

Duurzaam Denkbeeld

De lessen van de coronacrisis

Al jaren zijn we bezig om oplossingen te bedenken voor klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en groeiende ongelijkheid. En toen was daar ineens het coronavirus. De coronacrisis transformeerde consumenten, de markt, de overheid én financiële instellingen. Biedt de manier waarop we in Nederland deze crisis aanpakken hoop voor de bestrijders van ‘de grote drie’? Piet Sprengers ging op zoek naar inzichten.

Never waste a good crisis

Jarenlang zijn we al bezig om oplossingen te bedenken voor wat ik zie als ‘de grote drie’: de klimaatcrisis, de ongelijkheidscrisis en de biodiversiteitscrisis. En toen was daar ineens de coronacrisis. Wereldwijd veel zieken, veel doden, veel impact op het dagelijks leven. Na het luwen van de eerste pandemiegolf ontstond bij mij de ruimte om te onderzoeken of ik inzichten voor de toekomst uit de coronacrisis kon halen. Biedt de manier waarop de crisis wordt aangepakt hoop voor de bestrijders van ‘de grote drie’? Welke lessen kunnen we trekken?

Met enige gretigheid begon ik publicaties en blogs met analyses en meningen te verzamelen. De enorme hoeveelheid maakte daar een worsteling van. Bovendien was er veel ruis, die tijdens de tweede golf toenam. Ruis over de effectiviteit van en redenen voor allerlei maatregelen, van mondkapjes tot steunmaatregelen tot anderhalve meter afstand. Complottheorieën gooiden daar nog een schepje bovenop. Om dwarsverbanden, inzichten en echte lessen te vinden had ik afstand nodig. De krachtige ruis van de vele meningen, perspectieven, analyses en oplossingen bleef lange tijd staan tussen mij en de mogelijke inzichten en lessen van de coronacrisis. Uiteindelijk is het toch gelukt doordat ik niet één, maar wel twee of drie stappen afstand heb genomen. Daardoor kwam de focus niet te liggen op de inzichten en lessen voor de komende weken, maanden of zelfs jaren, maar op die voor de komende decennia.

Ik vind het belangrijk om te vermelden dat zich tijdens de coronacrisis ook gebeurtenissen voordeden die waarschuwingen zijn. Autoritaire leiders zagen hun kans schoon, overheden gingen hun burgers strikter volgen via apps, grote softtechbedrijven maakten samenlevingen nog meer van zich afhankelijk en **speelden een rol in de verspreiding van complottheorieën**. Spanningen in de samenleving vonden een uitweg via intimidatie en zelfs geweld. Hoewel deze ontwikkelingen volgens mij reële bedreigingen vormen, wil ik in dit artikel de focus leggen op de positieve inzichten. Op lessen die ons kunnen helpen bij de uitdagingen van ‘de grote drie’.

De reacties op de coronacrisis

De coronacrisis transformeerde consumenten, de markt, de overheid én de financiële instellingen. Laten we ze eens per groep bekijken. Wat sprong hoorbaar boven de ruis uit en geeft richting aan oplossingen voor ‘de grote drie’?

Wij: niet alleen consument maar ook burger

Hamsteren, dat was de eerste reflex van veel Nederlanders. Vervolgens kreeg Rutger Bregman gelijk met zijn boek **‘De meeste mensen deugen’**. We verlegden onze aandacht naar de ander: de coronaziekten en de zorgwerkers. De intelligente lockdown tijdens de eerste golf maakte ons ineens bewust van wat ‘cruciale beroepen’ zijn, **van postbezorger tot openbaar vervoer**. De consument hervond zijn burgerzin. Samenleven stond centraal, het **dikke ik** werd geparkeerd, onze bestedingen liepen met **10 procent** terug. De saamhorigheid nam toe, **het vertrouwen in de overheid** eveneens. Maar dat duurde niet lang. Midden in de tweede golf leek er iets te breken. Sindsdien groeien complottheorieën als kool, wordt het gezag uitgedaagd en verdwijnt de pandemie soms naar de achtergrond in discussies over vrijheid, wie er gelijk heeft en wie het voor het zeggend heeft.

