

P+

SPECIAL

Jaargang 18
Week 11 | 2020

Changing the Game 2020

Niels van der Stappen en Lucas Simons

A photograph of two men in business attire. The man on the left is wearing a white button-down shirt and is smiling slightly while looking towards the man on the right. The man on the right is wearing a dark suit jacket, a light blue shirt, and a red tie, and is wearing glasses. He is also looking towards the man on the left. The background is a plain, light-colored wall.

Wat de
overheid
wel en niet
moet doen

De slimste overheid

2
P+ WEEK 11 | 2020

Overheden hebben in elke fase van duurzame ontwikkeling een rol. Maar ook al daarvoor? Kunnen regeringen een crisis voorkomen? Nee, zegt transformatiedeskundige Lucas Simons. Overheden reageren in zijn visie meestal te laat. Maar het kan wel, meent Niels van der Stappen, voorzitter van het beraad van duurzaamheidsgroepen van vrijwel alle politieke partijen in de Tweede Kamer. Reageerde de wereld niet op tijd toen het gat in de ozonlaag steeds groter werd? Simons en Van der Stappen bespreken het fascinerende fasemodel dat de basis is van de cursus Changing the Game, die ook dit najaar weer wordt georganiseerd.

Op tafel ligt het model dat Lucas Simons (1971) voor het eerste beschreef in zijn boek Changing the Food Game (2014) en sindsdien verder ontwikkelde in samenwerking met André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. De reactie op grote duurzaamheidsproblemen is elke keer weer hetzelfde, signaleren ze. Naar welke bedrijfstuk je ook kijkt. En in elke fase van die ontwikkeling is er een optimale rol die een partij kan spelen. Dat geldt ook voor de overheid. Maar als regering, politiek en ambtenaren de standaard fases van duurzame ontwikkeling niet kennen of niet begrijpen, zullen ze te laat of verkeerd ingrijpen of voor onnodig oponthoud zorgen, stelt Simons. Zulke fouten worden herhaaldelijk gemaakt. Simons is CEO van NewForesight en adviseert grote bedrijven en organisaties op internationaal niveau over duurzaamheidsvraagstukken. “Hoe langer ik ernaar kijk, hoe meer dit fasemodel me bevalt”, zegt Niels van der Stappen (1963), die in 2010 vanuit het CDA tot een bundeling kwam van alle milieu- en duurzaamheidsgroepen van politieke partijen: GroenLinks, PvdA, D66, VVD, ChristenUnie, Partij voor de Dieren en SGP. Dit Duurzaamheids-Overleg Politieke Partijen (kortweg: DoPP) is een bottom up-club, typeert Van der Stappen. De deelnemers aan het DoPP dachten

mee over het energiebeleid van Nederland en richten zich nu vooral op fiscale vergroening en landbouwbeleid. Met de verkiezingen van de Tweede Kamer volgend jaar in zicht moeten er binnenkort verkiezingsprogramma's geschreven worden. Van der Stappen is chemicus en heeft een adviesbureau R&D-extern Materiaaladvies, dat zich richt op de selectie en verduurzaming van kunststoffen en materialen.

Het gesprek begint stekelig. De vraag nodigt ook uit tot beschuldigingen over en weer. Wanneer moet een overheid optreden? Vóór een crisis? Direct erna? Pas als de stofwolken zijn opgetrokken? Over dat moment van ingrijpen zijn ze het volstrekt niet met elkaar eens. Voor Van der Stappen kan een interventie niet vroeg genoeg komen. In zijn zienswijze kondigen alle crisissen zich ruim van tevoren aan: “Ik wil niet naar het beeld toe dat de overheid traag is. Begin dus eerder met oplossingen.” Regeringen kunnen zelfs een crisis voorkomen, denkt hij. Maar is dat ooit gebeurd, dan?

Simons: “Dat zou een mooie slogan zijn: begin vóór de crisis. Maar waarom gebeurt dat dan niet?”

