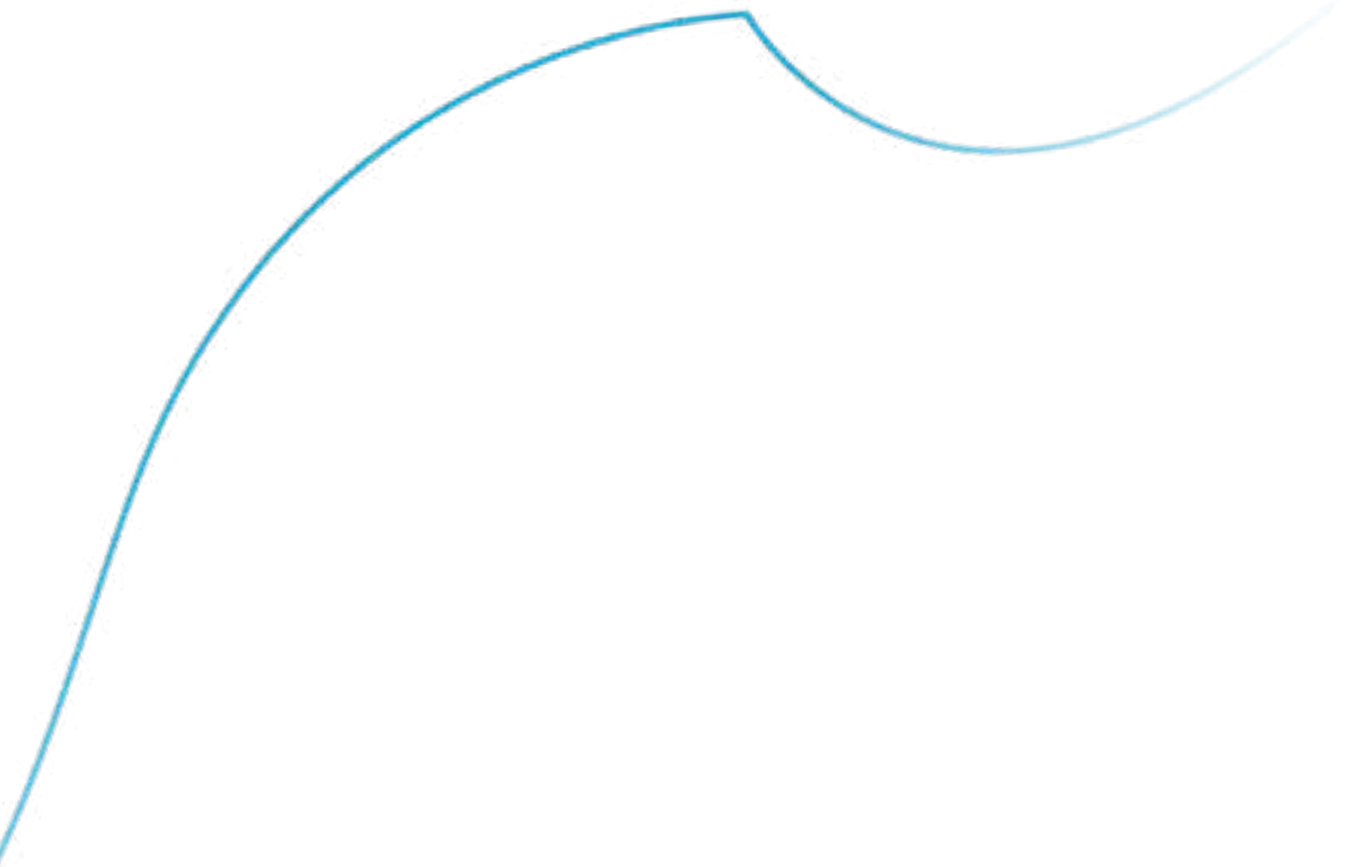


SOCIETY 5.0

DE ROL VAN DE OVERHEID IN DE
VERDUURZAMING VAN NEDERLAND

2024 Editie



INHOUDSOPGAVE

i VOORWOORD 2

1 DE SOCIALE TRANSITIE

Participatie als middel voor versnellen in de energietransitie	6
Handelingsperspectief op klimaat is positief voor het individu en collectief	10
Proactief klimaatbeleid via een klimaatdiensttijd	14

3 DE RUIMTELIJKE TRANSITIE

In één dag naar duurzame mobiliteit in heel Nederland	47
De stad en de triple transition	51
Het gebouw van de toekomst	56

2 DE BEDRIJFSVOERINGSTRANSITIE

Hoe kan de Nederlandse overheid het bedrijfsleven effectief motiveren tot verduurzaming?	20
Innovatiekracht door ecosystemen sleutels tot grootschalige impact bij de duurzame transformatieopgaven	24
Duurzame transformaties; de rol van de overheid	29
Een verduidelijking in de duurzaamheidsverslaggeving van de overheid	34
Samen duurzaam als integraal onderdeel van regionale zorg	38
Waardemanagement voor inzicht en grip op duurzame waardecreatie	42

VOORWOORD

De doelstellingen voor 2024 zijn voor de meeste onder ons vastgesteld. Toch komt duurzaamheid vaak niet voor in onze doelen. Waar 'Duurzaamheid' in veler jaarplan een strategische pilaar is, verdient de planeet niets minder dan echte actie.

We hebben vanaf het begin van 2024 nog exact zeven jaar om de reductiedoelstelling van 55% minder broeikasgassen in 2030 te behalen. Hoewel iedereen een rol speelt in de verduurzaming van Nederland, staan we in dit rapport expliciet stil bij de rol van de Nederlandse overheid: haar beleid kan immers de transitie versnellen.

Society 5.0 staat voor een slimme samenleving¹. Het is een visie op de wijze waarop onze samenleving zich kan ontwikkelen door slim gebruik van nieuwe technologieën. In Japan is het nog méér dan een visie en vormt Society 5.0 een concrete strategie om een grote sprong voorwaarts te maken in leefbaarheid, duurzaamheid én economische groei. Een belangrijk onderdeel van deze strategie is publiek-private samenwerking.

Ook voor Nederland biedt Society 5.0 een wenkend perspectief. Het biedt een kader en visie om verder te kijken dan alleen de opeenvolgende crises, diens (vermeende) complexiteit en waan van de dag. Het biedt eveneens een nieuw narratief en handvatten om digitale technologieën zoals IoT, AI, VR/AR en robotisering toe te passen op maatschappelijke opgaven

waarbij de publieke waarden maatgevend zijn: Een door duurzame kernwaarden gedreven (digitale) samenleving.

Eerdere rapporten in deze Society 5.0 serie richtten zich op publieke dienstverlening met de menselijke maat (2023), succesfactoren (2022) en de kansen van digitalisering voor de maatschappij (2021). Het thema van de huidige editie is de rol van de overheid in de verduurzaming van Nederland.

Die rol uit zich op drie manieren. Allereerst dient de overheid een sociale transitie te bewerkstelligen. We zullen ons gedrag moeten aanpassen, en publiek beleid moet daarvoor zorgen. Ten tweede zal de overheid het goede voorbeeld moeten geven, voornamelijk in de eigen bedrijfsvoering. Ten derde dient de overheid de ruimtelijke transitie — de fysieke aanpassing van Nederland, te stimuleren. Deze drie rollen worden middels een kleurcodering gemarkeerd in dit rapport.

DE SOCIALE TRANSITIE

Allereerst zien we een sociale transitie als randvoorwaardelijk voor de verduurzaming. Zo schreven Sjoerd Spuijbroek en Max de Jong over het meenemen van de burger in de energietransitie. Hun stelling: participatie is dé versneller in de energietransitie, en dé vertrager

wanneer het er niet is. Sjoerd schreef daarnaast, samen met Avalon Schuurman, over klimaatangst en de manier waarop de Nederlandse overheid deze angst kan wegnemen door burgers handelingsperspectief te bieden. Waar handelingsperspectief bij burgers ontbreekt, kan dit geboden worden door de verwezenlijking van de ideeën van Sofie Ploegmakers en Lieuwe Zwart in hun artikel over de invoering van een klimaat diensttijd.

BEDRIJFSVOERINGSTRANSITIE

Een beter klimaat begint bij jezelf. Om als overheid geloofwaardig te zijn in de verduurzaming van Nederland, zal zij ook haar eigen bedrijfsvoering op orde moeten brengen. Dat kan onder meer door te kiezen voor normerend beleid, zo schreven Sofie Ploegmakers en Max de Jong. Beleid dat innovatief handelen ondersteunt. Om vervolgens met die innovaties impact te maken is het van belang dat innovaties schaalbaar zijn, zo betogen Guus Kok, Bram de Vogel en Joost Grootendorst. Tom van den Nieuwenhuijzen licht toe hoe overheden de verduurzamingsopgave kunnen versnellen door burgers op de juiste manier te betrekken bij beleidsvorming en -uitvoering.

¹ Gebaseerd op document van de Japan Business Federation (Keidanren) http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf



Om eenduidig en transparant te kunnen communiceren over de voortgang op verduurzamingsdoelen kan de publieke sector inspiratie opdoen bij de onlangs herijkte rapportagewetgeving voor de private sector (CSRD). Hier schreef Avalon Schuurman over. Ook de zorgsector, die zeven procent van de Nederlandse bijdrage aan broeikasgassen veroorzaakt, staat voor een fikse verduurzamingsopgave. Marlies Grijsbach en Eva Lo-van Steenberghe beschrijven in hun artikel hoe dit anders moet én kan. Stefan op 't Hoog en Peter Overwijk schreven tot slot over de manier waarop waardenmanagement kan helpen om duurzaamheid centraal te stellen in het handelen van de overheid.

DE RUIMTELIJKE TRANSITIE

De verduurzaming van Nederland kent tenslotte ook een ruimtelijke opgave. Luc Baardman en Joost van der Made gaan in op duurzame mobiliteit en schetsen hoe Nederland zichzelf verplaatst in 2030. In hun gedachten experiment nemen ze de lezer mee in de mobiliteits transitie, maar dan in één dag. Daarnaast schreef Luc samen met Myrte ter Horst over de rol van digitalisering in de verduurzaming van steden. Hoe zetten steden technologie in om de stad duurzamer en leefbaarder te maken? En hoe zorgen zij voor draagvlak én directe impact voor bewoners? Tot slot schreven Peter Popov en Koen van den Belt over de rol van het gebouw in de slimme samenleving. Niet alleen een dak om onder te werken, wonen óf recreëren: gemengd, wendbaar gebruik is de nieuwe norm.

AAN DE SLAG

Een diverse lijst aan onderwerpen, zo veelzijdig als het onderwerp duurzaamheid zelf. Als we één kernboodschap mogen delen dan is het de volgende: Nederland zal publiek én privaat, in samenwerking én individueel, voor het collectief – de maatschappij, en het individu – de burger, het tempo van effectieve verandering moeten opschroeven. Alleen dan slagen we erin om Nederland een bestendige toekomst tegemoet te laten gaan. Voor de nodige samenwerking gaan we graag het gesprek aan in 2024: het jaar van de duurzame keuzes. Veel leesplezier gewenst.

OVER DE AUTEURS



ERIK HOORWEG

Vice President
Lead Market Unit Public,
Capgemini Invent

Erik Hoorweg is Vice President bij Capgemini Invent en verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de publieke sector. Erik en zijn team combineren strategie, technologie, data science en creative design om duurzame innovatie en transformatie mogelijk te maken.



TOM VAN DEN NIEUWENHUIJZEN

Directeur
Public Sustainability, Capgemini Invent

Tom van den Nieuwenhuijzen is directeur Public Sustainability bij Capgemini Invent. Tom adviseert en ondersteunt publieke organisaties op het gebied van duurzaamheid, (bestuurlijke-, proces- en democratische) innovatievraagstukken en complexe politiek-maatschappelijke opgaven.



1

DE SOCIALE TRANSITIE



PARTICIPATIE ALS MIDDEL VOOR VERSNELLEN IN DE ENERGIETRANSITIE

HIGHLIGHTS

1. Een gebrek aan draagvlak leidt tot tijdsverlies.
2. Om transitieplannen succesvol en tijdig uit te voeren is draagvlak cruciaal.
3. Informeren is een kans de regie te pakken op de eerste indruk.
4. Goed informeren berust op een heldere uitleg van oorzaken, afwegingen en gevolgen.
5. Goed informeren is altijd onderdeel van participeren.

Hoe kan de overheid draagvlak behouden voor de energietransitie?

Burgerparticipatie kan de energietransitie versnellen wanneer correct toegepast. Wanneer burgerparticipatie als “check-in-the-box” wordt gezien, werkt het zelfs vertragend.

Balans tussen tijdsdruk en draagvlak

Tijd is het meest schaarse goed dat we hebben in de energietransitie. Om de onomkeerbare gevolgen van klimaatverandering te voorkomen hebben we tot 2030 om de wereldwijde CO₂-uitstoot met 45% (vergeleken met de uitstoot van 2010) te reduceren¹. Deze tijdsdruk dwingt overheden om transitieplannen zo snel mogelijk door te voeren.

Om al deze transitieplannen succesvol en tijdig uit te voeren is draagvlak bij de bevolking van cruciaal belang. Een gebrek aan draagvlak leidt immers tot vertraging of het einde van transitieplannen, op kleine en grote schaal. Neem het protest tegen de bouw van een elektriciteitshuisje in Amsterdam ten behoeve van de elektrificatie van de stad of

grootschalig zoals de rechtszaak tegen de bouw van het CO₂ opslag project Porthos. De bouw van het elektriciteitshuisje is uiteindelijk gestopt, waarmee 6 maanden aan voorbereidingswerk verloren is gegaan, en de bouw van Porthos heeft in totaal 9 maanden stilgestaan³⁴⁵. Dit gebrek aan draagvlak leidt tot tijdverlies en vertraging, iets wat we ons niet kunnen veroorloven.

Een bekend instrument van de overheid om draagvlak te bevorderen is participatie. De rijksoverheid definieert participatie als een proces waarbij individuen, groepen en organisaties invloed uitoefenen op en controle delen over collectieve vraagstukken, beslissingen of diensten die hen aangaan⁶. Het participatieproces kan in verschillende maten worden uitgevoerd, van informeren tot samenwerken. Omdat participatietrajecten zelf ook tijd kosten ontstaat er een dilemma: Welke mate van participatie is gepast?

In dit artikel beschrijven we daarom op welke manier het meest succesvolle en doelmatige niveau van participatie kan worden vastgesteld en toegepast in verduurzamingsprojecten.



Participatie

Drie intensiteitsniveaus van participatie zijn te onderscheiden.

Het minst intensieve niveau is informeren. Hierin wordt een grote diverse groep, die direct of indirect beïnvloed wordt, geïnformeerd over voorgenomen beleid of plannen. Dit niveau van participatie bereikt de grootste groep mensen en kent geen ruimte voor inspraak. Informeren is gepast wanneer er weinig risico op verlies van draagkracht verwacht wordt.

Het volgende niveau is consulteren, waarbij een groep belanghebbenden wordt benaderd om advies te geven op het beleid en er een mogelijkheid tot inspraak is. Consulteren is gepast wanneer er wel risico op verlies van draagvlak verwacht wordt.

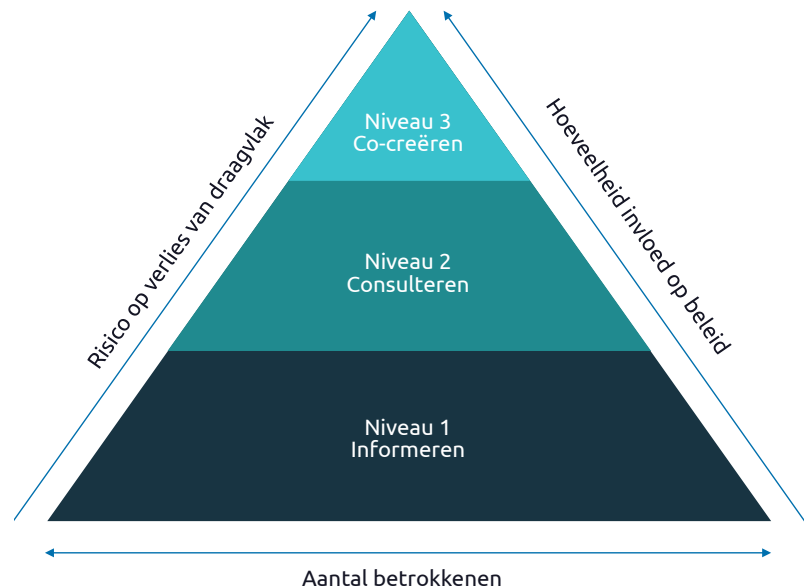
Het meest intensieve niveau is co-creëren. Hiermee wordt het beleid gezamenlijk met een kleine groep direct beïnvloede belanghebbenden opgesteld en is er veel ruimte voor inspraak. Co-creëren is gepast wanneer een aanzienlijk risico op het verlies van draagvlak verwacht wordt. De verschillende participatieniveaus zijn weergegeven in figuur 1.

Welk niveau van participatie geschikt is, en op welke wijze dit niveau het beste kan worden toegepast, verschilt per situatie.

Niveau 1 – Informeren

Informeren is de vorm van participeren waarin de gevolgen van het beleid bekend worden gemaakt en uitgelegd. Het is niet mogelijk het beleid te beïnvloeden op dit niveau. Informeren staat los van het ontstaan van beleid en is daarom de minst tijdrovende vorm van participeren in beleidsvorming. Ondanks dat het beleid niet ter discussie staat is informeren een cruciaal middel in het verkrijgen van draagvlak.

Het is namelijk bewezen dat de eerste indruk van een persoon of situatie een langdurig effect kan hebben. Dit effect is zelfs sterker bij negatieve indrukken⁷. Informeren is een kans de regie te pakken op de eerste indruk.



Figuur 1: verschillende participatieniveaus

Maar deze regie op zich zal niet leiden tot draagvlak. Om draagvlak te creëren is meer dan alleen informatie nodig. Voor draagvlak is een gevoel van verantwoordelijkheid nodig, verantwoordelijkheid om het beleid ten uitvoer te brengen. Dit gevoel kan alleen ontstaan als de consequenties begrepen worden⁸.

Goed informeren bestaat dus uit een heldere uitleg van de oorzaak, afwegingen en gevolgen van wel of geen beleid. Hoewel beleid vaak wordt gebaseerd op wetenschappelijk bewijs is het gebruik van technisch jargon niet wenselijk. Deze informatie wordt vervolgens gedeeld met iedereen die mogelijk invloed zal voelen van het beleid. De communicatievorm en kanalen kunnen per doelgroep verschillen om een zo groot mogelijke groep te benaderen. Door de grootte van het bereik is een vroegtijdige, succesvolle informatievoorziening in staat breed draagvlak te creëren.

