



André Nijhof.

'Verander de regels van het spel'

Hoogleraar André Nijhof over duurzaamheidstransities

Door: Bert Koopman en Madelon van Leeuwen

14-11-2024

Duurzaamheid

‘Gevaarlijke tijden op planeet aarde’. Met dat signaal waarschuwde een coalitie van 15.000 wetenschappers in oktober voor een onomkeerbare klimaatramp. Volgens hun rapport staat de wereld voor een ‘kritieke en onvoorspelbare nieuwe fase in de klimaatcrisis’. André Nijhof, hoogleraar Duurzaam Ondernemen en Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit, volgt dergelijke studies op de voet. Hij ziet echter ook kansen, zo blijkt uit een interview.

BREUKELEN – *Changing the game* is het Leitmotiv van het vraaggesprek. Het is de titel van Nijhofs vijfde boek. Dat gaat over serieuze zaken: transitiestrategieën om de grote en complexe duurzaamheidsuitdagingen te doorgronden en aan te pakken. Over het in praktijk brengen van een grote systeemverandering op weg naar een klimaatneutrale en duurzame mondiale economie. In onderstaand kaderartikel bij dit interview gaan we daar dieper op in.

Welke bedrijven brengen een hele sector in beweging?

Nijhof: ‘Dat zijn bedrijven die goed georganiseerd zijn en de gewenste transitie sneller door kunnen. Denk aan de chemische industrie met haar preoccupatie voor veiligheid, ook in landen waar dat qua wetgeving niet hoeft. Doordat deze sector zo goed is georganiseerd kunnen chemiebedrijven ook op vlakken buiten hun kernactiviteit snel schakelen.’

‘Deze mogelijkheid geldt ook voor de sierteelt, eveneens een internationale sector die te maken heeft met duurzaamheidsrisico’s. Je ziet daar markt-gedreven initiatieven van kwekers, kwekersorganisaties, veredelaars, handelsbedrijven en retail om de sierteelt te verduurzamen. Door te streven naar een volledig gecertificeerde productie en inkoop.’

Wat ziet u bij het midden- en kleinbedrijf?

‘Het beeld is daar wisselend. Soms is de houding: goed om verduurzaming op te pakken, maar meer iets voor het grootbedrijf. Daar zit qua duurzaamheid organisatiekracht. Ook zijn er kleine organisaties die op dit vlak enthousiast innoveren. Denk aan Tony’s Chocolonely, veertien jaar terug opgericht in een verzadigde markt en daar nu marktleider. Kleine bedrijven kunnen een sector dus wel degelijk opschudden, denk ook aan familiebedrijven.’

Wat kunnen filantropische stichtingen en instellingen in dit opzicht betekenen?

‘Dergelijke stichtingen en instellingen kunnen het verschil maken. Ze zijn waarde gedreven, hebben een missie en dus per definitie een stem. Dit wordt nog wel eens onderschat. Goede doelen weten het publiek te mobiliseren om vrijwillig geld aan deze organisaties te spenderen. Dat is de mentaliteit die *profits* nodig hebben om te voldoen aan hun duurzaamheidsverplichtingen zoals verankerd in de groene richtlijn uit Brussel, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

In uw onderzoek spelen stewards en stewardship een belangrijke rol ...

‘*Stewardship* gaat over rentmeesterschap en verantwoordelijkheidsbesef. Soms heeft dit een religieuze connotatie: in de bijbel kun je al lezen dat de mens de aarde dient te bewerken, te bebouwen, te beheren en te bewaren. Anders gezegd: we hebben de aarde niet gekregen van onze ouders, maar in bruikleen van onze kinderen. Een recente ontwikkeling in dit verband zijn de *inner development goals* (IDG’s).’

‘Dit betreft een non-profit, een *open source* initiatief. Het gaat om een raamwerk dat kan helpen het werk aan de Global Sustainability Goals van de VN (SDG’s) te versnellen. Achter de IDG’s zit een organisatie die wetenschappelijke kwaliteiten en vaardigheden onderzoekt, verzamelt en communiceert. Ze vormen een richtsnoer voor een doelgericht, duurzaam en productief leven. Er zijn vijf dimensies, waaronder

samenwerken en verandering sturen.'

Wie zijn voor u de stewards die verandering momenteel sturen?

'Marjan Minnesma van Urgenda, de organisatie voor duurzaamheid en innovatie die Nederland sneller duurzaam wil maken, samen met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en particulieren. Andere stewards zijn onder anderen Jan Rotmans, wetenschapper op het vlak van klimaatverandering, duurzaamheid en transitie en Nancy Kamp-Roelands, bijzonder hoogleraar niet-financiële informatie, integrale verslaggeving en assurance.'

En stewards van de jongere garde?

'Anniek Moonen, voormalig voorzitter van de Jonge Klimaatbeweging, is een gedreven voorvechter van klimaatrechtvaardigheid. In het klimaatdebat vertegenwoordigt ze een achterban van meer dan 1 mln jongeren. Ze maakt ook deel uit van het Expertteam voor het Energiesysteem in 2050. Een andere vertegenwoordiger van de jongere garde is Werner Schouten van Impact Economy Foundation. Hij is gespitst op het verbreden van de rol van CFO naar Chief Value Officer (CVO). Moonen en Schouten hebben net zo'n krachtige stem als een opinieleider zoals Jan Rotmans.'

