



Teaching Case

Steward-ownership

Docentenhandleiding



Beste docent,

Leuk dat je het onderwerp steward-ownership onderdeel wil maken van jouw onderwijsprogramma. Deze teaching case biedt een laagdrempelige mogelijkheid hiertoe, die weinig voorbereiding of gerichte expertise vraagt van jou, en tegelijkertijd een stevige introductie op het onderwerp geeft, samen met een aantal actieve werkvormen.

Opzet van de teaching case

De case richt zich op studenten van het HBO en WO vanaf het derde jaar Bachelor t/m Master. Hij bestaat uit een hoofdtekst van zo'n 10 pagina's en daarnaast een aantal thematische hoofdstukken met verdieping op o.a. HR, sociaal ondernemen en fiscaal en notariële aspecten. Ook is er een geanimeerde infographic ter ondersteuning. Ten slotte zijn er zes werkvormen ontwikkeld die je naar eigen voorkeur in de les kunt inzetten.

Duur van de les en mogelijkheden tot verdieping

Afhankelijk van de hoeveelheid verdieping of werkvormen die je gebruikt, kun je de case in een tijdsduur van minimaal 1 uur tot maximaal 3 uur behandelen. Je kunt er ook meerdere sessies aan wijden.

We suggereren dat je het lezen van de **hoofdtekst** en **infographic** als voorbereidende opdracht meegeeft, zodat je de les kunt starten met deze basiskennis. Je kunt de les vervolgens beginnen door volgens een eigen gekozen vorm studenten de inhoud van de gelezen tekst te laten samenvatten. Er is een **Powerpoint-presentatie** waarmee je deze basiskennis klassikaal kunt herhalen. Check de actualiteit voor nieuws over Patagonia, en neem dat waar relevant mee in de introductie.

Het is aan jou welke **verdiepende hoofdstukken** je studenten laat lezen, of je dit vooraf vraagt of in de les doet; en hoeveel en welke **werkvormen** je kiest. Onderstaand vind je bij iedere werkvorm een korte omschrijving en tijdsduur. Op basis hiervan kun je je eigen 'menu' samenstellen.

	Aan de slag met...	Vorm	Duur	Opmerkingen
1	Het kiezen voor steward-ownership	Rollenspel - klassikaal of in deelgroepen	45-60 minuten	Vorbereiding kan ook als huiswerk meegegeven
2	Het beschermen van de missie	Vragen beantwoorden, dan groepsdiscussie	15-60 minuten	Kan ook als huiswerkopdracht meegegeven
3	Het kiezen van stewards	Pressure cooker gevolgd door presentaties	2 x 45 minuten	Werk in kleine groepen, presentatie in grote groep

4	<u>Steward-owned starten</u>	Pressure cooker in groepen	65-90 minuten	Enige overlap met 3; vooral geschikt voor studenten ondernemerschap
5	<u>Een kapitaalinjectie voor een steward-owned bedrijf</u>	Rollenspel klassikaal	60-90 minuten	Vooral geschikt voor finance studenten
6	<u>Een nieuwe rechtsvorm</u>	Schrijven opinie; mogelijk gevolgd door debat	30-60 minuten	Kan ook als huiswerkopdracht meegegeven

Leerdoelen en aansluiting bij vakken

Hieronder staan een aantal leerdoelen (kennis en vaardigheden) geformuleerd die passen bij het werken met deze teaching case. Of deze allemaal worden bereikt en in welke mate ze worden bereikt, hangt (met name bij de vaardigheden) af van de manier waarop je de case inzet in de les.

Kennis

De student:

- weet wat een missie-gedreven onderneming is en wat de basiskenmerken van steward-ownership zijn;
- weet hoe steward-ownership zich verhoudt tot klassieke vormen van eigenaarschap van ondernemingen
- is bekend met verschillende manieren waarop je steward-ownership kunt inrichten.
- kan een aantal voorbeelden van steward-owned ondernemingen noemen en heeft een beeld van het type ondernemingen dat in Nederland steward-owned is.

