

Nyenrode: broedplaats voor duurzame ecosystemen

Het klimaatprobleem wordt steeds tastbaarder. En dat stelt het Nederlandse bedrijfsleven voor grote uitdagingen. Samenwerkingsverbanden die transitie geordend en in goed overleg laten verlopen, zijn daarom van cruciaal belang.

Anke van Hal, Henk Kievit, Tineke Lambooy, André Nijhof en Jeroen Veldman schetsen hoe Nyenrode haar positie en expertise inzet om kennis over transitie te verzamelen en te verspreiden, om publiek-private partnerships te ontwikkelen en best practices te verzamelen. Voorbeelden zijn de agrotransitie, de bouwtransitie, de energietransitie en het bouwen van ecosystemen rondom biodiversiteit.

Nederland staat voor grote uitdagingen. In de afgelopen jaren is het klimaatprobleem steeds tastbaarder geworden. Stikstof, fijnstof, CO₂, methaan, disrupties in waarde- en productieketens en sociale spanningen zijn maar een paar issues waar de gemiddelde bestuurder en directeur-eigenaar nu al mee te maken heeft. Behalve directe operationele risico's zorgen *grand challenges* zoals het klimaatprobleem ook voor stevige veranderingen in Nederlandse en Europese wet- en regelgeving en zorgt het voor veranderingen bij banken, investeerders en verzekeraars. Verder neemt de directe druk op ondernemingen en overheden toe door recente rechtszaken zoals de Urgenda en de Shell-zaak.

Hoewel het voeren van regie op transities van oudsher wordt gezien als een taak van de overheid, begint dat beeld te schuiven in de huidige context. Een ngo als Urgenda vervult bijvoorbeeld een belangrijke regierol met onder meer het 50puntenplan om aan het klimaatakkoord te voldoen. En bij de COP-conferenties over de klimaataanpak zijn de vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven veelal uitgesprokener en meer op de lange termijn gericht dan overheden.

Zeker waar het gaat om complexe internationale waardeketens spelen niet-gouvernementele actoren een steeds grotere rol in het aanjagen en coördineren van transities. Hierdoor is de rol voor overheden bij complexe transities aan het veranderen.

Het is duidelijk dat het Nederlandse bedrijfsleven voor grote uitdagingen staat. En dat het vormgeven aan samenwerkingsverbanden die transities geordend en

in goed overleg laten verlopen, van cruciaal belang is voor het ondernemingsklimaat in Nederland, nu en in de toekomst. Het hoge tempo waarin de context voor bestuurders en toezichthouders verandert en de groeiende rol van niet-gouvernementele actoren roepen de vraag op hoe het Nederlandse bedrijfsleven op deze veranderingen kan inspelen.

Het uitgangspunt dat transities een samenspel vereisen tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en andere actoren staat al geruime tijd centraal in het onderzoek en het onderwijs van Nyenrode. Wij hanteren hiervoor het begrip duurzame ecosystemen. Dit vanuit de overtuiging dat deze complexe situaties alleen in een duurzaam samenwerkingsverband in goede banen te leiden vallen.

Hoe geven we vorm aan instituties en wet- en regelgeving die werken voor partijen met uiteenlopende belangen en risicohorizonten? Hoe voorkomen we versnippering, democratische tekorten en free rider gedrag? En hoe vertalen we zulke voorstellen zo effectief mogelijk in de praktijk van het (ondernemings-)bestuur?

Vanuit haar missie *Shaping Responsible Leaders* zet Nyenrode daarom haar unieke positie en expertise volop in om kennis rondom transities te verzamelen en te verspreiden, om de vorming van publiek-private partnerships te ontwikkelen en om best practices te verzamelen.

Een paar voorbeelden van transities zijn de agrotransitie, de bouwtransitie, de energietransitie en het bouwen van ecosystemen rondom biodiversiteit.

Voedseltransitie

De impact van duurzaamheidsvraagstukken, met name rondom het stikstofdebat, op het boerenbedrijf is nauwelijks uit het nieuws weg te denken.

