Wat kan de FIN voor u betekenen?

Mocht u besluiten Duurzaam beleid deel uit te laten maken van het beleid van uw vermogensfonds, dan wil de FIN u daarbij graag van advies dienen.

U kunt contact opnemen met het FIN-bureau dat u vervolgens zelf of door middel van doorverwijzing naar leden of deskundigen in de FIN-werkgroep Duurzaam beleid zal adviseren.

Colofon

Uitgave	Vereniging van Fondsen in Nederland
Redactie	Miriam Wijnen (www.woorddoener.nl)
Vormgeving	Rediscover (www.rediscover.nl)
Druk	Drukkerij Edauw & Johannissen

© FIN, maart 2010

FIN

Vereniging van Fondsen in Nederland

Jan van Nassaustraat 102
2596 BW Den Haag

T 070 - 326 27 53
F 070 - 326 22 29

E info@verenigingvanfondsen.nl
I www.verenigingvanfondsen.nl

FSC Mixed Sources
Product group from well-managed forests and other controlled sources
www.fsc.org Cert no. SCS-COC-000652-DE
© 1996 Forest Stewardship Council

FIN

Vereniging van Fondsen in Nederland

Met het oog
op duurzaam beleid
voor uw vermogensfonds

‘Zit duurzaamheid niet in de genen van een vermogensfonds?’

De FIN nodigt u van harte uit om in uw bestuur een discussie te starten over deze vraag. In 2009 vond in FIN-verband de eerste bijeenkomst plaats over duurzaamheid binnen het beleid van vermogensfondsen. Graag leveren we met deze brochure een extra bijdrage om de mogelijkheden voor u zichtbaar en uitvoerbaar te maken.

Rien van Gendt - voorzitter FIN

‘U kunt als individuen een cruciale rol spelen om verschil te maken, en afgescheidenheid om te zetten in verbinding. Kijk nauwkeurig naar uw beleggingen en bedrijfsvoering - uit liefde voor de aarde en toekomst voor al wat leeft.’

Prinses Irene - *Stichting Lippe-Biesterfeld NatuurCollege*

‘We moeten naar een nieuw bewustzijnsniveau waarin respect voor leven centraal staat, het menselijke en al het andere. Ecologie en het sociale zijn geen randvoorwaarden meer voor een goede economie, maar de basis van een gezonde economie.’

Herman Wijffels

Duurzaam beleid: voor uw vermogensfonds?

Met deze brochure wil de FIN u informeren over duurzaam beleid. Duurzaamheid staat steeds meer in de belangstelling bij diverse overheden, bedrijven en consumenten. Kort gezegd betekent het: op allerlei terreinen rekening houden met mens en milieu, naast economische aspecten. Maar wat hebben vermogensfondsen te maken met duurzaamheid, kunt u zich afvragen. Wij hebben toch allemaal onze eigen, statutair vastgelegde doelen? Waarom zou bijvoorbeeld een fonds voor individuele noden zich bezighouden met milieu? Natuurlijk is dat waar. Uw fonds is opgericht met een specifieke missie: kunst, cultuur, maatschappelijke projecten, hulp aan ouderen, hulp bij individuele noden, enzovoort. Maar dit doel zal nooit op zichzelf staan. U en/of de oprichters zullen de wens hebben (gehad) om met uw fonds bij te dragen aan verbetering van deze wereld. Dit kunt u zien als een overkoepelende doelstelling achter uw eigen, specifieke missie. En daar komt duurzaamheid om de hoek kijken.

Beleggen, besteden, organiseren

Verbetering van deze wereld hangt samen met duurzame aspecten: de aandacht voor mens, milieu en economie. Ofwel: de drie P’s, People, Planet en Profit. Als vermogensfonds kunt u rekening houden met deze ‘drie P’s’, op alle mogelijke niveaus:

- bij de beleggingen (vermogensbeheer);
- bij de bestedingen (projecten);
- in de organisatie (bedrijfsvoering).

