

# Tot elkaar veroordeeld

## Bedrijfsleven en ontwikkelingssamenwerking

Door Astrid van Unen  
Fotografie door Daan Zuidervijk



64

PEOPLE PLANET PROFIT + SUMMER 2004 + PLATFORM



### Voor Grote rol van bedrijfsleven in ontwikkelingslanden

“Als ik alleen maar met maatschappelijke organisaties zou samenwerken of alleen maar met de internationale organisaties, dan ben ik bang dat we de millenniumdoelen niet halen. Dat alle kinderen in de klas zitten, bijvoorbeeld.”

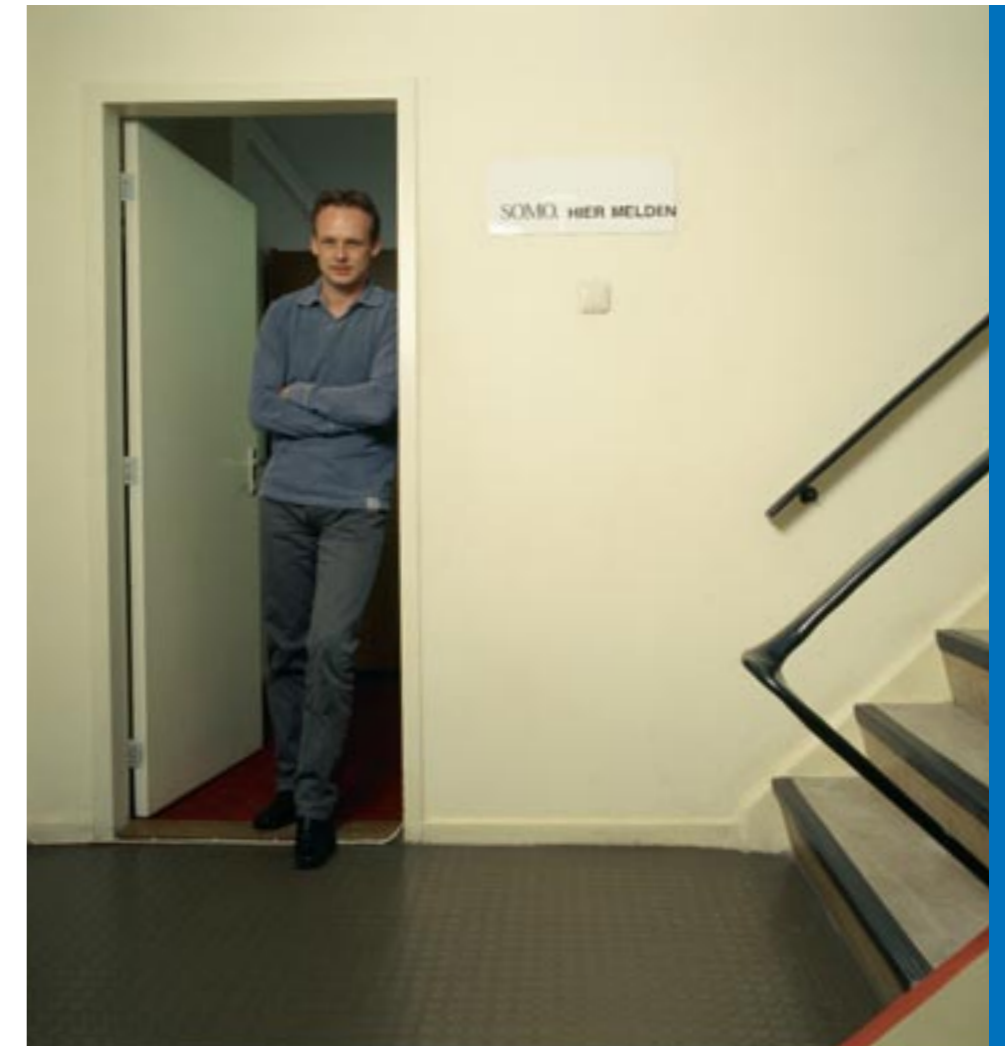
Agnes van Ardenne, minister voor Ontwikkelingssamenwerking

Tien jaar geleden was het voor veel ontwikkelingsorganisaties vloeken in de kerk. Samenwerken met het bedrijfsleven. Dat verdiende geld en vertrok weer. Tegenwoordig wordt er voorzichtig aan elkaar gesnuffeld. Er lopen al aardige partnerschappen in ontwikkelingslanden. Voor minister Van Ardenne voor Ontwikkelingssamenwerking is het een ideaalbeeld. De positieve rol van het bedrijfsleven in Derde Wereldlanden is volgens haar te lang veronachtzaamd. De NGO's blijven haar beleid kritisch volgen.