Vaardigheden

De student:

- herkent praktische vraagstukken waar steward-owned ondernemers voor staan en is in staat hier oplossingsrichtingen voor te bedenken;
- brengt in kaart welke stappen een nieuwe organisatie kan zetten om steward-owned te worden;
- analyseert voor- en nadelen van een overstap naar steward-ownership voor verschillende typen bestaande organisaties.

We zien een logische aansluiting bij opleidingen in of rond het economische domein, zoals commerciële economie, bedrijfskunde, finance, tax & advice, bedrijfseconomie, HRM, international business, creative business. Het onderwerp past daarnaast goed bij opleidingen in ondernemerschap en in het maatschappelijk domein, zoals bestuurskunde of rechten. Uiteraard is de case ook in te zetten in andersoortige onderwijsprogramma's, zoals minoren of masters die dicht bij deze onderwerpen staan.

Voorkennis

We veronderstellen dat studenten kennis hebben over de manier waarop besluitvorming binnen ondernemingen normaliter plaatsvindt. Als dat niet het geval is, is het de moeite waard om hier kort bij stil te staan.

Wie bepaalt wat?	Traditionele ondernemingen	Steward-owned ondernemingen
Bedrijfsstrategie en prestaties	Aandeelhouders	Stewards
Operationele besluiten	Managementteam/bestuur	Managementteam/bestuur
Dagelijkse beslissingen	Medewerkers	Medewerkers

Verder is Patagonia geregeld in het nieuws; check eventueel de actualiteit om in te kunnen spelen op vragen van studenten hierover.

Hieronder vind je per werkvorm een korte toelichting en instructies voor gebruik. De instructies voor gebruik zijn bedoeld om te lezen in combinatie met de opdracht voor studenten.

1. Aan de slag met... kiezen voor steward-ownership

Toelichting

In dit rollenspel staat het gesprek over de toekomst van het bedrijf tussen Yvon Chouinard, de oprichter van Patagonia, en zijn kinderen centraal. Yvon wil Patagonia omvormen tot een steward-owned onderneming, waarmee hij de missie van het bedrijf vooropstelt en zijn nalatenschap veiligstelt. Tijdens een gesprek in zijn huis in Wyoming deelt Yvon zijn visie, waarbij hij zijn kinderen vraagt om mee te denken over de impact van deze beslissing op hun toekomst.

Deze opdracht biedt studenten de kans om de verschillende belangen en overwegingen te verkennen die komen kijken bij de overgang naar steward-ownership. Door zich te verplaatsen in andere rollen, krijgen ze een beter begrip van de uitdagingen en mogelijkheden die hierbij komen kijken. De opdracht eindigt met een reflectie op de argumenten en een bespreking van hoe de Chouinard-kinderen zich in werkelijkheid tot deze beslissing verhouden. Dit biedt inzicht in ondernemerschap, maar ook in de persoonlijke waarden die een rol spelen bij duurzaam ondernemen.

Instructies voor gebruik

Deze werkvorm duurt naar schatting 45-60 minuten. Dit kan korter (bijvoorbeeld door voorbereiding als huiswerk mee te geven) en langer (door uitgebreide nabespreking) worden gemaakt.

Vorbereiding

- Dit rollenspel kan op verschillende manieren uitgevoerd worden, afhankelijk van de kenmerken van de groep en de groepsgrootte. Hieronder staan een klassikale optie en een optie in deelgroepen uitgewerkt.
- Geef de groep(en) na indeling een bepaalde tijd voor voorbereiding – suggestie is 10 minuten. Bespreek tijdens de voorbereiding met de rapporteur(s) hoe zij gestructureerd verslag kunnen doen van de discussie.
- Bedenk vooraf of je een tijdslimiet zet op de duur van het rollenspel – bijvoorbeeld 10 minuten.

