

ANNEMIEKE ROOBEEK: 'DEMOCRATISERING, VERANKERING EN VERBEELDINGSKRACHT'



📅 19-05-2026 | Interviewer: [Joyce Leemrijse](#) | Auteur: [Ellis Bloembergen](#) | Beeld: [Bram Belloni](#)



We zijn op weg naar een nieuwe ordening: vernieuwing buiten de gevestigde structuren om, gedreven door mensen die niet willen wachten op Den Haag en die zien dat het verhaal een andere inhoud kan krijgen door zélf te doen. Dat is de stellige overtuiging van emeritus hoogleraar en duizendpoot Annemieke Roobeek. 'Beslissen gebeurt niet langer door de *happy few*, maar samen met de *happy many*. Zowel binnen de samenleving als binnen bedrijven leidt dat tot vernieuwing en een lonkend perspectief.'

Op de cover van het boekje met daarin haar emeritaatsrede staat [Annemieke Roobeek](#) in een opmerkelijke pose. Ze draagt haar toga maar half. Precies zo stond ze ook 37 jaar geleden op de foto, tijdens haar inauguratie als hoogleraar op de Verolme Leerstoel voor Technologie en

Economie aan Nyenrode Business Universiteit. Met dit statement maakt ze duidelijk dat haar blik verder reikt dan die van wetenschapper. Ze wil geen theoretische modellen vanuit de ivoren universiteitstoren de samenleving in slingeren. 'Vanaf dag één stond ik midden in het veld. Ik vroeg me steeds af: klopt het academische beeld wel? Hoe is het echt?'

Die controletoeft, zoals ze het zelf noemt, bepaalde haar veelzijdige loopbaan. Ze is naast academicus ook ondernemer, bestuurder, commissaris, kwartiermaker en veranderaar. Opgeleid als politicoloog internationale betrekkingen promoveerde ze in de economische wetenschap op de rol van technologie in concurrentieverhoudingen. In 1989 werd Roobeek, toen 30, benoemd tot jongste vrouwelijke hoogleraar. Sinds 1997 is ze hoogleraar strategie en transformatiemanagement aan dezelfde universiteit. Altijd koos Roobeek bewust voor een parttime hoogleraarschap; zo bleef ze onafhankelijk en in de maatschappij actief. Ze richtte drie consultancybedrijven op en bekleedde een reeks commissariaten, onder meer bij Fortis, PCM Uitgevers, ABN AMRO, KLM, Eneco en Randstad. Steeds met dezelfde overtuiging: 'Een commissaris moet zowel vakinhoudelijk sterk als maatschappelijk verankerd zijn.'

Eind maart sprak Roobeek haar emeritaatsrede uit, met als titel *Democratie en Verbeeldingskracht – over het organiseren van verlangbare visies*. Hierin betoogt Roobeek dat we op weg zijn naar een nieuwe ordening. 'Na jaren van neoliberalisme en vastgelopen bureaucratische systemen is het tijd om grote maatschappelijke vraagstukken horizontaal op te lossen', stelt ze. 'Beslissen gebeurt niet langer door de *happy few*, maar samen met de *happy many*. Zowel binnen de samenleving als binnen bedrijven leidt dat tot vernieuwing en een lonkend perspectief.' Wat dat vraagt van leiderschap en of ze al contouren ziet van een nieuwe ordening, deelt Roobeek tijdens een lang gesprek met Joyce Leemrijse, partner en notaris bij A&O Shearman.

Je vervulde naast je rol als wetenschapper vele andere rollen. Vormde je een uitzondering?

'Ik ken weinig mensen met een vergelijkbaar cv. Ik had nooit een traditionele baan, ik had altijd heel veel werk. Gedreven door nieuwsgierigheid wilde ik mijn kennis en kunde breed inzetten bij bedrijven, binnen organisaties, de overheid en erover doceren op de universiteit. Ik beet me vast in vraagstukken die te complex of te risicovol waren voor de reguliere wetenschap of de adviesbureaus. Om autonoom te kunnen blijven denken en handelen, financierde ik mijn onderzoek altijd zelf – met de inkomsten die ik als ondernemer uit vaak risicovolle projecten verdiende. Altijd heb ik in mijn projecten gewone mensen dwars uit de organisatie willen betrekken om de collectieve intelligentie te benutten.'

Werd je weleens verrast? Dat de praktijk anders was dan je verwachtte?

