— ESSAY —

Concrete lessen uit de permacultuur voor financials

Wat kan de financiële sector leren van de twaalf ontwerpprincipes van de permacultuur? Niets, is waarschijnlijk het eerste wat je te binnen schiet. Hoezo heeft het wroeten in aarde en aanverwanten agrarische zaken iets te maken met het verkopen van verzekeringen, investeren van kapitaal en het maken van winst? Verassend genoeg is juist het tegenovergestelde waar. De financiële sector kan ontzettend veel leren van de principes waarop de permacultuur is gestoeld. En dit wordt geen esoterisch verhaal over geheimzinnige energiekrachten en magische boswezens. Maar juist een analyse gebaseerd op pure logica en natuurwetten. Voor de analytische mens in de financiële sector een waardige inspiratiebron om echte structurele verandering te realiseren.

TEKST **AMBA ZEGGEN** EN **GÉ VISSER** | BEELD **BAS VAN TOL**

Verandering is nog steeds nodig in de financiële sector. Zeker, 2008 was een wake-up call voor hoe het ervoor stond in de sector. *Business as usual* had afgedaan. Oude vertrouwde gedragingen zoals focus op de korte termijn, alleen sturen op winstmaximalisatie in euro's en niet transparant handelen waren rijp voor de schroothoop. Net als het negeren van mens, milieu en maatschappij bij het maken van plannen en keuzes. Het moest echt anders. Althans dat was het idee. Alleen als we de ontwikkelingen bekijken van de afgelopen twaalf jaar is de verandering eigenlijk heel beperkt.

Grootste probleem van het niet van de grond krijgen van een echte fundamentele verandering ligt bij het niet overtuigd zijn dat een andere koers mogelijk is. Deep down verscholen in de ziel van de sector is de overtuiging nog steeds dat de traditionele aanpak eigenlijk de enige is om te overleven. En ja er is wel iets misgegaan in 2008, maar dat kwam door onverantwoordelijk gedrag van bestuurders en inhalige consumenten. Oftewel: een nieuwe weg inslaan, is ongewis en eng.

Tijd dus voor de introductie van een systeem dat al jaren heeft bewezen echt te werken. Een mooie bron om van te leren en wellicht de eerste stappen naar anders denken en doen makkelijker te maken.

PERMACULTUUR

Permacultuur (in agrarische zin) is het bedrijven van landbouw waarbij je gebruikmaakt van de omgevingsfactoren zoals ze zijn. Je handelen en doen om bijvoorbeeld voor een goede oogst te zorgen, is in balans met de omgeving en vereist zo min mogelijk onnatuurlijke hulpmiddelen. Voordat je begint met bebouwing observeer je de omgeving om te zien welke omgevingsfactoren zoals zon, wind, water maar bijvoorbeeld ook dieren de locatie beïnvloeden. Bij de keuzes voor het planten van gewassen hou je rekening met deze factoren.

Kortom je handelt in balans met de omgeving en tegelijkertijd profiteer je van diezelfde omgeving. Zonder de omgeving geweld aan te doen. Sterker nog, je maakt slim gebruik van de elementen die aanwezig zijn.

Je plant bijvoorbeeld expres notenbomen in de buurt van koeien die baat hebben bij de schaduw van deze boom. De bladeren van deze schaduwrijke boom zijn een uitstekende maaltijd voor de koeien en goed voor de kwaliteit van de bodem.

Erg leuk en sympathiek allemaal maar hoe en wat kan de financiële sector hiervan leren? Het gaat nog steeds over planten, bomen en beestjes. Niet echt de wereld van *haute finance*. Waar zit de link precies?

DE TWAALF PRINCIPES

Het adagium van Patrick R. Vickers, autoriteit op het gebied van permacultuur, vat de te leren lessen prachtig samen: *'Live as though you're going to die tomorrow but farm as though you're going to live forever'*. Vervang het woord 'farm' door bank of verzekeraar of, doe eens gek, private equity en klaar is kees. Als je elk besluit langs deze meetlat legt, komen oude vertrouwde pilaren zoals het kortetermijndenken vanzelf in een ander daglicht te staan. Immers als je horizon oneindig is en je bent daar verantwoordelijk voor dan is het minder interessant hoeveel winst je volgende kwartaal denkt te behalen. De vraag 'hoe kun je ervoor zorgen dan je er over vijftig of honderd jaar nog bent?' wordt dan veel belangrijker.