Niveau 2 – Consulteren

Consulteren is de vorm van participatie waarin de belanghebbenden invloed kunnen uitoefenen op het beleid door middel van advies. De mogelijkheid invloed uit te oefenen op het beleid heeft vanzelfsprekend een effect op de tijdsduur van beleidsvorming. Een gangbare periode voor consultatie

is 12 weken om partijen voldoende tijd te geven te reageren. Hierna volgt een reactie op het ontvangen advies inclusief een oordeel het advies wel of niet aan te nemen. Advies wordt opgehaald bij de vertegenwoordigers van groepen die direct of indirect beïnvloed worden door het beleid. Het actief betrekken van doelgroepen waar het draagvlak niet groot is minimaliseert het risico op problemen verder in het traject. Dit is vanzelfsprekend alleen het geval wanneer consultatie op de juiste wijze wordt uitgevoerd. Het succes van consultatie wordt bepaald door de kwaliteit van communicatie, verwachtingsmanagement en omgevingsmanagement. Verwachtingsmanagement omdat men de indruk wil vermijden dat “er toch niks mee gebeurt” en omgevingsmanagement om gericht advies bij de juiste personen te vragen.

Goed consulteren begint met informeren zoals beschreven in het eerste participatieniveau. Vervolgens is het noodzakelijk om aan te geven welke onderdelen van het beleid ter discussie staan. Soms staan bepaalde onderdelen van het beleid vast wegens wettelijke of technische redenen. Dit dient altijd helder aangegeven te worden met uitleg. In de uitvoering is het van belang gericht advies te vragen van

hen die de gevolgen zullen ervaren en te focussen op de elementen waar zij werkelijk invloed op kunnen uitoefenen. Afhankelijk van de groep zijn verschillende fysieke, digitale of schriftelijke consultatievormen mogelijk, bijvoorbeeld burgerberaden, inspraakavonden of schriftelijke reacties. Door goed te consulteren is het mogelijk beleid te verbeteren op basis van collectieve kennis waarmee deze participatievorm helpt om een breed draagvlak verkrijgen.

Niveau 3 – Co-creëren

Co-creëren is de hoogste vorm van participatie waarin direct samen met de belanghebbenden beleid wordt gecreëerd. Dit betekent dus ook dat beleidsvorming pas afgerond is wanneer de partijen onderling tot consensus zijn gekomen. Een gangbare periode voor deze vorm van participatie is daarom moeilijk vast te stellen, maar in het algemeen spreekt men over maanden. Deze langdurige tijdsbesteding is alleen gepast als de verwachting bestaat dat de andere participatieniveaus niet tot gedragen beleid zullen leiden.

Goed co-creëren is afhankelijk van de juiste partijen en bedrijven aan tafel hebben. Hierin is het belangrijk dat een selecte gemandateerde groep aansluit die de voornaamste belangen van hun achterban kan behartigen en zich collaboratief opstelt. Als co-creatie resulteert in beleid, moet dit een product zijn dat door het merendeel van de achterban gesteund wordt. De partijen en bedrijven waarmee is samengewerkt informeren vervolgens de achterban. Door goed te co-creëren is het mogelijk moeilijke en impopulaire keuzes alsnog vast te leggen in beleid zonder draagvlak te verliezen.

Welk participatieniveau heb ik nodig?

Met een helder beeld van de verschillende participatieniveaus en de juiste wijze om deze toe te passen is de vervolgvraag: welk niveau moet ik toepassen? Hier is geen makkelijk antwoord op. Het nodige participatieniveau hangt af van het risico op het verlies van draagvlak en de grootte van de gevolgen van dat verlies voor de energietransitie. Het

ELEKTRIFICERING VAN STEDEN; HOE ONJUISTE PARTICIPATIE LEIDT TOT EEN GEBREK AAN DRAAGVLAK

Het voorbeeld waar een gebrek aan draagvlak tot stand kwam door incorrect informeren is bij de plaatsing van een elektriciteitshuisje in Amsterdam. Buurtbewoners hebben aangegeven dat de plaatsing van het elektriciteitshuisje nooit met hen is overlegd of aangekondigd. De buurtbewoners begrijpen niet waarom voor deze specifieke locatie is gekozen en noemen verschillende alternatieven. Om de bouw van het elektriciteitshuisje tegen te houden hebben de buurtbewoners de hele dag gepicknickt in de kuil waar het huisje geplaatst moest worden.

Een duidelijk geval van onjuiste participatie. Als de burgers niet alleen van tevoren over de locatie waren geïnformeerd, maar ook over de bijbehorende afwegingen, zou er een compleet andere situatie zijn ontstaan. Burgers kunnen dan hun bedenkingen afstemmen op de gemaakte afwegingen. Als de afwegingen goed en volledig waren, zouden zij tot dezelfde locatiekeuze kunnen komen. Als blijkt dat niet alle afwegingen zijn meegenomen, is dit ook positief omdat het afwegingsmodel verbeterd kan worden en een andere locatie schijnbaar toch beter blijkt te zijn. Met behulp van goed informeren kunnen vergelijkbare situaties voorkomen worden, want 2 jaar later staat het elektriciteitshuisje er nog steeds niet.

risico is een inschatting op basis van de mate van verstoring van de huidige gang van zaken, de grootte van de groep die deze verstoring ervaart en de organisatiekracht van de groep om steun te verzamelen tegen het beleid. De grootte van de gevolgen van verlies voor de energietransitie is een inschatting op basis van het klimaateffect van het beleid, de tijd die verloren kan gaan en de aanwezigheid van alternatieven.

Conclusie

Participatie kan worden onderverdeeld in niveaus in termen van intensiteit van de samenwerking. Het gepaste participatieniveau is afhankelijk van de klimaatimpact van het beleid, de

risico's op het verlies van draagvlak en de tijd die verloren gaat. Maar ongeacht het niveau dat gekozen wordt zal informeren onderdeel zijn van de participatie. Daarom is het noodzakelijk voor het behoud van draagvlak in de energietransitie over het doel van beleid op demografisch gerichte wijze te informeren. Hierin staan de oorzaak van het beleid en de gevolgen van wel en geen beleid centraal. Op deze manier verliezen wij collectief niet onnodig ons schaarste goed in de energietransitie: tijd.



OVER DE AUTEURS



MAX DE JONG
Consultant



Max is werkzaam als consultant bij Capgemini. Met behulp van zijn technische achtergrond en kennis over politiek-bestuurlijke gevoeligheid vertaalt Max duurzame strategieën naar concrete impactvolle en voornamelijk uitvoerbare plannen.



SJOERD SPUIJBROEK
Consultant duurzaamheid



Sjoerd Spuijbroek is consultant duurzaamheid bij Capgemini. Met zijn kennis en ambitie op het gebied van duurzaamheid optimaliseert hij zijn impact. Dit door verschillende inzichten en perspectieven te verkrijgen en vanuit hier oplossingen te bieden.

¹IPCC (2018), Hoofdstuk 2. *Global Warming of 1.5°C: IPCC Special Report on impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels in context of strengthening response to climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty* (1 ed.). Cambridge University

²Buurt probeert al picknickend bouw elektriciteitshuisje tegen te houden: 'Niet op deze plek!' – NH Nieuws

³Porthos-project mag doorgaan – Raad van State

⁴De Porthos-uitspraak: bouw weer stil - IJzer Advocaten

⁵<https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/wat-is-participatie/definitie-van-participatie/default.aspx>

⁶Hirshleifer, D., Lourie, B., Ruchti, T. G., & Truong, P. (2021). First Impression Bias: Evidence from Analyst Forecasts. *Review of Finance*, 25(2), 325-364. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa015>

⁷Meijer, A. J. (2002) *Geographical Information Systems and Public Accountability. Information Polity*, 7, 39-47.

HANDELINGSPERSPECTIEF OP KLIMAAT IS POSITIEF VOOR HET INDIVIDU EN COLLECTIEF

HIGHLIGHTS

1. Klimaatangst is een groeiend probleem, voornamelijk onder jongeren.
2. Klimaatangst kan leiden tot depressies, slaapproblemen en mentale verlamming.
3. Omzetting van mentale verlamming tot handelen kan door het bieden van handelingsperspectief.
4. De overheid heeft de plicht om klimaatangst tegen te gaan.
5. Er zijn verschillende uitvoerbare oplossingen hoe de overheid klimaatangst kan verminderen.

De overheid moet een grotere rol spelen in het tegengaan en wegnemen van klimaatangst. Welke rol kan de overheid innemen om klimaatangst om te zetten in klimaatactie?

Klimaatangst is een groeiend probleem. Dat komt door het gebrek aan handelingsperspectief. De overheid moet klimaatangst omzetten in klimaatactie, zodat burgers actie ondernemen tegen klimaatverandering. Hoe en waarom moet de overheid dit doen?

Klimaatangst is een groeiend probleem

Het aantal mensen dat zich zorgen maakt om het klimaat groeit¹. Momenteel lijdt een op de vijf Nederlandse jongeren tussen de 16 en 30 jaar aan klimaatangst². Klimaatangst beschrijft het fenomeen van fundamentele ongerustheid over klimaatverandering en de gevolgen daarvan op de aarde en het menselijke bestaan¹. Dit is een serieus en groeiend probleem³. Iemand met klimaatangst ervaart verdooving en kan zich geen of geen positieve toekomst meer inbeelden⁴. Klimaatangst kan zich uiten in veel verschillende symptomen. Zo kan klimaatangst zorgen voor depressies, slaapproblemen en mentale verlamming⁵. Mentale verlamming slaat hier op het niet meer handelen in het voordeel van het klimaat. Door deze mogelijke gevolgen is recent zelfs discussie ontstaan of klimaatangst moet worden opgenomen in het leidende classificatiesysteem voor psychische stoornissen, de DSM⁶.

Gevolgen van klimaatangst voor het collectief

Vaak zijn mensen die bekend zijn met de huidige staat van klimaatverandering bereid om hun steentje bij te dragen aan een groenere wereld, maar dit geldt niet voor mensen die verlamd zijn door klimaatangst⁷. Klimaatangst leidt dus niet alleen tot individuele spanning en zorgen, maar ook tot minder klimaatbewust handelen. Hierdoor heeft klimaatangst niet alleen effect op het individu, maar ook op de samenleving als geheel. Daarom moet het groeiende probleem van klimaatangst en de daaruit voortvloeiende mentale verlamming worden aangepakt⁸.

De plicht van de overheid om klimaatangst tegen te gaan

Er zijn meerdere oplossingsrichtingen om klimaatangst te verminderen. De overheid kan en moet een belangrijke rol spelen in het uitvoeren van de oplossingen, omdat het de plicht van de overheid is om te zorgen voor haar burgers. Momenteel gebeurt dit onvoldoende, aangezien klimaatangst en klimaatverandering groeiende problemen zijn die elkaar zonder het aanpakken van mentale verlamming versterken, met negatieve gevolgen voor het collectief. Het is de taak van de overheid om zo snel mogelijk aan haar zorgplicht te voldoen en over te gaan tot actie.



Creëren van urgentie om te handelen tegen klimaatverandering

Klimaatangst kan naast mentale verlamming echter ook leiden tot het creëren van urgentie om te handelen⁹. Of klimaatangst resulteert in het creëren van urgentie of leidt tot mentale verlamming hangt af van het hebben van handelingsperspectief. Momenteel hebben mensen vaak het idee dat zij geen impact kunnen hebben op klimaatverandering⁹, dit is echter niet het geval. Er zijn namelijk tal van manieren om duurzamer te leven, denk aan: minder vliegen, minder vlees eten en spullen laten repareren in plaats van nieuw kopen¹⁰. Bewuster leven zal de klachten over klimaatangst verminderen.

Daarnaast toont onderzoek aan dat het ondernemen van gezamenlijke actie klimaatangst vermindert¹⁰, omdat het frustratie en bezorgdheid omzet in iets positiefs en er weer ruimte is voor hoop. Dat houdt in dat collectieve activiteiten als stranden opruimen of deelnemen aan praatgroepen klimaatangst terugdringt en daardoor gevoelens van hopeloosheid en isolatie ook verdwijnen¹¹.

De overheid dient een rol te spelen in het verspreiden en organiseren van bovenstaande manieren om impact te maken op het klimaat. Als burgers weten dat zij zelf positieve impact kunnen hebben op het klimaat en dat hun overheid deze missie steunt en deelt, leidt dat tot handelen in plaats van mentale verlamming. Dit vermindert klimaatangst en helpt in de strijd tegen klimaatverandering.



Vormen van draagvlak voor aangescherpt klimaatbeleid

De afgelopen jaren zijn klimaatwetenschappers en journalisten terughoudend geweest in het schrijven over klimaatverandering¹³, omdat ze bang waren dat dit zou leiden tot klimaatangst. Hierdoor hebben mensen lange tijd de urgentie en invloed van klimaatverandering niet volledig ingezien, waardoor klimaatbewust handelen achterbleef. Ondertussen groeit de groep burgers die klimaatverandering als een urgent probleem ziet. Toch is deze groep nog niet groot genoeg om voldoende draagvlak te creëren voor aangescherpt klimaatbeleid⁹. Dit komt mede door de eerdergenoemde angst om over klimaatverandering te schrijven vanuit klimaatwetenschappers en journalisten. Het is van belang dat dit draagvlak snel wordt gevormd, gezien de tijd om in te grijpen dringt.

De overheid kan een rol spelen in het creëren van dit draagvlak door burgers meer te informeren over de effecten en de mate van impact

van klimaatverandering. Als het draagvlak voldoende groeit ontstaat de mogelijkheid om klimaatbeleid aan te scherpen en uit te voeren. Aangescherpt klimaatbeleid zorgt niet alleen voor een beter vooruitzicht op de haalbaarheid van de klimaatdoelen, maar neemt ook zorgen weg voor burgers die lijden aan klimaatangst. De zorgen over klimaatverandering worden weggenomen omdat burgers zien dat de overheid wel degelijk bezig is met het klimaatprobleem¹⁴. Ook via deze informerende weg kan de overheid dus een positief effect hebben op het individu en collectief.

Gezonde mediaconsumptie

Een andere manier om klimaatangst terug te dringen is door gezonde mediaconsumptie over klimaatverandering¹. Zo is het bijvoorbeeld niet wenselijk om keer op keer hetzelfde verhaal te lezen of om akelige foto's te bekijken van de gevolgen van klimaatverandering, maar is het belangrijk om de juiste feiten te lezen en op de hoogte te blijven en tegelijkertijd bewust te blijven van de

risico's van klimaatangst tijdens het gebruik van (sociale) media. Daarnaast helpt het om niet alleen te zoeken en kijken naar wat er misgaat op het gebied van klimaatverandering, maar om ook het positieve nieuws in de gaten te houden. Denk hierbij aan groene en innovatieve oplossingen om klimaatverandering tegen te gaan¹⁵. Hoewel het aan een individu is om hiervoor verantwoordelijkheid te nemen, ligt er een kans bij de overheid om gezonde mediaconsumptie te stimuleren; bijvoorbeeld door het opzetten van campagnes.

Conclusie

Samenvattend is niet alleen klimaatverandering, maar ook klimaatangst een groot en groeiend probleem. De overheid dient deze problemen op te lossen. Zo kan de overheid klimaatangst én klimaatverandering tegengaan door:

- Aangescherpt klimaatbeleid uit te voeren.
- Te informeren over de urgentie en impact van klimaatverandering.
- Handelingsperspectief te bieden aan individuen.
- Gezamenlijke acties op te zetten om klimaatverandering tegen te gaan.
- Te informeren over gezonde mediaconsumptie (als het gaat over klimaatverandering).

Bovenstaande oplossingen zijn uitvoerbaar. Het is van belang dat de overheid haar verantwoordelijkheid pakt om deze uit te voeren en zich niet langer afwachtend opstelt. Hopelijk zijn daarom binnenkort de eerste campagnes te zien, kunnen individuen met klimaatangst weer in slaap vallen en zet de samenleving zijn schouders eronder om het klimaatprobleem op te lossen.

OVER DE AUTEURS



AVALON SCHUURMAN

Consultant



Avalon Schuurman is werkzaam binnen het Data-driven Risk and Compliance team bij Capgemini, waar zij haar passie voor en kennis van duurzaamheid inzet om actief bij te dragen aan positieve veranderingen. Dat doet zij door het ontwikkelen en implementeren van passende strategieën op zowel ecologisch als sociaal gebied.



SJOERD SPUIJBROEK

Consultant duurzaamheid



Sjoerd Spuijbroek is consultant duurzaamheid bij Capgemini. Met zijn kennis en ambitie op het gebied van duurzaamheid optimaliseert hij zijn impact. Dit door verschillende inzichten en perspectieven te verkrijgen en vanuit hier oplossingen te bieden.

¹<https://sustainability.yale.edu/explainers/yale-experts-explain-climate-anxiety#:~:text=Worry%2C%20however%2C%20has%20been%20steadily,Global%20Warming's%20Six%20Americas%20research>

²<https://nos.nl/artikel/2491852-boos-bang-en-verdrietig-een-op-de-vijf-jongeren-ervaart-klimaatstress>

³<https://www.bbc.com/news/science-environment-63516055>

⁴<https://advalvas.vu.nl/student-maatschappij/laat-je-niet-verlammen-door-klimaatangst/>

⁵<https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/climate-anxiety-what-predicts-it-and-how-is-it-related-to-climate>

⁶<https://www.volkskrant.nl/wetenschap/met-je-ecodepressie-naar-de-klimaatpsycholoog-is-dat-een-goed-idee~bf616bfe/>

⁷<https://www.mdpi.com/1660-4601/20/4/3085>

⁸<https://knowledge.skema.edu/climate-anxiety-global-warming-reaction/>

⁹<https://eenvandaag.avrotros.nl/item/klimaatangst-door-klimaatverandering-kanook-positief-zijn-serieuze-zorgen-leiden-tot-actie/>

¹⁰<https://www.count-us-in.org/en-gb/steps/>

¹¹<https://ysph.yale.edu/news-article/collective-action-helps-young-adults-deal-with-climate-change-anxiety/>

¹²<https://www.mdpi.com/1660-4601/20/4/3085>

¹³<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/bijlagen/2018-2019/Wemoeten-niet-zo-bang-zijn-voor-klimaatangst0.html>

¹⁴<https://www.bath.ac.uk/announcements/government-inaction-on-climate-change-linked-to-psychological-distress-in-young-people-new-study/>

¹⁵<https://www.bbc.com/news/science-environment-63516055>

PROACTIEF KLIMAATBELEID VIA EEN KLIMAATDIENSTTIJD

HIGHLIGHTS

1. Het ontbreekt in Nederland aan arbeidskracht om gestelde duurzaamheidsdoelen te realiseren.
2. De overheid kan een proactieve oplossing bieden middels een klimaatdiensttijd.
3. Dit zorgt bij jongeren voor handelingsperspectief, vergroot draagvlak en integratie.
4. Een diensttijd al dan niet invoeren blijft een dilemma.
5. Maar huidige kleine initiatieven zouden moeten worden opgeschaald tot grootschalige impact.

Hoe kleine initiatieven kunnen en moeten uitgroeien tot grote maatschappelijke- en klimatologische impact.