Van der Stappen: “Het kan wel. De wereld heeft maatregelen genomen tegen het gat in de ozonlaag, nog voordat mensen er massaal huidkanker van kregen. Ik ken alleen een paar gevallen in Australië, niet meer. De oorzaak van dit probleem is in vijf jaar uitgefaseerd.”

Simons: “Dat is een minder goed voorbeeld, omdat het uitfasen van drijfgassen vrij simpel was. Er was een makkelijk alternatief, wat er voor de CO₂-problematiek of de stikstofproblematiek niet is. Hoe complexer het probleem, hoe moeilijker er iets te regelen valt. Het zegt al genoeg dat we niet spontaan een heleboel voorbeelden kunnen bedenken. Politiek is crisis gedreven.”

Van der Stappen: “Als je het probleem voorkomt, krijg je geen crisis. Dan weet niemand het.”

Simons: “Ik geef niemand de schuld, ik observeer dat het zo werkt. Wil je dingen veranderen, dan ga je per definitie tegen bestaande belangen in. Je moet ook tegen je eigen achterban ingaan. Het hele systeem is op de menselijke aard ingericht. We zijn gefocust op problemen, niet op het voorkomen daarvan. Wij genezen mensen pas als ze ziek zijn geworden, in plaats van een preventieve gezondheidszorg op te zetten. En als er dan een crisis komt, kun je geen schuldige aanwijzen. We hebben het allemaal samen gedaan. We hebben nu eenmaal baat bij het doorgaan van verkeerd gedrag. We gaan net zo lang door totdat we niet meer verder kunnen. En dan volgt een crisis, helaas. De vraag is: wie pakt dan zijn rol? Bedrijven zijn ervoor om winst te maken, binnen de grenzen van de wet. Daarbij hebben ze inder-



Niels van der Stappen en Lucas Simons

daad een grote verantwoordelijkheid om het juiste te doen. De rol van de overheid is die van het opkomen voor het duurzame publieke belang. En wie pakt nu niet zijn rol, wanneer we weten dat het probleem er is? Kijk naar de stikstofcrisis, de opwarming van het klimaat, de bedreigde biodiversiteit.”

Van der Stappen: “Ik zeg: je bent geen mens als je geen milieubesef hebt. En dat geldt óók voor een directeur van een bedrijf. Dus ja, op de korte termijn heb je de verantwoordelijkheid voor je winst, maar het is niet je enige taak.”

Simons: “Maar als een overheid nu het belastinggeld krijgt om het duurzame publieke belang te dienen, waarom doet ze dat dan niet? Waarom moet de rechter de Nederlandse overheid terugfluiten op het klimaatbeleid, een probleem dat we al twintig jaar kennen?”

Van der Stappen: “Het bedrijfsleven zou het liefste op een boot produceren, die wordt aangemeerd op een plek op de wereld die op dat moment het goedkoopste is. Vroeger had je toch meer een landelijk en regionaal georiënteerde industrie. Textiel is in veertig jaar steeds goedkoper geworden. De textielproducenten van nu houden de ellende in stand. Ze doen wel iets goeds voor

die arme landen, maar uiteindelijk blijft het systeem onveranderd. Het is een uitwas van dat systeem.”

Simons: “Overheden hebben zelf ook belangen. De overheid was mede-eigenaar van de gaswinning in Groningen en bleef maar oppompen. Overheden hebben belang bij het niet-duurzame karakter van het systeem.”

Van der Stappen: “Het bedrijfsleven heeft ook een eigen moreel kompas om duurzaam te handelen.”

Simons: “Ja, maar dat is geen strategie. Je kan niet als strategie voor systeemfalen zeggen: we moeten meer verheven worden als mens.”

Van der Stappen: “Ik vind wel dat je iedereen mag aanspreken; het ene bedrijf opereert duurzamer dan het andere.”

Simons: “Maar toch: een oproep aan het moreel kompas verandert niet een falend systeem.”

“Als een overheid het belastinggeld krijgt om het duurzame publieke belang te dienen, waarom doet ze dat dan niet?”



“Subsidies geven is zo verslavend”

Wat doet de overheid in de **beginfase**?