Het landbouwsysteem in Nederland behoort tot de wereldtop. Nederland is de tweede exporteur van landbouwproducten en hoogwaardige kennis in de wereld na de Verenigde Staten. Maar ondanks de enorme efficiëntie aan de productie- en distributiekant moeten agrariërs zich staande houden door het blijvend verlagen van de productiekosten en door schaalvergroting en specialisatie. Omdat agrariërs veel bezig zijn met deze uitdagingen en door de vaak sterk lokale organisatie, zijn zij veelal relatief licht georganiseerd binnen internationale waardeketens. Een toekomstbestendige, duurzame en circulaire landbouw is daarmee moeilijk te organiseren door individuele agrarische bedrijven of organisaties.

Om deze organisatie meer vorm te geven bouwt professor Henk Kievit aan een *triple helix* kennisecosysteem, waarbij voorlichting gekoppeld wordt aan de vorm en inhoud van instituties.

Een voorbeeld is een innovatie-ecosysteem gevormd tussen private en publieke organisaties in het Landbouwnetwerk Regio Foodvalley. De Regio Foodvalley ligt ingeklemd tussen de Utrechtse Heuvelrug met aan de ene kant een Natura2000 gebied en aan de andere kant de Veluwe. Mede vanwege de sterke kennisbasis op het gebied van de topsectoren Agri & Food en Life Sciences & Health (bijvoorbeeld de Landbouwuniversiteit Wageningen) en de al bestaande samenwerkingsverbanden met (boeren)bedrijven en andere (zorg)instellingen leent dit gebied zich zeer goed om de transitie naar een gezond en duurzaam voedselsysteem te versnellen met een integrale aanpak. In het meerjarige Regiodeal Foodvalley programma werken naast het Rijk ook de twaalf gemeenten in dit gebied, de provincies Gelderland en Utrecht, LTO Gelderse Vallei, Universiteit Utrecht en Wageningen Universiteit mee. In dit samenwerkingsverband is een uitgebreid gebiedsmeetnetwerk voor ammoniak- en fijnstofemissies opgezet, waarmee bestaande modellen op stikstofuitstoot kunnen worden getoetst. Boeren worden

gekoppeld aan proeftuinprojecten om actief emissies te verlagen via www.boeraanhetroer.nl. Ook worden er kennisleertafels en masterclasses opgezet om bodem- en watercursussen te verzorgen en om nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.

Een centraal element in dit kennisecosysteem is het uitgaan van het vakmanschap en ondernemerschap van de agrarische ondernemer. Dit wordt ingezet om de verbinding tussen boeren en inwoners te versterken en daarmee te werken aan het maatschappelijk draagvlak, met name rondom biodiversiteit, beter drinkwater en voedsel en toekomstperspectief voor ondernemers. Een ander centraal element is het mogelijk maken dat betrokken partners elkaar vinden en afstemmen over lopende en nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van beleid. Wat werkt wel en wat werkt niet? In combinatie met de lokale organisatie van het Landbouwnetwerk in samenwerking met lokale overheden stimuleert dit netwerk het gebruik van de innovatiekracht en een snelle implementatie van maatregelen.

Aandachtspunten in het werk van Henk Kievit betreffen onder andere de wijze waarop boeren kunnen overstappen naar nieuwe vormen van financiering voor het overstappen op duurzame landbouw, bijvoorbeeld door een beroep te gaan doen op omschakel- of afschrijffondsen. Ook wordt gewerkt aan kennisoverdracht vanuit het onderwijs, met name rondom redelijk neutrale en betrouwbare, gevalideerde informatie van in de praktijk getoetste vernieuwende transitieconcepten die gericht zijn op het boerenbedrijf. En ten slotte werkt men aan de governance-invulling van deze ecosystemen. Binnen Foodvalley zijn dat het Rijk, twee provincies en twaalf gemeenten, boeren en hun erfbetreders (bijvoorbeeld veevoerleveranciers) verenigd in een provincie-overstijgende structuur.

‘De rol voor overheden bij complexe transitie is aan het veranderen’

Omdat de verbindingen tussen de gemeentes nu vooral via bilaterale contracten afgedekt zijn en omdat binnen die contracten de bijdragen vaak niet direct, maar op basis van diensten worden voldaan, ontbreekt het nogal eens aan een duidelijke status voor de board van zo'n structuur. Ook de hiërarchische afstemming en de plaatsing van de eindverantwoordelijkheid blijven nogal eens onduidelijk, wat makkelijk tot problemen in de afstemming en coördinatie, alsmede tot een democratisch tekort kan leiden binnen zulke publiek-private governancestructuren.