Een klimaatdiensttijd is een noodzakelijke versneller voor het behalen van de Nederlandse klimaatdoelstellingen. Het realiseert arbeidskracht, vergroot klimaatbewustzijn en biedt handelingsperspectieven voor burgers.

Een klimaatdiensttijd

De Nederlandse overheid heeft zich aan strenge klimaatdoelen gecommitteerd om de gemaakte afspraken in het Akkoord van Parijs (2015) te behalen. Vorig jaar toonde een IPCC-rapport echter aan dat huidige maatregelen tekortschieten¹. Zelfs als naast Nederland alle landen hun beloften nakomen, zal de aardopwarming aan het einde van deze eeuw de kritieke grens van twee graden overschrijden. Nederlandse instituten als de AFM² en klimaatwetenschappers delen de bezorgdheid: het huidige beleid maakt onvoldoende impact.

In de Nederlandse samenleving ontbreekt het aan arbeidskracht om de gestelde duurzaamheidsdoelen tijdig te realiseren. Zo is er een groot tekort aan praktisch geschoold personeel. Zij zijn hard nodig om stroomnetten aan te leggen, woningen te isoleren en zonnepanelen te installeren³. Daarnaast kan herbebossing en biodiversiteitsherstel een stuk sneller, wanneer niet alleen parttime vrijwilligers, maar juist capaciteit op grote schaal wordt ingezet. Vele handen maken immers licht werk. De sleutel tot het versnellen van de verduurzaming in Nederland is het mobiliseren van meer personeel. De overheid kan hier een actieve rol in spelen door het invoeren van een klimaatdiensttijd.

Een klimaatdiensttijd voor alle burgers tussen de 18 en 23 jaar biedt uitkomst. Meerdere partijen, en vooral het CDA, pleiten al langer voor het her installeren van een dienstplicht. Een klimaatdiensttijd is vergelijkbaar met een militaire diensttijd: elke Nederlandse burger vervult na het afronden van de middelbare school 10 maanden werk ten behoeve van de overheid. De prioriteit ligt bij een klimaatdiensttijd echter op een bijdrage aan het behalen van duurzaamheidsdoelen, in plaats van ondersteuning van het leger. Ook in andere overheidssectoren met tekorten zou hulp van jongeren een uitkomst zijn. Naast een klimaatdiensttijd zouden scholieren daarom moeten kunnen kiezen voor een maatschappelijke diensttijd ten behoeve van zorg en onderwijs, of een militaire diensttijd om bij te dragen aan onze veiligheid. Het oplossen van maatschappelijke problemen wordt zo versneld en specifiek gericht op de plekken waar deze nu vastlopen.

Handelingsperspectief, draagvlak en integratie

Voor de klimaatdiensttijd zijn de inzetmogelijkheden eindeloos. Enkele voorbeelden zijn de betrokkenheid van jongeren bij herbebossingsprojecten, boomplantacties en groene energieprojecten. Energieprojecten krijgen vorm in het aansluiten van warmtepompen en stroomnet installaties ter bevordering van de overgang naar hernieuwbare energie. Andere mogelijkheden zijn het ondersteunen van NGO's, deelname aan bewustwordingscampagnes en bijdragen aan (wetenschappelijk) klimaatonderzoek. Kortom, aan vraag naar arbeid geen gebrek. Nu is het aan de overheid om het aanbod te faciliteren en aan uitvoeringsorganisaties om



arbeidsplekken in te richten⁴⁵⁶. Hier moet als kanttekening bij geplaatst worden dat jongeren geen praktisch geschoolde experts kunnen vervangen, maar wel kunnen ondersteunen.

Een klimaatdiensttijd biedt jongeren de kans om actief bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen en hun klimaatangst (ernstige zorgen over een veranderend klimaat) te beperken⁷. Het verhoogt tevens het bewustzijn over duurzaamheid in de maatschappij. Jongeren staan meer stil bij klimaatverandering en wat de gevolgen ervan zijn. De inzet is dat zij dit klimaatbewustzijn na hun diensttijd meenemen in hun handelen: koopgedrag, studiekeuze en woonkeuze⁸. Tot slot bevordert het contact tussen jongeren uit diverse lagen van de samenleving integratie, sociale cohesie en wederzijds begrip. Deze gezamenlijke ervaring bereidt jongeren ook beter voor op hun

toekomstige studie- en loopbaankeuzes door hen bloot te stellen aan verschillende organisaties en Oriëntatiemogelijkheden⁹.

Gluren bij de burens

Het concept van een diensttijd krijgt toenemende aandacht in verschillende Europese landen. De programma's hebben een positieve impact op de persoonlijke groei, onafhankelijkheid en carrière oriëntatie van jongeren¹⁰. De Nederlandse overheid kan hier een voorbeeld aan nemen. Duitsland en Frankrijk hebben bijvoorbeeld vrijwillige, kleinschalige programma's geïmplementeerd. In Duitsland is het 'Freiwilliges Soziales Jahr' (Vrijwillig Sociaal Jaar) al tientallen jaren succesvol¹¹, waar jongeren tussen 16 en 27 jaar gedurende 6 tot 18 maanden vrijwilligerswerk kunnen doen in verschillende sectoren. Frankrijk introduceerde in 2019 de 'Service

National Universel' (Universele Nationale Dienstitijd) voor jongeren van 15 tot 16 jaar. Het programma heeft als doel sociale cohesie, solidariteit en burgerschap te bevorderen. Al meer dan 32.000 jongeren hebben het programma succesvol doorlopen¹². Oostenrijk heeft daarentegen een militaire dienstplicht van 6 maanden, met als alternatief om gedurende negen maanden jezelf voor de maatschappij in te zetten, bijvoorbeeld door te helpen in verzorgingshuizen of bij de lokale brandweer. De dienstplicht wordt in Oostenrijk goed ontvangen. Jongeren krijgen een financiële vergoeding, onderdak en scholing in beroepsvaardigheden. De overheid subsidieert de aanbieders van werkplekken die voldoen aan hoge kwaliteitseisen op het gebied van scholing, persoonlijke begeleiding en competentieontwikkeling¹³.

Nederlandse initiatieven

Bij de ontwikkeling van een klimaatdienstitijd kan voortgebouwd worden op bestaande initiatieven in Nederland. Zo lopen Nederlandse middelbare scholieren nu al een verplichte maatschappelijke stage van 30 uur. Daarnaast wordt er vanuit de Rijksoverheid onder de vlag van het Ministerie van OCW een vrijwillige maatschappelijke dienstitijd (MDT) gefaciliteerd. Tijdens de MDT kunnen jongeren tussen de 18 en 30 jaar zich "een paar uur tot een paar dagen" inzetten voor de maatschappij. Inmiddels hebben ruim 100.000 jongeren deelgenomen aan het MDT, zijn positieve effecten bevonden op de sociale cohesie¹⁴ en wordt nagedacht over structurele inbedding op scholen¹⁵. Tot slot is er vanuit het Ministerie van Defensie het Defensity College opgericht. Defensity College is een programma waarbij studenten en scholieren geschoold worden en zich inzetten voor het Ministerie van Defensie. De grote vraag naar het programma vanuit zowel geïnteresseerden als het Ministerie van Defensie heeft geleid tot duizenden deelnemers, een positieve bijdrage aan veiligheid van Nederland en de oprichting van spin-off Society College. Society College¹⁶ is een programma met

eenzelfde constructie, maar biedt werkplekken bij andere maatschappelijke instanties met een personeelstekort in het onderwijs en de zorg.

Individueel zijn dit allemaal prachtige initiatieven: ze vergroten het bewustzijn voor maatschappelijke thema's en hebben een positief effect op de ontwikkeling van de deelnemer, organisatie en maatschappij als geheel. Ook blijven deelnemers lang trouw als actief ambassadeur van de organisatie. Echter blijven dit initiatieven op (veel) te kleine schaal om de impact te kunnen maken die we als maatschappij nodig hebben¹⁷.

Verplichten of niet?

Als de Nederlandse overheid haar burgers op grote schaal wil activeren om zichzelf een jaar lang in te zetten voor het klimaat, roept dat automatisch de vraag op of verplichting noodzakelijk of wenselijk is. Argumenten tegen verplichting zijn begrijpelijk: er zijn terechte vragen over de juridische grenzen en invulling van handhaving op zulke wetgeving. Ook vrezen tegenstanders dat jongeren bij verplichting hun intrinsieke motivatie verliezen, waardoor het een averechts effect heeft op hun klimaatbewustzijn. Bovendien is de realisatie van een grootschalige klimaatdienstitijd niet van de ene op de andere dag haalbaar. Het betekent namelijk de jaarlijkse inzet van zo'n 180.000 scholieren. Een groot aantal, dat op de korte termijn simpelweg voor capaciteitsproblemen op het gebied van scholing, budget en materiaal zal zorgen. Zo heeft het Ministerie van Defensie bijvoorbeeld in reactie op een eventuele herinvoering van een militaire dienstitijd al aangegeven nu niet over genoeg instructeurs en materiaal te beschikken om zo'n grote groep op te leiden.

Van idee naar uitvoering

De invoering van een klimaatdiensttijd kan rekenen op steun van iets meer dan de helft van de Nederlanders¹⁹. Door de multidisciplinaire aard van de klimaatdiensttijd hoort de verantwoordelijkheid van de implementatie en uitvoering bij een coördinerend, interdepartementaal orgaan zoals een ministerie. Wat dat betreft ligt de bal in deze fase bij de overheid. De diensttijd zou wenselijk zijn omdat het jongeren de gelegenheid biedt een actieve bijdrage te leveren aan het bestrijden van een van de grootste uitdagingen van onze tijd. Ze vullen huidige arbeidstekorten op en het geeft hen waardevolle vaardigheden, ervaring en besef van de cruciale rol die ze spelen in het waarborgen van een leefbare planeet voor de eigen en toekomstige generaties. Het zou fantastisch zijn om samen de handschoen op te pakken en toe te werken naar een duurzamere toekomst, instructeurs en materiaal te beschikken om zo'n grote groep op te leiden.

Ondanks dat directe verplichting dus niet realistisch lijkt, willen we uiteindelijk wel het grootste effect bereiken voor zowel het klimaat als de maatschappij. Dit betekent dat de overheid, samen met andere partijen moet toewerken naar een samenleving waarin alle jongeren zich inzetten voor klimaat, Defensie of bredere maatschappij¹⁸. Een transitiefase is hierin onvermijdelijk. Zo'n periode kan de overheid gebruiken om met huidige initiatieven en nieuwe partners stapsgewijs uit te bouwen naar een grootschalig klimaat, militaire en maatschappelijke diensttijd. Een mogelijk alternatief voor het 'verplichten of niet'-dilemma is de regeling die in de Donorwet gebruikt wordt: 'geen keuze betekent geen bezwaar'.



OVER DE AUTEURS



SOFIE PLOEGMAKERS

Consultant Organization,
Purpose & Strategy



Sofie Ploegmakers werkt bij Caggemini als consultant Organization, Purpose & Strategy. Met een flinke dosis enthousiasme en assertiviteit zet zij zich in voor klimaatbewustzijn en verduurzaming, zowel intern als bij klanten in de publieke sector.



LIEUWE ZWART

Consultant Growth Strategy frog,
part of Caggemini Invent



Lieuwe Zwart werkt als Growth Strategy Consultant bij frog, Part of Caggemini Invent. Lieuwe zet zich graag in voor organisatorische, maatschappelijke en persoonlijke groei. Naast consultant is hij reserveofficier bij het Ministerie van Defensie en fundraiser bij een politieke partij.

¹<https://www.pbl.nl/nieuws/2022/onmiddellijke-versnelling-mondiale-klimaatactie-nodig-om-doel-1.5-graden-nog-te-kunnen-halen>

²<https://www.parool.nl/nederland/afm-duurzaamheidsclaims-van-veel-bedrijven-klinken-mooier-dan-ze-zijn~bd4fbdd8/>

³<https://www.rtlnieuws.nl/nieuws/nederland/artikel/5382695/stroomaanvragen-wachtdlijst-netbeheerders-stroomnet-capaciteit> <https://www.infrasite.nl/bouwen/2023/05/10/geen-enkele-sector-heeft-een-groter-personeelstekort-dan-bouw-en-infra/#:~:text=De%20bouw%20en%20infra%20had,door%20het%20CBS%20is%20gepubliceerd.>

⁴<https://www.pbl.nl/publicaties/tekort-aan-technici-voor-de-energietransitie-vraagt-om-prioritering-in-investeringen>

⁵<https://open.overheid.nl/documenten/105257f6-c87e-4603-8521-244feadade6a/file>

⁶<https://esb.nu/tekort-aan-technici-voor-de-energietransitie-vergt-prioritering-in-investeringen/>

⁷<https://youngworks.nl/blog/klimaatangst-onder-jongeren/>

⁸<https://planvandaag.be/acties/klimaatbewuste-leerlingen-en-leerkrachten/>

⁹<https://decorrespondent.nl/13955/ik-stel-voor-geen-militaire-maar-een-maatschappelijke-dienstplicht/d8e44ba1-fc22-0b65-2197-62afb606f09d>

¹⁰Powell, Steve & Bratović, Esad. (2007). The impact of long-term youth voluntary service in Europe: a review of published and unpublished research studies.

¹¹Amy S. C. Leh, Ph.D. Holly Read, M.A., Technology Use and Impact of "Voluntary Social Year" on High School Graduates in Germany (2017)

¹²<https://www.education.gouv.fr/le-service-national-universel-snu-jeunesse-engagee-5381>

¹³<https://nov.nl/nieuws+en+blogs/uitgelicht+-+nieuws+en+blogs/1476208.aspx>

¹⁴<https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/rapportages/2023/effectevaluatie-maatschappelijke-diensttijd--mdt--2022?onpage=true#c-4--Conclusie>

¹⁵<https://www.kl.nl/publicaties/wat-heeft-het-onderwijs-nodig-voor-succesvolle-inbedding-mdt/>

¹⁶[https://www.kvmo.nl/images/Marineblad/2022/Nummer%207/Noordam,%20E.,%20'Defensy%20College.%20Verbonden%20in%20kennis,%20gedreven%20door%20vrijheid',%20Marineblad,%20nr.%207,%20jrg.%20132%20\(november%202022\)%20p.%208-13.pdf](https://www.kvmo.nl/images/Marineblad/2022/Nummer%207/Noordam,%20E.,%20'Defensy%20College.%20Verbonden%20in%20kennis,%20gedreven%20door%20vrijheid',%20Marineblad,%20nr.%207,%20jrg.%20132%20(november%202022)%20p.%208-13.pdf)

¹⁷<https://decorrespondent.nl/13955/ik-stel-voor-geen-militaire-maar-een-maatschappelijke-dienstplicht/d8e44ba1-fc22-0b65-2197-62afb606f09d>

¹⁸ <https://fd.nl/samenleving/1494322/de-ontmoeting-maatschappelijke-of-militaire-dienstplicht-voor-alle-jongeren-goed-idee>

¹⁹ <https://wnl.tv/2023/02/16/kleine-meerderheid-voor-invoering-van-maatschappelijke-dienstplicht/>



2

DE BEDRIJFSVOERINGSTRANSITIE

HOE KAN DE NEDERLANDSE OVERHEID HET BEDRIJFSLEVEN EFFECTIEF MOTIVEREN TOT VERDUURZAMING?

HIGHLIGHTS

1. De overheid motiveert burgers en bedrijfsleven nu vooral middels vrijwillige beleidsinstrumenten.
2. Voor het behalen van duurzaamheidsdoelen is ook dwingend beleid noodzakelijk.
3. Ook in Europese buurlanden maakt normerend duurzaamheidsbeleid impact.
4. Nederland moet tevens het steeds meer normerende Europese beleid volgen.
5. Controlemechanismen zijn nodig om de impact van normering te bestendigen.

Het huidige beleid slaagt er niet in organisaties te motiveren hun duurzaamheidsdoelen te halen. Dit is nu hoofdzakelijk vrijblijvend. Is dat voldoende?

De Nederlandse overheid heeft ambitieuze doelen gesteld op het gebied van duurzaamheid. Actie van zowel het bedrijfsleven als burgers is nodig om deze doelen te realiseren. We lijken in de startblokken te staan, maar toch komt verduurzaming traag op gang. Wat weerhoudt ons? Bedrijven: "Ik kan wel iets duurzaam produceren, maar dan maak ik te weinig omzet." Politici: "Ik kan geen streng klimaatbeleid voeren, want dan trekken bedrijven weg en word ik niet herkozen." Consumenten: "Ik wil wel verduurzamen, maar alleen als het me (heel) makkelijk gemaakt wordt!" Zo zitten alle partijen op elkaar te wachten. Het is de taak van de overheid om deze impasse te doorbreken. Zij moet middels beleid het bedrijfsleven, en daarmee ook burgers, motiveren. Huidige wetgeving is vooral

gebaseerd op subsidies, vrijwillige aanpassingen en rapportageverplichtingen zonder strenge controle. Plannen voor strikter beleid stuiten op weerstand en de kleine stapjes vooruitgang worden maar lastig geboekt. Hoe kan het anders? Hoe zorgen we voor een overheid die effectief een toekomstbestendige, duurzame samenleving kan creëren?

De wortel en de stok

De overheid heeft twee manieren om de maatschappij te motiveren: via beloning of dwang. Beloning (de wortel) zorgt voor meer vrijblijvende stimulering door zaken als subsidie en belastingverlaging. Normerend beleid stoelt juist op een actief verbod (de stok). Beide mechanismen hebben hun voor- en nadelen, en worden door beleidsmakers per onderwerp op een zo effectief mogelijke manier ingezet.



Normerend beleid betekent dat de overheid wetgeving opstelt, en ook actief bestraft wanneer deze wordt overtreden. Denk bijvoorbeeld aan het verbieden van CFK's ter bescherming van de ozonlaag in de jaren 80 en 90. Een harde ingreep waarvan nu de positieve effecten duidelijk meetbaar zijn. In het geval van verduurzaming kennen we in Nederland tot op heden vooral stimulerende, vrijwillige beleidsinstrumenten. Zo kunnen bedrijven (en burgers) subsidie aanvragen voor allerlei verduurzamingsinitiatieven als zonnepanelen, isolatie en warmtepompen. Een relevant nadeel van de wortel, in verhouding tot de stok, is dat het een sfeer van vrijblijvendheid bevordert, waardoor de snelheid beleidsuitvoering gehaald wordt. Zo'n vertraging kunnen we ons op het thema duurzaamheid niet meer veroorloven.

De Nederlandse overheid en Europese Unie hebben zich de afgelopen jaren gecommitteerd aan het versnellen van de verduurzamingstransitie en hebben veel regelgeving in gang gezet. Vanuit verschillende hoeken wordt echter alsnog alarm geslagen: het gaat écht niet snel genoeg. Daarom pleiten we, in lijn met academisch onderzoek¹², voor een effectievere beleidsmix: nog steeds de wortel, maar wel met meer stok.