Ogenschijnlijk doorlopen we in onze reactie op een crisis verschillen fasen. Eerst gaat de aandacht uit naar onszelf. Dan ontstaat er saamhorigheid. Vervolgens verzet tegen het gezag. En ten slotte gaan we weer terug naar hoe het was. Niet bepaald hoopvol voor wie de systeemverandering wil die hard nodig is om ‘de grote drie’ aan te pakken. Of zit die er wél in?

“Er zijn twee krachten: terug naar hoe het was of het moment van verandering grijpen.”

De coronacrisis laat zien dat mensen in hun rol als burger redelijk, luistervardig en hulpvaardig zijn. Om een crisis aan te pakken hebben we dus burgers nodig, geen consumenten. Niet dat we er als burger andere opvattingen op nahouden dan als consument of kiezer. Maar als burger blijken we eerder in staat om meningsverschillen te overwinnen en oplossingsgericht te denken.

Hoe kunnen we onszelf als burger betrekken bij ‘de grote drie’? We moeten onszelf een veel grotere rol in de samenleving geven, veel meer en vooral directer betrokken zijn bij maatschappelijke keuzes en beslis-

singen. Juist als het gaat om grote, noodzakelijke veranderingen voor een crisis waarvan de dreiging niet acuut gevoeld wordt, zoals de klimaatcrisis.

Daar zijn vernieuwende ideeën over. Zo pleit David van Reybrouck voor een geloot burgerpanel voor het klimaat. Voor hem is de coronacrisis een **'generale repetitie voor wat ons met de klimaatcrisis staat te wachten'**. Oplossingen en draagvlak komen volgens hem niet van verkiezingen. De kiezer hoeft immers geen consequenties te dragen van de keuzes die hij maakt. Hij kan extreem kiezen zonder dat het directe, ernstige gevolgen heeft voor hem persoonlijk. Daarom leiden verkiezingen inherent tot polarisatie.

Maar hoe geven we onszelf die grotere, zichtbare en directere rol in de samenleving? Eerst moeten we ervoor zorgen dat we meer, en vooral directer betrokken raken bij maatschappelijke keuzes en beslissingen. Daar zijn dus vernieuwende ideeën over, die zelfs al in de praktijk op grote schaal zijn toegepast. Zo heeft de Franse **Convention Citoyenne pour le Climat** een pakket met 149 klimaatmaatregelen gepresenteerd dat op een heel andere manier tot stand is gekomen dan het Klimaatakkoord in Nederland. Dit burgerberaad van 150 Franse burgers kreeg het mandaat om de maatregelen te bepalen waarmee Frankrijk de CO₂-uitstoot moet terugdringen.



Dit is een andere aanpak om burgers bij de besluitvorming te betrekken dan via referenda en inspraakavonden. Want een **burgerberaad** is geen vrijblijvend adviescomité. Het krijgt, meestal van de politiek, een duidelijke opdracht. Voor deelname wordt geloot. Eerst doorlopen de leden een leerfase, waarin ze externe experts vragen naar hun inbreng. Daarna zoeken ze samen naar oplossingen voor het probleem. Vervolgens doen ze concrete aanbevelingen aan de politiek. Uiteindelijk besluit de politiek, maar die doet er verstandig aan om de aanbevelingen serieus te nemen. Alles is openbaar bij een burgerberaad en kan live gevolgd worden.

Op allerlei terrein is een **burgerberaad een welkome aanvulling op de politieke besluitvorming**. In tegenstelling tot alle andere democratische instrumenten leiden burgerberaden bijvoorbeeld juist niet tot meer polarisatie, maar tot onderling begrip. Door de loting vormen burgerberaden een veel betere afspiegeling van de samenleving dan de huidige Tweede Kamer en de meeste gemeenteraden. Dat vergroot het draagvlak van de adviezen waarmee burgerberaden komen, want veel meer mensen herkennen zich waarschijnlijk veel beter in vertegenwoordigers in een burgerberaad.