Om de mogelijkheden tot samenwerking tussen grote hoeveelheden actoren in dit soort ecosystemen in kaart te brengen, verrichten we multidisciplinair onderzoek waarin naast ecologie en landbouwkunde, ook transitiekunde en governance aan bod komen. Daarnaast wordt een centraal kennisinstituut opgezet waarin deze thema's rond ecosystemen een belangrijke rol zullen spelen.

Woonomgeving

Professor Anke van Hal richt zich op transities in de (woning-)bouw van de bestaande woningvoorraad. Als gevolg van het klimaatprobleem, resulterend in het Parijsakkoord, heeft de Nederlandse overheid zich ambitieuze doelen gesteld. Nadrukkelijk kiest het Rijk bij deze transitie voor een wijkgerichte aanpak. Op dit moment worden bewoners niet gedwongen om met de grote uitdagingen op energiegebied in hun woning aan de gang te gaan. Volgens Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, leidt het niet behalen van voldoende instemming onder huurders geregeld tot het afblazen of uitstellen van renovaties met energieambities. Om het enthousiasme bij bewoners voor het treffen van energiemaatregelen in hun woning te vergroten, kwam Van Hal, leerstoelhouder Sustainable Building, tot een oplossingsstrategie die leidend is bij wat de 'derde succesfactor' van renovaties met hoge energieambities wordt genoemd.

'De derde succesfactor' zet niet alleen in op goede technische oplossingen en betaalbaarheid, maar ook op menselijke emoties en gedrag. Aansluitend op gedragsonderzoek wordt vooral ingezet op manieren om mensen zich goed te laten voelen als ze vanuit

'De derde succesfactor zet niet alleen in op goede technische oplossingen en betaalbaarheid, maar ook op menselijke emoties en gedrag'

milieuoogpunt handelen. Dit biedt de basis voor een strategie voor duurzaamheidsmaatregelen in de bouwsector. Specifiek voor de aanpak van de bestaande woonomgeving, is de strategie vertaald naar de slogan *3x samen*. Je moet het treffen van energiemaatregelen in de woningen samen willen, de energiemaatregelen moeten worden samengebracht met dat wat de bewoners echt belangrijk vinden. En omdat daarmee meestal andere onderwerpen in beeld komen dan energiebesparing (bijvoorbeeld veiligheid of gezondheid), betekent dit vervolgens samenwerken met partijen waarmee je minder gewend bent samen te werken.

Hiermee wordt het aantal betrokken partijen (met eigen belangen) vergroot en wordt de noodzaak van een duurzaam ecosysteem als fundament onder duurzame verandering helder.

De ontwikkeling van het gedachtengoed over de derde succesfactor komt voort uit het drie jaar durende programma *Slim & Snel* dat Van Hal samen Jan Willem van de Groep van Platform31 in 2009 in het kader van het nationale programma *de Energiesprong* startte. Na afronding van het programma ging werkte Van Hal vervolgens het thema 'menselijk gedrag' verder uit met leden van dit netwerk, die daar net als zij meer aandacht voor wilden vragen. Dit resulteerde, met steun van het ministerie van BZK, in het kennisplatform HomeMates en de daarbij behorende website. Deskundigen delen binnen dit kennisplatform hun kennis onderling en met anderen en op de website wordt gericht onderzoek naar deze zogenaamde 'derde succesfactor' verzameld en verspreid.

De manier van kijken naar de duurzaamheidsopgave die aan 'de derde succesfactor' ten grondslag ligt, maakt ook andere duurzaamheidsmaatregelen aantrekkelijker. Het woongeluk dat mensen ervaren wordt immers meer beïnvloed door kwaliteiten van de directe woonomgeving dan door die van de woning zelf. Daarom is het van belang om te schakelen naar een aanpak waarbij het perspectief verschuift van de woning naar de buurt of de wijk, waardoor ook duurzaamheidsthema's als het bevorderen van langzaam verkeer en biodiversiteit meer in beeld komen.

Biodiversiteit

Ondanks alle goede voornemens van de politiek, publieke organisaties, private organisaties en internationale verdragen, is in de afgelopen dertig jaar de biodiversiteit in Nederland en elders in de wereld enorm afgenomen. Een voorbeeld is het gebrek aan bescherming van de natuurwaarden van de Waddenzee. Hier worden gaswinning en defensieoefeningen toegestaan en er worden momenteel nieuwe elektrakabels aangelegd voor de stroomtoevoer naar de Eemshaven (voor industrie en Google datacentra). Dit brengt ook de UNESCO Werelderfgoed-status van de Waddenzee in gevaar.