Meer stok in de beleidsmix

Dat de effectiviteit van duurzaamheidsbeleid vergroot door wetgeving met een dwingender karakter komt in de eerste plaats door de complexe aard van de opgave. Het is een maatschappelijke kwestie waarbij juist de optelsom van individuele gedragingen en keuzes grote gevolgen heeft. Individuen voelen hierbij niet direct de impact van hun keuzes. De overheid laat burgers nu vrij, omdat vrijheid en eigen verantwoordelijkheid (terecht) hoog in het vaandel staan. We kunnen er dan echter niet vanuit gaan dat burgers duurzaamheid vooropstellen bij het maken van hun keuzes. Er zijn veel factoren die meespelen, denk aan financiële overwegingen, gemak, beschikbaarheid et cetera. Het gevolg

is dat bedrijven, met winst als primair oogmerk en overlevingsmechanisme, het risico lopen dat de goedkope maar vervuilende concurrent aantrekkelijker is voor consumenten. Zelfs als organisaties echt hun duurzaamheidsdoelen willen realiseren, houdt dat hen tegen. Een basis van normerende kaders zorgt dat elke partij aan dezelfde eisen moet voldoen, en er zo een eerlijk speelveld ontstaat.

Daarnaast heeft het vastleggen van duurzaamheidseisen in wetgeving een gunstig effect op de strategie van organisaties. Al zeggen Nederlandse organisaties steeds meer aandacht voor duurzaamheid te hebben, de concrete cijfers laten het tot op heden afweten. Een aanvulling van normerend beleid maakt dat duurzaamheid niet blijft bij PR en een formeel belegde rol hier en daar, maar meer geïntegreerd onderdeel van de organisatie wordt. Dit biedt rust en duidelijkheid. Het is voor bedrijven zo minder een punt van interne discussie, waarbij enkele kartrekkers hard werken om de rest van hun team of departement mee te krijgen. Waar vrijblijvende aanpassingen en subsidies niet voldoende zekerheid bieden om grootschalige veranderingen door te voeren, biedt normerende wetgeving op de cruciale onderwerpen dit wel. Zo worden bedrijven extra gemotiveerd om duurzame bedrijfsvoering, productie en gedrag daadwerkelijk te verankeren als kern van hun processen en lange-termijn strategieën.

Lenen van de burens

We kunnen in Europa inspiratie opdoen. Nederland scoort op het gebied van duurzaamheid onder het gemiddelde. Een van de koplopers is Zweden. Natuurlijk heeft het land geografische en demografische voordelen voor verduurzaming: een relatief kleine bevolking, veel ruimte voor natuur en mogelijkheden voor waterkrachtcentrales. Maar wat voor beleid houdt Zweden erop na? Opvallend is vooral de vroege start met klimaatmaatregelen. Het land wordt gezien als pionier op dit gebied en heeft een van de meest eco-innovatieve technologische sectoren

van de wereld. Net zoals Nederland implementeerde Zweden een reeks aan subsidiërende maatregelen voor duurzaam energieverbruik, eco-innovatieve patenten en financiering voor groene startups. Maar de Zweedse wetgeving heeft een sterker, meer dwingend kader. Zo hebben zij voor grotere bedrijven niet alleen rapportageverplichtingen, maar wordt hier ook streng op gecontroleerd. Begin 2023 gaven zij Arla Foods nog een flinke boete voor misleidende marketing. Ook voerden zij in 1991 al een CO2 belasting in, die uiterst effectief bleek. Dit is niet zo zeer normerend beleid, maar wel belastende wetgeving die meer impact heeft dan vrijwillige afspraken en subsidies.

Een tweede Europese koploper is Denemarken. Het land voert sinds de jaren 1980 geleidelijk steeds meer maatregelen in, ook hier met een combinatie van vrijwillige en dwingende instrumenten. Net als Zweden implementeerde Denemarken al vroeg effectieve milieubelastingen. Daarnaast geven ze bij normerende wetgeving prioriteit aan de handhaving en controleerbaarheid ervan. Dit doen zij middels een combinatie van een centraal orgaan, de Environmental Protection Agency, en concrete controle door decentrale overheden.

¹ Arimura, T. H., Hibiki, A., & Katayama, H. (2008). Is a voluntary approach an effective environmental policy instrument?: A case for environmental management systems. *Journal of Environmental Economics and Management*, 55(3), 281-295

² Zhang, J., Kang, L., Li, H., Ballesteros-Pérez, P., Skitmore, M., & Zuo, J. (2020). The impact of environmental regulations on urban Green innovation efficiency: The case of Xi'an. *Sustainable Cities and Society*, 57, 102123



Nederlandse weerstand tegen de stok

Waarom vinden we dan zo weinig normerende wetgeving in Nederland? In de eerste plaats zijn bedrijven erg gehecht aan hun vrijheden. Daarbij komt dat zij zeggen nu al het uiterste te doen om hun uitstoot terug te dringen, energiestromen in kaart te brengen en te monitoren, te investeren in duurzame innovatie et cetera. Maar is dat wel echt zo? Verduurzaming is een ingrijpende transformatie, die veel vraagt van organisaties. Wat kunnen we leren over adaptatief vermogen, als we kijken naar het verleden? Neem bijvoorbeeld de COVID crisis. Wanneer de nood (lees: dwingende wetgeving) aan de man is, zijn er zeer innovatieve, digitale (lees: duurzame) oplossingen mogelijk. Ondanks dat er zeker schade is geleden bij (kleine) organisaties, bleek het bedrijfsleven wereldwijd veerkrachtiger en flexibeler dan ooit gedacht. Dit laat zien waartoe het in staat is, wanneer ze de juiste, urgente prikkel krijgen. Wat bedrijven vandaag de dag laten zien op het gebied van verduurzaming, komt daar nog lang niet bij in de buurt.

Een ander bekend argument tegen dwingende wetgeving is de zorg dat veel bedrijven zullen vertrekken naar een land waar zij minder strak gereguleerd worden. Er bestaat al jaren debat over de aantrekkelijkheid van het Nederlandse vestigingsklimaat. De meningen lopen uiteen: men wordt aangetrokken door de allure van Amsterdam, de goede infrastructuur en vooruitstrevende academische wereld. Bedrijven klagen echter ook over de belastingdruk, en zegt 20 procent hierdoor vertrek te overwegen. Als we het bedrijfsleven aan meer (duurzaamheids)eisen houden, zou dat het risico op leegloop vergroten. Maar hoe kan het dan dat alle internationale onderzoeken Nederland in 2022 in de top 20 belastingparadijzen wereldwijd plaatsen? Zouden bedrijven zich in dit geval echt laten weerhouden door extra duurzaamheidsmaatregelen?

Daarnaast vindt menigeen dat er al wel genoeg Europese wetgeving deze kant op komt. Dus waarom zou Nederland daar zelf nog een schepje bovenop moeten doen? En inderdaad, er komt beprijzing op de CO2 uitstoot

van bedrijven, er mogen straks geen benzineauto's meer gemaakt worden, en ook de bouwsector krijgt de komende jaren forse Europese maatregelen voor de kiezen. De crux zit hem dan ook niet alleen in meer normerend beleid, maar vooral ook in de handhaving ervan. Want wat is het nut van streng (Europees) beleid, als er geen ambtenarencapaciteit is om het te bewaken? Op dit moment wordt er weinig echt gehandhaafd op duurzaamheidsaspecten. Instanties hebben nu nog alleen het mandaat om bedrijven hierop aan te spreken, maar kunnen verder niet optreden. Hier moet verandering in komen. Alleen dan hebben normerende maatregelen ook daadwerkelijk het gewenste effect.

Meer normering én controle

Wat voor overheid hebben we nodig om dit te realiseren? Een moderne, meer data-gedreven overheid biedt mogelijkheden. Naast dat zij het goede voorbeeld moeten geven met een sterk 'intern' verduurzamingsplan, waarbij het inzichtelijk maken, monitoren en actief verlagen van de negatieve milieu-impact op basis van data noodzakelijk is, biedt digitalisering kansen voor meer effectieve en efficiënte handhaving. Controleprocessen kunnen op die manier arbeidsextensiever gemaakt worden, waardoor het ambtenarenapparaat en overheidsbudgetten minder zwaar worden belast. Bovendien beantwoordt dit aan de roep vanuit de maatschappij om meer transparantie in besluitvorming, ook met betrekking tot duurzaamheid. Daar kan inzicht in en duidelijke omgang met werkelijke prestatiegegevens mee helpen.

Daarnaast is een sturen op duurzaamheidsdoelen ook een kwestie van afwegingen maken. Als we duurzaamheid belangrijk vinden, dan moeten we bereid zijn om op andere zaken in te boeten. Wellicht vertrekken enkele bedrijven wegens de strengere eisen, en zal er financiering moeten komen voor het handhaven en controleren van beleid. Het is voor een elementair doel: ons voortbestaan.

Kortom, de Nederlandse regering moet een breder spectrum aan middelen inzetten om haar duurzaamheidsdoelen te realiseren. Verduurzaming is een maatschappelijke randvoorwaarde die we alleen kunnen waarborgen door een gezonde mix van zowel stok als wortel. De Nederlandse overheid blijft momenteel te veel weg bij normerend beleid, waardoor de effectiviteit en haalbaarheid van haar doelen sterk in gevaar komt. Tot slot moet handhaving een prominentere plaats krijgen in het beleid in de breedte. Alleen op die manier behoudt Nederland zicht op CO2 neutraliteit in 2055.

OVER DE AUTEURS



SOFIE PLOEGMAKERS

Consultant Organization,
Purpose & Strategy



Sofie Ploegmakers werkt bij Capgemini als consultant Organization, Purpose & Strategy. Met een flinke dosis enthousiasme en assertiviteit zet zij zich in voor klimaatbewustzijn en verduurzaming, zowel intern als bij klanten in de publieke sector.



MAX DE JONG

Consultant



Max is werkzaam als consultant bij Capgemini. Met behulp van zijn technische achtergrond en kennis over politiek-bestuurlijke gevoeligheid vertaalt Max duurzame strategieën naar concrete impactvolle en voornamelijk uitvoerbare plannen.



INNOVATIEKRACHT DOOR ECOSYSTEMEN: SLEUTELS TOT GROOTSCHALIGE IMPACT BIJ DE DUURZAME TRANSFORMATIEOPGAVEN

HIGHLIGHTS

1. De overheid kent vele transformatieopgaven waarmee verduurzaamd dient te worden.
2. Toenemende complexiteit van opgaven en eisen van de burger dwingt de overheid om nieuwe terreinen te verkennen en innovatieve oplossingen te ontwikkelen.
3. Om experimenten succesvol te schalen dient de overheid het innovatie-ecosysteem te mobiliseren voor maatschappelijk succes.
4. De Rijksoverheid moet als facilitator en betrouwbare partner binnen het innovatie-ecosysteem een duidelijke strategie presenteren.
5. Als aanjager van verandering zijn samenwerking en de ontwikkeling van de juiste competenties cruciaal.

Hoe kunnen overheden door innovatie en ecosysteemintegratie de duurzame transformaties versnellen?

Navigeren door de complexiteit én de urgentie van duurzame transformatie

Van de energietransitie tot het stikstofdossier, van woningnood tot klimaatadaptatie en alle vraagstukken daartussenin: de overheid staat voor een breed scala aan ingrijpende én urgente duurzame transformatieopgaven. De druk op de overheid om deze opgaven succesvol aan te pakken is enorm. Dit is soms gedreven door wettelijke verplichting, bijvoorbeeld als het gaat om het verminderen van stikstofemissiesⁱ en het verbeteren van de waterkwaliteitⁱⁱ. In andere gevallen, zoals in de Klimaatzaak van Urgenda, wordt de overheid via de rechter gehouden aan de gestelde duurzaamheidsambities en -doelenⁱⁱⁱ.

Bovendien leven duurzame transformatieopgaven sterk onder een deel van de bevolking, zoals het aanpakken van het nijpende woningtekort en het betaalbaar

maken en verduurzamen van energievoorzieningen^{iv}. Hierbij zijn de verwachtingen hooggespannen: overheden dienen effectief en efficiënt te handelen, zowel digitaal als fysiek bereikbaar te zijn, en te handelen met aandacht voor de menselijke maat en het maatschappelijk belang. Helaas blijkt het huidige vertrouwen in de politiek en de overheid laag^v, wat de noodzaak voor vlotte voortgang met sterke resultaten verder benadrukt.

Innovatie als sleutel tot duurzame transitie

Hoewel iedere opgave een helder gedefinieerd einddoel heeft, is de weg daar naartoe vaak onduidelijk. Hoe komen we richting nieuwe handelsmethoden en ketenbeheer voor circulaire economie; wat is de beste aanpak voor duurzame energieproductie, -opslag en -transport voor de energietransitie; hoe gaan we biodiversiteit en natuurherstel eenduidig meten, monitoren en verbeteren?

Voor antwoord op deze vragen zal een andere aanpak gehanteerd moeten worden dan in het verleden. Ter illustratie: we moeten niet proberen

kolencentrales te verschonen (optimaliseren oude werkwijze), maar inzetten op duurzame energiebronnen zoals zon en wind (introduceren nieuwe werkwijze). We kunnen niet meer volstaan met het benutten en optimaliseren van oude instrumenten en werkwijzen. In plaats daarvan dienen we nieuwe oplossingen en benaderingen te ontwikkelen. Het sleutelwoord hierin? Innovatie!

Om de transities te realiseren zijn er vanuit de Rijksoverheid fondsen beschikbaar gesteld, zoals het Klimaatfonds (35 miljard), SDE++ (8 miljard), NPLG (24,3 miljard). Deze middelen zullen we zo effectief en efficiënt mogelijk in moeten zetten om de duurzaamheidsdoelen tijdig te realiseren, ook omdat we nog niet op koers liggen de gestelde klimaatdoelen te realiseren. Dit betekent een hernieuwd belang van het evalueren en verbeteren van de innovatiekracht van overheden.

De schaa sprong: uitdagingen en noodzaak van groeien naar grootschalige duurzaamheid

We hebben onszelf noodzakelijke, maar ambitieuze duurzaamheidsdoelen gesteld: van 95% reductie in CO₂-uitstoot, naar een compleet circulaire economie, tot uiteindelijk een volledig klimaatneutrale economie in 2050^{vi}. Om dit te realiseren moeten we groots dromen, denken en doen. Niet alleen nieuwe ideeën ontwikkelen, maar ook bewezen innovaties opschalen. Het groter maken, versnellen of verbeteren van een innovatie om zo het gewenste duurzame effect en/of het bereik ervan te vergroten.

Tegelijkertijd is opschalen één van de grootste uitdagingen. Een goed idee op zichzelf is geen garantie voor succes. Bijna 70 procent van startups

faalt bijvoorbeeld niet vanwege een gebrekkig kernconcept, maar omdat het kernconcept niet succesvol schaalbaar is^{vii}. Hoewel overheden enthousiast aan de slag gaan, blijkt de praktijk weerbarstig. De ervaring leert ons dat innovatieve ideeën en pilots op kleine schaal kunnen leiden tot waardevolle inzichten en nieuwe werkwijzen binnen de context van bijvoorbeeld een gemeente. Zodra men de volgende stap wil zetten om de innovatie in een andere context of op grotere schaal toe te passen, blijkt dit echter uitdagend.

Contextuele factoren als sociale dynamiek, technische systemen, samenwerking in het ecosysteem en gangbare infrastructuur processen, wet- en regelgeving zijn bepalend voor succes^{viii}. Deze factoren worden vaak nog niet goed herkend en meegenomen waardoor opschalen zelden succesvol is. Dit vraagt om een sterke focus op vroegtijdige inventarisatie, analyse, en planning van al deze factoren en een actieve rol van zowel de innovator als de ontvangende partij. Voor opschalen is het binnen de context van de innovatie zelf het belangrijkste dat de eindgebruiker van de innovatie actief wordt betrokken gedurende het proces.

Richting een innovatie office: van losse innovatie eilandjes, naar een samenhangend intern ecosysteem

De omvangrijke en domeinoverstijgende duurzame transities vragen meer dan inzet van losse innovatielabs en ad-hoc innovatieverbanden. Het wordt steeds duidelijker dat elk domein binnen de overheid de competentie moet bezitten om effectief samen te werken, te innoveren en te schalen om deze complexe uitdagingen op te

“Het onvermogen om te schalen is een symptoom van het falen van het innovatiesysteem. Organisaties denken niet tijdig genoeg na over de uitdagingen bij schalen, productie of beheer en onderhoud”

Gary Pisano
Harvard Business School



ⁱRIVM. (2023). *Stikstof*. <https://www.rivm.nl/stikstof>

ⁱⁱRIVM. (2019, 11 maart). *Kaderrichtlijn Water (KRW)*. <https://www.rivm.nl/kaderrichtlijn-water-krw>

ⁱⁱⁱUrgenda. (2023, April 11). *Klimaatzaak - urgenda*. <https://www.urgenda.nl/themas/klimaat-en-energie/klimaatzaak/>

^{iv}RTL Nieuws. (2023, 23 oktober). *Woningmarkt met stip op één op lijst belangrijkste verkiezingsthema's*. <https://www.rtlnieuws.nl/panel/artikel/5414287/rtl-nieuws-panel-verkiezingen-verkiezingsthema-woningmarkt-armoede-zorg>

^vSociaal en Cultureel Planbureau. (2023, 12 juli). *Roep burgers om een overheid die meer verantwoordelijkheid neemt*. <https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2023/07/06/roep-om-een-overheid-die-verantwoordelijkheid-neemt>

^{vi}Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2021, 18 maart). *Klimaatpakket: Afspraken voor landbouw en landgebruik*. <https://www.klimaatpakket.nl/landbouw-en-landgebruik>

lossen. De vaardigheid om consistent innovaties met grote duurzame impact te ontwikkelen en op te schalen moet binnen de overheid evolueren tot een constante discipline en dient dus als een spier getraind en verbeterd te worden: niet ad hoc en onregelmatig, maar gedisciplineerd en continu.

Ter illustratie: in Zuid-Holland heeft een vooraanstaande gemeente haar innovatiekrachten gebundeld in een lab om een innovatieportfolio van circa 260 projecten te stroomlijnen, met als doel (een selectie van) deze projecten te ondersteunen naar schaalvergroting. Dit lab fungeert nu als adviesraad als een stap richting het standaardiseren en verbeteren van de innovatiewerkwijze. Middels een veranderingsmanagementaanpak met netwerkregisseurs en innovatieambassadeurs is eerst het MT meegenomen en vervolgens laaghangend fruit projecten.

Een geïntegreerd *innovation-office* kan de kwaliteit, effectiviteit en uiteindelijke impact van innovaties en innovatieprocessen helpen waarborgen door te focussen op de samenhang, en de inbedding van 'best practices' in de primaire processen. Niet losstaand innoveren, maar samen met de gebruikers werken aan innovaties en opschaling. De innovation-office draagt bij aan het verspreiden van de manier van denken en methodes door de organisatie. Het creëert daarmee de juiste voorwaarden voor innovators binnen de organisatie^x.