Ook andere Europese landen en steden en de EU willen op deze manier burgers betrekken bij bijvoorbeeld klimaatmaatregelen en besluiten over mobiliteit. Elders in de wereld worden burgerberaden lokaal **al decennia met succes toegepast**. Nederland loopt op dit terrein **behoorlijk achter**. De weinige initiatieven zijn bijna uitsluitend lokaal. Geslaagde voorbeelden op landelijk niveau zijn er niet. Het poldermodel met de SER, eens toonbeeld van vooruitdenken en betrekken van maatschappelijke organisaties bij de landelijke besluitvorming, is de handrem op democratische vernieuwing geworden. We denken dat 'polderen' invulling geeft aan inspraak en besluitvorming door burgers. Maar dat klopt niet, want het zijn belangengroepen die polderen, geen burgers. Hoog tijd dat de SER verandert van een overleg van belangengroepen in een burgerberaad. Om burgers echt te betrekken bij de besluitvorming, moeten politici en burgers **elkaar vertrouwen geven**. Zo heeft de Tweede Kamer gevraagd om een onderzoek naar de voordelen van **burgerpanels voor het klimaatbeleid**.

“Hoog tijd dat de SER verandert van een overleg van belangengroepen in een burgerberaad.”

Overheid: van managen naar leiding geven

Het duurde bij de eerste coronagolf even voordat de wereld in de gaten had wat er aan de hand was. Maar toen de ernst en reikwijdte van de crisis tot ons doordrongen, werd al snel duidelijk van wie wij de regie verwachten: het kabinet en de overheid.

Bij een crisis die ons allemaal treft, **richten we ons op een persoon of instantie die weet wat er moet gebeuren**: de overheid, BN'ers of opiniemakers. De overheid – waarmee ik hier de wetgevende en uitvoerende macht bedoel – is in de *lead*. Zij maakte direct één ding duidelijk: wij laten ons adviseren door specialisten. Allengs werd die regierol steeds meer op de proef gesteld door uitdagers, van epidemiologen tot gedragsdeskundigen, van opiniemakers tot complotdenkers. Deze verdeeldheid over oplossingsrichtingen past in het vaste patroon bij een aanhoudende crisis. Maar als critici hun ongenoegen naar de overheid uiten, bevestigen ze daarmee haar autoriteit.

Niemand gaat ervanuit dat de markt de coronacrisis oplost. Dat is niet zo vanzelfsprekend als het klinkt. In het geval van de klimaatcrisis en armoedebestrijding zijn marktwerking en kostprijs namelijk wel dominante argumenten om al of niet noodzakelijke maatregelen te nemen – investeringen moeten renderen. Dat is opvallend, zeker omdat het opvangen van de coronacrisis wereldwijd **een veelvoud kost** van de noodzakelijk klimaatmaatregelen.

“ Bij een crisis willen we dat de overheid ons vertelt wat er moet gebeuren. Zij moet de rol van regisseur op zich nemen. ”

De rol van de overheid in de coronacrisis vroeg om een verschuiving: de overheid nam de regie op zich en laat alleen de uitvoering zoveel mogelijk aan de markt over. De overheid zou die rol met veel meer autoriteit en vooral draagvlak kunnen pakken door burgers erbij te betrekken, zoals hiervoor uiteengezet.

Zowel de overheid als belangengroepen beseffen dat het **Overton Window** ineens wijd open staat. De Amerikaan Joseph P. Overton introduceerde dit concept. Het Raam van Overton is het spectrum van gedachtegoed dat het grote publiek accepteert. Naarmate dit spectrum beweegt of zich uitbreidt, kan een idee min of meer politiek acceptabel worden. Sinds de coronacrisis zijn ideeën waar het publiek voorheen niets van moest hebben of die maar langzaam vat kregen, ineens sociaal acceptabel geworden. Spreiding van het spitsuur, thuiswerken, minder marktwerking in essentiële sectoren, vergroening van de economie: het kan allemaal op de agenda.