Na een crisis volgt een beginfase waarin duurzame ontwikkelingen op gang komen. De rol van de overheid in deze fase is vooral een lerende:

- + Initieer pilots
- + Stimuleer innovatie
- + Geef subsidies

Na een crisis ontstaan duurzame ontwikkelingen. Simons en Van der Stappen nemen de vier fasen daarvan met elkaar door. Ze concentreren zich op de rol van overheden.

Simons: “Na een crisis volgen ontkenningen, ook van overheden. Bij het bedrijfsleven zie je een scheiding van geesten optreden. Er is een eerste groep ondernemers die begint te bewegen en zegt: dit is echt een probleem, laten we wat gaan doen. Dat krijgt dan vaak de vorm van goede doelenachtige acties en pilots. Wat prima is in deze fase. Overheden vallen heel makkelijk terug in hun natuurlijke rol, namelijk: subsidies verstrekken onder het motto ‘laat duizend bloemen bloeien’. Dit is een hele makkelijke fase voor de overheid want dit is wat overheden kunnen: subsidieschema’s opzetten waarin heel veel geld wordt weggegeven. Waarom makkelijk? Omdat het politiek heerlijk is. Kijk, we doen er wat aan. Kijk, we boeken resultaat, want een project levert altijd wel resultaat op. Kijk, hoe geweldig we het doen. Er komen foto’s waarop iedereen lacht, dus is er succes. Dat geldt voor bedrijven ook. In de ontwikkelingssamenwerking heeft dit twintig, dertig jaar geduurd. Omdat geld geven zo verslavend is.”

Van der Stappen: “Vooral het lokale succes, dat vrijblijvend is.”

Simons: “Alsof je bij het spelen van Monopoly tegen je uitgespeelde tegenstander zegt: hier is nog wat geld, dan kun je nog een ronde meedoen. Maar het verandert de uitkomst van het spel niet. Het systeem blijft hetzelfde.”



Van der Stappen: “In deze fase zou je niet al te veel subsidies moeten geven, je weet nog niet wat het wordt.”

Simons: “Bij ontwikkelingsgeld ging het om honderden miljarden wereldwijd. Het ging maar door en er is daar nooit geleerd: welke oplossingen en principes zijn succesvol? De beginfase gaat niet over fout gedrag; het is een fase waarin je van kruipen moet leren lopen. Je moet niet in je broek blijven poepen. Als het goed is moet je binnen twee of drie jaar naar de volgende fase.”

Van der Stappen: “Je moet eigenlijk al eerder beginnen. En veel eerder kritisch evalueren. Wat is de opbrengst van projecten? Ik zou ervoor zijn om al veel eerder research te laten doen door instituten als het ECN, TNO, Rathenau, WRR, die de politiek informeren. Subsidie geven is meer een overheidskwaal dan een kwaal van het bedrijfsleven.”

Simons: “Geld geven is het allermakkelijkste wat er is.”

Wat doet de overheid in de **competitiefase**?



Na de beginfase beginnen bedrijven te concurreren op duurzaamheid, door zich te onderscheiden met keurmerken en labels. Met de geleerde lessen in het achterhoofd begint de overheid de Best Practices te bevoordelen.

- + Maak visie en criteria duidelijk
- + Herken en erken koplopers en beloon deze
- + Start duurzame inkoop

“Voor je het weet slaan we door naar 500 verschillende duurzame standaarden en 36 duizend labels”

Voordat er wetgeving is, is er al overheidsbeleid. Simons en Van der Stappen bespreken de kracht en zwakte van papieren doelen.

Zou er alvast niet wat groene fiscale wetgeving moeten komen?

Simons: “In deze fase heb je de finale oplossing nog niet, maar je hebt uit de projecten wel mogelijke oplossingen gevonden. Die moeten nog schaalbaar worden gemaakt, efficiënter, gezandstraald. Als er ergens iets waar de markt geschikt voor is, dan is het dat wel.”