'Nee, integendeel. Als onderzoeker had ik de organisatietools en het vermogen om zo'n 25 jaar vooruit te kijken doordat ik trends en technologieontwikkelingen bijhoud. Cruciaal was daarbij altijd technologie, want die leidt tot nieuwe processen en producten en heeft impact op hoe we werken, wat we consumeren en wat de verdienmodellen zijn. Door technologische ontwikkelingen te koppelen aan industriële structuren, maatschappelijke impact en het absorptievermogen van een samenleving, kan ik vooruitkijken welke richting het op kan gaan.'

In de late jaren '80 introduceerde je 'strategisch management van onderop'. Wat leverde dit op?

'Ik geloof er heilig in dat transformaties niet in de bestuurskamer moeten worden vormgegeven, maar samen met de werkvloer. Het heeft weinig zin als mensen papegaaien wat managers zeggen, je zult met elkaar een nieuwe strategie moeten formuleren en kennis en ervaring zitten dwars door alle lagen heen. Als je niet verder kijkt dan de collega's in de top, sluit je zo'n 80 procent van je personeel uit. Dat zijn nu juist de mensen die keihard werken in de operatie en uitvoering. Zij kunnen vaak beter vertellen waarom een strategie niet gaat werken dan een manager of iemand uit de supervisory board.'

Hoe betrek je medewerkers van hoog tot laag?

'Zorg dat iedereen dezelfde taal verstaat, dat kan ook in andere woorden. Laat collega's aan het woord en verwerk hun inzichten in de strategie. Als mensen zich hierin herkennen en als die ook aantrekkelijk wordt verwoord in een perspectief, ontstaat er draagvlak. Dan zijn medewerkers niet bang voor verandering, maar begrijpen ze waarom die nodig is. Zo voorkom je ook dat strategieën stranden bij de implementatie.

Als mensen enthousiast zijn over de koers van een bedrijf, kun je hen zelf verantwoordelijkheid geven. Er is geen extra managementlaag nodig, juist eerder minder management. Organisaties worden sterker als mensen op alle niveaus initiatief nemen en de ruimte voelen om mee te doen. Dat is wat ik bedoel met democratisering van macht binnen de bedrijven. Dit inzicht leidde ertoe dat ik rond 2012 op Nyenrode het executive programma moderne medezeggenschap (MMZ) heb opgezet. Het is een mini-MBA voor ondernemingsraden en inmiddels hebben tientallen bedrijven en organisaties meegedaan.'

Wat was de gedachte daarachter?

'Als je wilt dat de governance – de gouden driehoek tussen commissarissen, bestuur en medezeggenschap – goed functioneert, moeten alle partijen strategisch kunnen meepraten. Dat is tegenwoordig in de governance code ook geregeld en de SER heeft onlangs dit punt extra aandacht gegeven in het kader van de modernisering van de WOR. Op Nyenrode hadden en hebben we programma's voor commissarissen en executives – maar voor de toppers in de ondernemingsraad was er destijds niets. Met het MMZ-programma gaan we in op inhoud én besteden ook aandacht aan boardroomdynamiek. Hoe houd je je als OR staande tegenover een doorgewinterde bestuurder die een strategisch vraagstuk "wel even" uitlegt? Het vergt kennis om een onderwerp zó in te brengen dat er een gelijkwaardig gesprek ontstaat. Veel OR-leden weten overigens niet dat wettelijk is vastgelegd dat een derde van de commissarissen op voordracht van de medezeggenschap kan worden benoemd.'

Naast democratisering pleit je voor meer verbeeldingskracht. Hoe creëer je dat?

'Je moet een taal spreken die beelden oproept bij mensen. Ze maken er in hun hoofd een film van. Vergelijk het met wat er gebeurt wanneer je een goed boek leest. Een verhaal gaat echt leven: zo werkt het ook in een veranderingstraject. De truc is om het niet meteen te expliciet te maken, mensen moeten dat zelf kunnen inkleuren. Als je met verbeeldingskracht een strategie kunt neerzetten, creëer je voor iedereen een verlangbare visie. Een visie die voor iedereen aantrekkelijk is en die uitvoerbaar is, omdat de betrokkenen het willen.'

Hoe pak jij dat zelf aan? Stuur je ook bij?

