

Vergaderjaar 2016–2017

26 485

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Nr. 251

BRIEF VAN DE ALGEMENE REKENKAMER

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 13 september 2017

Met deze brief willen we het parlement informeren over de mate waarin de Nederlandse rijksoverheid voorbereidingen heeft getroffen om de Sustainable Development Goals (SDGs) te realiseren. De rijksoverheid heeft naar onze mening een snelle en organisatorisch goede start gemaakt. Wel zien we een aantal aandachtspunten ten behoeve van blijvend effect op lange termijn. We lichten de SDGs en ons onderzoek toe, om daarna in te gaan op deze aandachtspunten.

1 De Sustainable Development Goals

Op 25 september 2015 hebben de lidstaten van de Verenigde Naties de resolutie *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* aangenomen (Verenigde Naties, 2015). Centraal in deze agenda staan de zeventien doelen voor duurzame ontwikkeling die betrekking hebben op armoedebestrijding en het verminderen van ongelijkheid, het behoud van een duurzame leefomgeving en het bewerkstelligen van een duurzame groei en een veilige samenleving. De SDGs bouwen voort op de VN-Millenniumdoelen. De reikwijdte van de SDGs is echter groter. Zo vormen de SDGs veel nadrukkelijker dan de millenniumdoelen een integraal kader. Vijf uitgangspunten zijn fundamenteel voor de SDGs: mensen, planeet, welvaart, vrede en partnerschap¹. Daarnaast richten de SDGs zich nadrukkelijk op alle landen, dus zowel de ontwikkelde als de opkomende en de minst ontwikkelde landen. Alle landen hebben zich – met het ondertekenen van de Agenda 2030 – op twee manieren gecommitteerd aan de 17 SDGs: in de eerste plaats om de doelen te realiseren in eigen land en in de tweede plaats om bij te dragen aan de realisatie van alle doelen wereldwijd door middel van internationale samenwerking.

¹ In het Engels 5 p's: people, planet, prosperity, peace en partnership.

2 Bijdrage van rekenkamers aan de SDGs

De Verenigde Naties en de Internationale Organisatie voor Rekenkamers (INTOSAI), hebben de afgelopen jaren op verschillende momenten benadrukt dat het werk van onafhankelijke en effectief opererende rekenkamers van groot belang is voor een effectieve, efficiënte en transparante implementatie van de SDGs². Aangezien de implementatie van de SDGs een primaire verantwoordelijkheid is van overheden zelf³ (Verenigde Naties, 2015), zal de bijdrage van rekenkamers, geleverd binnen hun eigen mandaat en prioriteiten, zich ook richten op het controleren van de wijze waarop overheden binnen hun eigen land invulling geven aan hun verantwoordelijkheid om de SDGs te realiseren, de voortgang van nationale inspanningen te volgen en zich hierover te verantwoorden. Rekenkamers werken wel samen bij het ontwikkelen van benaderingen voor onderzoek naar de SDGs. Zo is er in INTOSAI-verband een benadering ontwikkeld om na te gaan of nationale overheden zich op een goede manier voorbereiden om de SDGs in hun land te realiseren en of overheden een adequaat systeem weten op te zetten om de voortgang in de realisatie van de SDGs te kunnen meten. INTOSAI duidt dit aan als *SDG-preparedness review*- kortom een «gereedheidsbeoordeling».

De Algemene Rekenkamer heeft, samen met de Europese Rekenkamer, een kader bestaande uit zeven stappen uitgewerkt voor deze SDG-gereedheidsbeoordeling. Deze stappen volgen uit aspecten waarvan de Verenigde Naties hebben aangegeven dat ze een belangrijke basis vormen voor de realisatie van de SDGs in iedere lidstaat (INTOSAI, 2017). Daaronder vallen een sterk commitment van de regering om de doelen te realiseren, het betrekken van de hele samenleving en alle relevante belanghebbenden bij het realiseren van de SDGs, zoals niet overheids- of overheids-gerelateerde organisaties (ngo's), het bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen en het opzetten van een adequaat systeem om de voortgang te monitoren.