Van der Stappen: “Mee eens. Bedrijven zijn goed in staat verschillende zaken naast elkaar neer te zetten. Je krijgt zo een diversiteit in oplossingen. Fantastisch dat ondernemingen nu ook zelf de kosten dragen. Hoewel ik in deze fase al wel wat eerste fiscale voordelen aan deze bedrijven zou willen geven. Het is de enige knop die we in een land hebben om stapsgewijs dingen te doen. Het toepassen van het instrument is ook niet moeilijk. De vraag is alleen: durf je het aan als politiek?”

Simons: “Fiscale voordelen zijn als een mes: je kunt het voor allerlei dingen gebruiken. Maar met welk intentie doe je het? In deze fase moet je goed kijken naar de vraag: op welke duurzame oplossingen gaat de markt concurreren? Die moeten herkend en erkend worden. Een fiscale prikkel moet dan niet al te generiek zijn. Duurzaam inkopen kan ook: wie brengt mij oplossingen op de duurzame principes die uit de beginfase naar voren zijn gekomen? Dat kunnen er dus verschillende zijn, inderdaad. Het gevaar is dan: er ontstaan verschillende technische oplossingen. Bijvoorbeeld: mijn telefoonoplader past niet op de jouwe. Dan slaat de markt door. Dat moet je voor zijn. Het is een organisatievraagstuk; de dirigent van de systeemverandering moet snappen dat deze fase zinvol is, maar ook weer op tijd moet stoppen. Zodra je ziet dat de markt schaalbare oplossingen ontwikkelt, moet je weer stoppen met het aanjagen van concurrentie. Dan krijg je alleen maar meer verzuiling en voor je het weet heb je 500 verschillende duurzame standaarden en 36 duizend labels en zijn we doorgeslagen.”

Van der Stappen: “Er is niet één persoon die zegt: zo gaan we het doen. Je bouwt op elkaar verder. Fiscale vergoedingen als instrument kun je binnen een jaar invoeren en stapsgewijs verhogen. Niet blijven wachten, zoals met het afschaffen van de hypotheekrenteaftrek, totdat het alweer te laat is. Vroeg beginnen, met babystapjes. Doet een ander ook weer een stapje. Ik wil niet naar het beeld toe dat juist de overheid traag is. Begin samen eerder aan de echte aanpak.”

Wat doet overheid in de fase van kritische massa?



In deze fase van duurzaamheid realiseren bedrijven zich dat de maatschappelijke problemen te groot zijn om als individuele onderneming op te lossen. Er ontstaan bedrijvenplatforms die boven de concurrentie uitstijgen. Ook de overheid zit aan tafel en heeft een rol.

- + Ontwikkel een visie waar het heen moet
- + Versterk de bedrijvenplatforms
- + Neem actief beleidsdrempels weg

Is er één regisseur die de duurzame ontwikkeling vormgeeft? Dat moet in deze fase van bundeling van krachten in het bedrijfsleven niet de overheid zijn, vindt Simons. Maar de overheid moet nu wel de beste mensen gaan aantrekken, stelt Van der Stappen.

Van der Stappen: “Ik zou in deze fase al willen beginnen met het maken van wetgeving voor duurzame inkoop. Als die niet van de grond komt, schort er blijkbaar iets in het beleid. Slecht gedrag fiscaal bestraffen. Nu al.”

Simons: “Ik ben het met je eens. Neem actief beleidsdrempels weg. Maak de introductie van elektrische auto’s mogelijk door het neerzetten van een uniforme infrastructuur. Ondersteun in deze fase de bedrijven die willen. Nu wordt de toekomst vormgegeven. Om daarna zo snel mogelijk te zeggen: we gaan nu zaken verplicht stellen door middel van wetten. En we gaan bepaalde motoren als diesels op termijn verbieden.”

Van der Stappen: “Ik denk dat de overheid wat vaker slimmer moet zijn. En in de transitie van nu ook veel belangrijker moet zijn. Eigenlijk moeten in deze fase de beste mensen bij de overheid zitten om het complexe proces vorm te geven.”