Samen sterker, samen sneller: de kracht van partners in het ecosysteem voor duurzame impact

De overheid kan niet in isolatie de duurzame transitie realiseren. Om snel aanzienlijke duurzame impact te maken is het noodzakelijk om samen te werken met partners in een breed ecosysteem die over specifieke kennis, kunde, middelen of posities beschikken en daarmee bijdragen aan de duurzame opgave^x. De overheid dient daarom het ecosysteem te mobiliseren: het activeren en betrekken van de juiste belanghebbenden en partners

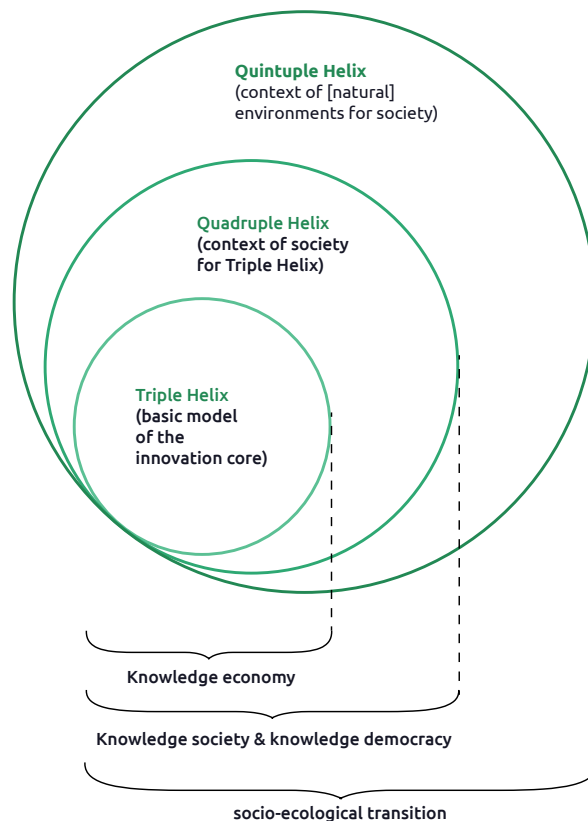
binnen de duurzame transformatie-opgaven. Het is gebleken dat een ecosysteem aanpak organisaties helpt bij het bereiken van hun duurzaamheidsdoelstellingen^{xi}. Hierbij is de juiste focus op deze gedeelde doelstellingen een voorwaarde om het ecosysteem succesvol te mobiliseren.

Het loont om een eenduidige ecosysteembenadering en -strategie op te stellen en daar ook als zodanig specifieke middelen en mankracht aan toe te wijden. Onze ervaring leert dat het belangrijk is als overheid om met consistente energie en focus het ecosysteem voor een duidelijk doel te mobiliseren, om te voorkomen dat innovaties momentum verliezen en partners afhaken door radiostilte of onduidelijkheid na enkele ad-hoc samenwerkingen.

De driehoek overheid – industrie – kennisinstellingen (de Triple Helix) vormt in de traditionele benadering het ecosysteem. Het betrekken van deze partijen is van belang bij het structureren en beheren van het

ecosysteem en het vormgeven van innovatiebeleid, onderzoeksagenda's en strategische innovatieplanning. Door de toenemende complexiteit en hoge verwachtingen uit de samenleving wordt aan het traditionele Triple Helix model twee assen toegevoegd: 'Natuurlijke Omgeving en Samenleving' en 'Burgermaatschappij'. Deze Quintuple Helix^{xii} omvat daarmee ook stichtingen gericht op duurzaamheid en klimaatactie, maar ook stichtingen gericht op gelijkheid, mensenrechten en duurzame ontwikkeling.

De partijen in de helix spelen een cruciale rol bij het vormgeven van de innovatie-ecosystemen door hun unieke perspectieven en expertise. We raden overheden dan ook aan hun ecosystemen kritisch onder de loep te nemen en te kijken of zij de juiste partijen betrekken in hun innovatie-ecosysteem. Randvoorwaardelijk voor het succes van het ecosysteem is een overheid die optreedt als facilitator en betrouwbare partner binnen het ecosysteem, met een duidelijke strategie als leidraad.



Structurele samenwerking

De transitie naar een duurzame samenleving is een uitdaging die een innovatieve en samenwerkingsgerichte aanpak vereist. De uitdaging schuilt in de aanmoediging van een schaa sprong en het ontwikkelen van de vaardigheid om structureel innovaties op te schalen. Overheden kunnen hiervoor twee belangrijke stappen zetten: het inrichten van een *innovation office* en het mobiliseren van het ecosysteem. De *innovation office* draagt bij aan het creëren van de randvoorwaarden en het delen van best-practices voor het benutten van het opschalingspotentieel. De samenwerking met de juiste ecosysteempartners in het Quintuple Helix-model zal de overheid ondersteunen in het realiseren van de duurzame transformatie-opgaven door middel van innovatie om Nederland te leiden naar een duurzame toekomst.

^{vi}Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2021, 18 maart). *Klimaatakkoord: Afspraken voor landbouw en landgebruik*. [Klimaatakkoord.nl. https://www.klimaatakkoord.nl/landbouw-en-landgebruik](https://www.klimaatakkoord.nl/landbouw-en-landgebruik)

^{vii}Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). *Startup genome report extra: Premature scaling*. *Startup genome*, 10, 1-56.

^{viii}Scaling Impact (2019) - McLean, R., Gargani, J., & Chambers, R. (2019). *Scaling impact: innovation for the public good*. Routledge.

^{ix}Cappgemini Research Institute. (2023b, 11 juli). *Conversations for Tomorrow #5: Breathe (in)novation – uncover innovations that matter*. *Cappgemini Insights*. <https://www.cappgemini.com/insights/research-library/conversations-for-tomorrow-5/>

^xCappgemini Ventures, & Sinapi, L. (2023, 29 augustus). *Introduction to Open Innovation: Unlocking Collaborative Potential for success*. *Cappgemini Insights*. <https://www.cappgemini.com/insights/expert-perspectives/stronginroduction-to-open-innovation-unlocking-collaborative-potential-for-successtrong/>

^{xi}Cappgemini Research Institute. (2023a, juni 11). *The power of open minds: How open innovation offers benefits for all*. *Cappgemini Insights*. <https://www.cappgemini.com/insights/research-library/open-innovation/>

^{xii}Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. J. (2012). *The Quintuple Helix Innovation Model: Global warming as a challenge and Driver for innovation*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>



OVER DE AUTEURS



BRAM DE VOGEL

Senior Consultant
Business Technology



Bram de Vogel heeft een multidisciplinaire achtergrond in productontwikkeling, data en innovatiemanagement. In zijn werk als Senior Consultant Business Technology bij Capgemini Invent focust hij zich vol energie op de grote technologische en strategische innovatievraagstukken van deze tijd.



GUUS KOK

Management Consultant
Innovatie & Transformatie



Guus Kok heeft een PhD in het managen van snelle groei en innovatie en werkt als managementconsultant aan de strategische innovatie en transformatie uitdagingen binnen de context van de grote maatschappelijke vraagstukken.



JOOST GROOTENDORST

Management Consultant
Innovatie & Transformatie



Joost Grootendorst heeft een achtergrond in strategie en innovatiemanagement. Als management consultant focust hij zich op strategische innovatie en transformatie uitdagingen met betrekking tot maatschappelijke vraagstukken.

DUURZAME TRANSFORMATIES; DE ROL VAN DE OVERHEID



HIGHLIGHTS

1. Duurzame transformaties vragen in iedere stap een andere rol van de overheid.
2. De overheid jaagt de duurzame transformatie aan, maar is ook de hindermacht voor initiatieven.
3. Gelijkwaardige participatie kan alleen met gelijkwaardige toegang tot informatie.
4. Datagedreven werken geeft meer inzicht en effectievere oplossingen in de duurzame transitie.
5. Ons model verweeft ESG-doelstellingen in drie rollen die de overheid speelt.

Hoe kan de overheid technologie inzetten om effectieve klimaatactie te versnellen?

Om met de deur in huis te vallen: de energiehuishouding moet op de schop, we moeten onze gebouwen grondig renoveren, er is hoge concurrentie van functies in de schaarse ruimte boven én onder de grond, arbeidsmarkten veranderen en er is een groot tekort aan juist geschoolde mensen.

De overheid is op verschillende niveaus actief bezig met het ontplooiën van initiatieven waarvan het klimaatfonds, de klimaatwet en het klimaatakkoord voorbeelden zijn van een centrale top-down benadering. Bottom-up zijn er evenveel voorbeelden, waarvan het uitroepen van de klimaatnoodtoestand in Amsterdam, Haarlem, Rotterdam en Utrecht een belangrijk voorbeeld is.

Het beeld dat ontstaat is diffuus: zowel horizontaal als verticaal is er sprake van versnipperde initiatieven om te

verduurzamen. Om tempo te maken is juist nodig dat alle initiatieven en middelen zo gericht en doelmatig mogelijk worden ingezet om de samenleving te verduurzamen.

De rol van de overheid in de verduurzaming van de samenleving

De duurzaamheidstransitie gaat gepaard met grote onzekerheden en hoge complexiteit. De overheid worstelt met haar eigen rol in de verduurzamingsopgave: naast de bekende rol van wetgever, handhaver en belastinginnehmer beschikt de overheid over diverse instrumenten waaronder financiële prikkels om veranderingen in de samenleving te stimuleren of af te remmen. Maar welke rol vraagt de transitie naar een duurzame samenleving specifiek van de overheid?

Uit onderzoek van Nyenrodeⁱ, en de evaluatie van het Burgerberaad Duurzaamheidⁱⁱ van de gemeente

Amsterdam, blijkt dat de rol van de overheid in de maatschappij doorslaggevend is voor het slagen van de duurzame transitie. De rol van de overheid is bovendien niet statisch, maar vraagt over de fasen van de transformatie een andere focusⁱⁱⁱ. Bepalend voor het succes zijn factoren zoals het hebben van een langetermijnvisie (en het vasthouden daaraan), het bieden van ruimte (niet alleen in pilotprojecten) en standvastig leiderschap.

In haar recente Kamerbrief over netcongestie constateert het ministerie voor Klimaat en Energie zelf ook dat we "sneller", "beter", "flexibeler" en "slimmer" moeten werken aan de energietransitie- en "onorthodoxe" maatregelen moeten nemen^{iv}. Maar welke kansen worden nu nog onvoldoende benut om de duurzaamheidstransitie te versnellen?

Betrek de burger

De gemeente Amsterdam constateerde in 2019 al dat de overheid niet alleen de grote aanjager van de transitie is, maar ook een grote hindermacht^v. Door het onvoldoende begeleiden van burgers vormen ingewikkelde regels en

procedures een barrière om burgerinitiatieven te ontwikkelen. In andere gevallen leidt het onvoldoende actief betrekken van burgers bij beleidsvorming en -uitvoering tot nodeloze vertraging van duurzaamheidsplannen.

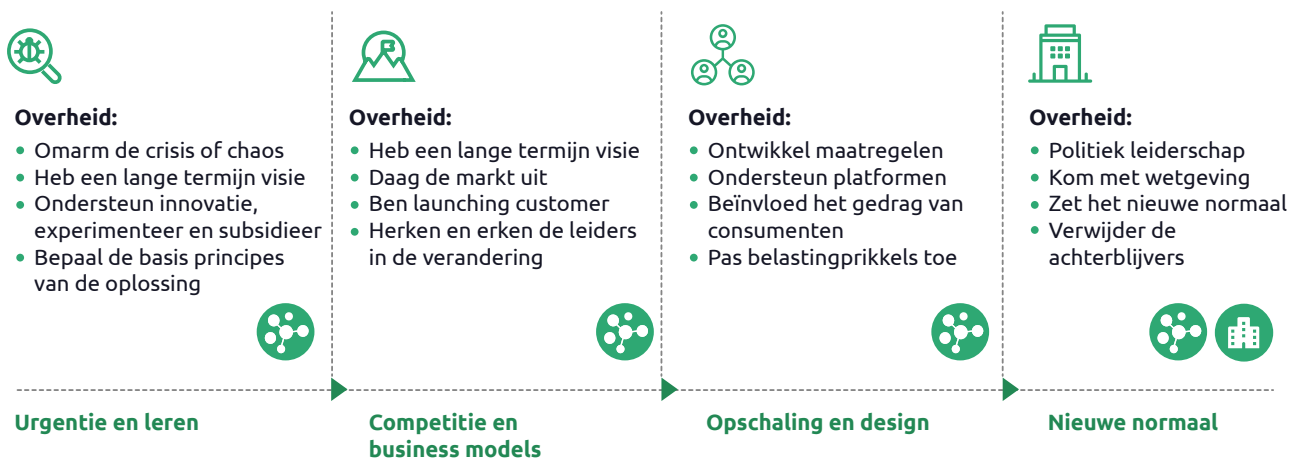
Om te kunnen verduurzamen zijn er namelijk onvermijdelijk uitdagingen op menselijk vlak, zoals het moeten accepteren van veranderingen in onze leefomgeving, bijvoorbeeld andere manieren van wonen, reizen, en inrichten van de openbare ruimte. Ook zullen alle burgers zich moeten verhouden tot onzekerheden rond studie, werk, huisvesting, financiële stabiliteit, voedselvoorziening, en consumptie die deze maatschappelijke verandering met zich meebrengt. Wanneer deze legitieme zorgen van burgers niet op de juiste manier worden gehoord en meegenomen in besluitvormingsprocessen, leidt dit te vaak tot weerstand en vertraging. Participatie is daarmee een instrument om ingewikkelde besluitvormingsprocessen te versnellen. *Zie ook het eerste artikel in dit rapport.*

Burgerraden als oplossing voor maatschappelijke betrokkenheid

Vanuit de maatschappij klinkt daarom steeds vaker en luider de roep om burgerberaden. Burgerberaden vormen namelijk een effectief middel om inwoners veel eerder en beter te betrekken bij het maken van keuzes tijdens de duurzame transitie. Burgerberaden worden al op gemeentelijk niveau ingezet en momenteel wordt er ook gewerkt aan een nationaal burgerberaad over klimaatverandering.

De gemeente Amsterdam heeft al laten zien dat een burgerberaad kan leiden tot extra kansen en mogelijkheden op technisch vlak én dat burgers zelf randvoorwaardelijke oplossingen aandragen voor de energietransitie. Deze synergie kan ontstaan door begrip, eigenaarschap, collectiviteit en keuzevrijheid. Daarnaast vormen burgerberaden een unieke kans om eventueel onbegrip over bepaalde keuzes bespreekbaar te maken.

Duurzame markttransformatie: iedere fase vraagt een andere rol van de overheid



Figuur 1: Duurzame markttransformatie; iedere fase vraagt een andere rol van de overheid

* *Transformeren naar een Duurzaam Nederland. Van den Nieuwenhuijzen, 2017, Nyenrode Universiteit.*



Herdefinieer de rol van de overheid en ga naast burgers staan in deze duurzame transitie



Combineer, interpreteer en ontsluit data voor het nemen en onderbouwen van de juiste beslissingen



Geef burgers toegang tot en eigenaarschap over data en hun persoonlijke transitie

“Een duurzame samenleving bouw je alleen als je burgers als volwaardige gesprekspartners beschouwt”

Tom van den Nieuwenhuijzen
(Director Sustainability Capgemini Invent)

Andre Nijhof
(Professor Sustainable Business and Stewardship, Nyenrode Business University)

Figuur 2: Key take-aways uit het onderzoek Van den Nieuwenhuijzen, 2017, Nyenrode.

Randvoorwaarden voor een betekenisvol dialoog

De overheid moet naast haar burgers, bedrijven en organisaties staan en met hen in gesprek gaan over hoe we samen door deze transitie en alle onzekerheden heen kunnen navigeren. Hiervoor moet de overheid leren vertrouwen op de burger en haar eigen rol herdefiniëren. Om burgerparticipatie echter effectief en doelmatig in te richten, is het van belang dat alle belanghebbenden gelijke toegang hebben tot relevante, actuele en betrouwbare informatie over de opgave. Voorbeelden hiervan zijn: het bepalen van geschikte locaties voor windmolens, het identificeren van locaties met hoge stikstofdeposities of wegen waar het verkeer stelselmatig vastloopt.

Dit zijn allemaal duurzaamheidsvraagstukken die door een relatief eenvoudige maar transparante informatie-analyse voor zowel de overheid als de burger verhelderd kunnen worden en daarmee de basis vormt voor het aangaan van een constructief dialoog met haar burgers. Andersom is deze transparantie ook noodzakelijk voor de burger om het juiste gesprek te kunnen voeren met de overheid. Mede-eigenaarschap van probleem en oplossing van burgers leidt – zo laten de burgerberaden in de wereld zien — tot: begrip voor de complexiteit van, begrip voor gekozen oplossingen en begrip voor de gevolgen van implementatie, daarmee van complexe duurzaamheidsinitiatieven. Het is misschien niet het gouden ei, maar zorgt wel voor de nodige betrokkenheid.

Het op orde hebben van de eigen datahuishouding is dus randvoorwaardelijk voor het succesvol begeleiden en versnellen van de verduurzamingsopgave. Binnen Europa spreken we in dit kader over de Twin Transition: het uitgangspunt dat de transitie naar een duurzame economie gepaard gaat met de transitie naar een data-gedreven overheid.

ⁱ“Transformeren naar een duurzaam Nederland” 2017, Van den Nieuwenhuijzen, Nyenrode Business Universiteit.

ⁱⁱOnderzoeksrapport Mini-Burgerberaad Amsterdam, HvA, 2021

ⁱⁱⁱ“Changing the Game”, 2020, Simons en Nijhof, Nyenrode Business Universiteit

^{iv}Minister Jetten voor Klimaat en Energie, Kamerbrief Nieuwe Maatregelen Netcongestie 38035955, 18 oktober 2023

^v“Routekaart Amsterdam Klimaatneutraal 2050”, 2019, Gemeente Amsterdam.