Ligt de toekomst van ontwikkelingslanden in handen van het bedrijfsleven? Die vraag doemt op na het lezen van de beleidsnotitie 'Aan elkaar verplicht' van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking Agnes van Ardenne, die ze eind 2003 presenteerde. Ze vindt de dialoog met Nederlandse ondernemers belangrijk en kondigde tijdens de conferentie 'The role of your business in development' in maart 2004 aan meer geld vrij te maken voor bedrijven die willen bijdragen aan duurzame armoedebestrijding in ontwikkelingslanden. En dat zijn nogal wat bedrijven. Driekwart van hen ziet op dit moment nieuwe mogelijkheden om te investeren in ontwikkelingslanden, aldus een enquête die tijdens bovengenoemde conferentie van de werkgeversorganisatie VNO-NCW en de ministeries van Buitenlandse en Economische Zaken bekend werd gemaakt. De enquête was door NCDO, SNV en FMO onder 115 Nederlandse ondernemingen gehouden. In NGO-land veroorzaakte Van Ardenne's voorname enige onrust. Want waar meer geld naar het bedrijfsleven gaat, komt minder geld bij de maatschappelijke organisaties binnen. Van Ardenne kan door de huidige economische recessie in Nederland slechts schuiven met het beschikbare budget; van

uitbreiding is geen sprake. Ze gaat geld vrijmaken voor zes bestaande programma's, waaraan bedrijven kunnen deelnemen en heeft in januari een nieuw project gestart: 'Call for ideas', dat draait om publiek-private partnerschappen. Bedrijven uit binnen- en ontwikkelingsland mochten twee maanden ideeën over projecten in ontwikkelingslanden insturen. Daarop zijn meer dan vierhonderd aanmeldingen gekomen. Ontwikkelingssamenwerking is nu aan het bekijken welke mogen worden uitgevoerd. De overheid draagt 50 procent bij in de kosten, tot een maximum van een miljoen euro. Volgens de minister zitten er heel bijzondere projecten tussen op vijf belangrijke thema's: water, energie, gezondheidszorg, landbouw en biodiversiteit. Een leuke noemt ze. Beninse katoenboeren hebben een aanvraag ingediend om eco-katoen te exporteren in een soort ketenexport naar Europa. Bij NGO's roept het project vragen op. Hoe duurzaam zijn die projecten? Vraagt de minister iets terug van de bedrijven? En de criteria rondom 'Call for ideas' zijn in principe wel goed, maar zijn ze ook concreet? Het geld van Ontwikkelingssamenwerking is primair voor armoedebestrijding bedoeld. Dus moet er extra gekeken worden naar hoe dat besteed wordt, zegt bijvoorbeeld SOMO, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen. En hoe gaat het verder als de bedrijven winst maken? En als het niet lukt, trekt het bedrijfsleven zich dan terug waarna het ministerie met de mislukte restjes blijft zitten? Van Ardenne maakt zich daarover niet zo'n zorgen. Het bedrijfsleven is evenzeer gebaat bij een succesvol verloop van de investering, want die zit er financieel ook voor 50 procent in. Doel is dat het nieuwe bedrijf meer geld gaat genereren en dat het als een vliegwiel gaat werken. Die nieuwe keten van eco-katoen bijvoorbeeld moet op den duur zichzelf gaan bedruipen. 'Call for ideas' is een eenmalige investering, als aanjaagmodel voor al die vijf thema's. Duidelijk is dat deze minister veel waarde hecht aan de bijdrage van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden. En ook is duidelijk dat NGO's haar beleid met enige argwaan volgen. SOMO vrees een hoofdrol voor het bedrijfsleven, minister Van Ardenne benadrukt dat duurzame armoedebestrijding niet zonder de bijdrage van bedrijven gaat lukken.