Een mooi voorbeeld van permacultuur en langetermijnvisie is een voedselbos. Zo'n eetbaar bos kan door slim te beplanten met verschillende lagen fruit, bessen en noten nagenoeg op eigen houtje bloeien en groeien en tegelijkertijd een gezin of een heel dorp van voedsel voorzien, generaties lang.

Maar er is meer te leren. De twaalf ontwerpprincipes zijn een uitstekende leidraad voor de financiële sector om de juiste koers te pakken en te behouden. Oftewel in permacultuur terminologie: een leidraad voor het waarnemen, analyseren en handelen. Of dit nu gaat over het bepalen van strategische doelen, het wel of niet verkopen van producten aan klanten of het personeelsbeleid.

De twaalf principes starten bij het uitgangspunt (vrij vertaald) dat je rekening houdt met de belangen van alle stakeholders inclusief milieu en maatschappij. Of dit nu leden zijn uit de eigen groep (te vertalen naar collega's vanuit de organisatie), de gemeenschap in het geheel (te vertalen naar klanten, aandeelhouders, toezichthouders, sectorgenoten en de maatschappij), of de belangen van de aarde zelf.

BANKIERSEED

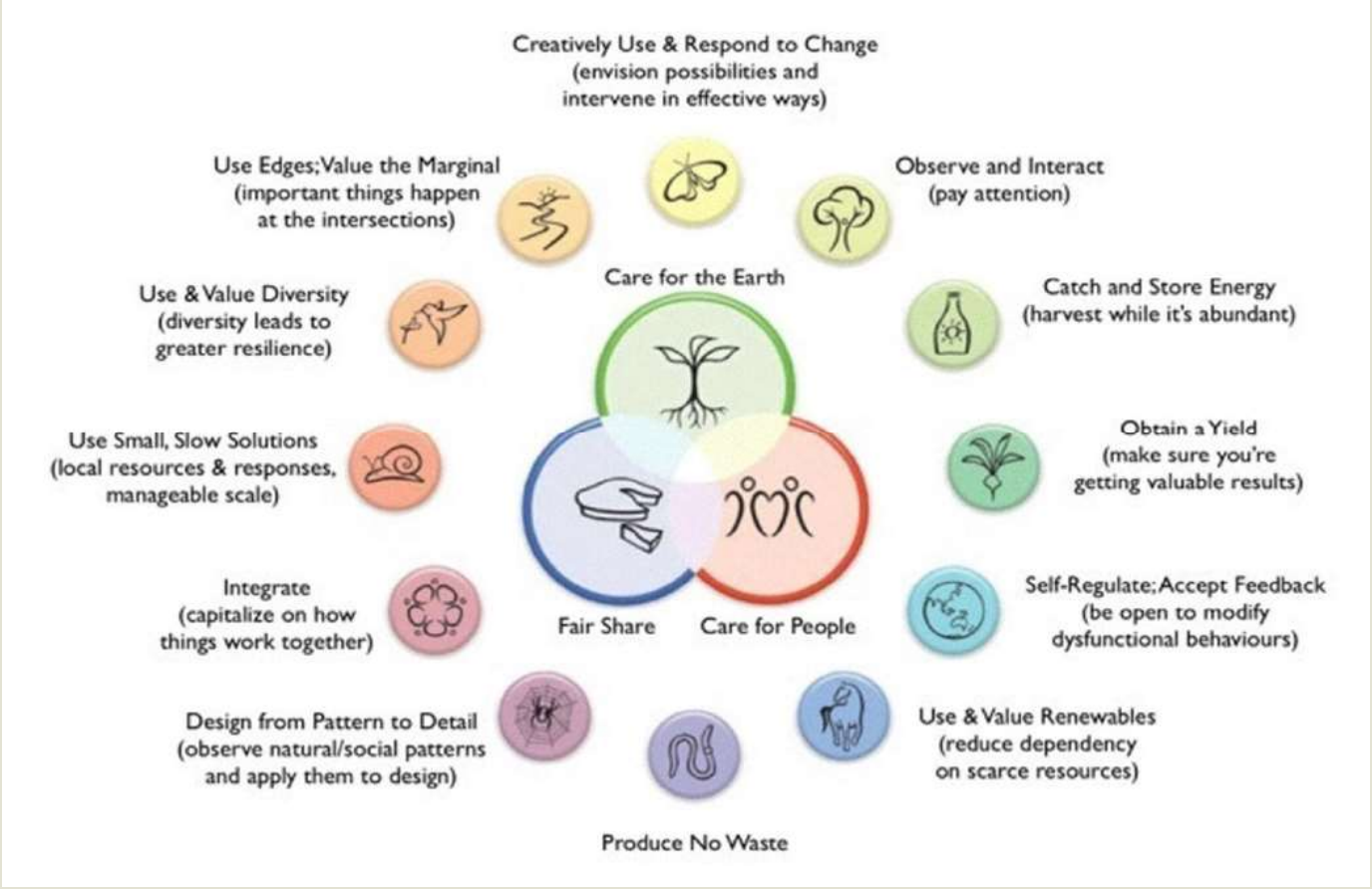
Maar hé wacht eens even, een dergelijke tekst is eerder gesignaleerd in de financiële sector! Dit is zo ongeveer de MVO-ambitie van menig financiële organisatie. Sterker nog, de tweede regel van de bankierseed ("Ik zweer/beloof dat ik een zorgvuldige afweging maak tussen de belangen van alle partijen