Drie rollen van de overheid en meerdere invalshoeken

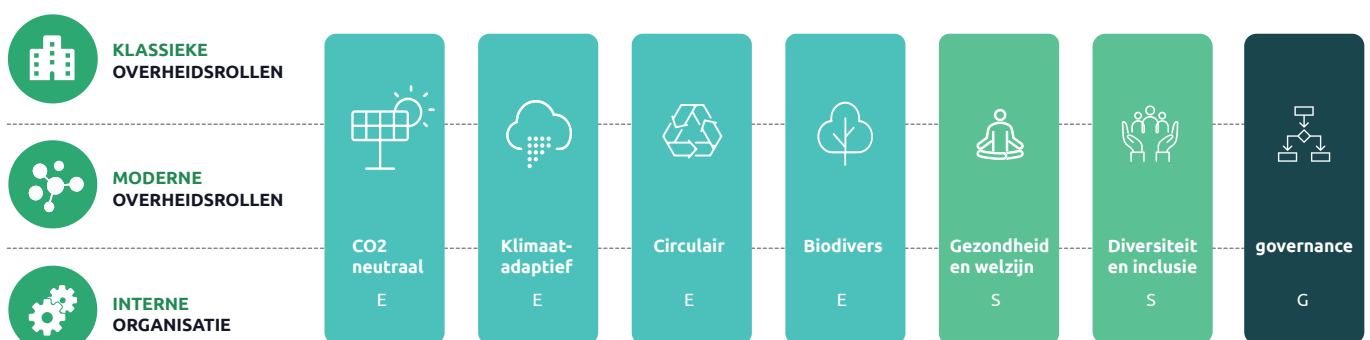
Om complexiteit te reduceren helpt het om de werkelijkheid in een raamwerk (Engels: framework) te omschrijven. Wij zien in de transformatie van Nederland drie rollen weggelegd voor de overheid. De eerste is een klassieke rol, welke bekend is bij de diverse publieke sectorpartijen en welke niet snel wijzigt. Belangrijk hierin is rechtmatigheid: het bedenken en (uit)voeren van politiek debat, wet- en regelgeving, bewaken van rechten en plichten. Procedurele zorgvuldigheid staat centraal; qua gedragscode weten burgers wat zij van haar overheid kan verwachten, al stuurt de overheid hiërarchisch. Ook dient deze overheid slagvaardig te zijn: een Presterende Overheid. Het is te vergelijken met marktdenken: als de overheid een bedrijf is, is de burger haar klant. Effectiviteit en efficiency staan centraal en doelstellingen moeten meetbaar zijn.

De tweede rol is voor sommige overheden minder bekend. Het is een moderne rol. Centraal staat de overheid als netwerker, zoekende naar samenwerking met andere partijen. Hierin worden doelen (in tegenstelling tot de traditionele rol) gezamenlijk bepaald, en worden afspraken vastgelegd in akkoorden of convenanten. Ook is in de moderne rol de overheid responsief en participierend. Initiatieven van onderop of vanuit een netwerk worden hierin aangemoedigd.

Tot slot heeft de overheid een rol te vervullen in de eigen organisatie. "Eigen huis eerst" is hierbij het devies. Intern moet gemonitord en gerapporteerd worden op zelf gestelde klimaatdoelstellingen. Huisvesting moet klimaatneutraal. Evenals inkoop van goederen (de lunch is al grotendeels vegetarisch) en het verplaatsen van het eigen personeel (de NS-businesscard is al een mooie start).

Wanneer de overheid deze drie rollen vervult, kan iedere uitdaging te lijf worden gegaan. In alle onderwerpen in de Environment, Social and Governance (ESG) onderverdeling moeten deze rollen vorm krijgen. En loopt de overheid vast? Dan dient zij na te denken over haar rol en positie in de transitie.

Het model wordt samengevat in onderstaande figuur waar op de verticale kolommen de transitievraagstukken in staan weergegeven.



Figuur 3: De rol van de overheid voor een duurzaam Nederland

De overheid staat voor de immense taak om de samenleving te verduurzamen en klimaatverandering aan te pakken. Op verschillende bestuursniveaus worden er al concrete stappen ondernomen. Deze initiatieven illustreren het groeiende bewustzijn van de dringende behoefte aan verduurzaming. Het realiseren van een duurzame samenleving vereist echter meer dan enkel overheidsinitiatieven en vraagt om een collectieve, gerichte aanpak van de verduurzamingsopgave. Het actief betrekken van burgers bij het gesprek over verduurzaming is van cruciaal belang. Dit gaat verder dan het informeren van het publiek; het gaat om het geven van een stem aan burgers in besluitvormingsprocessen. Burgerberaden hebben zich bewezen als een effectieve manier om dit te bereiken. Ze bevorderen begrip, eigenaarschap en betrokkenheid bij complexe vraagstukken, en moedigen innovatieve oplossingen aan. Deze aanpak versterkt niet alleen het draagvlak voor verandering, maar

biedt ook waardevolle inzichten. Toegang tot begrijpelijke, betrouwbare en relevante informatie is hiervoor cruciaal. Zowel de overheid als burgers moeten beschikken over deze informatie om weloverwogen beslissingen te nemen en doeltreffende oplossingen te ontwikkelen. Het verbeteren van de data-volwassenheid van overheidsinstanties is een sleutelement in dit proces. Het Europese Twin Transition-initiatief is een voorbeeld van het effectief en betekenisvol inzetten van datagedreven oplossingen voor duurzame ontwikkeling en klimaatactie.

Het effectief kunnen transformeren naar een datagedreven aanpak en het kunnen innemen van de juiste rol in de verschillende fasen van de transformatie, zal het verschil maken voor de overheid om de complexe problemen van klimaatverandering aan te pakken en te navigeren door de onzekere toekomst die voor ons ligt.

OVER DE AUTEUR



TOM VAN DEN NIEUWENHUIJZEN

Director sustainability, strategy and innovation



Tom van den Nieuwenhuijzen is werkzaam als Director Sustainability, Strategy en Innovation bij Capgemini Invent. Tom adviseert en ondersteunt publieke organisaties op het gebied van duurzaamheid, (bestuurlijke-, proces- en democratische-) innovatievraagstukken en complexe politiek-maatschappelijke opgaven.

EEN VERDUIDELIJKING IN DE DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING VAN DE OVERHEID

HIGHLIGHTS

1. Klimaatuitgaven moeten overzichtelijk en transparant worden verantwoord voor een duidelijk uitgavenbeeld.
2. Het Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is een uniforme rapportagestandaard.
3. De CSRD biedt handvatten die helpen in het standaardiseren van duurzaamheidsrapportage.
4. Hoewel ontwikkeld voor private sector, kan CSRD de overheid ondersteunen.
5. De overheid kan gebruikmaken van het raamwerk zoals ontwikkeld voor CSRD.

Hoe kan de CSRD helpen de overheid haar duurzaamheidsverslaggeving duidelijker te laten publiceren?

De CSRD biedt een gestandaardiseerde manier van het rapporteren van duurzaamheidsprestaties. De overheid hoeft er niet volgens te rapporteren, maar het is wel wenselijk.

Klimaatuitgaven

Ieder jaar is het op Prinsjesdag de vraag wat de begrotingen van het volgende jaar zullen worden. Zo ook afgelopen 19 september. Het was dit jaar de bekendmaking van de eerste begroting van het Klimaatfonds, dat is opgericht om budget beschikbaar te maken om bij te dragen aan het behalen van de doelen van de Klimaatwet, en op die manier klimaatverandering te beperken¹. Voor 2024 is er €11,8 miljard begroot². In totaal is er €35 miljard beschikbaar voor de periode tot en met 2030. Dat is een flink bedrag, waarmee veel duurzame investeringen gedaan kunnen worden.

Ook klimaatuitgaven moeten duidelijk en transparant worden verantwoord zodat de Tweede Kamer een consistent beeld heeft van de juiste besteding van klimaatuitgaven die door de verschillende ministeries worden gedaan. Dat gebeurt nu niet op een overzichtelijke manier. Het ministerie van Klimaat en Energie, het ministerie van Financiën en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat publiceren elk een apart overzicht met daarin klimaatuitgaven, die onderling niet altijd overeenkomen. Ook staan er in de overzichten van klimaatuitgaven afwijkingen van begrotingen.

In een brief van begin 2023 aan Tweede Kamervoorzitter Vera Bergkamp maakt de Algemene Rekenkamer duidelijk wat het belang is van uniformiteit in de overzichten van klimaatuitgaven, want "de afwijkingen worden onder meer

veroorzaakt door de verschillende manieren waarop ministeries uitgaven registreren en weergeven in hun begrotingen en jaarverslagen"³. Ook ontbreken duidelijke definities van de termen 'klimaatbeleid' en 'klimaatuitgaven', waardoor bepaalde uitgaven onterecht als 'klimaatuitgave' of zelfs onterecht niet als 'klimaatuitgave' kunnen worden beschouwd. Hierdoor is het niet duidelijk welke uitgaven ten goede komen voor de Klimaatwet en het Klimaatplan. Het advies van de Algemene Rekenkamer is dus: zorg dat er uniformiteit komt in de overzichten en definiëring van klimaatuitgaven.

CSRD

Voor bedrijven is zo'n uniforme standaard al ontwikkeld. Vanaf 2024 wordt de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gefaseerd van kracht voor bedrijven die gevestigd zijn in de Europese Unie en voor bedrijven met significante activiteiten in de EU. Bedrijven die onder de CSRD vallen moeten volgens de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) rapporteren. Daarin is duurzaamheid gedefinieerd in 10 onderwerpen die alle pilaren van ESG (milieu, sociaal, bestuur) betreft, van klimaatverandering en biodiversiteit tot werknemers in de waardeketen. Bedrijven moeten dus rapporteren over alle onderwerpen waarop zij materiële impact hebben, zoals hun CO₂ uitstoot, maar ook over ESG-onderwerpen die materiële impact hebben op hun diensten en producten. Het evalueren van zowel de impact van het bedrijf op duurzaamheid, als ESG-risico's voor het bedrijf, wordt dubbele materialiteit genoemd. Over deze onderwerpen moet worden gerapporteerd over de strategie, governance, targets en actieplannen en samenhangende prestatie-indicatoren. Dat betekent dat een groot deel van de bedrijven die onder de CSRD vallen binnenkort heel

veel nieuwe informatie moeten publiceren omtrent duurzaamheid. Naar schatting zijn er na inwerkingtreding voor alle bedrijven in de scope 50.000 ondernemingen die in de Europese Unie onder de CSRD vallen, waarvan meer dan 1.000 Nederlandse ondernemingen⁴.

Verantwoording over duurzaamheid

De CSRD zal dus zorgen voor een verbetering in gerapporteerde gegevens over duurzaamheid in bedrijven, maar hoe doet de overheid het eigenlijk zelf op gebied van verantwoording over verduurzaming? De overheid geeft aan hard op weg te zijn om haar klimaatdoelen te halen⁵. De klimaatdoelen zijn gesteld op basis van het Klimaatakkoord van Parijs. Zo stuurt het kabinet op 60% reductie in CO2 uitstoot en is er het doel om in 2050 compleet klimaatneutraal te zijn⁶. Alle duurzaamheidsdoelen die in 2015 zijn gesteld door de Verenigde Naties komen aan bod in het klimaatbeleid. Dat werpt zijn vruchten af, want Nederland staat in 2023 op plek 13 van de Climate Change Performance Index (CCPI)⁷. Hoewel de overheid dus goed op weg is om te verduurzamen, moet dit ook op de juiste manier inzichtelijk worden voor haar inwoners en haar bedrijven.

Er wordt niet voldoende gerapporteerd over de voortgang van verduurzaming. Zoals de Rekenkamer in haar brief aan de Kamervoorzitter constateert, wordt duurzaamheidsverslaggeving binnen de verschillende organisaties van de overheid niet op een uniforme manier gedaan.



¹<https://www.rekenkamer.nl/binaries/rekenkamer/documenten/kamerstukken/2023/09/28/aandachtspunten-bij-de-ontwerpbegroting-2024-van-het-ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/Brief+TK++Aandachtspunten+bij+de+ontwerpbegroting+EZK+en+N GF+2024.pdf>

²<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/09/19/prinsjesdag-2023-investeren-in-een-duurzaam-en-welvarend-nederland>

³<https://www.rekenkamer.nl/binaries/rekenkamer/documenten/kamerstukken/2023/01/25/inzicht-in-uitgaven-klimaatbeleid/WR2+Brief+Uitgaven+klimaatbeleid+DEF+met+logo+%281%29.pdf>

⁴<https://www.ebu.ch/Case-studies/open/legal-policy/eu-sustainability-rulebook-the-corporate-sustainability-reporting-directive>

⁵<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/nieuws/2022/11/01/kabinet-presenteert-klimaatnota-2022>

⁶<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>

⁷<https://ccpi.org/country/nld/#:~:text=The%20Netherlands'%20CCPI%20ranking%20continues,Energy%20Use%20earn%20a%20medium>

Het belang van de CSRD voor organisaties

De intentie van CSRD is om duurzaamheidsrapportages te formaliseren, standaardiseren en uniformeren. Daardoor kan in de private sector worden bekeken waar mogelijkheden voor verbetering liggen, maar deze manier van duurzaamheid-gerelateerde data rapporteren kan ook goed werken voor de overheid. Niet alleen moet het door de CSRD makkelijker worden data tussen verschillende organisaties te vergelijken, maar ook maakt het de duurzaamheidsactiviteiten van de overheid transparanter⁸.

Gezien de CSRD veel inspanning vereist voor bedrijven en deze daardoor niet altijd gemotiveerd zijn om te voldoen aan de nieuwe wetgeving, is het een mooie kans voor de overheid om het goede voorbeeld te geven doormiddel van 'leading by example' en de stap ernaartoe wellicht wat te verkleinen⁹.

Verder zal het door het handhaven van een uniform framework voor het rapporteren van duurzaamheidsdata makkelijker worden om 'best practices' te delen. Omdat het makkelijker wordt vergelijkingen te maken tussen organisaties kan men gemakkelijker leren van anderen. Dat bevordert de kwaliteit van de rapportages en maakt het mogelijk de duurzaamheidsdoelen efficiënter te halen.

Voordelen van rapporteren volgens CSRD voor de overheid

De overheid heeft de verplichting om duurzaamheidsgegevens te verzamelen en te rapporteren, zoals uiteengezet in initiatieven zoals de European Green Deal¹⁰ en de Klimaatnota¹¹. De Klimaatnota dient als verantwoordingsdocument voor het kabinetsbeleid op het gebied van klimaat, maar richt zich momenteel niet op het rapporteren over verschillende overheidsorganisaties binnen Nederland. De duurzaamheidsgegevens

die volgens de European Green Deal en de Klimaatnota gerapporteerd moeten worden, komen grofweg overeen met de gegevens die gevraagd worden in de ESRS. Echter wordt er via de CSRD niet alleen om gegevens in de milieu-pilaar gevraagd, maar ook in de sociale- en bestuur-pilaren. De CSRD laat dus data zien van elke van de ESG-pilaren, terwijl de European Green Deal en Klimaatnota enkel milieu-gegevens vragen.

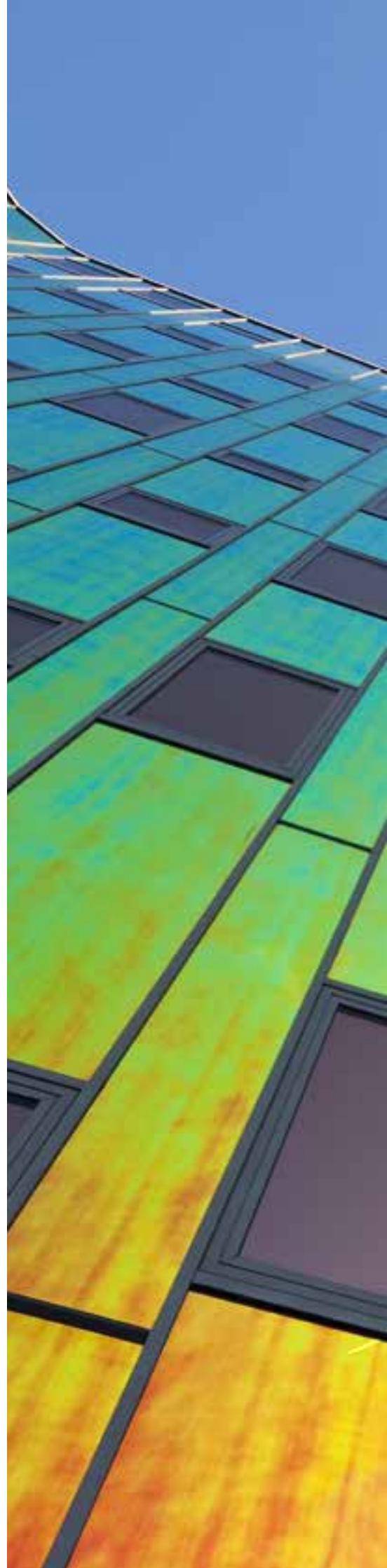
De CSRD biedt de overheid handvatten die goed zouden helpen in het standaardiseren van duurzaamheidsrapportage. De voordelen van de CSRD die gelden voor bedrijven, gelden ook voor organisaties binnen de overheid. Rapportagerichtlijnen bieden de gelegenheid om prestaties en uitgaves te meten, te monitoren en te sturen. Wanneer alle overheidsinstellingen op consistente wijze rapporteren, wordt het vergelijken van gegevens en het delen van best practices aanzienlijk eenvoudiger. Dit kan leiden tot een meer gestroomlijnde en effectieve benadering van duurzaamheidsbeheer binnen de overheid. Het is makkelijker na te gaan welke (financiële) middelen er zijn gebruikt voor specifieke delen van de begroting voor het klimaatbeleid. Transparantere communicatie is voor de overheid dus een kwestie van verantwoordelijkheid, waarvoor een standaard als CSRD-uitkomst kan bieden.

⁸ <https://www.mvonderland.nl/wat-is-de-csrd-wet-en-hoe-ga-je-ermee-aan-de-slag/>

⁹ <https://www.financeministersforclimate.org/sites/cape/files/inline-files/Supporting%20Private%20Sector%20Net%20Zero%20Targets.pdf>

¹⁰ <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/>

¹¹ <https://www.tweedekamer.nl/nieuws/kamernieuws/aanbieding-klimaatnota>





Conclusie

De Algemene Rekenkamer was in haar brief duidelijk over de tekortkomingen in de verantwoording van klimaatuitgaven. Er moet een gestandaardiseerde manier komen waarop de overheid haar klimaatuitgaven rapporteert en definieert, zodat afwijkingen tussen de daadwerkelijke uitgaven en begrotingen zo veel mogelijk verkleind worden. Ook moet de voortgang die de overheid maakt op gebied van duurzaamheid en naar klimaatneutraal zijn beter worden gecommuniceerd aan burgers. Het is nu nog moeilijk om de juiste data te vinden over de duurzaamheidsprestaties van de overheid. Om op een uniforme manier de verantwoording over duurzaamheidsbeleid en –prestaties vorm te geven, kan de overheid gebruik maken van het raamwerk zoals ontwikkeld voor CSRD.

OVER DE AUTEUR



AVALON SCHUURMAN

Consultant



Avalon Schuurman is werkzaam binnen het Data-driven Risk and Compliance team bij Capgemini, waar zij haar passie voor en kennis van duurzaamheid inzet om actief bij te dragen aan positieve veranderingen. Dat doet zij door het ontwikkelen en implementeren van passende strategieën op zowel ecologisch als sociaal gebied.

SAMEN DUURZAAM ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN REGIONALE ZORG

HIGHLIGHTS

1. Zorgsector zorgt voor 7% van CO₂-uitstoot in Nederland.
2. Klimaatverandering zal de vraag naar zorg doen toenemen.
3. Activeer burgers in Society 5.0 voor duurzame zorgkeuzes en klimaatimpact.
4. Wet- en regelgeving, samenwerking en voorbeeldgedrag stimuleren verduurzaming.
5. Lokale initiatieven tezamen maken impact op nationaal niveau.