Uitvoering

- [Deze video](#) vat het verhaal van Patagonia kort samen en kan eventueel als start worden gekeken.
- Klassikaal: Vijf studenten worden aangewezen (of melden zich aan) om de rollen van Yvon en zijn kinderen op zich te nemen. In de voorbereiding op de discussie verdeelt de groep zich over de rollen. Voor tijdens de discussie kan er een gespreksleider

en/of rapporteur worden aangewezen. Nadeel van deze klassikale optie is dat wellicht niet alle studenten actief betrokken zijn. Voordeel is dat alle argumenten klassikaal ter sprake komen en tijdmanagement gemakkelijk is.

- In deelgroepen: de groep wordt ingedeeld in deelgroepen van 10-15 personen. In elke groep zijn er studenten die Yvon en zijn kinderen spelen en één of twee rapporteurs/gespreksleiders. De overige studenten ondersteunen de argumenten van de studenten die het rollenspel uitvoeren.

Afronding

- Er wordt afgerond door alle argumenten systematisch op een rij te zetten – de rapporteur is hierbij in de lead.
- Vervolgens kan de docent een conclusie trekken en eventueel kort presenteren over hoe de twee Chouinard-kinderen die daadwerkelijk bestaan ([Fletcher en Claire](#)) erin staan (voor zover bekend); of kunnen studenten hierover zelf lezen.
- In plaats hiervan of hierna kan studenten naar hun eigen mening gevraagd worden over hoe zij zouden handelen in een soortgelijke situatie en waarom.

2. Aan de slag met... het beschermen van de missie

Toelichting

Bij deze opdracht staat het vastleggen van het doel van een steward-owned onderneming centraal. Aan de hand van een tekst over onderneming Camping Zeeburg verdiepen studenten zich in de voor- en nadelen van het vastleggen van de missie met behulp van een 'gouden aandeel'. Deze opdracht kun je in de klas laten uitvoeren, maar is ook geschikt om als huiswerkopdracht mee te geven en de antwoorden kort in de klas te bespreken.

Instructies voor gebruik

Deze werkvorm duurt naar schatting 15-60 minuten. De kortste variant houdt in dat je de opdracht als voorbereidend huiswerk meegeeft, waarna je de antwoorden in de klas bespreekt. Bij de langere variant doen studenten de opdracht in de klas, waarna een nabespreking volgt.

Vorbereiding

Kies of je de studenten de opdracht als huiswerk meegeeft. Daarbij kun je ervoor kiezen ze de antwoorden te laten inleveren, of mee te laten nemen naar de les.

Als je de opdracht in de klas laat uitvoeren, zorg dan dat de basistekst voor alle studenten beschikbaar is. Kies of je de studenten individueel of in kleine groepen wil laten werken.

Uitvoering

Hierbij gaan we uit van uitvoering in de klas.

Geef de studenten de opdracht de korte tekst te lezen en de vragen te beantwoorden. Dit kan individueel of in kleine groepen. Geef een tijdslimiet, suggestie is 20-30 minuten (iets meer tijd bij werken in groepen).

Afronding

Bespreek de antwoorden van studenten gestructureerd.

Bij de eerste vraag (specificiteit van de doelomschrijving) kun je een continuüm op het bord zetten, lopend van zeer algemeen tot zeer specifiek, en ze Camping Zeeburg hierop laten plaatsen.

Bij de bespreking van voor- en nadelen kun je de studenten aanmoedigen te redeneren vanuit drie thema's: continuïteit, positieve impact en ruimte voor ondernemerschap.

Bij de tweede vraag (situaties) kun je door op deze voor- en nadelen. Laat de studenten hun voorbeeld linken aan een of meer van de eerdergenoemde voor- en nadelen. Je kunt er hierbij eventueel voor kiezen studenten eerst in kleine groepjes hun voorbeelden te laten bespreken en daaruit het beste te kiezen.

Sluit af met de laatste vraag, naar hun eigen mening. Vraag een aantal studenten om hun mening. Bespreek hierbij welk voor- of nadeel voor de student het sterkst is en vraag te benoemen waarom.

Deze plenaire bespreking kun je kort houden, maar ook langer laten duren.