Amba Zeggen

Amba Zeggen (1971) heeft als wiskundige/actuaris ruim twintig jaar ervaring in de financiële sector. Vanuit diverse rollen heeft zij goede én slechte voorbeelden gezien. Deze ervaring heeft haar gesterkt in haar overtuiging dat Good Governance en uitstekende resultaten hand in hand kunnen en moeten gaan. Met haar adviesbureau Risk & Governance helpt zij organisaties deze overtuiging te realiseren.

Naast haar advieswerk is Amba docent aan de Amsterdam Business School en verzorgt zij commentaar op het financieel en economisch nieuws voor het programma *Goed ingelichte kring* op NPO radio 1. Tevens maakt Amba Zeggen deel uit van de Raad van Toezicht van de stichting New Financial Forum.



die bij de onderneming zijn betrokken...") is geschoeid op het kernprincipe van de permacultuur. Dat maakt de lessen te leren van de twaalf principes alleen maar toegankelijker (en noodzakelijker). Want blijkbaar is de wil aanwezig op papier, maar het doen is niet eenvoudig.

Laten we een paar principes onder de loep nemen om te laten zien dat de grondslagen van permacultuur zo gek nog niet zijn.

ZELFREGULERING

Een van de belangrijkste principes is het zelfregulerinsgprincipe: 'Gebruik zelfregulering en accepteer terugkoppeling'. Zelfregulering binnen de permacultuur betekent dat systemen zichzelf kunnen bedruipen door te leren van positieve en negatieve terugkoppeling binnen het systeem. Bijvoorbeeld door te veel te oogsten verliest een bodem zijn vruchtbaarheid en biodiversiteit. De volgende oogst zal stukken minder zijn. Om het om te buigen, moet je dus op zoek naar een effectieve balans tussen oogsten en behoud van bodemkwaliteit. Het systeem kan zichzelf steeds bijsturen door de terugkoppeling uit het systeem te gebruiken.

Een ander belangrijk onderdeel van permacultuur-zelfregulering is het hanteren van een langetermijnhorizon, vrij van egocentrisme. Keuzes die je vandaag maakt hebben een positieve impact op toekomstige generaties. Of zoals de oude Grieken zeiden: "A society grows great when old men plant trees in whose shade they know they will never sit".

Hoe moet je dat vertalen naar een bank of verzekeraar? Heel simpel, organiseer je eigen feedback en doe er ook iets mee. Er zijn genoeg bronnen aan te wijzen van klanten, medewerkers en andere betrokkenen die feedback geven over het handelen en doen van een organisatie. Bijvoorbeeld de zorgvuldigheid die (niet) is gehanteerd bij het adviseren over derivaten. Voor veel Mkb-ers kunnen we gerust concluderen dat het zorgvuldig adviseren niet erg goed is verlopen. Die feedback is in ieder geval afgegeven. Maar is daar nu ook iets mee gedaan? En daar bedoelen we niet mee de maatregelen afgedwongen door de AFM. Ook leuk, maar het gaat juist om een interne motivatie om het echt goed te doen.