Simons: “We zien nu een overheid van nietsdoen en laat reageren, in sommige opzichten zelfs tegenwerken. Dat moet naar pro-actief.”

Van der Stappen: “Hoe komt dat? We hebben net een tijd gehad waarin de overheid juist kleiner moest worden. Rechts Nederland heeft voor dat beeld gezorgd: we hebben meer dan genoeg overheid.”

Simons: “Ik weet niet of de overheid groter moet worden. In elk geval wel slimmer. De omvang afstemmen op het doel. Maar nu

“Eigenlijk moeten in deze fase de beste mensen bij de overheid zitten om het complexe proces vorm te geven”



“Ik zou willen dat er bij overheden Chief Transformation Officers komen die het hele spel snappen”

Wat doet overheid in de fase van institutionalisering?



In deze fase van volwassenheid is de hoofdrol voor de overheid weggelegd. Duurzame ontwikkelingen worden vastgelegd in wet- en regelgeving. Het bedrijfsleven werkt hieraan mee.

- + Neem politieke verantwoordelijkheid
- + Zet wet- en regelgeving op en veranker deze
- + Bied financiële stimulans

+ TEKST JAN BOM
 + FOTOGRAFIE DAVE PELHAM
 + ILLUSTRATIE MAX KISMAN
 + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
 + UITGEVERIJ ATTICUS BV
 + WWW.P-PLUS.NL

Wanneer gaat Changing the Game 2020 van start?

De nieuwe cursus Changing the Game gaat op 17 september van start op Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Zet die datum alvast in de agenda. Changing the Game wordt verzorgd door André Nijhof en Lucas Simons.

- + Op donderdag 17 en vrijdag 18 september
- + Op donderdag 15 en vrijdag 16 oktober
- + Afsluitende dag op vrijdag 6 november

[Inschrijving Changing the Game 2020](#)

Het sluitstuk van duurzame ontwikkelingen: nieuwe wetgeving. Nu blijkt echt of een regering lef heeft. Daar zijn Van der Stappen en Simons het helemaal over eens.

Van der Stappen: “Wetgeving neerzetten is echt verankeren. Zo van: jongens, er mag nu niemand meer een dieselauto op de markt brengen.”

Simons: “En dit is de fase waarin de politiek echt zwakke knieën heeft. Want: 20 tot 30 procent van de markt is er dan klaar voor. De regering zal dan keuzes moeten maken die pijn doet bij de 70 tot 80 procent van de achterblijvers en bedrijven die niet duurzamer willen opereren.”

Van der Stappen: “Ik vind dat de overheid hier wel wat mag doen. In deze fase heb je alle partijen misschien al wel tien jaar de tijd gegeven om tot goed duurzaam ondernemen te komen.”

Simons: “Er is dan echt leiderschap nodig dat zegt: nu is het klaar.”

Van der Stappen: “Precies, je gaat steeds strenger worden.”

Simons: “Anders gaan de free riders profiteren. En niet diegenen die het goed hebben gedaan en hebben geïnvesteerd in duurzaamheid.”

Van der Stappen: “Dat moet, omdat dit deel van het bedrijfsleven heeft gefaald en de overheid heeft gefaald.”

Simons: “Daarom heet het ook een systeemfalen. En daarom zou ik heel graag willen dat verschillende ministeries een discussie aangaan over de vraag: snappen we dat we het ieder voor zich niet redden? Dat we niet beschuldigend op elkaar moeten wijzen, maar ons moeten afvragen: waar staan we nu? En dat er dan bij overheden Chief Transformation Officers, of Chief Transformation Ambtenaren gaan komen die dit hele spel kennen? Daar liggen gigantische kansen. Pas dan kunnen wij Nederland profileren als duurzame voortrekker.”

Van der Stappen: “Dat is waar. Voaraan durven lopen betekent ook dat politici lef moeten hebben. Samen met bedrijfsleven en ngo’s en kennisinstituten durven kijken naar wat er moet gebeuren. Nu loopt alles en iedereen door elkaar.

Simons: “Ja, we doen maar wat.” ■