Vanaf 2007 wordt vanuit het Nyenrode Research Center for Sustainability (thans: Entrepreneurship, Governance & Stewardship) onderzoek uitgevoerd op de thema's 'business en biodiversiteit', 'investeren in biodiversiteit', en 'rechten van natuur'. In eerste instantie is door professor Tineke Lambooy en haar collega's door middel van kwalitatief onderzoek en action research geanalyseerd welke negatieve en positieve invloed bedrijven hebben op biodiversiteit. De resultaten maakten duidelijk dat voor natuurbehoud samenwerking tussen de overheid, bedrijven, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties noodzakelijk is.

Hiernaast heeft Tineke Lambooy in 2013 samen met haar collega's van IUCN-NL, CREM en Arcadis een Helpdesk 'Business en Biodiversiteit' opgericht (later:

Helpdesk Natuurlijk Kapitaal), die aan bedrijven – groot en klein – gratis advies verstrekke over het verminderen van hun negatieve impact op biodiversiteit en het vergroten van positieve impact. Eind 2016 is een analyse van de *lessons learned* van de honderdvijftig gegeven adviezen gedeeld op een internationaal congres over natuurlijk kapitaal en heeft deze een plaats gevonden in praktische handleidingen en diverse publicaties. In deze jaren is veel kennis opgebouwd over de afhankelijkheid van bedrijven van ecosystemen en de mogelijkheden om daarmee positief om te gaan. Tevens is een netwerk ontstaan van biodiversiteitsexperts en 'frontrunners' onder bedrijven.

Verder onderzocht Tineke Lambooy samen met IUCN NL de mogelijkheden om in natuur (regeneratie) te investeren, omdat de eerdere onderzoeksresultaten lieten zien dat daarin actieve investeringen nodig zijn. Omdat veel groene projecten onvoldoende *bankable* zijn voor opname in investeringsfondsen, introduceerde Lambooy met haar Nyenrode collega's, IUCN-NL en Wageningen Universiteit de *Green Finance Academy*. Hierin kregen biodiversiteitsprojectontwikkelaars training van de academici en advies van de investeerders uit het eerder opgezette netwerk. Daarnaast is biodiversiteit ook voor mainstream investeerders van belang. Daarom werd, samen met het Sustainable Finance Lab en RSM, onderzoek uitgevoerd voor het Planbureau voor de Leefomgeving over de vraag hoe informatie over de impact van bedrijven op biodiversiteit en ecosystemen beleggers beïnvloedt in hun beleggingsbeslissingen.¹

'Hoe geven we vorm aan instituties en wet- en regelgeving die werken voor partijen met uiteenlopende belangen en risicohorizons?'

Ten slotte houdt Tineke Lambooy zich sinds 2018 academisch bezig met de vraag of aan de natuur rechten kunnen worden toegekend. Het idee is dat door het geven van rechten aan de natuur, deze als stakeholder haar eigen belangen kan vertegenwoordigen, aangezien die stem nu ontbreekt aan de tafels waar beslissingen worden genomen.² Ook dit onderzoek is ontwikkeld met partners uit het biodiversiteits-ecosysteem, waaronder IUCN-NL en de Waddeningacademie. De onderzoeksvragen zijn verre van mainstream in Nederland. De kernvraag is hoe wij de huidige antropocentrische natuurbeheeraanpak kunnen transformeren in een ecocentrische aanpak, waarin leven in harmonie met de natuur centraal staat. De afgelopen jaren is een enthousiast academische en maatschappelijk netwerk ontstaan.