Deze brochure bevat aanwijzingen om deze drie niveaus te ‘verduurzamen’. Als fondsbestuur kunt u een discussie starten of, en zo ja, op welk niveau u stappen wilt zetten richting een duurzamer beleid. En al besluit uw fonds om niet een uitgesprokener duurzame richting op te gaan, dan hebt u er in ieder geval over nagedacht. U kunt dan goed aan de samenleving uitleggen waarom u dit besluit hebt genomen.

Herkent u zich hierin?

‘Met de middelen binnen ons fonds moeten we toch ook aan de vermogenskant kunnen bijdragen om de urgente problemen in de wereld op te lossen.’

‘Samen met overheid, bedrijfsleven en consumenten kunnen we als vermogensfondsen een blijvend verschil maken door bewust om te gaan met milieu- en menswaarden.’

‘Het is niet voldoende om ons te richten op de problemen van de huidige generatie. We willen natuurlijk ook dat onze kinderen en kleinkinderen een goed leven kunnen leiden.’

‘Als we zo doorgaan hebben we in de nabije toekomst drie wereldbollen nodig om de wereldbevolking te voeden. We moeten nu investeren in innovatieve oplossingen om het met één wereldbol te redden.’

‘Vanzelfsprekend spelen onze activiteiten in op veranderingen in de maatschappij. Dus denken we ook na over een duurzamere aanpak.’

Duurzaam beleggen

Duurzaam beleggen is feitelijk een uitbreiding van het gangbare beleggen. Bij gangbaar beleggen bouwt u een portefeuille op met financiële instrumenten, uitsluitend gebaseerd op financieel rendement en risico. Bij duurzaam beleggen voegt u hieraan een criterium toe: de manier waarop het bedrijf omgaat met mens en milieu. U voegt dus een extra filter toe aan uw beleggingsbeslissing. In de praktijk hebt u daarvoor deze mogelijkheden:

Uitsluiting in bedrijven die:

- opereren in strijd met internationale normen; of
- werken in sectoren waarmee u niet wilt werken, zoals alcohol of wapens; of
- onaanvaardbare bedrijfsprocessen aanwenden zoals kinderarbeid.

Positieve selectie ofwel best-in-class

U belegt wel in bedrijven die de beste zijn in een mix van duurzame criteria, zoals:

- milieuvriendelijke producten of processen;
- sociaal beleid;
- ketenverantwoordelijkheid.

Engagement

U voert de dialoog over het gevoerde beleid met de ondernemingen waarin u belegt. U gedraagt zich als een betrokken eigenaar en gebruikt uw invloed om de bedrijven te verbeteren. Ook kunt u bewust en transparant stemmen op de aandeelhoudersvergaderingen. Duurzaam beleggen kent dus vele verschijningsvormen. Welk duurzaam beleggingsbeleid past nu bij uw fonds?

Beleggingsbeleid formuleren

Om uw duurzame beleggingsbeleid te formuleren gaat u uit van de waarden van uw fonds, de ziel en missie. Deze vertaalt u naar beleggingscriteria. Bijvoorbeeld:

Uw waarde	U kiest als beleggingscriterium
Het past bij ons om te investeren in de topbedrijven in duurzaamheid.	**Best-in-class** Bepaal daarbij of u in de beste 50% van de klas wilt beleggen, of in de top 10.
Ons fonds wil geen enkel bedrijf uitsluiten, maar wel de goede richting op duwen.	**Engagement** Bedenk dat engagement in de praktijk vaak themagericht is en aan mode onderhevig.
Wij vinden engagement te opportunistisch, maar hechten wel sterk aan bepaalde thema's.	**Uitsluiting**, eventueel gecombineerd met **best-in-class** Houd er rekening mee dat duurzame vermogensbeheerders verschillend omgaan met uitsluiting (zie: vermogensbeheerder kiezen).