3. Aan de slag met... het kiezen van stewards

Toelichting

In deze groepsopdracht ontwerpen studenten in kleine groepen een selectieproces voor de stewards in een steward-owned onderneming. Dit is een 'pressure cooker' sessie, waarin de groepen vijf opdrachten krijgen, met elk een beperkte tijd.

Elke groep krijgt een onderneming toegewezen. Ze verkennen in vijf stappen welke kwaliteiten en vaardigheden essentieel zijn voor de stewards en bepalen wie de stewards kiest en hoeveel er nodig zijn. Ten slotte presenteert elke groep hun plannen en ontvangt feedback van de klas op basis van een aantal vastgestelde criteria.

Instructies voor gebruik

Deze werkvorm duurt naar schatting 2 x 45 minuten. Dit kan korter (bijvoorbeeld door voorbereiding als huiswerk mee te geven) en langer (door uitgebreide nabespreking) worden gemaakt.

Vorbereiding

Vertel de klas dat ze zich gaan verdiepen in hoe je stewards kiest voor een steward-owned organisatie.

Verdeel de klas in kleine groepen. Suggestie is groepen van 3-4 personen. Laat de studenten het verdiepende hoofdstuk 3.1.2 lezen als voorbereiding, in de klas of als huiswerk.

Elke groep krijgt een onderneming toegewezen, bijvoorbeeld een technologiebedrijf (Fairphone), een duurzaam chocolademerkt (Tony's Chocolonely), of een biologische supermarkt (Odin). Het is belangrijk dat de onderneming een maatschappelijk doel heeft; het is minder belangrijk dat de onderneming ook daadwerkelijk steward-owned is.

Hieronder vind je een lijst met suggesties.

Naam onderneming	Activiteit	Website
Fairphone	Duurzame en eerlijke smartphones	www.fairphone.com
Tony's Chocolonely	Duurzame en eerlijke chocolade	https://nl.tonyschocolonely.com/
Odin	Biologische supermarkten	www.odin.nl
Yumeko	Duurzaam bed- en badgoed	www.yumeko.nl
Social Capital	Verbinden mensen met kwetsbare arbeidsmarktposities	https://socialcapital.nl/
The Rock Group	Duurzaam consultancybureau	https://therockgroup.biz/nl/
Rataplan	Keten van kringloopwinkels	https://rataplan.nl/
Confed	Assemblagebedrijf	www.confed.eu
Breedweer	Facilitaire dienstverlening	www.breedweer.nl
Thrive Institute	Kennisinstelling	https://thriveinstitute.nl/

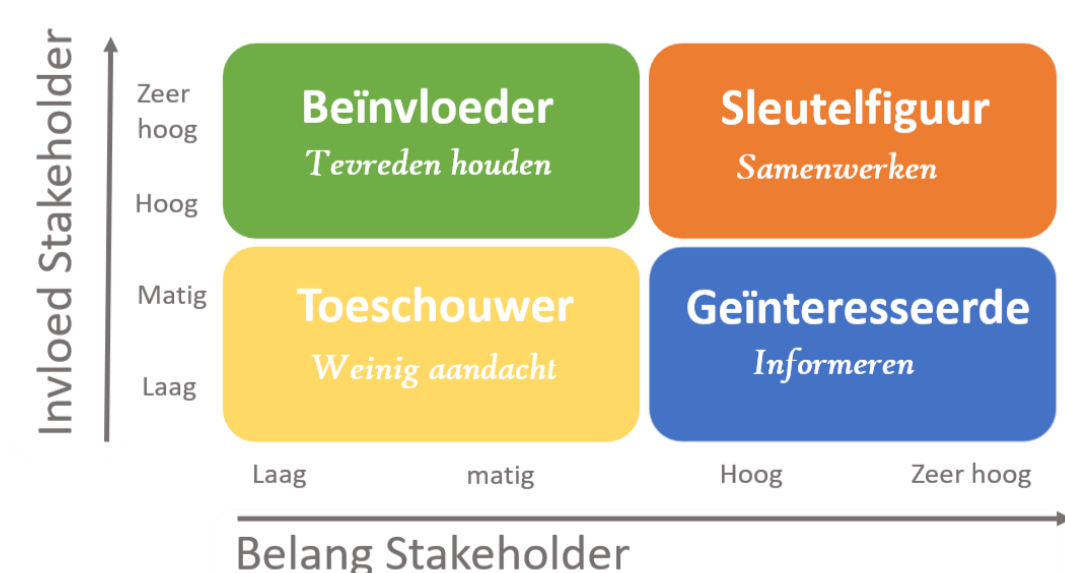
Je kunt er ook voor kiezen studenten zelf een onderneming te laten uitzoeken; ruim hiervoor dan extra tijd in.