Een mogelijkheid is bijvoorbeeld het invoeren van de 'eigen oma-lakmoesproef'. Met andere woorden, zou je dit product ook aanbevelen aan je eigen familie? Onder vergelijkbare omstandigheden. Wellicht dat je nu dan minder omzet

"LIVE AS THOUGH YOU'RE GOING TO DIE TOMORROW BUT FARM AS THOUGH YOU'RE GOING TO LIVE FOREVER"

maakt omdat je niet alles wat los en vast zit kan verkopen. Tegelijkertijd zorg je door goed en zorgvuldig advies op de langer termijn voor een robuust financieel systeem.

CULTIVEER DIVERSITEIT

Landbouw op basis van één soortgewas voor het hele land klinkt als een slecht plan en dat is het ook. De Ierse hongersnood midden 18e eeuw is een mooi (of eigenlijk lelijk) voorbeeld waarom diversiteit van gewassen belangrijk is. De Ierse bevolking was tweehonderd jaar geleden afhankelijk van slechts één soort aardappelplantje. Een plantenziekte met een verwoestend effect op juist deze aardappelplant veroorzaakte een totaal mislukte oogst. Één miljoen mensen stierven van de honger en nog eens één miljoen mensen emigreerden.

Het probleem van de Ierse landbouw destijds was de focus op één soortgewas. Het cultiveren van verschillende aardappelgewassen had een effectieve natuurlijke bescherming kunnen zijn tegen deze specifieke aardappelziekte. Verschillende gewassen kunnen meerdere plantenziektes overleven. Een deel van de oogst zal dan wellicht mislukken maar zeker niet alles. Het diversiteit principe: “Gebruik en waardeer diversiteit”, is een belangrijke pilaar binnen de permacultuur.

Ook in het tegenwoordig zo hippe voedselbos worden bewust tientallen verschillende soorten gewassen door elkaar geplant. Die mix levert een gezond, sterk en weerbaar systeem op. Niet alleen beter bestand tegen ziekteverwekkers maar ook beter bestand tegen extremere weersomstandigheden die steeds vaker voorkomen.

Het diversiteitsprincipe is één-op-één te vertalen naar de financiële sector. In eerste instantie naar een van de belangrijkste beleggingsstrategieprincipes. Namelijk portefeuillediversificatie. Iedereen snapt dat het oliekoekendom is om al je kapitaal te investeren in één productsoort. Geen enkel weldenkend bestuur stopt al zijn vermogen in aandelen Unilever of Heineken. Een gezonde, robuuste beleggingsportefeuille bevat financiële producten uit verschillende sectoren met verschillende looptijden en rendementsverwachtingen. Waarom? Heel simpel, als zich een schok voordoet op de markt is de kans kleiner dat je gehele portefeuille onderuitgaat.

Maar ook de diversiteit van een organisatie en met name daar waar de besluiten worden genomen, is belangrijk. Er zijn legio onderzoeken waaruit blijkt dat diverse teams (divers in gender, afkomst, leeftijd, expertise etc.) vele malen succesvoller zijn dan homogene peers. Niet één visie of denkrichting overheerst. Verschillende standpunten worden gedeeld. Keuzes worden fijn geslepen aan diverse inzichten.

Overigens is het essentieel het volledige diversiteitprincipe na te leven. Namelijk dat je het moet *gebruiken* en *waarderen*. In modernen managementtaal heet dat inclusiviteit. Je kan namelijk nog zoveel diversiteit nastreven en allerlei programma’s optuigen om andersdenkenden te stimuleren om mee te doen, maar als je die input niet gebruikt noch waardeert blijf je een monocultuur behouden. Met alle gevolgen van dien.



Gé Visser

Gé Visser (1968, Haarlem) heeft vijfentwintig jaar onderwijservaring als docent en teamleider op College Hageveld in Heemstede. In zijn vrije tijd is hij fervent moestuinier en komt via deze weg in aanraking met het begrip permacultuur. Na het volgen van enkele theoretische en praktische voedselbosopleidingen behaalt hij zijn Permaculture Design Course diploma. Bij deze opleiding ligt de focus op het ontwerpen van systemen die de regels van de natuur volgen. Gé is gegrepen en ontdekt dat de onderliggende principes zich niet beperken tot de landbouw.