Voorbeeld: Fonds 1818

Fonds 1818 bevordert een duurzame en leefbare samenleving door het ondersteunen van (cultureel) maatschappelijke projecten in de eigen regio. Het fonds heeft zijn doelstellingen vertaald naar de beleggingen. Daarbij is gekozen voor:

- *uitsluiting van bedrijven in landmijnen en clusterbommen;*
- *duurzame indexen;*
- *MRI: investeringen met een financieel en maatschappelijk rendement die de specifieke doelstelling van Fonds 1818 helpen invullen (zie tab Stappenplan).*

Vermogensbeheerder kiezen

Naast het formuleren van duurzame beleggingscriteria is het belangrijk de juiste vermogensbeheerder te kiezen. Duurzame vermogensbeheerders werken op hun eigen manier en verschillen in kwaliteit. Let bij uw keus op het volgende:

Uw beleggingscriterium en daarbij opkomende vragen

Uitsluiting	• Welke tolerantiegrenzen hanteert uw vermogensbeheerder? Een tolerantiegrens is een grenswaarde waaronder een 'foute' activiteit niet meer wordt gesignaleerd. Denk aan kinderarbeid. Zonder indicatie van u zal de ene duurzame vermogensbeheerder bedrijven pas uitsluiten als ze ten minste 10% van de omzet genereren met kinderarbeid. De andere beheerder legt deze grens al bij 5% of misschien 0%. • Is uw vermogensbeheerder zorgvuldig in de research en uitwerking van criteria die u en hijzelf stellen? Het mag duidelijk zijn dat het meer moeite kost om bij 5% omzet de grens te trekken, dan bij 10%.
Best-in-class	Heeft de analist van uw vermogensbeheerder goed inzicht in bedrijven en branches, en een kritische houding? Dit is van belang, want best-in-class vindt vaak plaats door enquêtes. Met het gevaar dat bedrijven vooral zichzelf beoordelen.
Engagement	Heeft uw vermogensbeheerder kennis van de branche waarin het bedrijf werkzaam is? Is hij vastberaden resultaten te bereiken?

Voorbeeld: Dr. Hofsteestichting

De Dr. Hofsteestichting focust op humanitaire, infrastructurele projecten in ontwikkelingslanden, die de leefomstandigheden van mensen verbeteren. Duurzaam beleggen sluit aan bij de doelstelling van de stichting. Daarom kiest men voor een gespreide vermogensmix met daarin een duurzaam aandelenpakket. De aandelenportefeuille is uitbesteed aan Triodos Bank. Reden hiervoor is onder andere de selectieprocedure voor duurzame fondsen.

En het rendement?

Geruststellend is dat wetenschappelijke onderzoeken tot nu toe géén verschil aantonen tussen de rendementen, gecorrigeerd voor risico, van duurzame en gangbare portefeuilles. Met duurzaam beleggen verliest u dus, door de bank genomen, geen financieel rendement, maar wint u juist aan sociaal rendement.