‘Goede vraag. Als academicus met brede kennis weet ik vaak waar het naartoe kan gaan. Maar je moet de richting niet voorkauwen. De toekomst is geen blauwdruk. Architecten komen vaak binnen en zeggen: zo gaan we het doen. Daarmee is het hún plan, terwijl je een gezamenlijk plan beoogt. Daarom bouw ik het convergerend op. Ik begin met de uitdaging, laat stukjes van een concept zien, maar laat het mensen zelf inkleuren – met voorbeelden die ze zelf aandragen. Zo ontstaat er een verhaal waar ze zelf deelgenoot van zijn en is de herkenning groot.’

Je maakt verhaallijnen. Wat is het verschil met scenario's?

‘Scenario's worden vaak cijfermatig onderbouwd – dat kan krachtig maar ook beperkend zijn. Verhaallijnen zijn mogelijke toekomstrichtingen in een herkenbare context. Ze spreken juist de verbeelding aan. Ik heb deze week nog drie verhaallijnen gemaakt voor zes Europese netbeheerders die samen een platform bouwen om de wisselende vraag naar en het aanbod van duurzame energie slim en flexibel te organiseren. De eerste verhaallijn gaat over sterke controle van het platform, waardoor er weinig ruimte komt voor nieuwe marktpartijen om op het platform te komen. De tweede verhaallijn schetst een toekomst waarin een Elon Musk-achtig figuur zich meldt om het platform voor veel geld op te kopen. In dat geval krijgen we batterijen van Amerikaans design, gemaakt in China, ICT-beheer in India en dreigt een nieuw monopolie met nog meer Europese afhankelijkheid. Daarbij zal de Europese consument “de Sjaak” zijn met hoge lasten. In de derde verhaallijn werken de partijen toe naar een Europees platform en wordt er geopereerd als een *not-for-profit* Europees nutsbedrijf dat innovatief, flexibel en digitaal is. De kosten voor de Europese consumenten en bedrijven blijven beheersbaar. De toekomst van veel meer duurzame energieproductie vraagt daar ook om. Als de wind waait op de Noordzee kan Oostenrijk hiervan profiteren en als de zon volop schijnt in Duitsland en het regent in Nederland kan deze duurzame energie elders gebruikt worden. De zes partijen kozen unaniem voor de Europese verhaallijn, dat vonden ze het meest lonkende perspectief.’

Daarmee ben je dus ook een verleider...

‘Ja, daar draait het eigenlijk om. Je vertelt een strategie als een verhaal zodanig dat mensen zien wat ze goed en minder goed of fout vinden. Dan kun je sneller een richting kiezen en een koers uitzetten.’

Je stelt dat de democratie onder druk staat. Waar zie je dat gebeuren?

‘Ik constateer dat ons democratische weefsel in de basis de laatste jaren is stukgemaakt door neoliberal beleid. Als je succes hebt, heb jij het zelf gedaan en als je pech hebt is het je eigen schuld. Door dit beleid kijken we niet meer naar het grote plaatje en wat we als samenleving met elkaar voor elkaar doen. We zijn verleerd om naar elkaar om te kijken, om iets voor elkaar te betekenen. Hoe dat komt? Door zorgtaken af te wentelen op mantelzorgers onder de noemer “participatie”. Kwetsbare groepen, van jongeren tot ouderen, hebben te maken gekregen met enorme besparingen in de welzijnssector. Door de toeslagenaffaire en de gebrekkige afhandeling van Groningse aardbevingsschade daalde het vertrouwen in

overheidsinstituten. Denk ook aan wat er momenteel gebeurt met uitkeringen voor arbeidsongeschiktheid, ouderenzorg of ondersteuning voor gezinnen. Mensen in kwetsbare situaties worden eerder nog verder onder druk gezet dan geholpen. Wat ik ronduit asociaal vind: mensen die recht hebben op een uitkering, worden daar bewust niet over geïnformeerd. Hierdoor leven tienduizenden kinderen en hun families in armoede, terwijl dat niet hoeft, want we hebben als rijk land een sociaal vangnet waar we met elkaar belasting voor betalen. Ten slotte zie ik dat de democratie ook hapert in de manier waarop de politiek omgaat met grote vraagstukken, zoals de energietransitie. Waarom liepen we jaren achter op de rest van Europa op het gebied van duurzame energie? Het antwoord is simpel: we hadden lange tijd een minister-president die letterlijk zei: de zon schijnt hier niet genoeg en het waait niet hard genoeg. Daarmee werd het legitiem om de fossiele industrie te beschermen, subsidies voor fossiel te blijven geven en de duurzame energiesector te beknotten.'