De Algemene Rekenkamer is in maart 2017 gestart met het uitvoeren van een SDG-gereedheidsbeoordeling voor Nederland aan de hand van dit zeven stappen kader. Wij zien een goede voorbereiding als een basis voor doeltreffend beleid en het realiseren van alle 17 SDGs in 2030.

3 Over ons onderzoek

De centrale vragen van ons onderzoek zijn:
Vormen de eerste stappen van de Nederlandse regering (2015–2017) een goede voorbereiding voor realisatie van die doelen in 2030?
En heeft de Nederlandse regering een basis gelegd voor de monitoring van de SDGs?

Daarbij onderscheiden we negen deelvragen. De eerste zes vragen komen volledig overeen met het hiervoor genoemde beoordelingskader van zeven stappen en de laatste drie vragen zijn een uitsplitsing van stap 7, afspraken over monitoring en verslaglegging.

1. Is er voldoende duidelijk verwoord politiek commitment? We hebben dit concreet gemaakt door na te gaan of de regering schriftelijk aan het parlement heeft laten weten dat zij de verantwoordelijkheid

² Dit is bijvoorbeeld vastgelegd in de resolutie *Promoting and fostering the efficiency, accountability, effectiveness and transparency of public administration by strengthening supreme audit institutions*, die op 19 december 2014 is aangenomen door de Algemene Vergadering van de VN (Verenigde Naties, 2014).

³ Hoewel meer ontwikkelde landen in de Agenda 2030 ook een verantwoordelijkheid hebben om de minst ontwikkelde landen hierin te ondersteunen.

- neemt om de SDGs in eigen land te realiseren en bij te dragen aan hun verwezenlijking in internationaal verband.
2. Doet de rijksoverheid voldoende om het publiek bewust te maken van de SDGs (onder meer in het onderwijs) en de dialoog met belanghebbenden te stimuleren, ook buiten de rijksoverheid? We hebben deze vraag toegespitst op de plek van de SDGs in het onderwijscurriculum, vooral door na te gaan hoe de regering is ingegaan op Kamervragen hier over.
 3. Zijn de verantwoordelijkheden voor de realisatie van de SDGs helder verdeeld over Ministers en is er hierbij voldoende aandacht voor de coördinatie tussen de Ministers en de bewaking van de samenhang tussen de SDGs? Voor dit laatste zijn we nagegaan of de Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS) -bij wie de coördinatie nu in de eerste plaats berust- instrumenten heeft of laat ontwikkelen om deze samenhang te bewaken.
 4. Wordt het eerdergenoemde commitment vertaald in concrete beleidsplannen?
 5. Is er een systeem opgezet om de realisatie van de doelen en subdoelen voor duurzame ontwikkeling te monitoren?
 6. Is de uitgangssituatie voor Nederland op de SDGs en de onderliggende subdoelen goed gemeten door middel van een nulmeting? Met «goed» bedoelen we: zoveel mogelijk gebruik makend van de in VN verband ontwikkelde indicatoren, aan te vullen met Nederlandse «vertalingen» hiervan.
 7. Worden relevante actoren bij de monitoring betrokken?
 8. Is voorzien in publieke verantwoording over de inspanningen om de SDGs te realiseren?
 9. Is deze verantwoording ingebed in de reguliere cycli van begroten en verantwoorden?

We hebben ons onderzoek uitgevoerd in de periode maart-juni 2017. Om bovenstaande vragen te beantwoorden hebben we openbare bronnen geanalyseerd en interviews gehouden met de nationale coördinator voor SDGs, de SDG-coördinatoren («focal points») binnen diverse ministeries, het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de internationale afdeling van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Partos (branchevereniging van organisaties op het gebied van ontwikkelingssamenwerking) en het SDG Charter, waarin bedrijven, overheden en ngo's samenwerken. In de volgende paragrafen schetsen we onze bevindingen met verwijzing naar de 9 deelvragen uit het model.