[www.somo.nl](http://www.somo.nl)  
[www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl)  
[www.internationaalondernemen.nl](http://www.internationaalondernemen.nl)



### Tegen Grote rol van bedrijfsleven in ontwikkelingslanden

“De overheid moet de bedrijven die geld krijgen voor duurzaam ondernemen in ontwikkelingslanden eerst goed toetsen. Kan een niet-duurzaam bedrijf wel een duurzame bijdrage aan armoedebestrijding leveren?”

Joris Oldenzien, coördinator van het MVO-Platform

› Pagina 66

65

PEOPLE PLANET PROFIT + SUMMER 2004 + PLATFORM



## De ondergrens van Novib

De meeste Nederlandse ontwikkelingsorganisaties zijn inmiddels bereid samen te werken met het bedrijfsleven. Door jarenlange ervaring in arme landen kunnen zij functioneren als de ogen en oren voor ondernemers, en tegelijkertijd verder werken aan armoedebestrijding. Novib claimt de eerste te zijn die een ondergrens voor samenwerking formuleert. Het uitgangspunt klinkt zuiniger dan een commerciële consultant het zou formuleren: "Het bedrijfsleven heeft specifieke mogelijkheden om het recht op een duurzaam bestaan te helpen verwezenlijken voor mensen die in armoede leven. Daarom zoekt Novib samenwerking met bedrijven."

Een korte versie van de ondergrens:

- **Respect:** Novib en het bedrijfsleven hebben binnen de maatschappij ieder hun eigen missie en rol. Novib werkt aan een rechtvaardige wereld waarin de basisrechten van mensen worden gerespecteerd. Bedrijven streven naar winst en continuïteit door het duurzaam creëren van meerwaarde.
- **Doelgerichtheid:** Primair doel van elke vorm van samenwerking is voor Novib armoedebestrijding. Het bedrijf en Novib spreken af allebei hiervoor geld, menskracht, kennis, netwerken enzovoort in te zetten.
- **Eerlijke informatie:** Novib verwacht transparantie van bedrijven en zal ook zelf openheid bieden om de beoogde resultaten van de samenwerking te verwezenlijken.
- **Zorgvuldigheid:** Als Novib standpunten naar buiten brengt, gebeurt dat op basis van hoor en wederhoor van de betrokkenen.
- **Samenwerkingsovereenkomst:** Als Novib met een bedrijf een formele samenwerking aangaat, wil Novib die graag vastleggen in een overeenkomst.

Novib heeft inmiddels al enige ervaring op het gebied van partnerschappen met bedrijven. Zo heeft de NGO met Nuon in Mali en Zuid-Afrika voor duurzame energie gezorgd, samen met lokale energiebedrijven. In Sri Lanka en India heeft de organisatie met Interpolis en kleine banken daar microverzekering opgezet. En op dit moment onderzoekt Novib samen met de Engelse zuster Oxfam en Unilever de effecten van de investeringen van dit bedrijf in Azië. De onderzoeksvraag is of de investeringen tot minder armoede leiden. Gine Zwart, hoofd afdeling MVO van de Novib, zegt dat ze het beleid van minister Van Ardenne wel begrijpt. "Maar we hebben er als Novib gemengde gevoelens bij. Je moet wel oppassen voor vervuiling van de gelden. Voor het bedrijfsleven is ontwikkelingssamenwerking niet de *core business*. Armoedebestrijding vraagt deskundigheid. Het is niet iets dat bedrijven er zomaar bij kunnen doen."