Uitvoering

Vertel de studenten dat jullie gaan werken in een 'pressure cooker': ze gaan in hun groepen vier stappen zetten, elk met beperkte tijd, en de vijfde stap is aan elkaar presenteren en feedback geven. Bij elke stap staat een suggestie voor de benodigde tijd.

Stap 1: De organisatie en haar stakeholders – suggestie tijdsduur 15 minuten

Bij deze vraag kun je studenten zelf de belanghebbenden simpelweg op een lijst laten zetten, of hierin meer verdieping aanbrengen door ze een gestructureerde stakeholderanalyse te laten doen. Als ze hiermee nog niet bekend zijn, kun je hiervoor een model aanbieden. Een voorbeeld is het model hieronder.



Stap 2: Kwaliteiten stewards – suggestie tijdsduur 10 minuten

Studenten maken een lijst van 5-8 kwaliteiten van stewards. Loop langs de groepen en stuur bij als er te eenzijdig wordt gedacht.

Stap 3: Belangen stewards – suggestie tijdsduur 15 minuten

Studenten maken een lijst van stewards met bijbehorende profielen, gekoppeld aan belangen die volgens hen vertegenwoordigd moeten worden door de stewards. Ze geven aan of de stewards onafhankelijk moeten zijn (maar bijvoorbeeld wel kennis moeten hebben van het specifieke belang) of aan een belanghebbende stakeholder verbonden moeten zijn. Ondersteun de groepen bij hun denkproces en vraag de studenten hun keuze te beargumenteren.

Stap 4: Selectieproces – suggestie tijdsduur 10 minuten

Studenten werken het selectieproces voor stewards uit.

Overweeg de studenten na deze vier stappen pauze te geven; na de pauze kan gepresenteerd worden.

Afronding

Stap 5: Presentatie en feedback – suggestie tijdsduur minimaal 5 minuten per groep / 30-45 minuten voor een klas.

Vraag de groepen hun plannen te presenteren, suggestie voor tijdslimiet is bijvoorbeeld 3 minuten. De groep presenteert daarin het volgende:

- profielen stewards
- selectieproces
- belangrijkste overwegingen

De rest van de klas geeft feedback en beoordeelt het plan vanuit drie criteria:

- Is de missie goed vertegenwoordigd in de keuze van de stewards?
- Zijn de kwaliteiten van de stewards in lijn met de behoeften van de onderneming?
- Is het selectieproces eerlijk en transparant?

Je kunt de rest van de klas vragen laten stellen en desgewenst aan het einde van elke presentatie vragen een oordeel laten geven in de vorm van een score (cijfer tussen 1 en 10 of een andere schaal).

Rond na de presentaties de bespreking af door belangrijke inzichten uit de presentaties samen te vatten.

4. Aan de slag met... steward-owned starten

Toelichting

In deze activiteit gaan studenten aan de slag met het uitwerken van het starten van een onderneming als een steward-owned onderneming. Wat het zou betekenen voor verschillende aspecten van hun bedrijfsvoering? Wat zijn de voor- en nadelen? Uiteindelijk komen de studenten tot een beredeneerde voorlopige keuze: nu steward-owned starten, later steward-owned worden of geen steward-ownership.