4 Snelle en goede organisatorische start

De Nederlandse regering heeft zich duidelijk gecommitteerd aan het realiseren van de SDGs in Nederland (deelvraag 1). De Minister voor BHOS heeft in september 2016 haar plan van aanpak voor de implementatie van de SDGs naar de Tweede Kamer gestuurd (Kamerstuk 26 485, nr. 232). Hierin heeft zij aangegeven dat Nederland ernaar streeft om alle SDGs in 2030 te behalen. Het plan van aanpak is mede opgesteld namens de Minister van Economische Zaken, de Minister en Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu, de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het plan van aanpak belicht vele aspecten die van belang zijn voor de realisatie van de SDGs in Nederland en daarbuiten. Zo gaat het uitvoerig in op de noodzakelijke samenwerking met andere partijen, zoals bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld (deelvraag 2). Die samenwerking krijgt ook daadwerkelijk gestalte, zoals onder meer blijkt uit de eerste Nederlandse SDG-rapportage die op 24 mei 2017 aan de Tweede Kamer is aangeboden (Kamerstuk 26 485, nr. 246). De totstandkoming van deze rapportage is gecoördineerd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken en bevat

– naast een bijdrage over de inspanningen van de rijksoverheid – ook bijdragen van andere overheden (gemeenten, provincies en waterschappen), het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties (actief in Nederland en in het buitenland), kennisinstellingen en jongerenorganisaties. Ook uit de interviews komt naar voren dat er tal van samenwerkingsverbanden zijn opgezet tussen rijksoverheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, andere overheden en kennisinstellingen. Ook met het ontwikkelen van een systeem voor het monitoren van de realisatie van de SDGs is een goede start gemaakt (deelvragen 5 en 6). Zo is het CBS in 2016 gestart met het inventariseren van de beschikbaarheid van gegevens die de stand van zaken weergeven voor de 17 doelen (op het niveau van de subdoelen en de in VN-verband afgesproken indicatoren). Dit heeft op 4 november 2016 geresulteerd in de eerste SDG-monitorrapportage van het CBS (CBS, 2016), voor zover ons bekend als eerste statistisch bureau ter wereld. Op dit moment is het CBS in gesprek met ministeries en ngo's om na te gaan of zij belangrijke gegevens hebben waar het CBS niet over beschikt en over de vraag hoe het CBS deze gegevens in een volgende versie van zijn rapportage kan gebruiken (deelvraag 7).

Het CBS wijst er wel op dat het jaarlijks meten van alle relevante SDG-doelen en -subdoelen veel extra werkzaamheden met zich meebrengt, omdat data daarvoor op dit moment nog niet in alle gevallen beschikbaar zijn. Volgens het CBS kunnen de werkzaamheden niet binnen het huidige werkprogramma worden opgevangen en vraagt dit om een betere balans tussen taken en middelen.

5 Aandachtspunten voor de komende tijd

Naast een goede start zien we een aantal aandachtspunten voor een effectieve en samenhangende realisatie van de SDGs op langere termijn.

5.1 Onderwijs

Bij deelvraag 2 gaat het ook over het belang van bewustwording van SDGs in het onderwijs. In subdoel 4.7 van de SDGs wordt gesteld dat er aandacht nodig is voor de SDGs in het onderwijscurriculum, met als doel te zorgen dat alle leerlingen genoeg kennis en vaardigheden verwerven om duurzame ontwikkeling te kunnen bevorderen. De Tweede Kamer heeft de regering in 2014 verzocht onderzoek uit te laten voeren naar de stand van zaken en verbetermogelijkheden op het gebied van duurzaamheid in het onderwijs (Kamerstuk 34 000 XII, nr. 46). Uit dit onderzoek bleek dat er wel positieve ontwikkelingen zijn, maar slechts bij een zeer klein deel van de scholen (Het Groene Brein, 2015). De Ministers van OCW en de Staatssecretaris van IenM verwezen voor verbeteringen op grotere schaal naar de brede maatschappelijke dialoog over het onderwijs van morgen, «Onderwijs 2032». Het eindadvies van het Platform Onderwijs2032 besteedt echter niet veel aandacht aan duurzame ontwikkeling zoals bedoeld in de SDGs (Platform Onderwijs2032, 2016). De vraag van de Tweede Kamer, hoe het nu staat met de aandacht voor duurzame ontwikkeling in het onderwijscurriculum, is dus nog niet beantwoord. Het is ons niet duidelijk, welk vervolg hier op komt.