Hoe werkt steward ownership in het bedrijfsleven?

'Dat is een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (macht) en economisch recht (financiële belangen) van elkaar gescheiden zijn, zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar *purpose*. Met deze ondernemingsvorm borg je de missie van een bedrijf. Het is een fundament voor ondernemers en investeerders die positieve impact willen maken. Ze dragen de verantwoordelijkheid voor de koers van het bedrijf en hebben het formele stemrecht in handen dat doorgaans bij aandeelhouders ligt. Ze hebben geen baat bij winstmaximalisatie.'

Een buzzword bij duurzaamheidsuitdagingen is 'bewustwording' ...

'De route naar bewustwording stoelt op een misvatting. Eerder moeten we in veel sectoren de regels van het spel veranderen, de pointe van mijn boek. En geen zondebokken zoeken. Stoppen met *blaming the players, blame the game*. Want systemen zitten op slot als iedereen alleen naar anderen wijst. Een omgeving creëren waarin het logisch wordt om ander gedrag te vertonen. Zo krijg je vanzelf duurzame uitkomsten. Dit biedt bedrijven een raamwerk om hun beleid op te baseren alsook handelingsperspectief.'

Hoe ziet u de huidige beeldvorming rond duurzaamheidsthema's?

'Met de komst van de social media en de opmars van het populisme is er een fixatie op ultrakorte berichten die snel de aandacht trekken. De manier waarop burgers informatie tot zich nemen is er veelal één van vluchtigheid.'

Wat mogen we verwachten van belangrijke stakeholders?

‘Overheden kunnen hameren op de urgentie; bedrijven stoppen met ontkenningfase; financiële instellingen risico’s benoemen; NGO’s campagnes en acties voeren; kennisinstellingen onderbouwen dat het misgaat; en de media problemen blootleggen. Zo begint het. En elke volgende fase vraagt om het organiseren van de juiste interventies van de diverse stakeholders.’

Er is ook weerstand. Bij Van Dale lezen we bij het woord klimaat allerlei afleidingen: van klimaatbubbel tot klimaatscepticus en van klimaatdictatuur tot klimaatontkenner.

‘Een tegenbeweging is ook een goed teken. Het betekent dat we het niet alleen hebben over het laaghangend fruit dat we makkelijk kunnen plukken. We moeten de bakens echt verzetten. Dat kan niet zonder pijn en roept dus weerstand op. We moeten als samenleving leren in tijden van schaarste op rantsoen te gaan. Dit maakt het voor leiders nog uitdagender om vol in de wind te blijven staan. Het is onderdeel van een transitieproces.’

Hoe werken transities?

‘Uitgangspunt is een crisis of kans. Het is dan zaak om de omslag te maken van inertie naar urgentie. Dan volgen vier fasen. Ten eerste: leren hoe het anders kan (inceptie); ten tweede: markten leren het goede gedrag te belonen (competitie); ten derde: samen een sectorstrategie creëren (synergie en integratie) en ten slotte: ontstaan van het nieuwe normaal waarbij achterblijvers de gevolgen van de transitie voelen (institutionalisering).’

Wat is de boodschap voor leidinggevendenden?

‘Het wordt steeds belangrijker om introspectie, innerlijke zelfwaarneming, toe te voegen aan alles wat te maken heeft met duurzaamheid. Dus bij jezelf nagaan: waar wil ik nu echt voor staan en waarom? Dat is best lastig in een tijd waarin steeds meer stakeholders van alles van je verwachten. Vandaar het stewardship begrip en, meer recent, de *inner development goals*. Zo krijg je duurzaamheid in de kern van de strategie. Zo kunnen we als Nyenrode Business Universiteit onze belofte uiteindelijk waarmaken: *shaping responsible leaders*.’

Wetenschap als beroep

Toen André Nijhof zijn onderzoek zeventien jaar terug bij Nyenrode Business Universiteit startte, richtte hij zich vooral op organisatieniveau. In die tijd werd gekeken naar het SER-advies 'De winst van waarden'. Dat ging over maatschappelijk ondernemerschap en over het rollenspel van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Duurzaamheid werd door velen gezien als *trade-off*: het was óf duurzaamheid óf ondernemerschap. Inmiddels weten we dat duurzaamheid is *must-have* is voor ondernemerschap. Na verloop van tijd liep Nijhofs onderzoek tegen grenzen aan. Hij moest het op een ander niveau brengen.



André Nijhof (Foto: Sander Foederer).

Tien jaar terug kwam de focus te liggen op duurzame markttransformaties. Nijhof: 'Op een ander niveau oplossingen zoeken en met elkaar de spelregels veranderen'. Met andere woorden: kijken hoe je een sector, een markt, een keten kunt veranderen. Inmiddels bemerkt hij dat in de afgelopen jaren het persoonlijk niveau is opgekomen. 'Hoe verhoud ik mij – naast financiën, technologie en organisatie – als persoon tot duurzaamheidsthema's?'