Vanuit de vraag ‘Hoe kunnen we met deze ontwerpregels in de hand strategieën ontwikkelen om gezonde, duurzame relaties, bedrijven en werkvelden op te bouwen?’ richt hij zijn trainingsbureau ‘de Voedingsbodem’ op. Gé is lid van het kernteam van Voedselbos Houtrak, een openbaar eetbaar plukpark in aanleg tussen Amsterdam en Haarlem.



MEER PRINCIPES

En zo zijn er nog meer principes die je concreet kunt vertalen naar de sector en waar je hele eenvoudige acties aan kunt verbinden om een eerste stap naar verandering te zetten. Op de website www.permacultuurnederland.org en https://permacultuurnetwerk.eu, kun je alle principes van permacultuur terugvinden. Een boeiende exercitie om deze principes te vertalen naar ons denken en handelen in de financiële sector. Wat betekent het principe: 'Gebruik kleine en trage oplossingen'. En zijn we hier al mee bezig? Wat houdt ons tegen als dit nog geen onderdeel is van onze werkwijze? En hoe kunnen we wel voldoen aan dit klein en traag principe? Het kan soms verfrissend zijn om niet vanuit starre opgelegde regels en ander juridisch kader te kijken naar hoe je evenwichtig en duurzaam kunt opereren met behoud van winst in euro's en tevreden klanten en medewerkers.

CONCLUSIE

Van het 'wroeten in de aarde met principes' kunnen we dus ontzettend veel leren in de financiële sector.

Diversiteit helpt. En dan niet vanuit het parasiteren op andermans vermogen maar door op een gelijkwaardig niveau gebruik te maken van elkaars verschillen.

Groei is niet per definitie goed. Niet elke weg om je marktaandeel te vergoten is ook verstandig of voegt iets toe aan de organisatie die je volgens eigen ethische principes wilt zijn.

"IN DE FINANCIËLE SECTOR ZIJN DE VERANDERINGEN NA DE FINANCIËLE CRISIS EIGENLIJK HEEL BEPERKT"

Langetermijnfocus is belangrijk. Niet alleen omdat het beter is voor klanten of het functioneren van een maatschappij maar ook omdat het op de langere termijn beter en duurzaam resultaat in euro's oplevert.

Dit klinkt als Kumbaya. Copy-paste deze sympathieke principes en alles is weer pais en vree. Maar dat is niet helemaal het geval. Een essentieel verschil is namelijk het gedrag van de natuur, de omgeving. Een gemiddelde boom denkt niet 'ha ha ik ga nu eens lekker profiteren van de zon en ik deel niets met andere bomen of beesten'. Zou de boom dit wel doen, dan is het waarschijnlijk snel afgelopen. Bijvoorbeeld omdat de biodiversiteit verdwijnt. Andere gewassen en organismen die doorgaans de boom beschermen tegen ziektes of zorgen voor essentiële voedingsstoffen zijn verdwenen.

Maar een boom denkt niet (kortzichtig en egoïstisch). In ieder geval niet zonder consequenties. De natuur zal zich niet ongestraft kunnen gedragen als irrationele megalomane narcist. Alhoewel die vervelende Covid-19 aardig in de buurt komt. Tegelijkertijd als iedereen het loodje legt, heeft een virus ook geen mensen meer om voort te bestaan en sterft zelfs Covid-19 uit.

Kortom, verkeerd gedrag binnen de permacultuur wordt vroeg of laat afgestraft. Waarbij de veroorzaker van de situatie er (ook) onder lijdt. En dat is niet vanzelfsprekend in de financiële sector. Als er problemen zijn worden reddingsplannen opgetuigd door de overheid of men haalt extra kapitaal op bij de aandeelhouders die zich geen verlies meer kunnen permitteren. Een echte correctie bijvoorbeeld, ander soort bestuurders, andere producten, of de organisatie opknippen in kleinere delen vindt niet plaats. Of in ieder geval onvoldoende. De zelfregulerende werking hapert op sommige momenten. Met alle kwalijke gevolgen van dien. Dus dat laatste zetje moeten we dan maar als inspiratie ophalen uit de ontwerpprincipes van de permacultuur. Het eerste zaadje naar een echte verandering is hiermee geplant. ■