De VVD, de grootste regeringspartij en decennialang dé pleitbezorger van vrijemarktwerking en een kleine overheid, heeft zich in haar verkiezingsprogramma voor 2021 zelfs uitgesproken **voor een sterkere overheid, minder marktwerking in de zorg en verhoging van het minimumloon**. De herstelplannen, met miljarden om de economieën weer op gang te krijgen, laten zien in hoeverre hervormingen een kans krijgen. Voorlopig is de balans in euro's echter niet in het voordeel van hervormingen. Zo investeren de G20 nog **steeds meer in fossiele dan in groene sectoren**.

Een ander voorbeeld is armoedebestrijding via een **basisinkomen**. Dat is juist in crisistijd een makkelijke, rechtvaardige oplossing voor mensen die ineens zonder inkomen zitten. Verschillende landen, met Spanje in de kopgroep, hebben daarvoor plannen uitgewerkt. Ik pleit dan wel voor een basisinkomen op het niveau van een leefbaar loon, niet als verkapte verlaging van de werkloosheidsuitkeringen.

Markt: van rijke aandeelhouders naar rijke samenleving

De markt, of liever de vrijemarktwerking, heeft belangrijk bijgedragen aan zowel het ontstaan **als problemen bij de bestrijding van de coronacrisis**. Via de gesubsidieerde luchtvaart is de verspreiding van het virus versneld. Door de marktwerking gingen mondkapjes en beademingsapparatuur naar de hoogste bidder.

Veel bedrijven laten in deze tijd van crisis een ander gezicht zien. Maar er zijn er ook die willen profiteren van de crisis. Zo houdt vaccinfabrikant **Pfizer** de productie van het vaccin in eigen hand. Dat is goed voor

de aandeelhouders van Pfizer, maar slecht voor de snelle bestrijding van corona. Er zijn ook bedrijven die de gevolgen afwentelen op de belastingbetaler of hun werknemers, terwijl ze aandeelhouders en topmensen ontzien. Zij krijgen forse kritiek. Het idee dat marktwerking met de bijbehorende globalisering onze enige weg naar de toekomst is, is stevig in het defensief gekomen. Marktwerking en globalisering blijken een last in tijden van crisis.



Bron: NPO Binnenhof

We zien inmiddels helder wat het betekent wanneer we alles aan de markt overlaten. De markt geeft keer op keer de verkeerde waardering aan wat echt belangrijk is. Korte termijn in plaats van lange termijn. Deelbelang in plaats van algemeen belang. Milieuvernietiging is goedkoop terwijl arbeid duur is. De rijken worden rijker ten koste van de armen. Consumentisme viert hoogtij, terwijl juist **zorg, onderwijs en cultuur de pijlers onder onze samenleving zijn – en niet de versiering ervan**, zoals zo sterk verwoord door Ramsey Nasr.

Hoe reageert de markt op crises? Net als in 2008 **neemt de ongelijkheid verder** toe, want de markt stuurt inkomen de verkeerde kant op. Het inkomen van laagbetaalden in de lange aanvoerketens van sectoren als de kledingindustrie komt onder druk te staan. Zo betalen de duizenden ontslagen kledingwerkers in onder meer Bangladesh de hoogste de prijs. De huidige marktwerking verergert de **ongelijkheidscrisis** door corona.

“Marktwerking en globalisering zijn een last in tijden van crisis en vergroten de ongelijkheid.”

Het idee dat de markt anders ingericht moet worden om crises het hoofd te bieden, past ook in het Overton Window. Al jaren is er kritiek op de **subsidies en fiscale voordelen voor bijvoorbeeld luchtvaartmaatschappijen** en de fossiele sector. Op de groeiende ongelijkheid waar de markt telkens weer op aanstuurt, vooral in tijden van crisis. Op de wijze waarop belastingen verdeeld worden.