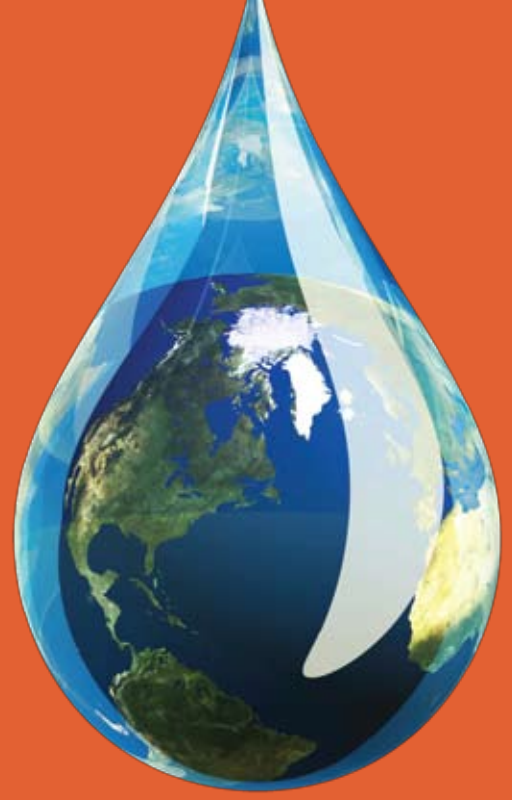
Duurzaam besteden

Duurzaam besteden, duurzaamheid integreren in uw giftenbeleid: hoe werkt dat eigenlijk? En, kunt u denken: is dat nu wel nodig? Onze bestedingen dragen op zichzelf toch bij aan een betere wereld? Dat laatste is zeker waar. U zorgt via projecten voor bijvoorbeeld meer maatschappelijke samenhang, cultuur- of natuurbehoud. Maar toch kan het zinvol zijn om uw giftenbeleid eens te spiegelen aan de drie P's, People, Planet en Profit. Wie weet is er met uw projecten nog meer te winnen dan u nu al doet.

Voorbeeld: Iona Stichting

De Iona Stichting richt zich in toenemende mate op de drie dimensies van duurzaamheid; als Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) ziet zij dit als haar maatschappelijke taak. Ook initieert de stichting onderzoek met cultuurfilosofe Christine Gruwez en hoogleraar Klaas van Egmond van Utrecht Centrum voor Aarde en Duurzaamheid. De Iona Stichting zoekt naar projecten met een grensverleggende ***duurzame samenhang.***

Ignaz Anderson (Iona Stichting): 'Bij ieder project kunnen we een materieel aspect, een sociaal aspect en een waarden aspect onderscheiden. Door je met deze drie aspecten afzonderlijk te verbinden kan een unieke meerwaarde ontstaan. We stimuleren dat mensen, aarde en waarden - People, Planet and Prosperity - steeds meer op elkaar betrokken worden.
In de praktijk betekent dit dat de drie aspecten van duurzaamheid zo veel mogelijk aanwezig zijn in de projecten die de stichting ondersteunt. Eventueel gaat de Iona Stichting met aanvragers in gesprek om dit te bevorderen. Een geslaagd project blijkt eigenlijk van nature de mix van drie P's te bevatten. Een voorbeeld is pedagogische noodhulp aan kinderen in Haïti. Een team werkt daar met spelelementen om trauma's bij kinderen te voorkomen of verminderen. De spelmaterialen worden op creatieve wijze ter plekke gevonden in de natuur. De maatschappelijke winst is niet alleen voor de kinderen, maar ook voor de volwassenen die leren hoe ze de kinderen kunnen begeleiden. Die kennisoverdracht is het visie-element: dat geeft meerwaarde.'



Voorbeeld: d.o.b foundation

D.o.b foundation investeert in sociaal ondernemers die commerciële kansen zien in maatschappelijke problemen, met als doel structurele sociale verandering. De focus ligt op Afrika en baanbrekende Nederlandse initiatieven die de zelfstandigheid van mensen bevorderen. Het fonds stelt integrale duurzaamheid voorop bij de gesteunde projecten: gelijke aandacht voor financiële, sociale en ecologische aspecten.

Zo heeft de foundation geïnvesteerd in een onderneming die een keten ontwikkelt van betaalbare, kwalitatieve, basisscholen. Dit businessmodel start in de sloppenwijken van Nairobi. Hier zijn inmiddels zeven basisscholen opgezet die goed onderwijs bieden tegen een lage prijs. Zij bieden een alternatief voor de overheidsscholen die vaak kwalitatief slecht zijn, en de privéscholen die te duur zijn voor de inwoners van de sloppenwijken.

De onderneming houdt rekening met de volgende aspecten van duurzaamheid:

People
Kinderen (nu zo'n 850) krijgen goed onderwijs. Dit helpt op termijn de hele samenleving vooruit. Ook worden de leraren van de scholen extra getraind. Als deze onderneming slaagt, zal dit een voorbeeld zijn dat men kan overnemen in andere landen. Hierdoor zal de sociale impact van de investering groot zijn.

