter van der Gaag, Lisette van der Boog en Huib-Jan de Ruijter. Zonder jullie constructieve en kritische commentaar had dit boek niet zo snel gestalte gekregen.

Er zijn mensen die we extra dank verschuldigd zijn. Eerst en vooral danken we Haico Kaashoek van ganser harte voor zijn jeugdig enthousiasme, zijn niet-aflatende toewijding en bovenal zijn talent om de juiste woorden te vinden; Menno Grootveld voor de toegewijde inspanning waarmee hij ervoor heeft gezorgd dat onze woorden ertoe doen; Tom Cummings voor zijn rol als inspirerende en betekenisvolle sparring partner; René de Sévaux voor zijn waardevolle steun als planner, lezer en onvermoeibaar leverancier van essentiële ondersteuning; Anke Teirlinck voor het indelen van Nanno's tijd, zodat hij er voldoende van aan het schrijven kon besteden; Angelica Ortiz-de Haas voor het begrip en het geduld waarmee ze Marijn tijd gunde om buiten het team aan dit boek te werken; Léon Hulst voor zijn zorgvuldige vormgeving van het boek en Ebissé Rouw en Chantal Nicolaes van Amsterdam University Press voor het vertrouwen dat we dit tot een goed einde zouden weten te brengen.

Het was fantastisch en erg leuk om al deze jaren met onze FMO-collega's samen te werken. We hebben talloze schitterende ervaringen gedeeld. Alle FMO-collega's zijn een inspiratiebron geweest voor dit boek. Allen harte-lijk dank!

En tot slot verdienen onze wederzijdse partners, Mirian Garcia en Antos Szkudlarek, onze dankbaarheid voor de manier waarop ze ons bij ons bij de totstandkoming van dit boek hebben bijgestaan. We zijn er zeker van dat jullie de verschijning van dit boek met een combinatie van trots en opluchting zullen begroeten. Dank voor jullie liefde en geduld.







# LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

<b>AIESEC</b>	<i>Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales</i> , het grootste mondiale studentennetwerk
<b>BBP</b>	Bruto binnenlands product
<b>CABEL</b>	Central American Bank for Economic Integration
<b>COPINH</b>	Council of Indigenous Peoples of Honduras
<b>COP21</b>	Conference of Parties, 21, ook wel bekend als de klimaatop van 2015 in Parijs
<b>DFI</b>	Development Finance Institution (ontwikkelingsbank)
<b>ESG</b>	Environmental, Social & Governance (ecologische, maatschappelijke en bestuurlijke standaarden)
<b>ESMS</b>	Environmental and Social Management System
<b>FMO</b>	Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden
<b>FPIC</b>	Free, Prior and Informed Consent
<b>GABV</b>	Global Alliance for Banking on Value
<b>GIIN</b>	Global Impact Investment Network
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>IFHA</b>	Investment Fund for Healthcare in Africa
<b>IMF</b>	Internationaal Monetair Fonds
<b>IRIS</b>	Impact Reporting and Investment Standards
<b>MCF</b>	Medical Credit Fund
<b>MDG</b>	Millennium Development Goals (millennium-ontwikkelingsdoelstellingen)
<b>MIT</b>	Massachusetts Institute of Technology
<b>MKB</b>	midden- en kleinbedrijf
<b>NGO</b>	niet-gouvernementele organisatie
<b>ODA</b>	Official Development Aid (officiële ontwikkelingshulp)
<b>OESO</b>	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal (duurzame ontwikkelingsdoelstelling)
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>WBCSD</b>	World Business Council for Sustainable Development



# LITERATUUR

Runde, Daniel F.; Moser, Helen. Juli 2015. 'DFI Finance Increases to One Half of ODA.' Center for Strategic International Studies. Washington, D.C. <<http://csis.org/publication/dfi-finance-increases-one-half-oda>>

World Business Council for Sustainable Development. 2010. *Vision 2050: The New Agenda for Business*. WBCSD. <[www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT\\_FINAL.PDF](http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT_FINAL.PDF)>

Verenigde Naties, oktober 1970. *International Development Strategy for the Second United Nations Development Decade, UN General Assembly Resolution 2626 (XXVI)*. United Nations. A/RES/25/2626. <[www.un-documents.net/a25r2626.htm](http://www.un-documents.net/a25r2626.htm)>

OESO. 2016. *Net ODA: Total, % of gross national income, 2000 – 2014*. Net ODA (indicator). doi: 10.1787/33346549-en. <<https://data.oecd.org/oda/net-oda.htm>>

Secretaris-generaal der Verenigde Naties. September 2001. *Road map towards the implementation of the United Nations Millennium Declaration*. United Nations. A/56/326. <[www.un.org/documents/ga/docs/56/a56326.pdf](http://www.un.org/documents/ga/docs/56/a56326.pdf)>

United Nations Economic Commission for Africa, African Union, African Development Bank and United Nations Development Programme. September 2015. *MDG Report 2015: Assessing Progress*

*in Africa toward the Millennium Development Goals*. United Nations. Addis Abeba, Ethiopia. <[www.undp.org/content/dam/rba/docs/Reports/MDG\\_Africa\\_Report\\_2014\\_ENG.pdf](http://www.undp.org/content/dam/rba/docs/Reports/MDG_Africa_Report_2014_ENG.pdf)>

United Nations Economic, Scientific and Cultural Organization. 2015. *Education for All 2000-2015: Achievements and Challenges*. UNESCO. Paris, France.