De markt is niet klaar voor een toekomst waarvan ik denk dat de meeste mensen die willen: schoon, een goede verdeling van de welvaart, goede gezondheidszorg voor iedereen, laagdrempelig en goed onderwijs voor iedereen, en minder onzekerheden. Er zijn allerlei oorzaken waarom we deze toekomst nog niet hebben bereikt. Maar de belangrijkste zit gewoon in onszelf. Wij, de burgers, hebben het namelijk laten gebeuren; we hebben onze verbeelding verkocht aan de markt en die onze toekomst laten inrichten.



Een natuurlijker toekomst voor Nederland in 2120

Bron: WUR 2020

Die verbeelding en het eigenaarschap van onze toekomst moeten we zo snel mogelijk neerleggen waar ze horen: bij onszelf. We moeten durven dromen over een betere wereld en hoe die er concreet uit kan zien. Geen in steen gebeitelde blauwdrukken, maar vrij dromen over een betere toekomst die wij zelf bepalen, en die niet afhangt van het rendement op de markt. Het enthousiasme waarmee zulke toekomstbeelden momenteel worden ontvangen, laat zien dat we daar steeds meer behoefte aan hebben. Het plan van Wageningen University & Research (WUR) voor **Nederland in 2120** riep direct veel positieve reacties uit alle hoeken van de samenleving op. De Jonge Klimaatbeweging inspireert met haar **Klimaatagenda** vele jongeren om na te denken over het Nederland waar zij willen wonen, leven en werken. Met **Panorama Nederland** schetste het College van Rijksadviseurs een optimistisch, aantrekkelijk toekomstbeeld, wat tot bijzondere bijeenkomsten leidde.

Zulke perspectieven vormen het startpunt van een nieuwe toekomst. Door samen te bedenken welke waarden we belangrijk vinden – zoals solidariteit, vrijheid, ruimte voor de natuur, goede gezondheidszorg en onderwijs voor iedereen – en na te denken over de manier waarop we deze vertalen naar onze toekomstige maatschappij. Die lijn moeten we doorzetten. In de afgelopen decennia hebben we de visie op de toekomst overgelaten aan de markt. Daar moeten we mee stoppen en het eigenaarschap van onze toekomst en onze verbeelding zelf oppakken.

“Wij hebben onze verbeelding, onze toekomstdromen, verkocht aan de markt.”

De financiële sector: van probleem naar oplossing

De coronacrisis geeft de financiële sector de kans om zichzelf van een andere kant te laten zien dan in 2008. Toen veroorzaakte zij de crisis, schoof haar risico's af op de samenleving en bracht daardoor onder meer huizenbezitters, spaarders en kleine bedrijven in groot gevaar. Nu wil zij juist laten zien dat ze deel is van de oplossing en niet van het probleem. Dat de samenleving kan rekenen op bijvoorbeeld banken en pensioenfondsen, ook in tijden van crisis.

De coronacrisis was de lakmoesproef voor de **Principles for Responsible Banking (PRI)** van de UNEP, die veel banken een jaar eerder hadden ondertekend. Daarmee beloofden zij hun strategie in lijn te brengen met de wensen en doelen van de samenleving en de **Social Development Goals van de VN**. Tijdens de coronacrisis moeten banken wel laten zien dat zij klanten die in de problemen komen, **willen helpen**. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) zette dit voor de Nederlandse banken op een rij in haar tweewekelijkse **Corona Monitor**. Mijn indruk is dat banken en samenleving tijdens de coronacrisis iets naar elkaar toe zijn gegroeid. Ik zie daar een duidelijke aanzet van een transitie in het denken in.

“Financiële instellingen besturen geldstromen. Die stromen moeten geen problemen meer veroorzaken, maar oplossen.”

Het lukt de financiële sector, zeker de banken, het vertrouwen van hun klanten redelijk **vast te houden** in coronatijd. De bredere verantwoordelijkheid die zij nemen voor de samenleving, heeft in hun eigen ogen goed uitgedaan voor zowel hun reputatie als de relatie met hun klanten. Waarschijnlijk verklaart dat ook de bereidheid van de financiële sector om te pleiten voor een stevig duurzaam herstel. Europese banken pleiten zeker niet voor een pas op de plaats voor verduurzaming van de economie. Ook De Nederlandse Bank (DNB) wil niets weten van uitstel van duurzaamheidsmaatregelen, maar ziet juist kansen: 'Kansen voor een **groen herstel uit de coronacrisis** moeten daarom worden benut. De huidige situatie van lage rentestanden en lage energieprijzen biedt daarvoor juist een goede gelegenheid'. Vervolgens houdt DNB een krachtig pleidooi voor een hogere prijs van CO₂-uitstoot.