gine.zwart@novib.nl

## Voor Grote rol van bedrijfsleven in ontwikkelingslanden

De minister voor Ontwikkelingssamenwerking, Agnes van Ardenne, keurt de stelling dat de toekomst van ontwikkelingslanden in handen ligt van het bedrijfsleven half goed. "We hebben internationaal afgesproken dat in 2015 wereldwijd de armoede gehalveerd is, de zogenoemde millenniumontwikkelingsdoelstelling. Dat alle kinderen in de klas zitten. Dat zeshonderd miljoen mensen meer dan nu de beschikking hebben over zuiver drinkwater en 1,2 miljard mensen meer de beschikking hebben over sanitaire voorzieningen. Dat we de afbraak van biodiversiteit tot stilstand hebben gebracht. En de besmetting van HIV/aids. Dat is een geweldige inspanning voor de komende jaren. Dat kunnen we niet doen zonder de inzet van het bedrijfsleven en van maatschappelijke organisaties, wetenschappelijk onderzoek en wie dan ook." Daarom, zegt ze, noemde ze haar beleidsnotitie ook 'Aan elkaar verplicht'. "We zijn het aan elkaar verplicht om ons gezamenlijk in te zetten om de armoede uit de wereld te helpen. Dat kunnen we ook. We hebben nog nooit zoveel geweten over hoe we armoedebestrijding moeten aanpakken. We hebben in Johannesburg grote afspraken gemaakt tijdens de wereldconferentie over duurzame ontwikkeling. Daar hebben we onder meer over goed bestuur gesproken: ontwikkelingslanden moeten nu ernst gaan maken met het beter besturen van hun land, corruptie uitbannen, zorgen voor een goed ondernemingsklimaat. Het heeft geen zin om het bedrijfsleven een rol toe te kennen als er geen kansen zijn om te ondernemen, omdat er geen eigendomsrechten zijn en er teveel corruptie is."

Van Ardenne spreekt in haar nota over duurzame armoedebestrijding. Maar wat betekenen die woorden? "Dat je armoedebestrijding een proces laat zijn waaraan iedereen deelneemt. Dan is het ook pas duurzaam. Daarmee bedoel ik eveneens: de economische, ecologische en sociale ontwikkelingen in het oog houden en met elkaar in verband brengen. Dan heb je in die driehoek maatschappelijke organisaties nodig om participatie van mensen te verhogen, de overheid om de norm te stellen en het bedrijfsleven om te investeren in kapitaal en kennis." Voor de minister is een jaarlijks terugkerende dialoog met het bedrijfsleven via het contactpunt MVO van belang. Daarin moet MVO 'absoluut' een onderdeel van uitmaken. "Je kunt er niet scherp genoeg op zijn. Als wij bedrijven helpen met hun investeringen, dan telt voor ons de zware toets van sociale arbeidsvoorwaarden, milieuvorwaarden en corruptie. Deze elementen spelen bij de aanvraag van subsidies, ook voor buitenlandse bedrijven. Helaas zijn de OESO-richtlijnen niet bindend, maar we hameren er wel steeds op. Ook de bedrijven die meegaan op handelsmissies spreken we aan op MVO." Het ministerie laat ook Afrikaanse ondernemers gebruik maken van het PSOM (Programma Samenwerking Opkomende Markten). Met dit programma dekt het de eerste risico's van beginnende bedrijven af. Het financiert proefinvesteringen. "Ik heb dat in Uganda en Mozambique als proef opgesteld voor Afrikaanse bedrijven, omdat ik het ook wel leuk vind dat een Keniaan gaat investeren in Uganda en andersom. En ook zij worden getoetst op MVO." Het bedrijfsleven heeft volgens Van Ardenne een eigen rol in de ontwik-



"Het heeft geen zin om het bedrijfsleven een rol toe te kennen als er in een land geen eigendomsrechten zijn en er teveel corruptie is"

Minister Agnes van Ardenne:  
"De belangrijkste motivatie van bedrijven om te investeren in arme landen is uitbreiding van het bedrijf en het kunnen aanboren van een nieuwe markt. Pas op de achtste plaats komt de interesse voor de lage lonen."

kelingssamenwerking. "Ik ben het met SOMO eens dat er een taakverdeling moet zijn: ieder moet doen waar hij of zij goed in is. Maar dat neemt niet weg dat we veel meer samen kunnen doen. Het belangrijkste is het ondernemersklimaat daar, want in ontwikkelingslanden bestaan ook bedrijven, die willen ook functioneren. Maar men heeft buitenslands kapitaal nodig en daarom is het van belang dat ik Nederlandse bedrijven aanspoor om niet alleen te investeren in de zogenaamde 'middenlooslanden', maar ook in de minst ontwikkelde loonlanden. En het wonderlijke is, dat er heel veel belangstelling is bij het bedrijfsleven om in de minst ontwikkelde landen te investeren. Hun belangrijkste motivatie om daar te investeren is uitbreiding van het bedrijf en het kunnen aanboren van een nieuwe markt. Pas op de achtste plaats komt de interesse voor de lage lonen."