Profit
De scholen worden gefinancierd via een winstgevend businessmodel. D.o.b foundation en andere hebben aandelenkapitaal geleverd en de ouders van schoolgaande kinderen betalen zelf een maandelijkse bijdrage van € 2,80. Die bijdrage kan 90% van de ouders in sloppenwijken opbrengen. Doordat het scholenproject commercieel is, kan de organisatie groeien en kunnen er steeds meer scholen gebouwd worden.

Planet
Op deze 'P' is in dit project niet de nadruk gelegd, wel wordt er op de meest efficiënte manier met materialen omgegaan.

Duurzaam organiseren

Naast uw vermogensbeheer en projecten kunt u uw organisatie verduurzamen. Denk aan de inkoop van koffie, lunch, energie, kantoorartikelen, vergoedingen voor openbaar vervoer en fiets, enzovoort. Hoewel deze initiatieven kleinschalig lijken, zijn ze de moeite waard. Veel kleine veranderingen kunnen samen toch een verschil maken. Bent u een groter fonds met eigen personeel? Dan kunt u bij duurzaamheid ook denken aan de ontwikkeling van de eigen medewerkers.

Voorbeeld: Haëlla Stichting

De Haëlla Stichting is een kleiner vermogensfonds dat nauw samenwerkt met andere stichtingen. Het fonds ondersteunt projecten binnen de gebieden Geloof & Samenleving, Vrede & Mensenrechten, Milieu, en Mensen in een achterstandsituatie. Sinds 2002 investeert de stichting alleen in ethisch verantwoorde en duurzame beleggingen. Maar ook de organisatie is aan het verduurzamen. De stichting bereidt een verbouwing voor waarbij duurzaamheid centraal staat, in combinatie met een prettig werkklimaat. Isolatie, energiebesparing, duurzame materialen, een zonneboiler: de keuzes worden gemaakt in overleg met adviseurs.

'Voor duurzame huisvesting is advies nodig, je hebt eventueel meerkosten, maar ook subsidies van bijvoorbeeld de gemeente. Daarover winnen we informatie in.'

Voorbeeld: Oranje Fonds

Het Oranje Fonds bevordert betrokkenheid in de samenleving door ondersteuning van sociale initiatieven. Daarnaast ontwikkelt het fonds eigen programma's binnen de pijlers Diversiteit, Samenhang in de Buurt en Actief Burgerschap. Het fonds kiest bewust voor duurzaamheid, onder andere in de organisatie. Dit betekent dat er veel aandacht is voor milieu en verantwoord personeelsbeleid.

Milieu

Het Oranje Fonds wil zijn ecologische voetsporen zo klein mogelijk houden.
Dit is geen vastgelegde doelstelling, maar een besluit dat leeft bij directie en medewerkers.
Voorbeelden van duurzame keuzes:

- *Het kantoor is energiebesparend verbouwd met onder andere warmtewerend glas.*
- *Men gebruikt FSC-papier, afval wordt gescheiden, cartridges worden hergebruikt.*
- *Men koopt zoveel mogelijk producten in van leveranciers 'om de hoek'.*
- *Het fonds stimuleert medewerkers de auto te laten staan:*
  - *Het kantoor is goed bereikbaar met openbaar vervoer, per fiets en te voet.*
  - *Het fonds vergoedt een ov-voordeelurenkaart en stimuleert de 'fiscale fietsregeling'.*
  - *Het fonds heeft een bedrijfsauto en -fiets.*
  - *Het fonds moedigt medewerkers aan dichter bij het werk te gaan wonen, door een verhuispremie.*

Personeelsbeleid

Het Oranje Fonds vertaalt haar eigen beleidsthema's naar het personeelsbeleid:

- *Diversiteit: het team bestaat uit een mix van man/vrouw, oud/jong en diverse culturen.*
- *Actief Burgerschap: medewerkers krijgen tijd en faciliteiten om vrijwilligerswerk te doen.*
- *Samenhang in de Buurt: het kantoor in Utrecht onderhoudt zo goed mogelijk contact met de buurt.*

Verder draagt het fonds zorg voor ontwikkeling van het personeel, bijvoorbeeld door opleidingen, en transparantie in het personeelsbeleid. Zo zijn salarissen transparant vastgelegd, onder meer in het jaarverslag.