Deze activiteit is vooral geschikt voor studenten die bezig zijn met ondernemerschap en/of het opzetten van een eigen onderneming.

Instructies voor gebruik

Deze activiteit duurt tenminste 65 minuten, maar kan beter iets ruimer worden gepland. De suggestie is opknippen in twee delen (bv 2 x 45 minuten met pauze).

Vorbereiding

Zorg dat het steward-ownership raamwerk uitgeprint op grote vellen beschikbaar is. Daarnaast zijn lege grote vellen nodig voor het op een rij zetten van de voor- en nadelen (stap 3).

Uitvoering

Stap 1: Steward-ownership raamwerk – 20-30 minuten

Studenten vullen dit in met hun eigen groep. Bij elk element is toelichting gegeven. Afhankelijk van hoe ver ze zijn met hun onderneming, kost dit element meer of minder tijd.

Stap 2: Een kijkje bij de buren (1) – 10 minuten

Stimuleer de groepen om bij minstens twee andere groepen commentaar te geven. Als de groepen hiervoor geschikt zijn, kun je overwegen één persoon achter te laten bij het eigen product om uitleg te geven en de anderen op pad te sturen.

Stap 3: Voor- en nadelen en conclusie – 15 minuten

Laat de groepen de voor- en nadelen op een rij zetten. Je kunt hierbij eventueel refereren aan de elementen van (Social) Business Model Canvas. Geef aan dat ze de laatste 5 minuten besteden aan het trekken van een onderbouwde conclusie.

Stap 4: Een kijkje bij de buren (2) – 10 minuten

Stimuleer de groepen om bij minstens twee andere groepen commentaar te geven. Als de groepen hiervoor geschikt zijn, kun je overwegen één persoon achter te laten bij het eigen product om uitleg te geven en de anderen op pad te sturen.

Afronding (10 – 30 minuten)

Dit sluit aan bij stap 5; conclusie. Geef de groepen in elk geval even tijd om de ontvangen feedback te bekijken en eventueel conclusies bij te stellen. Afhankelijk van de beschikbare tijd, kun je de groepjes laten presenteren, of alleen kort hun keuze en belangrijkste argument laten benoemen.

5. Aan de slag met... een kapitaalinjectie voor een steward-owned bedrijf

Toelichting

In deze opdracht verplaatsen studenten zich in een steward-owned onderneming die wil gaan opschalen, en daarvoor een kapitaalinjectie nodig heeft. Hoe kan een steward-owned onderneming zo'n kapitaalinjectie ontvangen, zonder dat deze strijdig is met de scheiding van winst- en stemrecht? Studenten verkennen drie mogelijke opties en beoordelen de mate waarin ze geschikt zijn op basis van enkele gegeven criteria.

Instructies voor gebruik

Deze activiteit duurt tenminste 60 minuten, maar kan ook iets ruimer worden gepland, zodat studenten meer tijd kunnen nemen voor verdieping.

Vorbereiding

Verdeel de klas in vier groepen: drie groepen die één mogelijke vorm van kapitaalinjectie gaan verkennen, en het bestuur van de fictieve steward-owned onderneming True Jeans. Laat de studenten het verdiepende hoofdstuk 4.1 lezen als voorbereiding, in de klas of als huiswerk.

Uitvoering

Stap 1: Vorbereiding - 20 – 25 minuten

Leg de opdracht uit op basis van de omschrijving. Geef de vier groepen tijd om zich te verdiepen in het onderwerp dat zij hebben gekregen.

Stap 2: Pitchen en vragen - 15 - 20 minuten

De drie groepen pitchen hun optie voor kapitaalinjectie en het bestuur heeft de gelegenheid vragen te stellen over hoe dit aansluit bij steward-ownership. De pitches duren ongeveer 2 tot 3 minuten, neem daarna per groep 3 tot 5 minuten voor de vragen.