¹ <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health?msclkid=8018c226d13b11ec9710a78508b88375>

² https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/observatory/evidence/health-effects/mental-health-effects/european_climate_health_observatory_mental-health_evidence_review_2022.pdf

³ <https://nos.nl/artikel/2382278-wereldwijd-steeds-meer-rechtszaken-over-het-klimaat>

⁴ <https://nos.nl/artikel/2486669-rechter-in-montana-geeft-jongeren-voor-het-eerst-gelijk-in-klimaatzaak>

⁵ <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/>

⁶ <https://www.rivm.nl/duurzamezorg/praktijk>

⁷ <https://www.unep.org/news-and-stories/story/five-tips-living-more-sustainably>

⁸ <https://www.denkdoeduurzaam.nl/themas/meer-onderwerpen/inspiratie/sociaal-en-duurzaam-inkopen-maakt-het-verschil>

Hoe doorbreken we de negatieve spiraal waarbij klimaatverandering zorgt voor meer zorg?

De grootste bedreiging voor onze gezondheid is klimaatverandering, dus moet de zorgsector klimaatverandering aanpakken en dit als een van de pijlers opnemen in beleid en uitvoering.

Wist je dat de zorgsector in Nederland 7% van de CO₂ uitstoot veroorzaakt? Ook is de zorgsector verantwoordelijk voor 4% van het afval en voor 13% van het grondstoffenverbruik in Nederland. Wat nog onderbelicht blijft, is welke gevolgen klimaatverandering heeft op onze gezondheid. Denk aan extreme weersomstandigheden die voedselsystemen ontregelen of ziektes die van dieren, voedsel, water en insecten overspringen op mensen. Klimaatverandering is door de WHO zelfs uitgeroepen tot de grootste bedreiging voor de gezondheid van de mensheid¹. Dat de zorg een opgave heeft om te verduurzamen wordt ook onderkend in het Integraal Zorgakkoord. De urgentie moet omhoog om de handen ineen te slaan voor een gezondere én duurzamere toekomst.

Klimaatverandering heeft directe en indirecte gezondheidseffecten

Burgers associëren klimaatverandering logischerwijs vooral met hogere temperaturen. Vaak is niet bekend dat klimaatverandering ook directe en indirecte gezondheidseffecten met zich meebrengt. Denk bij directe gezondheidseffecten aan ziekten die zijn gerelateerd aan hitte, aan luchtverontreiniging, allergie en luchtwegklachten, infectieziekten en insectenplagen en ultravioletlicht gerelateerde ziekten.

Indirecte gezondheidseffecten zijn effecten op de gezondheid die voortkomen uit overstromingen, droogte, bodemverzakkingen, natuurbranden, etc. Deze indirecte gezondheidseffecten zijn vaak complex en hebben niet alleen betrekking op fysieke gezondheidsproblemen, maar kunnen ook leiden tot psychologische en sociale gevolgen, zoals stress, angst en ontheemding (zogeheten "climate anxiety")².



De verstrekkende gevolgen van toenemende klimaatverandering en de invloed ervan op (de gezondheid van) burgers blijkt ook uit het toenemende aantal burgers en organisaties dat juridische stappen onderneemt om een strengere aanpak van klimaatverandering te eisen. Op wereldwijde schaal zijn momenteel ongeveer 1800 tot 2000 klimaat gerelateerde rechtszaken gaande³. Meestal zijn het regeringen die voor de rechter worden gedaagd vanwege hun klimaatbeleid, bijvoorbeeld de rechtszaak die jongeren in Montana aanspanden tegen de staatsoverheid⁴. Soms worden ook organisaties door burgers aangesproken op hun gedrag via de rechter. Burgers pakken op die manier een actieve rol in het duurzaamheidsvraagstuk, omdat organisaties impact hebben op hun gezondheid. Past bij deze ontwikkeling ook een rol voor meer toezicht op duurzaamheid door burgers, zeker als het gaat om hun eigen gezondheid?

Het doorbreken van de neerwaartse spiraal

Een kenmerk van Society 5.0 is empowerment van burgers. Dit houdt in dat individuen worden aangemoedigd om actieve deelnemers te zijn in de samenleving, in plaats van slechts passieve consumenten te zijn van technologie. Het hoofddoel van Society 5.0 is om burgers de middelen en vaardigheden te bieden om technologie te benutten voor zowel persoonlijke als collectieve groei. Een ontwikkeling die hierbij past is de wet elektronische gegevensuitwisseling in de zorg (Wegiz) die elektronische gegevensuitwisseling tussen organisaties in de zorg verplicht stelt. Dit geeft niet alleen zorgorganisaties, maar ook burgers beter inzicht in de data die over hen beschikbaar is. Door burgers bewust te maken van de impact van hun keuzes en hen te voorzien van de benodigde informatie om duurzamere beslissingen te nemen, kunnen we de neerwaartse spiraal, waarbij klimaatverandering zorgt voor meer zorg, doorbreken. Te denken valt aan inzicht in persoonlijk zorggebruik per jaar ten opzichte van een gemiddelde leeftijdgenoot. Het betrekken van burgers in Society 5.0 kan zo een positieve verandering



teweegbrengen, niet alleen in de zorgsector, maar in de maatschappij als geheel. Lissabon heeft bijvoorbeeld een permanente burgerraad opgericht met vijftig willekeurig geselecteerde inwoners om de gemeente te adviseren over beleidskwesties zoals klimaatverandering⁵.

Toezicht op duurzaamheid integreren in regionale ecosystemen

Huidige initiatieven rondom duurzaamheid in de zorg staan vaak op zichzelf, waardoor de impact beperkt is⁶. Om grote veranderingen mogelijk te maken is opschaling nodig. Belangrijk bij het stimuleren van tools en handvatten die grootschalige veranderingen mogelijk maken zijn burgers. Individuele beslissingen van burgers op grote schaal hebben grote gevolgen voor beleid. Elke individu is onderdeel van een lokaal ecosysteem, bijvoorbeeld van zijn of haar gemeente. De reikwijdte van het ecosysteem waarvan een burger zich onderdeel voelt is veel groter geworden met de komst van een wereldwijde en 24-uurs economie. We moeten terug naar het lokale ecosysteem, want duurzame beslissingen zijn lokale beslissingen⁷. Alleen kopen wat in de buurt geproduceerd wordt. Dit geldt ook voor de zorg.

Zorginstellingen zijn onderdeel van een regionaal ecosysteem, maar zijn gehouden aan landelijke richtlijnen. De lokale zorgaanbieders, zorgprofessionals en zorgverzekeraars moeten elkaar controleren als het om duurzaamheid gaat. Binnen het regionale ecosysteem spreken zorgorganisaties elkaar aan op duurzame keuzes maken. Ook burgers kunnen zorgorganisaties aanspreken op het maken van duurzame keuzes. Als de vraag stuurt naar duurzaamheid, dan past het aanbod zich aan⁸.

De zorg is steeds meer georganiseerd in een netwerk rondom te patiënt⁹. Met de komst van de Wegiz is het eenvoudiger om regionaal samen te werken binnen data ecosystemen, waardoor gegevens over patiënten in de regio van de patiënt beschikbaar zijn bij zijn of haar zorgverleners. Dit is een kans om duurzaamheid integraal onderdeel te maken van dit ecosysteem. Als burger wil je weten of je zorgverlener duurzame keuzes maakt en je zorgverzekeraar jouw premie duurzaam belegt. De zorgverzekeraar moet inzetten op preventie en waar mogelijk voorkomen van zorg, en richting zorgverleners alleen duurzame zorg vergoeden. De zorgverlener zet in op duurzaam beleid op het gebied van inkoop en personeel en wordt daarvoor beloond door hogere tarieven van de zorgverzekeraar en is voorkeurszorgverlener voor burgers. Zorgverzekeraars nemen nu al in inkoopbeleid herbruikbaarheid van hulpmiddelen mee met de ambitie dat in 2016 tenminste 20% van de ingekochte hulpmiddelen herbruikbaar is¹⁰.

Direct starten met verduurzamen

Losse maatregelen alleen zijn niet voldoende om te zorgen voor een kanteling op het gebied van duurzaamheid in de zorg. De oplossing bestaat uit een pakket aan maatregelen op Europees, nationaal, regionaal en lokaal of organisatieniveau. Op het hoogste niveau betreft dit Europese en nationale wet- en regelgeving die een plek moet krijgen in de praktijk. Op regionaalniveau zijn steeds meer (data) ecosystemen in ontwikkeling. Dit biedt een kans om bij het maken van samenwerkingsafspraken ook duurzaamheid mee te nemen als pijler. Op organisatieniveau is het startpunt vaak een strategie van duurzame bedrijfsvoering. Hiermee wordt een duurzame manier van werken bestendigd.

Dit hebben we ervaren toen we samen met een Nederlandse uitvoeringsorganisatie een duurzaamheidsambitie opstelden voor hun eigen bedrijfsvoering. Dit project heeft doelstellingen en maatregelen vastgesteld om een zelf opgelegde ambitie te halen. Hiermee geven zij het goede voorbeeld voor de rest van de keten. De organisatie heeft namelijk direct contact met ketenpartners in de zorg. Als je van andere zorgorganisaties verwacht dat ze verduurzamen is het goede voorbeeld geven een belangrijk signaal dat verduurzamen kan.

Een ander voorbeeld van verduurzaming is de samenwerking die wij faciliteren tussen een energieleverancier en een UMC. Dit gaat om een samenwerking tussen zorgverlener en leverancier om het werken aan duurzaamheid een gedeelde verantwoordelijkheid te maken. Het doel van deze samenwerking is energieverbruik verminderen. De mogelijkheden daartoe onderzoeken we door eerst met slimme technologie te meten waar binnen het ziekenhuis veel energie wordt verbruikt en vervolgens welke maatregelen te nemen zijn om energie te besparen. Een deel van de grootverbruikers van energie is bekend, zoals MRI-scanners die standaard gekoeld zijn tot -269 graden Celsius, maar mogelijk komen met het meten van energieverbruik op verschillende plekken in het ziekenhuis ook nieuwe inzichten naar boven. Met die inzichten kan gestuurd worden op verbeteringen voor het klimaat én de patiënt.



Geef burgers een rol in de verandering

Zorgverleners hebben dus veel mogelijkheden om de zorg te verduurzamen. Waarom blijkt dit dan toch zo lastig?⁹ In de praktijk is wet- en regelgeving een belangrijke factor die bijdraagt aan de urgentie om noodzakelijke veranderingen in de maatschappij te bewerkstelligen. Medisch gebruik wordt bijvoorbeeld uitgezonderd van klimaatwetgeving, zoals het geval is bij het verbod op single-use-plastics¹².

Wat aanpakken van duurzaamheid ook lastig maakt zijn gewoonten en onbewust gedrag. Denk aan het meegeven van (te veel) medicatie na het trekken van verstandskiezen. Heeft de patiënt deze medicatie nodig? En hoeveel medicatie heeft de patiënt dan nodig? Een eerste stap is om dit onbewuste gedrag ter sprake te brengen en met elkaar te kijken

hoe je duurzamer kan werken. Naast het gesprek direct met de patiënt kun je als zorgverlener ook denken aan het inzetten van een burgerpanel om hen te betrekken in deze keuzes. Vinden patiënten het normaal als hen wordt gevraagd of en zo ja hoeveel medicatie ze naar huis willen meenemen, ook gelet op de milieu impact van medicatie en het onnodig weggooien daarvan? Zo'n initiatief op zichzelf heeft een kleine impact, maar als elke zorgverlener dit soort kleine initiatieven start en daar burgers en leveranciers bij betreft, heeft dit op nationaal niveau toch een grote impact doordat de beweging vraagt om meer tools en handvatten voor iedereen. Zo doorbreken we samen de neerwaartse spiraal. Met welk regionaal initiatief doorbreek jij/jouw organisatie de neerwaartse spiraal?

OVER DE AUTEURS



EVA LO-VAN STEENBERGEN

Director Zorg



Eva Lo-van Steenberg is Director Zorg en werkzaam bij Capgemini Invent. Eva leidt het zorgteam en richt zich met haar team op publieke zorgorganisaties en de thema's data & gegevensuitwisseling en duurzaamheid in de zorg.



MARLIES GRIJSBACH

Manager Zorg



Marlies Grijsbach is Manager Zorg bij Capgemini Invent. Zij heeft als zorgjurist veel kennis van Nederlandse wet- en regelgeving in de zorg.

⁹ <https://www.zorginzicht.nl/binaries/content/assets/zorginzicht/algemeen-ondersteuning/wat-u-moet-weten-over-de-wegiz---wet-en-aanleidinging.pdf>

¹⁰ <https://www.cooperatievgz.nl/zorgaanbieders/hulpmiddelen/inkoopbeleid/duurzaamheid>

¹¹ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuwsbrieven/duurzame-zorg/2022/nieuwsbrief-duurzame-zorg---maart-2022>

¹² <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-9b927599-d24e-43e0-be51-02e493d27f67/pdf>



HIGHLIGHTS

1. Waardemanagement zorgt ervoor dat beleidskeuzes zowel economisch als ecologisch verantwoord zijn. Voorbeeld: Stedelijke vervoersplannen focussen op kostenbesparing en verminderde uitstoot.
2. Waardemanagement in de klimaattransitie bevordert projecten die economisch, maatschappelijk en ecologisch waardevol zijn. Voorbeeld: Zonne-energieprojecten worden gekozen voor zowel kostenverlaging als CO₂-reductie.
3. Bij de 'twin transition' helpt waardemanagement bij het kiezen van technologieën die zowel economisch als ecologisch voordelig zijn. Voorbeeld: Selectie van smart grid-technologieën gebeurt op basis van efficiëntie en minimale ecologische impact.
4. Overheidsbeleid vereist een visie waarin waarde-management duurzaamheid integreert bij elke beslissing. Voorbeeld: Stadsontwikkeling omvat energie-efficiënte gebouwen en groene omgevingen.
5. Waardemanagement houdt rekening met de lange-termijn klimaatimpact van initiatieven. Voorbeeld: Nieuwe openbaar vervoerssystemen worden beoordeeld op directe verkeersvermindering en langetermijnvoordelen voor stedelijke leefbaarheid.

WAARDEMANAGEMENT VOOR INZICHT EN GRIP OP DUURZAME WAARDECREATIE

Hoe kan de overheid de klimaattransitie effectief meten, monitoren, sturen én versnellen?

Inzicht en grip op waardecreatie helpt bij besluitvorming, verantwoording en inbedding van duurzaamheidsdenken. We noemen dit waardemanagement.

Nederland staat voor twee uitdagingen die nauw met elkaar verbonden zijn: het behalen van klimaatdoelen en het versnellen van de digitalisering. Digitalisering speelt een cruciale rol in het behalen van de klimaatdoelen, als middel om efficiëntie, dataverzameling en -analyse te bevorderen om zo betere monitoring en sturing van duurzame innovaties en beleid mogelijk te maken.

De Nederlandse overheid heeft de taak om investeringen te doen die bijdragen aan het behalen en versnellen van de klimaatdoelen. Het is van essentieel belang dat er kritisch wordt gekeken naar de toegevoegde waarde en doelmatigheid van deze investeringen. Hoewel het vraagstuk vanwege de digitalisering als middel vaak bij CIO's terecht komt, is de verduurzaming een kwestie die relevant is voor de gehele directie. Het sturen op waarde is namelijk essentieel voor alle portefeuilles bij het maken van

afwegingen en keuzes over welke investeringen de meeste waarde opleveren.

De rol van de directie en hun besluitvorming is cruciaal voor het succes in het duurzaamheidsdomein. Waardemanagement, dat zich enerzijds richt op het meetbaar maken van de waarde en anderzijds op het maximaliseren van de waarde door te sturen op het bereiken van de waarde van investeringen, ondersteunt de directie bij het nemen van beslissingen die zowel de duurzaamheids- als digitaliseringsdoelen bevorderen. Het biedt ook een leidraad voor het realiseren van de ambitieuze doelstellingen die Nederland heeft gesteld. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf in de energiesector dat onder leiding van de directie besloot te investeren in een geavanceerd digitaal platform voor energiebeheer, wat leidde tot aanzienlijke energiebesparingen en een verlaging van de CO₂-uitstoot. Hiermee wordt een solide basis gelegd voor een toekomst waarin zowel duurzaamheid als technologische vooruitgang centraal staan.

Waardemanagement in de klimaattransitie

De Nederlandse overheid heeft ambitieuze doelen gesteld die de grenzen van het internationale Parijse Klimaatakkoord overstijgen. Zonder effectieve acties met bewezen impact blijven ambities echter slechts woorden op papier. Waardemanagement speelt een cruciale rol in het bereiken van deze ambities. In essentie zorgt waardemanagement ervoor dat niet alleen de meest waardevolle initiatieven worden geselecteerd, maar ook dat ze in de praktijk daadwerkelijk de verwachte waarde leveren én dat er continu gemonitord en gestuurd kan worden op de effecten van verandering.

Bij elk van onderstaande waardemanagement elementen wordt het proces geconcretiseerd met behulp van voorbeelden uit de praktijk (Figuur 1¹).

- **Batenlogica:** De batenlogica is een methode waarmee de relatie tussen initiatieven en de beoogde doelen inzichtelijk wordt gemaakt. In het geval van een zonnepark in Groningen kan de batenlogica onderbouwen hoe investeringen zullen resulteren in hogere energieopbrengsten en bredere maatschappelijke baten.

- **Businesscase/MKBA:** De businesscase en maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA) vormen de zakelijke rechtvaardiging voor de initiële beslissing om te starten met een initiatief. Voor een elektrisch busnetwerk in Rotterdam biedt het een analyse waarin alle kosten (bijvoorbeeld aanschaf van bussen, infrastructuur) en baten (zoals reistijdvermindering, gezondheidsvoordelen door schonere lucht) over een periode worden uitgezet. Hiermee kunnen zowel financiële als niet-financiële aspecten van de investering worden bepaald en vergeleken met alternatieve oplossingen.

- **Batenmanagement:** Batenmanagement definieert en meet de baten, monitort de benodigde verandering en zorgt ervoor dat de baten worden gerealiseerd. Met batenmanagement kan er continu gemonitord worden of het zonnepark in Groningen energie produceert zoals verwacht, en kan waar nodig bijgestuurd worden op verandering om de prestaties te verbeteren.

“Voor directies betekent waardemanagement dat elk beleid, elke investering en elke beslissing wordt geëvalueerd op basis van de waarde die het biedt - zowel op korte als lange termijn.”



Figuur 1: Het waardemanagement proces

¹ Capgemini Invent, “Grip op Waardecreatie: Batenmanagement in de Publieke Sector”, Capgemini, <https://www.capgemini.com/nl-nl/resources/optimaliseer-uw-impact-ontdek-de-kracht-van-succesvol-batenmanagement-in-de-publieke-sector/>



Het proces van waardemanagement gaat om het kritisch beoordelen van elk initiatief vanaf initiatie tot exploitatie. Het gericht inrichten van waardemanagement stelt overheidsorganisaties in staat om kosten en baten te identificeren en hier zowel tijdens als na afloop van een project of programma op te sturen. Deze benadering verbindt de strategische visie met de praktische uitvoering van de klimaattransitie, en benadrukt de noodzaak van een geïntegreerde aanpak om de gestelde duurzaamheidsdoelen te bereiken. Voor de overheid betekent dit dat beleid, investeringen en beslissingen worden geëvalueerd op basis van de waarde die het biedt – zowel op korte als lange termijn.