'Als klein fonds kun je met je gezonde verstand dingen aanpakken. Maak het niet te ingewikkeld! Wij hebben geen uitgebreid plan voor het verduurzamen van onze organisatie, maar wel het bewustzijn iets te willen doen voor de wereld. Op die manier komen veranderingen gaandeweg. Is het werkbaar dat aanvragers hun bijlagen digitaal indienen? Dan kiezen we daarvoor, want het scheelt papier. Is een bestelling nodig in honderdvoud of kunnen we met minder toe? Zullen we eens met het bestuur dineren in een vegetarisch restaurant? Het zijn kleine veranderingen die de moeite waard zijn.'

Geeske Zanen - *Haella Stichting*

'Duurzamer organiseren levert geen extra werk op. En de kosten? We hebben minder energie verbruikt dan begroot! Maar los daarvan spelen eventuele kosten in onze overweging geen rol. De keus voor duurzaamheid is principieel.'

Ronald van der Giessen - *Oranje Fonds*

'Van parkeerplekken bij ons gebouw gaan we een tuin maken. Zo stimuleer je dat mensen de auto laten staan. Zo'n besluit neem je samen met je medewerkers.'

Boudewijn de Blij - *Fonds 1818*

Stappenplan

Wilt u uw werk als vermogensfonds verduurzamen? Die keus is uiteraard aan uw fonds-bestuur. Besluit u een duurzamere richting op te gaan, dan vindt u hier een stappenplan dat als leidraad kan dienen. De informatie is deels ontleend aan de handreiking 'MVO-aanpak voor VFI-leden' van de VFI.

Duurzamer werken kan in vijf stappen:

1. **Kies** met uw bestuur op welke niveaus u wilt focussen. Beleggen, besteden en/of organiseren?
2. **Kies** per niveau: welke onderdelen wilt u verduurzamen? Zie de checklists voor Beleggen, Besteden en Organiseren.
3. **Verdeel de taken** onder bestuur en/of directie en medewerkers. Doe zo nodig nader onderzoek, bijvoorbeeld naar duurzame vermogensbeheerders of leveranciers.
4. **Neem besluiten** over de onderdelen die u wilt verduurzamen, en voer deze uit.
5. **Communiceer uw acties** aan de fondsoprichters of hun vertegenwoordigers, en aan andere stakeholders zoals uw begunstigden of partners met wie u samenwerkt.

Checklists

In elke checklist vindt u relevante onderwerpen om te bespreken en een besluit over te nemen.

Checklist - Duurzaam beleggen
- Duurzaamheid huidig beleggingsbeleid
- Duurzame beleggingscriteria: uitsluiting, best-in-class, engagement
- Vermogensbeheerder: tolerantiegrenzen, kwaliteit, toegevoegde waarde voor uw beleggingsstrategie. Let op: vraag hier altijd naar bij uw vermogensbeheerder!
- Verantwoording van vermogensbeheerder naar uw bestuur/beleggingscommissie
- Verantwoording van bestuur naar oprichter/andere stakeholders

Checklist - Duurzaam besteden
- Duurzaamheidseisen aan begunstigden
- Ketenverantwoordelijkheid begunstigden
- Reduceren/compenseren transport
- Middelen/materiaalgebruik
- Transparantie over uw bestedingen