### De kinderen van Heineken en Shell

Projecten die door bedrijven worden geïnitieerd, beschouwt de minister als additioneel. Leuk als een bedrijf een schooltje neerzet voor de kinderen van zijn werknemers, maar er moet wel meer gebeuren. "Onderwijs is een publiek goed, dat moet er voor iedereen zijn en niet alleen voor bijvoorbeeld de kinderen van werknemers van Heineken en Shell. Je moet ervoor zorgen dat de nationale overheid dit soort initiatieven zo snel mogelijk overneemt. Maar er zijn omstandigheden waar het niet gebeurt en dan is het heel goed dat bedrijven dit doen. Ook Nederlandse rozentelers, die hebben hectaren aan kasten en duizenden mensen in dienst. Zij hebben schooltjes, ziekenhuisjes, maar dat is geen duurzame vervanging voor datgene wat de overheid kan doen. Dus wij blijven die overheid aansporen om hun verantwoordelijkheid te nemen voor natio-

naal onderwijs en nationale gezondheidsprogramma's." Nederlandse werkgevers hebben op verschillende momenten aangegeven dat ze meer subsidie willen van de overheid om ook aan ontwikkelingswerk te kunnen doen. Van Ardenne geeft ze daarin gelijk en heeft op zes programmapunten meer geld beloofd. "Als ik zeg: ik hecht grote waarde aan de rol van het bedrijfsleven, dan moet dat ook in mijn begroting zichtbaar zijn. Ik heb besloten om in mijn begroting meer geld vrij te maken voor het bedrijfsleven. Als blijkt dat voor die programma's meer geld nodig is, dan komt dat er ook. Voor PSOM bijvoorbeeld heb ik achttien miljoen euro per jaar extra vrijgemaakt op wat we nu al hebben. Het wordt bijna vijftig miljoen." Alle projectaanvragen worden door het ministerie vooraf gecontroleerd, verzekert Van Ardenne. Maar ook tijdens de rit wordt gecheckt. "Is het een bonafide bedrijf, voldoet het aan sociale, milieu- en corruptievoorwaarden? Dan gaan we met elkaar in zee en vervolgens wordt tijdens het project een bezoek gebracht door iemand van de EVD. Die kijkt hoe het programma project loopt. Mocht het nou niet goed gaan, dan kunnen we bijstellen. Maar dat komt vrijwel niet voor." Dat extra geld moet ergens vandaan komen. Niet alle NGO's zullen daar blij mee zijn. "Klopt, maar ik kijk toch heel sterk naar de resultaten die we kunnen halen met onze inspanningen. Als ik dan alleen maar met maatschappelijke organisaties zou samenwerken of alleen maar met de internationale organisaties, dan ben ik bang dat we die millenniumdoelen niet halen. Bang? Ik weet het wel zeker. We hebben dus meerdere partijen nodig. En het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties en de internationale organisaties. En de overheden." [judith.maas@minbuza.nl](mailto:judith.maas@minbuza.nl)

› Pagina 68

## English summary

Ten years ago, a lot of social organizations saw cooperation with the business world as 'cursing in church'. Nowadays, there is some careful 'sniffing each other out' going on and there are already some great partnerships going in developing countries. An ideal situation for Agnes van Ardenne, Minister of Developmental Cooperation. The role of the business world in third world countries has been overlooked for to long, she argues. She puts a lot of importance on a yearly reoccurring dialogue with the business world about sustainable development. "You can't be too focused on it. If we help companies with their investments, we need to heavily test their work conditions, environmental conditions and corruption." The NGOs keep scrutinizing her policy. SOMO, the Foundation for the Investigation of Multinationals, wonders how heavily the Minister addresses the involved companies on their sustainable development. "All possibilities have to be used", says SOMO investigator Joris Oldenziel. "But the government needs to keep the overall control. I think Minister Van Ardenne is giving away too much control right now. She has to be careful. The business world should be involved, but the administration needs to pull the strings."