Ben je hoopvol dat we de goede kant op bewegen?

'Gelukkig wel. Ondanks de politieke koers legden burgers zonnepanelen op hun dak. Sterker nog: we groeiden uit tot een van de grootste zonne-energieproducenten van Europa. Dat is de kracht van de onderstroom: vernieuwing die zich vormt buiten de gevestigde structuren om, gedreven door mensen die niet willen wachten op Den Haag en wel zien dat het verhaal een andere inhoud kan krijgen door zelf te doen. Hoopvol zijn ook de ontwikkelingen op het gebied van energiecoöperaties en decentrale waterstof. Het officiële verhaal luidt dat Nederland daar de industrie niet voor heeft. Ondertussen zijn er honderden lokale initiatieven – bij tankstations, transportbedrijven, boeren – die op kleine schaal met waterstof experimenteren en laten zien dat het wel werkt.

Die onderstroom zal ertoe leiden dat het overheidsbeleid uiteindelijk mee gaat bewegen. Ik verwacht bijvoorbeeld dat Tata Steel binnen afzienbare tijd de poorten zal sluiten. Hoewel er opnieuw een miljardensteun is toegezegd aan deze vervuilende staalfabriek, wijst de onderstroom een andere kant op. Al meer dan 20 jaar verschijnen er vernietigende rapporten over de impact op de volksgezondheid en luchtvervuiling; we kunnen niet langer blijven wegstaren. Omdat het businessmodel van Tata niet meer past in een verduurzamende samenleving, gaat die fabriek uiteindelijk dicht of grotendeels, daar ben ik van overtuigd. En dán ligt er een kans om het gebied schoon te maken en radicaal te vergroenen met aantrekkelijke huisvesting in een duinlandschap. Met de juiste verbeeldingskracht wordt het Amsterdam Duinstad. Waarom niet?'

Hoe ziet onze samenleving er over 25 jaar uit?

'Die is groen en schoon. Dat weet ik zeker. Ik word elke ochtend blij als ik lees over de ontwikkelingen van de onderstroom. Dan gaat het over innovatie op het gebied van circulariteit, bedrijven die bewijzen dat ondernemen en maatschappelijke impact hand in hand kunnen gaan. Dát is de onderstroom die ontzettend actief is, maar vaak ook tegen de klippen op moet boksen.

Overigens is die onderstroom geen nieuw fenomeen. In 1972 publiceerde de Club van Rome *Grenzen aan de Groei* – een baanbrekend rapport dat voor het eerst wetenschappelijk aantoonde dat ongelimiteerde economische groei op een eindige planeet onmogelijk is. Het werd weggewuifd door de (fossiele) industrie. Maar de onderstroom die het in gang zette, is

nooit gestopt en hun kinderen zijn nu de duurzame bestuurders, ingenieurs, adviseurs.'

Terug naar het bedrijfsleven. Is de democratisering waar je voor pleit ook doorgedrongen in de boardroom?

'Zeker. Toen ik in 1993 met mijn eerste commissariaat begon, was het nog heel erg "chique" en "oude jongenskrentenbrood". Ik was vaak de eerste vrouw die binnentrad en stuitte op een gesloten club van gelijkgestemde heren. Meestal was ik teleurgesteld over de inhoudelijke inbreng van het gezelschap in de board. Dat is rap veranderd. De afgelopen 15 jaar werd de samenwerking met executives interessanter, leuker en beter. Dat geldt ook voor de lagen eronder. Daarnaast is de diversiteit sterk toegenomen, zowel binnen de rvb's als de rvc's. Onderschat daarbij de rol van de overheid en SER Topvrouwen niet. Bij ABN AMRO legde de staat in 2009 als eerste een harde eis neer: een derde van de bestuursleden en commissarissen moest vrouw zijn. Dat was de eerste steen in de vijver en daarmee baanbrekend. Diversiteit is geen vrouwenverhaal meer. Het is de norm, omdat het werkt.'

Leidde de toegenomen diversiteit in de rvc ook tot beter toezicht en scherpere discussies?