5.2 Gezamenlijke opgave

Bij de publieke verantwoording over inspanningen om de SDGs te realiseren zien we een aandachtspunt (deelvraag 9). Het realiseren van deze doelstellingen vraagt bijna altijd om gezamenlijke inspanningen van overheden en bedrijfsleven. Dat vereist analyse van de invloed die rijksbeleid heeft op de mogelijkheden van decentrale overheden en

anderen om de betreffende doelen te halen en vice versa. Dit moet dan ook in de verslaglegging tot uitdrukking komen.

Achterstanden verminderen en voorkomen is een rode draad in de SDGs. In de eerste Nederlandse SDG-rapportage gaan gemeenten veel uitvoeriger in op diverse achterstanden en de vraag wat daartegen te doen is dan de rijksoverheid (met uitzondering van het emancipatiebeleid). Zo wijzen gemeenten onder andere op de situatie van kinderen die leven in relatieve armoede – met gevolgen voor hun kansen op school-, mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en de situatie met betrekking tot betaalbare huisvesting. Bij deze vormen van achterstand spelen behalve lokale ook landelijke factoren een rol. Zo noemt het SCP in *Armoede in kaart 2016* onder meer conjuncturele, technologische en sociale ontwikkelingen als verklaringen van armoede. Als mogelijke maatregelen om armoede tegen te gaan wijzen de auteurs onder andere op inkomensbescherming (via uitkeringen), maximering van prijzen voor essentiële zaken zoals wonen (via maximum prijs of subsidie), mogelijkheden tot re-integratie van uitkeringsontvangers en investeringen in onderwijs en gezondheidszorg (Hoff, Wildeboer Schut, Goderis, & Vrooman, 2016).

Het feit dat de uitvoering van beleid bij gemeenten is belegd neemt niet weg dat het Rijk ook veelal kaders stelt voor dat beleid. Het Rijk moet zich richten op de werking van die kaders en informatie hebben om die te kunnen beoordelen. De noodzaak hiervoor komt het duidelijkst naar voren waar het gaat om het tegengaan van achterstanden. Het geldt in principe ook voor andere SDGs, bijvoorbeeld op het gebied van klimaat en natuur.

5.3 Coördinatie

De snelle start die in Nederland heeft plaatsgevonden op het gebied van de SDGs was mede mogelijk door te werken op basis van de bestaande verantwoordelijkheden van Ministers, een lichte coördinatie door de Minister voor BHOS en zonder eerst een langetermijnstrategie uit te werken. De SDGs omvatten vrijwel alle beleidsterreinen en vele actoren werken eraan. Het bewaken van de samenhang tussen de beleidsinzet- op de korte en op de lange termijn- en de bestuurlijke coördinatie tussen de diverse actoren is een grote opgave (deelvraag 3).

Samenhang beleidsinzet

Zoals de Minister voor BHOS in het Plan van Aanpak zelf stelt, moet bij elk beleidsvoorstel de vraag worden gesteld in hoeverre dit positief of negatief doorwerkt op een of meer SDGs. Ze stelt dan ook dat hier een hanteerbaar instrument voor ontwikkeld moet worden, door «de kenniswereld» (Kamerstuk 26 485, nr. 232). De Tweede Kamer deelt deze zorg. In een motie heeft de Kamer gevraagd om de voor- en nadelen van een SDG toets in kaart te brengen (Kamerstuk 34 725 XVII, nr. 10). Onlangs heeft de Minister voor BHOS de Tweede Kamer een brief gestuurd waarin zij de voor- en nadelen die zij ziet aan een SDG-toets uiteen heeft gezet (Buitenlandse Zaken, 2017). De Minister geeft in deze brief aan dat het Integraal Afwegingskader (IAK) al voorziet in het op uniforme wijze toetsen van beleid op een groot aantal aspecten, zoals (o.a.) milieu-, werkgelegenheids- en bedrijfseffecten. Zij geeft ook aan dat in het IAK op een aantal SDG-aspecten niet wordt getoetst, zoals op armoedebestrijding, ongelijkheid of voedselzekerheid.