Markttransformaties

Een vierde element in het stimuleren van ecosystemen is het trainen van leiders in het gedachtegoed van duurzame markttransformatie. Samen met Lucas Simons van NewForesight en Nyenrode-collega's dr. Nicolas Chevrollier, dr. Aikaterini Argyrou en dr. Jeroen Veldman verricht professor André Nijhof veel onderzoek naar het verloop van transitie en het ontwikkelen van een duurzaam markttransformatiemodel. Ook is in samenwerking met Het Groene Brein de kern van het duurzame markttransformatiemodel vergeleken met andere modellen voor transitie (zie sociaalcirculair.nl: Houvast voor duurzame vernieuwers, vier perspectieven op transitiedenken en -doen). Kern is het ondersteunen van het werk van voortrekkers en voordenkers die deze transitie aanjagen (zie het online platform Changing the Game). Door training en coaching van deze *game changers* en door de inbreng van informatie uit onderzoek wordt een gemeenschappelijke taal ontwikkeld, waarmee partijen elkaar makkelijker kunnen vinden en begrijpen.

Het duurzame markttransformatiemodel wordt inmiddels bij diverse sectoren omarmd als leidraad voor het versnellen van transitie. Een voorbeeld is de

'Door het geven van rechten aan de natuur kan deze, als stakeholder, haar eigen belangen vertegenwoordigen'

transitie in de infrastructuursector. Sinds 2018 is André Nijhof betrokken bij de beleidsontwikkeling op het gebied van duurzaamheid van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I en W). In dit beleid staat een omschakeling centraal naar het uitvoeren van infraprojecten met een veel lagere CO₂ uitstoot, circulair gebruik van middelen en behoud van biodiversiteit. Eerst zijn de leiders van de transitiepaden van het ministerie van I en W getraind in het duurzame markttransformatiemodel. Gelet op de fase waarin de transitie van de infrastructuursector zich bevindt, heeft I en W de 'koplopersaanpak' ontwikkeld. Hiermee gaat 40 procent van de projecten voor de aanleg van snelwegen alleen naar de koplopers op het gebied van duurzaamheid. Aannemers die voorop lopen in innovatie worden zo beloond, terwijl achterblijvers tijdig een signaal ontvangen dat ze concurreren moeten blijven.

Ook is vanuit het ecosysteem de duurzaamheidsscore infraprojecten ontwikkeld. Dit is een systematiek waarmee opdrachtgevers en opdrachtnemers in twee uur tijd kunnen meten hoe duurzaam een infraproject is. Door deze systematiek kosteloos ter beschikking te stellen en de resultaten te delen in de sector, stimuleert dit het lerende vermogen. Zeker in een gefragmenteerde sector zoals de bouw wordt hiermee een cruciaal element in de huidige fase van de transitie ingevuld. Op deze wijze wordt concreet gewerkt aan het ontwikkelen van een ecosysteem dat de omschakeling van Nederland naar een duurzamere aanleg en onderhoud van onze infrastructuur mogelijk maakt.

Snel en volledig ontwikkelen

Deze vier voorbeelden laten zien hoe Nyenrode werkt aan het bouwen van ecosystemen die transities ondersteunen. De voorbeelden geven ook een beeld van de schaal en de *wicked problems* die zulke transities met zich meebrengen. Hoe nemen we mensen en belangen zo goed mogelijk mee in grote, ingewikkelde en vaak pijnlijke veranderingen? Hoe brengen we de juiste mensen bij elkaar om best practices naar voren te brengen en in praktische en implementeerbare voorstellen om te zetten?

Nyenrode maakt zich hard om deze agenda zo snel en volledig mogelijk te ontwikkelen. «

Noten

1. Het rapport is in 2017 aan de Tweede Kamer gepresenteerd. T.E. Lambooy, K. Maas, S. van 't Foort, R. van Tilburg, Biodiversity and natural capital: investor influence on company reporting and performance: *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol 8, No 2 (tandfonline.com).
2. T. Lambooy, J. van de Venis en C. Stokkermans, 'Hoog tijd(d) voor een Natuurschap Waddenzee', *Tijdschrift voor Omgevingsrecht en Omgevingsbeleid* 2020. T. Lambooy, J. van de Venis en C. Stokkermans, 'A case for granting legal personality to the Dutch part of the Waddenzee', *Water International* 2019, VOL. 44, NOS. 6-7, 786-803.



Alle auteurs zijn verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Anke van Hal is hoogleraar Sustainable Building.

Henk Kievit is hoogleraar Entrepreneurship & Ecosystems en faculteitsdirecteur van het center for Entrepreneurship, Governance & Stewardship.

Tineke Lambooy is hoogleraar Ondernemingsrecht.

André Nijhof is professor Sustainable Business en Stewardship.

Jeroen Veldman is associate professor Corporate Governance.