'Dat is een gewetensvraag. Een commissaris moet maatschappelijk verankerd zijn. Dat staat ook expliciet in de laatste governance code: commissarissen moeten verplicht een maatschappelijke toets doen op de strategie. Toch hebben commissarissen vaak maar één carrièrepad in een bepaalde functie bewandeld. Nu vindt iedereen het al geweldig als iemand cfo of HR-directeur is geweest én vrouw is. Dat zie ik anders. De rvc is weliswaar aanzienlijk diverser geworden, maar vaak brengen toezichthouders onvoldoende maatschappelijke bagage met zich mee. Ik constateer een verschraving van de maatschappelijke betrokkenheid in de raad van commissarissen. En dat is zonde: grote thema's kunnen niet altijd geadresseerd worden als rvc-leden zelf niet verder kijken dan hun eigen vakgebied. Die eerste golf vrouwen die in dit soort posities kwam, deed dat wél. Deze commissarissen waren vaak maatschappelijk geworteld, ze deden bijvoorbeeld ook vrijwillige bestuursfuncties bij ngo's, in de zorg of waren betrokken bij lokale initiatieven.'

Welk thema heb je zelf bespreekbaar gemaakt als maatschappelijk verankerd commissaris?

'Bij Eneco heb ik naast diversiteit ook het LHBTQ+-thema op de agenda gezet. Ik constateerde dat het vanuit het bestuur of vanaf de werkvloer lastig zou zijn, dus heb ik het als commissaris opgepakt – samen met de medezeggenschap en met een bestuurder. We hielden het aanvankelijk klein, omdat het een lastig onderwerp is. We organiseerden een rondetafelgesprek waarvoor opmerkelijk grote belangstelling bleek te bestaan. Niet alleen van werknemers van Eneco uit de *community*, maar van werknemers van wie we het niet hadden verwacht, zoals ouders, familieleden en vrienden van LHBTQ+-ers. Er was een monteur die het mooi verwoordde: "We hebben altijd die mooie LHBTQ-vlag staan. Maar als ik kom werken, zit ik gewoon weer in mijn hok en pas ik me aan. Als die vlag gaat leven en ik mezelf mag zijn, doe ik mijn werk ook beter." Geweldig! Het geeft aan wat een commissaris met brede maatschappelijke bagage kan doen. Je bent diplomaat, raadgever – maar ook *enabler* van nieuwe thema's. Een commissaris met minder maatschappelijke bagage zal die niet snel agenderen. Terwijl dergelijke thema's juist zorgen voor warmte en verbinding binnen een organisatie, waardoor veel meer mensen het fijner vinden er te werken. Dat is de kracht van

maatschappelijke verankering.'

Tot slot, hoe ziet je toekomst eruit als emeritus hoogleraar?

'Drie dagen na mijn emeritaatsrede stond ik alweer met veel plezier college te geven. Ik ga niet op mijn lauweren rusten, ik word wel selectiever in wat ik ga doen. Ik heb nog verschillende commissariaten en blijf als ondernemer verandertrajecten begeleiden. Met GrwNxt werk ik met mijn team aan geavanceerde ai-modellen voor gezonde voeding. Dat is de belangrijkste preventie voor een productieve en gezonde bevolking. Verbeeldingskracht scheppen, vooral met onverwachte partners. Dat blijft iets prachtigs.'

Reageren? Mail ons op redactie@scopebusinessmedia.nl

Dit interview is gepubliceerd in Management Scope 05 2026.

Dit artikel is voor het laatst aangepast op 19-05-2026



ESG

- > [Het klimaat verdraagt geen vrijblijvendheid](#)
- > [Annemieke Roobeek: 'Democratisering, verankering en verbeeldingskracht'](#)
- > [De voedseltransitie gaat te langzaam](#)
- > [Han Kolff: 'Met alleen marktwerking verduurzamen we te langzaam'](#)
- > [Problemen zijn er niet om genegeerd te worden](#)
- > ['De menswaardige economie is een samenwerkingsvraagstuk'](#)

BEKIJK ALLE ARTIKELN IN DIT THEMA



GEÏNTERVIEWD: ANNEMIEKE ROOBEEK

- > Commissaris Randstad Holding Nederland
- > Lid raad van advies OZ Architects, Amsterdam
- > Voorzitter van de STAK The Waste Transformers
- > President Holland Fintech Association
- > Commissaris SolarDuck, Noorwegen en Nederland
- > Founder GrwNxt
- > Co-owner en co-director XL Labs B.V.
- > Directeur / Eigenaar MeetingMoreMinds
- > Founder Open Dialogue B.V.



INTERVIEWER: JOYCE LEEMRIJSE

- > Partner / Notaris [A&O Shearman](#)