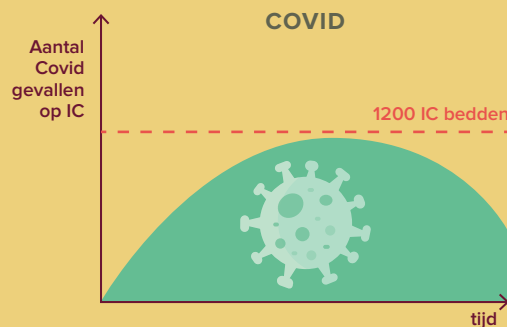
Wat de financiële sector vooral van de coronacrisis kan leren is de *double materiality*. Dit begrip is gebruikt door het Non-Financial Reporting Directive van de Europese Unie (**EU-NFRD**). Naast financiële materialiteit legt deze wet nadruk op sociale en milieumaterialiteit: zij verplicht grote bedrijven om niet-financiële informatie te publiceren over hun impact op mens en milieu. De introductie hiervan is een mooie ontwikkeling. In korte tijd heeft de **Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)** namelijk klimaatrisico's omarmd als materieel voor de financiële sector. De TCFD, opgericht in 2015 en een privaat initiatief van Michael Bloomberg, heeft terecht veel invloed met haar pleidooi om klimaatrisico's in de financiële sector mee te wegen – een sector die vóór 2015 nog dacht dat de markt helemaal losstaat van de natuur. Dat heeft het bewustzijn in de sector en bij toezichthouders sterk vergroot. Mooi!

In eerste instantie werd de sector zich vooral bewust van de materiële risico's voor zichzelf. Tijdens de coronacrisis is dat echter verbreed naar risico's voor de samenleving. Natuurlijk voor wat het waard is, maar het is toch een essentieel andere kijk op het systeem. De EU wil die kijk nu ook in de EU-NFRD invullen voor klimaatrisico's, andere milieurisico's en sociale risico's.

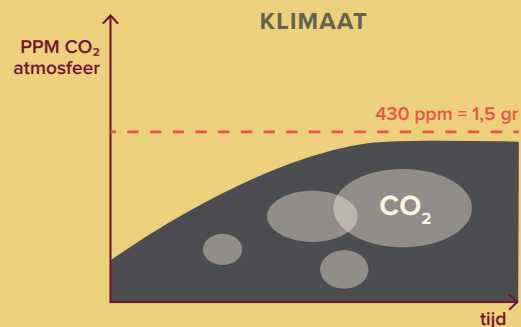
De TCFD, hoe prijzenswaardig ook, pleit niet voor een systeemverandering die nodig is om de oorzaken van klimaatverandering weg te nemen. Ze pleit er alleen voor om klimaatrisico's in te calculeren, net als andere sectorrisico's. Of dat risico nu gaat om 1,5 of 4,5 graden opwarming maakt niet uit, als de financiële sector maar gezond blijft. En daar zit hem de kneep. De double materiality-aanpak was essentieel voor financiële instellingen tijdens de coronacrisis. Dat zal bij de klimaatcrisis, de biodiversiteitscrisis en de ongelijkheidscrisis niet anders zijn. En ja, daarvoor zal de financiële sector nog een stuk robuuster moeten worden, want materiële risico's vragen om materiële maatregelen.