Bij het ontwikkelen van een toets of een ander instrument lijkt het ons goed om aan te sluiten op het IAK. Het IAK zou aangepast kunnen worden om toetsing van nieuw beleid op gevolgen voor de SDGs mogelijk te maken, evenals toetsing van nieuw beleid voor één SDG op de gevolgen voor andere SDGs. Een goede afweging is wellicht meer gebaat bij aanpassing van dit integrale kader dan bij een specifieke SDG toets.

Bestuurlijke coördinatie

Wij vinden het een goede basis dat de realisatie van de verschillende SDGs – aansluitend bij de bestaande verantwoordelijkheden – bij de verantwoordelijke Ministers is belegd. Het vraagt wel om een duidelijke coördinatie en toetsing van beleidsvoorstellen om te voorkomen dat voorstellen met elkaar botsen. Er is gekozen voor een lichte vorm van coördinatie door de Minister van BHOS. Of deze lichte vorm voldoende is, moet blijken.

De SDGs gaan over klimaatverandering én maatschappelijke uitsluiting én een levensvatbare economie, zowel hier als elders. Zoals de Minister voor BHOS zelf al eens heeft aangegeven, is het dan ook de vraag of Buitenlandse handel en Ontwikkelingssamenwerking het meest aangewezen ministerie is voor de coördinatie. Ter vergelijking: de Duitse regering heeft gekozen om een staatscommissie aan te stellen onder de bondskanselier.

5.4 SDGs in begrotings- en verantwoordingscycli van het Rijk

De eerste Nederlandse SDG-Rapportage zoals dit jaar is verschenen geeft een overkoepelend inzicht in de stand van zaken en voortgang en beperkt zich niet tot de inzet van de rijksoverheid. Die vorm past uitstekend bij dit brede maatschappelijke onderwerp en vormt een prima basis voor publieke verantwoording. Daarnaast zou de publieke verantwoording over de realisatie van de plannen en over de ingezette middelen op het niveau van de rijksoverheid en de verschillende betrokken ministeries verbeterd kunnen worden (deelvragen 8 en 9) door te bezien op welke manier de SDGs opgenomen kunnen worden in de reguliere cyclus van begroten en verantwoorden.

Een mogelijkheid die wij eerder suggereerden in onze brief aan de Tweede Kamer naar aanleiding van het parlementair onderzoek Breed Welvaartsbegrip (Kamerstuk 34 298, nr. 16), is om bepaalde thema's uit de SDGs die belangrijk zijn voor Nederland⁴ op te nemen in het Financieel Jaarverslag Rijk. Daardoor biedt het Financieel Jaarverslag Rijk niet alleen inzicht in de huidige stand van de economie en overheidsfinanciën, maar ook in andere aspecten die raken aan een Breed Welvaartsbegrip en daarmee aan belangrijke maatschappelijke effecten op korte en lange termijn.

Daarnaast kan iedere Minister zijn verantwoordelijkheid voor een of meer SDGs of subdoelen en de voorgenomen inspanningen om deze te realiseren, uiteenzetten in de departementale begroting. In de Nederlandse aanpak zijn de verschillende Ministers namelijk verantwoordelijk voor de realisatie van de SDGs. Die aanpak is doelmatig en sluit aan bij de al bestaande verantwoordelijkheidsverdeling. Die verantwoordelijkheid gaat over beleid, beschikbare begrotingsmiddelen en verantwoording over behaalde resultaten. Concreet zou iedere Minister in de beleidsagenda van de begroting expliciet kunnen maken voor welke SDGs hij of zij verantwoordelijk is en bij de relevante beleidsartikelen aan kunnen geven wat de rol is van de Minister, welke instrumenten worden ingezet om de SDGs te realiseren en hoeveel begrotingsmiddelen daarmee

⁴ Dit kan zijn omdat Nederland hier nog aanzienlijke stappen dient te zetten om de doelen te realiseren, bijvoorbeeld als het gaat om klimaatbeleid.

gemoeid zijn. Op die manier kan ook de bestuurlijke opgave om de SDGs te realiseren met concrete beleidsplannen beter worden gevolgd (deelvraag 4). In het departementale jaarverslag kan iedere Minister zich vervolgens verantwoorden over de uitvoering en resultaten van de voorgenomen inspanningen.