## Tegen Grote rol van bedrijfsleven in ontwikkelingslanden

in de internationale economie, vindt Oldenziel. Maar de structurele machtsverhoudingen veranderen niet, stelt hij. "De activiteiten van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden zijn de laatste jaren zeker gegroeid. Ze spelen een steeds belangrijker rol in de wereld en ook in de politiek. Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de bedrijven. Maar ook overheden hebben verantwoordelijkheid, dus je kunt ontwikkelingsamenwerking niet helemaal overlaten aan de private sector. Het commitment van overheden is aan het verzwakken. Hun beleid gaat steeds meer richting partnerships, dat kwam ook in Johannesburg sterk naar voren. Maar duurzame armoedebestrijding is meer dan alleen een economie opzetten." Oldenziel vraagt zich af hoe ver Van Ardenne wil gaan met het toekennen van een rol aan het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden. "Bedrijven blijven in projecten meedraaien als het winstgevend is. Anders trekken ze zich terug en dan zit de overheid ermee. Wij hameren in de discussie over MVO altijd op de kernactiviteiten. Het gaat er vooral om dat bijvoorbeeld Shell duurzaam is in zijn kernactiviteiten. Want hoe duurzaam is de betrokkenheid bij een ontwikkelingsproject van zo'n bedrijf in het kader van de lange termijn? Altruïsme moet niet de basis zijn van MVO. Want dan ben je afhankelijk van de goede bedoelingen van een enkele manager." Partnerships tussen NGO's en bedrijven komen steeds meer voor. SOMO heeft er geen bezwaar tegen, mits er duidelijke afspraken gemaakt zijn. "Binnen het MVO-platform bespreken we ook de criteria voor samenwerking tussen NGO's en bedrijven. Nuon en Novib hebben bijvoorbeeld een energieproject in Afrika. Dit lijkt mij een kans voor Novib om ook invloed uit te oefenen op het hele MVO-beleid van Nuon." Maar er moet wel een duidelijke taakverdeling zijn tussen beide partijen, vindt Oldenziel. "Die taakverdeling is vanzelfsprekend. Het verschil zit 'm in de expertise. Ontwikkelingssamenwerking is een vak geworden. Bedrijven hebben die lessen niet geleerd. Je kunt een NGO ook geen multinational laten runnen. NGO's kunnen goed omgaan met lokale ontwikkelingsprojecten, maar technische expertise komt weer eerder van bedrijven. Je moet een NGO niet vragen om elektriciteit aan te leggen in een Afrikaans dorp. In principe kunnen ze dus gebruik maken van elkaars vaardigheden." Het ministerie van Ontwikkelingssamenwerking zou de OESO-richtlijnen meer moeten gebruiken in haar beleid. Bedrijven die meegaan op handelsmissie of die producten leveren aan de overheid, zouden aan OESO-richtlijnen moeten voldoen, vindt SOMO. "Aan de andere kant zijn die richtlijnen ook weer niet zaligmakend", relativeert Oldenziel. "Uitbesteding is bijvoorbeeld tegenwoordig in de mode, zelfs research en development worden tegenwoordig aan de lage lonenlanden uitbesteed. De OESO-richtlijnen zijn op dit gebied vrij zwak. Daarin staat dat een bedrijf de toeleverancier moet aanmoedigen om aan de richtlijnen te voldoen. Dat is niet genoeg. Een bedrijf moet juist actief monitoren en het toeleveranciers mogelijk maken zich richting die richtlijnen te ontwikkelen. En dat gaat samen met bijvoorbeeld redelijke prijzen, want anders worden de werknemers onderbetaald."