Nijhof vertelt over een in Stockholm opgekomen ontwikkeling, een raamwerk voor innerlijke ontwikkeling. Deze Inner Development Goals (IDG) kunnen de SDG's van de VN helpen versnellen. Universiteiten als Harvard, IDM en Nyenrode sloten zich aan en volgens Nijhof is sprake van 'een kolkende rivier die gaande is'. Centrale gedachte: 'Waar haal ik mijn energie vandaan wetend dat de duurzaamheidstransitie gepaard gaat met lastige processen?'

Tegenwoordig is zijn werk als onderzoeker zowel in hoge mate systemisch als ten diepste persoonlijk. Hij kijkt in zijn benadering van zaken graag verder dan het Angelsaksisch of het Rijnlands model. In het eerste model, ontwikkeld binnen de Chicago School of Economics, staat – simpel gesteld – vooral aandeelhouderswaarde op de korte termijn centraal. Het Rijnlandse model heeft meer oog voor de lange termijn en maatschappelijke waarden.

De blik is dus niet alleen Eurocentrisch gericht. Nijhof heeft ook oog voor onder meer het traditionele Afrikaanse concept Ubuntu. Het betekent zoveel als: 'Ik ben omdat wij zijn. Wij zijn omdat de planeet is.' Ubuntu is een ethisch-humanistische filosofie die draait om toewijding in het geven en nemen. Delen in groepen.'

In Nijhofs boek *Changing the game* – over duurzame markttransformaties – speelt systeemverandering een belangrijke rol. Nijhof: 'Systeemverandering begint niet met het sturen van kleding naar Afrika. Je moet eerst de regels van het spel snappen. Hoe zijn systemen opgebouwd? Een enkel individu kan een systeem niet veranderen. Het begint met zoeken naar gelijkgestemden. En gelijkgestemden die zich bundelen worden 'agents of systematic change'.

De idee is om een sector op een steeds hoger niveau van verduurzaming te krijgen (inceptie, competitie, synergie & integratie, institutionalisering). Systeemdenken gaat uit van zogeheten feedbackloops – ketenreacties waarbij actie leidt tot reactie. Al dan niet corrigerend. Het gemeenschappelijk goed moet beschermd worden tegen gedrag van actoren die slechts uit zijn op winstmaximalisaties en behartiging van eigen belangen.

Uiteindelijk kan alleen een partij die boven de andere partijen staat orde op zaken stellen. Dat kan een overheidsorganisatie zijn, maar ook een collectieve actie van burgers of een vorm van zelfregulering. Er zullen dus regels nodig zijn die het gemeenschappelijk belang, de *common interest*, centraal stellen. Gelukkig heeft duurzaam denken inmiddels een goed gevulde gereedschapskist opgeleverd. En de CSRD, de groene Richtlijn uit Brussel, om te komen van mening naar data over duurzaamheid.

Geen theorie zonder praktijk. De casuïstiek van Nijhofs boek is geschreven door acht groepen schrijvers die evenveel gevalstudies van sectoren voor hun rekening nemen. Van de textiel-en kledingsector tot de

toerisme-industrie. En van de landbouwsector tot de financiële sector. Deze sectoren worden allemaal doorgelicht en zo krijgen lezers zicht op verduurzaming van producten en ketens in een vitaal deel van de Nederlandse economie in internationale context.

Ook in de filantropie zijn duurzaamheidsuitdagingen meer en meer leidend. Philea en Climate-KIC sloegen in oktober de handen ineen om te komen tot effectieve oplossingen voor Europese steden. In een nieuw partnership willen beide partijen *funding* uit de filantropie kanaliseren voor klimaatprogramma's en innovatieve spelers steunen om systemische verandering te weeg te brengen. Met kennisuitwisseling en best practice.

Philea, de Europese koepelorganisatie voor filantropie, ondersteunt de Europese filantropiesector in haar bijdrage aan een pluralistische, rechtvaardige en veerkrachtige samenleving die mens en planeet centraal stelt. Climate-KIC streeft ernaar om klimaatbestendige gemeenschappen op te richten en systematische verandering teweeg te brengen. Door innovatie gericht op menselijke activiteiten die een cruciale impact op de uitstoot van broeikasgassen hebben, zoals steden, landgebruik, materialen en financiering.

Lucas Simons en André Nijhof (Eds.), *Changing the game. Sustainable market transformation. Strategies to understand and tackle the big and complex sustainability challenges of our generation* (Londen 2021). Bert Koopman is hoofdredacteur van *Filantropie Platform DDB*, onderdeel van Amsterdam University Press.

Madelon van Leeuwen is directeur Stichtingen en Instellingen bij ING Private Banking & Wealth Management.

Dit is de laatste aflevering in een korte serie interviews onder professoren over duurzaamheidsuitdagingen. Vorige afleveringen zijn verschenen op 30 mei (Jan Rotmans), 27 juni (Nancy Kamp-Roelands) en 11 juli Joyeeta Gupta.