FLATTEN THE CURVE

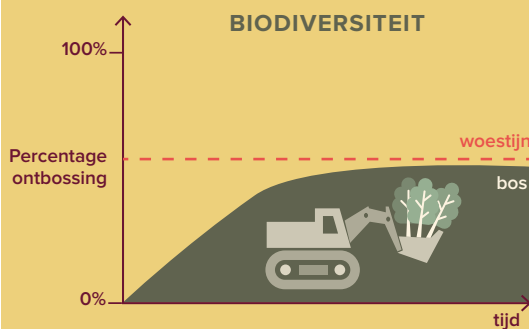
Het idee van 'flattening the curve' geldt niet alleen voor covid, maar ook voor de grote drie. Het is gebaseerd op de vaststelling dat bepaalde grenzen niet overschreden mogen worden omdat daarboven de problemen ineens heel snel groter worden.



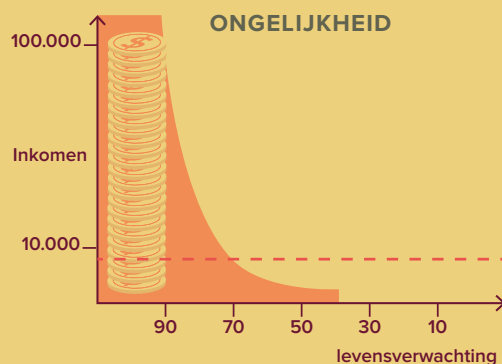
Covid: grens van beschikbare 1200 IC bedden mag niet overschreden worden zodat zorg verleend kan blijven.



Klimaat: grens 430ppm CO₂ in de atmosfeer mag niet overschreden worden om onder de 1,5 gr te blijven.



Biodiversiteit: ontbossing mag bepaalde grens niet overschrijden, omdat anders woestijnvorming optreedt.



Ongelijkheid: onder inkomen van ca 10.000 \$ per jaar neemt levensverwachting heel snel af.

De lessen

De coronacrisis laat zien wat werkt in tijden van crisis en wat niet. Ik heb daar de volgende inzichten en lessen uit gehaald:

- We moeten de burger in onszelf wakker maken. De burger die zelf aangeeft welke besluiten er genomen moeten worden via burgerberaden met echte invloed, die zorgen voor een breed draagvlak.
- De markt is niet in staat een crisis op te lossen. Vaak veroorzaakt ze of verergert ze die juist. Wij, de burgers, bepalen de toekomst, niet de markt. We moeten een visie ontwikkelen die is gebaseerd op waarden die we belangrijk vinden. De overheid is de regisseur die de noodzakelijke transities mogelijk maakt door kaders te stellen en een visie uit te dragen.
- Een crisis opent het Overton Window. Zij biedt dus een goed moment om veranderingen geaccepteerd te krijgen bij een breder publiek, ook als die veranderingen betrekking hebben op andere crises.
- Elke crisis vergroot de ongelijkheid tussen mensen en de onzekerheid onder mensen. Een basisinkomen voorkomt de armoedeval in onzekere tijden. Het haalt veel spanning en onzekerheid uit de samenleving, juist in tijden van verandering. Niet alleen door financiële onzekerheden weg te nemen, maar ook doordat het solidariteit toont.
- De financiële sector heeft haar verbondenheid met de samenleving ingezien. De uitdaging voor de sector is om dat niet alleen als een risico te zien, maar als een uitdaging om actief bij te dragen aan een toekomstbestendige, goed functionerende samenleving.

Een samenleving met een meer menselijke maat is waar onze toekomst ligt. Niet vormgegeven door de markt, maar door onszelf. Een samenleving waar wij ons allemaal deel van voelen. Die door bedrijven niet wordt gebruikt, maar gevoed. Waar politiek en burgers elkaar vertrouwen. Uiteindelijk is dat de basis waarmee we samen ook de grote drie kunnen aanpakken: de klimaatcrisis, de ongelijkheids crisis en de biodiversiteitscrisis.

Disclaimer

Dit essay verwoordt de opinie van Piet Sprengers, manager Duurzaamheidsstrategie & Beleid bij ASN Bank. Reacties op dit essay zijn welkom. Je kunt een reactie plaatsen op [LinkedIn](#) of een mail sturen naar piet.sprengers@asnbank.nl onder vermelding van 'Duurzaam Denkbeeld'.