Checklist - Duurzaam organiseren

Financieel/administratie
- Financiën
- Transparante kostenverantwoording

Checklist - Milieu
- Afvalscheiding
- Energie meten en reduceren
- Huisvesting
- Vliegverkeer
- Waterverbruik
- Woon-werkverkeer

Checklist - Inkoop algemeen
- Inkoopbeleid opstellen
- Leverancierseisen
- Milieueisen producten en diensten
- Sociale eisen producten en diensten
- Ketenverantwoordelijkheid bepalen

Checklist - HRM
- Arbeidsomstandigheden
- Integriteit en omgangsvormen
- Gezondheid personeel
- Ontwikkeling personeel
- Beoordeling personeel
- Diversiteit in de organisatie
- Werkervaring kansarmen
- Man-vrouwverhouding

Checklist - Inkoop per product
- Bedrijfsmiddelen
- Kantoormeubilair
- Merchandise
- Catering
- Papier en drukwerk

Nog een stap verder

Zijn uw plannen voor duurzaamheid ambitieus? In dat geval kunt u nog een stap verder gaan, bijvoorbeeld door te kiezen voor beleggingsvormen zoals Mission Related Investment (MRI) en Venture Philanthropy:

- **MRI:** u zoekt duurzame investeringsproducten waarmee u ook de statutaire doelstellingen van uw fonds realiseert. Hiermee vervaagt de scheidslijn tussen enerzijds uw vermogensbeheer en anderzijds uw schenkingen.

- **Venture Philanthropy:** u zet uw gehele vermogen, en niet alleen het rendement, op allerlei manieren in om *social and ecological return on investment* te behalen. U investeert bijvoorbeeld in duurzame beleggingen, aandelenkapitaal, vastgoed, garanties, leningen en giften die bij uw doelstelling passen. Die investeringen kunnen risicovol zijn, maar de prijs die u eventueel betaalt komt ten goede aan uw doel. Het eventuele verlies is te vergelijken met een gift. Hiermee is de scheidslijn tussen vermogensbeheer en schenkingen opgeheven.

Voorbeeld: Stichting Pequeno

Stichting Pequeno is een vermogensfonds dat zich richt op Venture Philanthropy. Het gehele fonds wordt ingezet voor de doelstellingen duurzaamheid en transparantie. Hierdoor zal het fonds, afhankelijk van de resultaten van de investeringen, op termijn worden afgebouwd.

De middelen zijn ondergebracht bij verschillende financiële instellingen. Deze worden meer gezien als partners dan als vermogensbeheerders. Een aantal partners is:

- *Triodos Bank. Pequeno investeert in een duurzame portefeuille en verschaft een lening aan het Triodos Sustainable Trade Fund.*
- *Oikocredit. Pequeno stelt middelen beschikbaar voor microfinancieringen. Een deel hiervan kan worden ingezet als garantiekapitaal.*
- *Fair Fashion Holding B.V. Pequeno is aandeelhouder. In die rol is de stichting nauw betrokken bij ontwikkelingen in fairtrade kleding.*
- *www.wereldburgers.tv. Pequeno is samenwerkingspartner van deze nieuwsportal over duurzame onderwerpen, ontwikkelingssamenwerking en transparantie. Onderzocht wordt of de stichting aandeelhouder kan worden.*
- *VBDO. Pequeno is opdrachtgever van een onderzoek naar duurzaam beleid bij goede doelen. Met de resultaten wordt een benchmark ontwikkeld voor charitatieve instellingen.*

'Probeer het gewoon! Geef uzelf de ruimte om kleine stappen te zetten richting duurzaam werken. Pak het kleinschalig aan.'

Boudewijn de Blij - *Fonds 1818*

'Als vermogensfondsen uiteindelijk de keus maken voor duurzaamheid, kan dit een enorme uitstraling hebben naar buiten toe. We kunnen een beweging op gang brengen die de grenzen van onze sector overstijgt, en grote effecten bereiken.'

Irene Mol - *Stichting Pequeno*