[j.oldenziel@somo.nl](mailto:j.oldenziel@somo.nl)



"Duurzame armoedebestrijding is meer dan alleen een economie opzetten"

Kritisch onderzoeker Joris Oldenziel:  
"Het aanmoedigen van een toeleverancier om aan OESO-richtlijnen te voldoen is niet genoeg."

De toekomst van ontwikkelingslanden ligt in handen van het bedrijfsleven. Ja of nee? Joris Oldenziel, onderzoeker bij de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen (SOMO) en coördinator van het MVO-platform, aarzelt even met antwoord geven op de stelling. "Alle mogelijkheden moeten benut worden", vindt hij. "Maar het geheel moet wel in handen blijven van de overheid. Ik vind dat minister Van Ardenne nu teveel weggeeft. Wees daar voorzichtig mee. Zet het bedrijfsleven in, maar hou de touwtjes in handen. En maak gebruik van de samenwerking met het bedrijfsleven om ook andere MVO-onderwerpen aan te kaarten." SOMO is een onderzoeksbureau, dat zich richt op multinationale ondernemingen. Het onderzoekt de praktijk van Nederlandse bedrijven in ontwikkelingslanden en de handelskant aan de hand van WTO, OESO-richtlijnen en VN-normen. Het bureau werkt uitsluitend in opdracht van maatschappelijke organisaties. SOMO bestaat sinds 1973 en krijgt subsidies van verschillende ministeries voor projecten die op eigen initiatief zijn ingediend. Bijvoorbeeld de OESO-Watch, waarvoor Oldenziel onlangs subsidie heeft aangevraagd bij de Europese Commissie. SOMO gaat dit samen met organisaties uit verschillende landen doen en is daar vorig jaar al mee begonnen. "Er wordt heel erg geschermd met de OESO-richtlijnen, maar niemand checkt of ze daadwerkelijk worden nageleefd", zegt Oldenziel. Het Nationale Contactpunt (NCP) is de enige plek waar concrete zaken worden neergelegd en dan volgens SOMO nog mondjesmaat. Het NCP krijgt niet veel klachten: een paar per jaar. "De waarde van het NCP is niet groot. Afhankelijk van het probleem kan een NCP-procedure wel 2,5 jaar duren. Een campagne heeft soms veel sneller het gewenste effect

en met een juridische procedure kun je tenminste iets afdwingen, bijvoorbeeld compensatie. Het is bovendien onduidelijk wat het NCP doet met de input van de maatschappelijke organisatie. Het lijkt een beetje op een black box. Wij willen de waarde van de richtlijnen testen, want ze hebben zelf geen tanden. Het normatieve kader van die richtlijnen is redelijk goed en interessant, maar het zijn lange tijd dode letters geweest. Pas bij de herziening van de richtlijnen in 2000, waarbij wij overigens betrokken waren, heeft het opnieuw enige betekenis gekregen." Daarnaast is Oldenziel coördinator van het MVO-Platform, dat bij SOMO is ondergebracht. Dit platform bestaat uit zo'n veertig maatschappelijke organisaties. Doel is MVO te bevorderen door middel van lobby naar de overheid toe en door gezamenlijke kennisuitwisselingen. "Ook bepalen we een gezamenlijke MVO-visie: hoe om te gaan met bedrijven." Van Ardenne's nota 'Aan elkaar verplicht' is bij SOMO goed gelezen. De inhoud roept vooral vragen op. Bijvoorbeeld over het punt dat de minister jaarlijks een dialoog wil voeren met ondernemers over het aanbieden van maatwerk aan partnerlanden. 'Bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap zal nadrukkelijk onderdeel uitmaken van deze dialoog', aldus de nota. Oldenziel: "Wat zijn dan de criteria van MVO? Als de minister geld vrijmaakt voor het bedrijfsleven, zou hun MVO-beleid moeten worden meegenomen en worden getoetst. Kan een niet-duurzaam bedrijf een duurzame bijdrage leveren? Wat is het effect van de bijdrage van een bedrijf? Daarin is nog weinig inzicht. Komt er een evaluatie? Dat blijft allemaal heel vaag." Armoedebestrijding heeft veel te maken met de rol van het bedrijfsleven