Wij nodigen de Tweede Kamer uit om met het (nieuwe) kabinet te bezien op welke manier het inzicht in de realisatie van de SDGs, de daartoe ingezette middelen en instrumenten en de uiteindelijk bereikte resultaten het beste kan worden geboden.

Algemene Rekenkamer

drs. A.P. (Arno) Visser,
president

dr. E.M.A. (Ellen) van Schoten RA,
secretaris

Literatuur

Algemene Rekenkamer. (2016). Kamerbrief Parlementair Onderzoek Breed Welvaartsbegrip. Kamerstuk 34 298, nr. 16

Buitenlandse Zaken. (2016). *Nederland Ontwikkelt Duurzaam: Plan van aanpak inzake implementatie SDGs*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2016–2017, 26 485, nr. 232. Den Haag: Sdu.

Buitenlandse Zaken. (2017). SDG-toets, 1–7. Kamerstuk 26 485, nr. 250. Den Haag: Sdu

Buitenlandse Zaken (redactie). (2017). *Nederland ontwikkelt duurzaam: eerste Nederlandse SDG Rapportage*. Den Haag: Sdu.

CBS. (2016). *Metten van SDGs: een eerste beeld voor Nederland*. Den Haag: Eigen Beheer.

Het Groene Brein. (2015). *Rapportage onderzoek Duurzaam Onderwijs*. Bijlage bij kamerbrief met reacties op motie Ouwehand betreffende duurzame ontwikkeling in het Nederlandse onderwijssysteem. Kamerstuk 20 487, nr. 48. Den Haag: Sdu.

Hoff, S., Wildeboer Schut, J. M., Goderis, B., & Vrooman, C. (2016). Armoede in kaart 2016. Retrieved August 1, 2017, from <https://digitaal.scp.nl/armoedeinkaat2016/>

INTOSAI. (2017). Sustainable Development Goals How can INTOSAI contribute to the 2030 Agenda for Sustainable Development? Geraadpleegd op 27 juli 2017 op <http://psc-intosai.org/data/files/53/A2/97/81/8BB3C510B9D622C59B59F9C2/Item 8 – INTOSAI Chair paper on SDGs.pdf>

Platform Onderwijs2032. (2016). *Ons onderwijs2032. Eindadvies*. Geraadpleegd op 27 juli 2017 op <http://onsonderwijs2032.nl/wp-content/uploads/2016/01/Ons-Onderwijs2032-Eindadvies-januari-2016.pdf>

Tweede Kamer. (2014). *Motie van het lid Ouwehand c.s. met het verzoek aan de regering te onderzoeken hoe duurzame ontwikkeling op integrale wijze in het onderwijs kan worden gefaciliteerd*. Kamerstuk 34 000 XII, nr. 46. Den Haag: Sdu.

Tweede Kamer. (2016). *Duurzame Ontwikkeling en beleid. Verslag van een algemeen overleg, gehouden op 28 januari 2016*. Kamerstuk 30 196, nr. 431. Den Haag: Sdu.

Tweede Kamer. (2017a). *Motie van de leden Dijkgraaf en Karabulut over de voor- en nadelen van een SDG-toets*. Kamerstuk 34 725 XVII, nr. 10. Den Haag: Sdu.

Tweede Kamer. (2017b). *Verslag van een algemeen overleg Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, hulp, handel en investeringen*. Kamerstuk 26 485, nr. 239. Den Haag: Sdu.

Verenigde Naties. Promoting and fostering the efficiency, accountability, effectiveness and transparency of public administration by strengthening supreme audit institutions (2014). Geraadpleegd op 23 augustus 2017 op http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/228

Verenigde Naties. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolutie goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 25 september 2015. Geraadpleegd op 2 augustus 2017 op <http://www.sdg nederland.nl/wp-content/uploads/2016/10/17-Doelstellingen-Om-Onze-Wereld-Te-Transformeren.pdf>