Sumner, Andy. Juni 2012. *Where Do The World's Poor Live?: A New Update*. Institute of Development Studies Working Paper. Volume 2012, No. 393. <[www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp393.pdf](http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp393.pdf)>

Zie officiële VN-website over duurzame ontwikkelingsdoelstellingen: <<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>>

UNFCCC. December 2015. *Adoption of the Paris Agreement*. United Nations. FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1, 12. <<https://unfccc.int/resource/docs/2015/copp21/eng/109r01.pdf>>

Zie Green Climate Fund PledgeTracker website: <[www.greenclimate.fund/contributions/pledge-tracker](http://www.greenclimate.fund/contributions/pledge-tracker)>

Verenigde Naties. 2014. *The Millennium Development Goals Report 2014*. Verenigde Naties. New York. 2014. <[www.un.org/millenniumgoals/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2014%20MDG%20report/MDG%202014%20English%20web.pdf)>

Olinto, Pedro; Beegle, Kathleen; Sobrado, Carlos; Uematsu, Hiroki. Oktober 2013 *The State of the Poor: Where Are The Poor, Where Is Extreme Poverty Harder to End, and What Is the Current Profile of the World's Poor?* The World Bank. Nr. 125. <<http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/EP125.pdf>>

Ferreira, Francisco H.G.; Chen, Shaohua; Dabalen, Andrew L.; Dikhanov, Yuri M.; Hamadeh, Nada; Jolliffe, Dean Mitchell; Narayan, Ambar; Prydz, Espen Beer; Revenga, Ana L.; Sangraula, Prem; Serajuddin, Umar; Yoshida, Nobuo. 2015. *A global count of the extreme poor in 2012: data issues, methodology and initial results*. World Bank Group. Policy Research working paper; no. WPS 7432. Washington, D.C. <<http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/10/25114899/global-count-extreme-poor-2012-data-issues-methodology-initial-results>>

Verenigde Naties, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2015. *World Population Prospects: The 2015 Revision*. <<http://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery/>>

Verenigde Naties, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2015. *World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables*. United Nations. ESA/P/WP.241. New York. <[http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf)>

Dabla-Norris, Era; Kochhar, Kalpana; Suphaphiphat, Nujin; Ricka, Frantisek; Tsounta, Evridiki. June 2015. *Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective*. International Monetary Fund. SDN/15/13. <[www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1513.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1513.pdf)>

Christian Gonzales, Sonali Jain-Chandra, Kalpana Kochhar, Monique Newiak & Tlek Zeinullayev. October 2015. *Catalyst for Change: Empowering Women and Tackling Income Inequality*. Internationaal Monetair Fonds. SDN/15/20. <[www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1520.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1520.pdf)>

IFC. Januari 2013. *IFC Jobs Study: Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction*. International Finance Corporation. Washington, D.C. <[www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC\\_FULL+JOB+STUDY+REPORT\\_JAN2013\\_FINAL.PDF?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0fe6e2804e2c0a8f8d3bad7a9dd66321/IFC_FULL+JOB+STUDY+REPORT_JAN2013_FINAL.PDF?MOD=AJPERES)>

World Business Council for Sustainable Development. 2010. *Vision 2050: The New Agenda for Business*. WBCSD. <[www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT\\_FINAL.PDF](http://www.wbcsd.org/WEB/PROJECTS/BZROLE/VISION2050-FULLREPORT_FINAL.PDF)>

El Idrissi, Ali; Saltuk, Yasemin; Bouri, Amit; Mudaliar, Abhilash; Schiff, Hannah. May 2015. *Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey*. J.P. Morgan and the Global Impact Investing Network. <<https://thegiin.org/assets/documents/pub/2015.04%20Eyes%20on%20the%20Horizon.pdf>>

Leijonhufvud, Christina; O'Donohoe, Nick; Saltuk, Yasemin; Bugg-Levine, Antony; Brandenburg, Margot. November 2010. *Impact Investments: An Emerging Asset Class*. J.P. Morgan, Rockefeller Foundation and the Global Impact Investing Network. <<https://thegiin.org/assets/documents/Impact%20Investments%20an%20Emerging%20Asset%20Class2.pdf>>

International Energy Agency. 2015. *Energy and Climate Change: World Energy Outlook*

*Special Report*. International Energy Agency, OESO. <[www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2015SpecialReportonEnergyandClimateChange.pdf](http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/WEO2015SpecialReportonEnergyandClimateChange.pdf)>

United Nations Conference on Trade and Development (Division on Investment and Enterprise). 2014. *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*. UNCTD. <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)>

Schmidt-Traub, Guido. November 201. *Investment Needs to Achieve the Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Solutions Network. <<http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/09/151112-SDG-Financing-Needs.pdf>>

UNEP. October 2015. *The Financial System We Need: Aligning the Financial System with Sustainability*. United Nations Environment Programme. [http://apps.unep.org/publications/index.php?option=com\\_pub&task=download&file=011830\\_en](http://apps.unep.org/publications/index.php?option=com_pub&task=download&file=011830_en)

De Martelaere, Patricia. *Taoïsme: De weg om niet te volgen*. Amsterdam: Ambo Anthos, 2007.

Heider, John. *De Tao van het leiderschap: Strategieën voor de nieuwe tijd*. Amsterdam: Contact, 1995.

Lommel, Pim van. *Eindeloos bewustzijn*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have, 2007.

Zie de Natural Capital Protocol pagina op de officiële website van de Official Natural Capital Coalition: <[www.naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol.html](http://www.naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol.html)>

Zie de officiële website van de EDFI Association: <[www.edfi.be/](http://www.edfi.be/)>

‘Blended Finance: Trending Blending – the fad for mixing public, charitable and private money’, april 2016, *The Economist*.

‘Redesigning Development Finance Initiatives – Blended finance: A primer for development finance and philanthropic funders’, September 2015, OESO en WEF.

‘How Gender Equality Can Boost Economic Growth’, oktober 2013, hoofdredactioneel, DEVEX.