Stap 3: Keuze van het bestuur - 10 minuten

Het bestuur gaat in overleg en deelt daarna haar keuzes. Mogelijk kan de rest van de groep tijdens het overleg van het bestuur kort pauzeren.

Stap 4: Gezamenlijke reflectie - 10 minuten

Iedereen stapt nu uit zijn of haar rol en er vindt een gezamenlijke reflectie plaats op de argumenten die voorbij zijn gekomen.

Afronding – 5 minuten

De les kan worden afgesloten met een rondvraag over de belangrijkste leeropbrengsten. Hebben studenten een verdiepend begrip gekregen over de mogelijkheden en beperkingen van kapitaalinjectie bij een steward-owned bedrijf?

6. Aan de slag met... een nieuwe rechtsvorm

Toelichting

In deze opdracht onderzoeken studenten de nieuwe rechtsvorm 'rentmeesterverenootschap', bedoeld voor steward-owned bedrijven. Normaal gesproken vraagt het ministerie van Economische Zaken in zo'n proces om input uit de sector met behulp van internetconsultatie. Studenten schrijven een reactie aan het ministerie vanuit het perspectief van een bepaalde belanghebbende, zoals bestaande steward-owned ondernemingen of bedrijven die willen overstappen op deze bedrijfsstructuur. Deze opdracht biedt daarmee een hele concrete context voor studies als bedrijfskunde en bestuurskunde.

Instructies voor gebruik

Deze werkvorm duurt naar schatting 30-60 minuten. Dit kan korter (bijvoorbeeld door voorbereiding als huiswerk mee te geven) en langer (door uitgebreide nabespreking) worden gemaakt.

Vorbereiding

Check de huidige stand van zaken rond het uitwerken van de rechtsvorm. [Kijk hier](#) en zoek op 'rentmeesterverenootschap'.

Pas de opdracht eventueel aan als het proces van uitwerken van de rechtsvorm al verder is gevorderd.

Kern van de opdracht is dat studenten een brief schrijven over de nieuwe rechtsvorm vanuit een bepaald (stakeholder)perspectief.

- Bepaal of je de studenten zelf een perspectief wilt laten bedenken en kiezen, of je ze uit bepaalde gegeven perspectieven laat kiezen (zie onder voor suggesties), of dat je als docent de studenten aan een bepaald perspectief koppelt.
- Bepaal of je deze opdracht individueel of in kleine groepen wilt laten uitvoeren.

Uitvoering

Geef de studenten de opdracht. Een lijst met mogelijke perspectieven:

- ... een bestaande steward-owned onderneming
- ... een bestaande onderneming die wil overstappen op steward-ownership
- ... een ondernemer die een nieuwe onderneming aan het opzetten is en die vanaf de start steward-owned wil inrichten
- ... een belangenbehartiger van het traditionele bedrijfsleven, zoals VNO-NCW
- ... een belangenbehartiger van beleggers, zoals de VEB

- ... de Kamer van Koophandel

Geef de studenten een bepaalde tijd om de brief te schrijven. Suggestie: 20-30 minuten. Als je de studenten de opdracht individueel laat uitvoeren: overweeg na het individueel schrijven van de brief de studenten met hetzelfde perspectief bij elkaar te zetten en samen tot een prioriteit van 3 punten te komen.

Wil je de studenten voorbeelden laten zien van echte brieven die in een vergelijkbaar proces geschreven zijn? Dan kun je bijvoorbeeld verwijzen naar de brieven die zijn geschreven in de internetconsultatie van de [Maatschappelijke BV \(BVm\)](#).

Afronding

Bespreek in de complete groep de elementen van het wetsvoorstel die de verschillende studenten/groepen noemen. Je kunt de elementen op verschillende manieren ordenen (bijvoorbeeld financieel, maatschappelijk, ethisch, ...) of dit aan de studenten laten. Analyseer met de studenten waar de overeenkomende en verschillende belangen liggen. Je kunt nog verder verdiepen door vervolgens het perspectief van het ministerie te kiezen: welke argumenten denken de studenten dat aanslaan bij het ministerie en waarom?