'Twin Transition': Digitalisering en duurzaamheid hand in hand

In deze context komt het belang van 'groene digitale oplossingen' naar voren; ICT-oplossingen die een positieve bijdrage leveren aan milieudoelstellingen. De European Green Digital Coalition (EGDC)² heeft als doel het maximaliseren van de duurzaamheidsvoordelen van digitalisering en erkent hiermee de ICT-sector als een belangrijke speler in de

strijd tegen klimaatverandering. In het 'Technovision' rapport³ van Capgemini wordt deze nieuwe voorhoede van technologieën die bijdragen aan decarbonisatie bestempeld als 'Climate Tech', zoals bijvoorbeeld te zien is bij de implementatie van slimme elektrische netwerken. Deze technologieën optimaliseren niet alleen het energiegebruik en integreren hernieuwbare bronnen, maar realiseren tegelijkertijd economische besparingen en een aanzienlijke vermindering van CO₂-uitstoot.

Waardemanagement biedt een geschikt raamwerk om de veelzijdige waarde van Climate Tech te identificeren, kwantificeren en maximaliseren. Zo helpt de batenlogica in het ontdekken en vaststellen van mogelijke initiatieven om de gewenste uitkomsten van technologie-implementaties te bereiken, zoals het terugdringen van CO₂-uitstoot of het verbeteren van de luchtkwaliteit. Vervolgens helpt de businesscase/MKBA in het inzichtelijk maken van de totaliteit van zowel de kosten als de baten van de initiatieven, en dient het als een leidraad voor investeringsbeslissingen. Batenmanagement, tenslotte, waarborgt dat de verwachte baten van de technologie daadwerkelijk worden gerealiseerd. Door waardemanagement

te integreren, krijgen besluitvormers een compleet beeld van de impact en kunnen ze beleid en investeringen bepalen die daadwerkelijk waarde toevoegen aan economie, maatschappij én milieu.

De rol van overheidsorganisaties is hierin leidend. Als behoeder van publieke belangen moeten zij niet alleen innovatieve technologieën stimuleren en de juiste regelgeving vormgeven, maar ook fungeren als rolmodel in het selecteren, monitoren en sturen van de juiste investeringen. Door waardemanagement te integreren met de 'twin transition', kan een toekomst worden nagestreefd die zowel technologisch vooruitstrevend als duurzaam is.

Digitaliseringsuitdagingen binnen de overheid

Naast de toegevoegde waarde van de 'twin transition' van digitalisering en duurzaamheid, zijn er ook talrijke uitdagingen. Het niet slagen van grootschalige digitaliserings- en ICT-projecten binnen de overheid is daar een treffend voorbeeld van⁴. Veel van de ICT-projecten hebben als doel om enorme en complexe systemen te moderniseren. Deze projecten zijn vaak omvangrijk, duur en technisch complex, en bevatten steeds vaker een duurzaamheidselement. In deze context speelt het onafhankelijke Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) een vitale rol. Het college toetst op de risico's en slaagkans van grote ICT-projecten om de overheid te kunnen helpen navigeren in de uitdagingen van ICT-implementaties. De rode draad in al hun adviezen wijst echter op frequent voorkomende risicofactoren: een dringende behoefte aan een duidelijk doel, een verbeterde businesscase en effectief batenmanagement. In de jaarrapportage van 2022 adviseert het AcICT de volgende stappen te nemen voor een duurzaam en succesvol project⁵:

- **Definieer Duidelijke Doelen:**
Elk ICT-project moet beginnen met een heldere visie en specifieke doelen. Deze doelen moeten zowel de technische als de duurzaamheidsaspecten van het project adresseren.
- **Robuuste Businesscase:**
Er moet een grondige analyse plaatsvinden van de verwachte kosten en baten, zowel op korte als op lange termijn. Hierbij hoort ook steeds vaker een beoordeling van de duurzaamheidsimpact.

- **Continue Batenmanagement:**
Het toezicht op de voortgang van het project moet gedurende de gehele levensduur worden gehandhaafd. Dit helpt bij het vroegtijdig opsporen van problemen, het nemen van corrigerende maatregelen en het juist rapporteren voor verantwoording.

Door een holistische benadering van waardemanagement te hanteren kan de overheid effectief en duurzaam haar digitale én duurzaamheidstransitie vormgeven en realiseren.

Duurzaamheid in waardemanagement: Complex maar cruciaal

In de hedendaagse bedrijfscontext, waar de uitdagingen van klimaatverandering en digitalisering samenkomen, speelt de overheid een cruciale rol als stuurman en pionier. Door waardemanagement als kompas te gebruiken, kan de overheid zich richten op een toekomst waarin Nederland niet alleen floreert, maar ook bijdraagt aan een wereld die zowel duurzamer als digitaler is.

De integratie van duurzaamheid en digitalisering binnen waardemanagement markeert een belangrijke verschuiving in de besluitvorming, waarbij maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid centraal staan. Een diepgaande evaluatie en het inzichtelijk maken van impact bevordert transparantie en vertrouwen tussen de overheid en burgers. Bovendien benadrukt de Europese regelgeving, zoals de Europese Green Deal, de noodzaak voor overheden om proactief en transparant te zijn in hun duurzaamheidsinspanningen. Deze combinatie van interne waardeanalyse en externe druk creëert een stimulans voor overheden om te innoveren en te sturen op zowel duurzaamheids- als digitaliseringsgebied.

"Waardemanagement biedt een raamwerk dat verder gaat dan de traditionele meetmethoden van succes, waarbij financiële, maatschappelijke én ecologische overwegingen over de gehele levensduur worden meegewogen."

OVER DE AUTEUR



STEFAN OP 'T HOOG
Senior Consultant



Stefan op 't Hoog is Senior Consultant bij Capgemini Invent, waar hij zich richt op waardemanagement binnen de publieke sector. Zijn brede interesse omvat de integratie van ESG-factoren in waardemanagement, een benadering die bijdraagt aan een toekomst die zowel duurzamer als inclusiever is. Voor meer informatie kunt u contact opnemen via stefan.opthoog@capgemini.com

² Europese Commissie, "European Green Digital Coalition", European Commission, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-green-digital-coalition>

³ Capgemini, "Technovision 2023: Right the technology, write the future", Capgemini, <https://www.capgemini.com/insights/research-library/technovision-2023/>

⁴ AG Connect, "Waarom 2022 een rampjaar was voor grote IT-projecten van de overheid", <https://www.agconnect.nl/artikel/waarom-2022-een-rampjaar-was-voor-grote-it-projecten-van-de-overheid>

⁵ Adviescollege ICT-toetsing, "Jaarrapportage 2022 Adviescollege ICT-toetsing", <https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/publicaties/2023/03/29/jaarrapportage-2022-adviescollege-ict-toetsing>

3

DE RUIMTELIJKE TRANSITIE



IN ÉÉN DAG NAAR DUURZAME MOBILITEIT IN HEEL NEDERLAND

HIGHLIGHTS

1. Om Nederland bereikbaar te houden zullen we autogebruik moeten reduceren.
2. Waar publiek transport en de fiets niet altijd toereikend zijn, zullen we slimmer mobiliteit moeten gaan delen.
3. De transitie naar duurzame mobiliteit is 'en-en' in plaats van 'of-of'.
4. Mobiliteit zal schoner en inclusiever moeten. Niet per sé sneller.
5. Samenwerken is het toverwoord van de mobiliteitstransitie.

Minder én anders reizen is de oplossing voor een schoon en bereikbaar Nederland.

"Zorgeloze mobiliteit, voor alles en iedereen in 2050". Zo opent de visie van het klimaatakkoord rondom alle afspraken op het gebied van mobiliteit¹. Een torenhoge ambitie, gezien we in 2022 met zijn allen bijna 181 miljard kilometers reisden².

Honderdéénentachtig miljard kilometers. Hoe zorgen we ervoor dat al deze kilometers schoon en veilig afgelegd kunnen worden, en houden we Nederland bereikbaar?

Stel je eens voor dat we in één werkdag deze mobiliteitstransitie kunnen verwezenlijken. Hoe ziet deze dag er dan uit?

06.00

Nederland wordt wakker

Nederland in dromenland. In een gezamenlijke droom leek onze planeet ongevoelig voor de schadelijke effecten van fossiele brandstoffen. De "avonturenmachine" — Elke arbeider zijn eigen auto – in de jaren zeventig het ideaal. In onze dromen reden we filevrij in de snelste auto's met de dikste banden en parkeerden we precies voor de deur.

Maar dan ontwaken we, en bij onze ochtendkoffie stuiten we op alarmerende krantenkoppen: "Ondragelijke temperaturen in Afrika zorgt voor oversterfte en klimaatvluchtelingen", "Schade door weersextremen loopt in de tientallen miljoenen" en dichterbij: "Afname van aantal reizigerskilometers per trein in 2022". Vanuit de droom lijken we haast te ontwaken in een nachtmerrie.

¹<https://www.klimaatakkoord.nl/mobiliteit>

²<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/27/meer-kilometers-van-en-naar-het-werk>

07.00

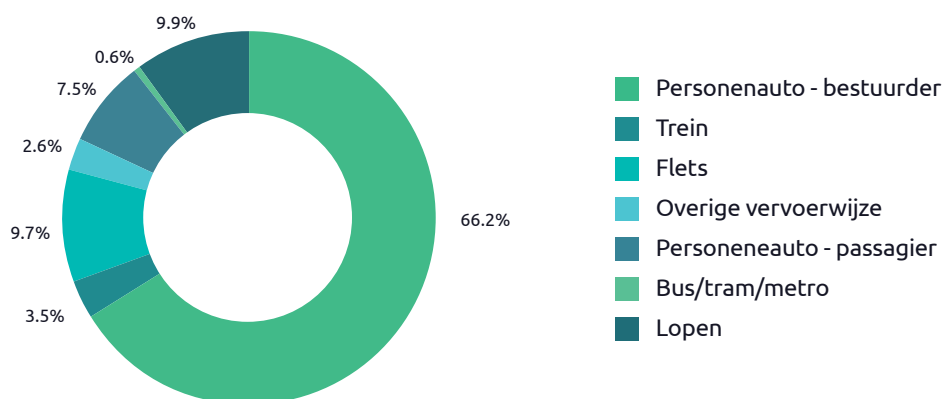
Nog alle opties open, maar de auto prefereert

Om negen uur staat de eerste afspraak. Veel Nederlanders wonen binnen 15 kilometer van werk en hebben verschillende vervoersmogelijkheden. Grofweg zijn de opties: auto, OV en fiets. Je pakt je telefoon en berekent de reistijd: 20 minuten met de auto. 40 minuten met het openbaar vervoer, en 1 uur fietsen.

Van jou en je 99 collega's kiest de meerderheid als volgt: 70 nemen de auto, twaalf komen met het openbaar vervoer, acht kiezen voor de fiets of lopen, en tien komen er op een andere vervoerwijze². Jij hoort bij de meerderheid die per auto de reis aflegt.

Je checkt voor vertrek nog even de route. De app geeft nu geen twintig, maar veertig minuten reistijd aan voor de auto wegens file op de snelweg! Nerveus voeg je in op een chaotische in- en uitvoerstrook, en met een kleine twintig minuten vertraging kom je aan bij de parkeergarage naast het kantoor. Je loopt in een ongemakkelijk wandeltempo naar de vergaderzaal.

Aandeel per vervoerwijze van en naar het werk



09.00

Eerste vergadering

Met zijn tienden zitten jullie in de vergadering. Zeven van jullie praten over de files onderweg. "Het wordt elke dag erger". Eén beklagt zich over een te korte trein, terwijl twee anderen enthousiast zijn – één vanwege een ontspannende fietstocht en de ander vanwege een nieuwe ervaring op een deelscooter.

Het onderwerp van de vergadering sluit aan bij jullie gesprek van de dag. Hoofdvraag: hoe verduurzamen we zakelijk vervoer? Iedereen heeft van tevoren een vervoerswijze voorbereid, de vergadering start. De auto bijt het spits af. Lagere kilometervergoeding, aantrekkelijkere tarieven voor elektrische leaseauto's, carpoolen: meerdere opties worden besproken.

09.15

Minder autorijden of andere werktijden

Na het presenteren van de feiten volgt een eerste conclusie. Minder reizen: twee dagen op kantoor wordt de norm. Natuurlijk, als het werk erom vraagt, kan hiervan worden afgeweken, maar het is een goed streven. Ook kunnen de eerste vergaderingen naar tien uur worden verschoven om zo achter de files aan te rijden. Bovendien wordt elektrisch vervoer gestimuleerd, om zo uitstoot te reduceren. Hiervoor zijn extra laadfaciliteiten nodig, aangezien de enige laadpaal vaak al in gebruik is.

Een collega merkt op dat de kabels onder het kantoor nog niet klaar zijn voor meerdere laadpalen, maar dat de netbeheerder eraan werkt. Uiteindelijk willen jullie het leasepark volledig elektrificeren. Maar biedt dit de uitkomst? Misschien is het autoverkeer nu wel schoner, maar rustiger wordt het daarmee niet op de weg. Sterker nog, misschien komen er wel meer mensen met de auto naar kantoor door deze maatregel. En is de elektrische auto wel echt zo veel schoner? Nog steeds zorgt de slijtage aan banden en remmen voor fijnstof. En productie van een elektrische auto is ook schadelijk voor het milieu, alhoewel het een mythe is dat de productie zoveel vervuilerder is dat men beter af is met fossiele brandstof-voertuigen³.

10.00

Agendapunt openbaar vervoer

De treinreiziger heeft onderzoek gedaan en presenteert de NS-businesscard als de heilige graal. Hiermee kan iedereen met het OV naar werk, inclusief bus, metro én trein. Het is bijna emissieloos (zie inzet), heeft gemiddeld genomen weinig vertraging en biedt meestal voldoende zitplaatsen en werkruimte..

...de pitch was nog niet klaar of er kwam al tegengeluid: "Dat is voor mij geen optie, ik moet dan vier keer overstappen en ben ik twee keer zo lang onderweg". "Ik ga nooit met het OV, jaren geleden voor het laatst gedaan en toen beviel het al niet". Ik werk nog liever vijf dagen per week thuis.

³<https://www.epa.gov/greenvehicles/electric-vehicle-myths>

⁴https://www.co2emissiefactoren.nl/lijst-emissiefactoren/-categorie:auto;brandstofsoort:onbekend;gewichtsklasse:onbekend;categorie:OV;algemeen:voertuigtype:onbekend;per_reizigerskilometer

⁵<https://www.ns.nl/over-ns/duurzaamheid/fossielvrij>

⁶<https://corporate.ret.nl/mvo/milieu>

⁷<https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/openbaar-vervoer-amsterdam-wordt-uitstootvrij>

⁸<https://ovbureau.nl/themas/de-toekomst-is-groen/>

⁹<https://www.iedereendoetwat.nl/mogelijkheden/autodelen>

¹⁰Bijvoorbeeld DMI, <https://dutchmobilityinnovations.com/spaces/1216/dmi-ecosysteem/landing>

Nederland heeft in haar klimaatambitie uitgesproken om drastisch de CO2-uitstoot te reduceren. Welke rol heeft het openbaar vervoer hierin? Het OV stoot veel minder CO2 uit dan auto's. Auto's veroorzaken gemiddeld 193 gram CO2 per kilometer, terwijl het OV slechts 20 gram per kilometer uitstoot. Al worden auto's elk jaar schoner en efficiënter, de CO2-efficiëntie van openbaar vervoer is ongeëvenaard. De voornaamste reden hiervoor is de energiebron. Waar het gros van de auto's wordt aangedreven met benzine of diesel, wordt het overgrote deel van het OV aangedreven middels hernieuwbare energie, zoals energie die opgewekt wordt met wind- en zonne-energie. Nog niet elk moment van elke dag — denk aan een donkere windluwe dag in de winter – maar plannen voor opslag van groene energie zijn in de maak. De NS streeft ernaar om in 2040 fossielvrij te opereren.

Ook regionale vervoerders nemen de duurzaamheidstransitie serieus. De Rotterdamse vervoerder RET gebruikt vanaf 2024 enkel nog in Nederland opgewekte groene stroom. In 2030 is de busvloot emissieloos, iets waar de Amsterdamse GVB in 2025 streeft te zijn. Koploper op regionaal gebied is wellicht OV-bureau Groningen Drenthe, waar de inzet van waterstofbussen en de transitiebrandstof HVO (hydrotreated vegetable oil, bak- en braadvet) heeft geleid tot een emissiereductie van 90% sinds 2019. Door verder te elektrificeren wordt in begin 2024 al 95% van de OV-bussen emissievrij.



10.30

Fietsen, deelvervoer of combinatie

De fietser brengt drie perspectieven in de groep. Allereerst: het is misschien niet voor iedereen weggelegd om te fietsen, maar als een paar procent fietst, is het toch minder druk op de weg en in de trein. Wie niet moe wilt worden kan op een elektrische fiets een heel eind komen. Hedendaagse secundaire arbeidsvoorwaarden maken het bovendien aantrekkelijk om een elektrische fiets te leasen of kopen. En hogere fietskilometercompensatie maakt een werkgever aantrekkelijk voor potentiële medewerkers die in de buurt wonen.

Het tweede perspectief wordt samen met de deelscooterrijder gepresenteerd: Corporate Mobility as a Service (CMaaS). Eén pas waar alle deelvervoerders bij aangesloten zijn. Daarmee pak je van alle merken de (bak)fiets, scooter, of auto. Zo verlichten we druk op de autowegen en creëren we ruimte in de binnenstad. Geen allesomvattende oplossing, maar ontsluit voor een deel van de medewerkers een nieuwe manier van reizen (zie inzet).

Het laatste ingebrachte perspectief is het combineren van modaliteiten. Mogelijk kan je met een combinatie van auto en trein de file op de ring vermijden. Zo wordt geopperd om op de P+R parkeren buiten de ring te parkeren en de weg te vervolgen per trein. "Onmogelijk, geen enkele routeplanner geeft dit aan" is al snel het antwoord.

Een nieuwe vorm van mobiliteit in Nederland is het delen van voertuigen. Deelauto's, -fietsen of -scooters: in elke grote stad vind je er steeds meer van. De businesscase voor het klimaat? Volgens de Rijksoverheid rijden autodelers 15-20% minder kilometers dan ze deden voordat ze met autodelen begonnen⁹. Het totaal aan ritjes per deelfiets, deelbakfiets en elektrische scooters bespaart daarnaast ook kilometers in de auto. De fiets of scooter zijn echter niet voor iedereen een passend alternatief. Door digibetisme is een app niet vanzelfsprekend. En daarnaast: de afstanden zijn soms te groot, een fysieke beperking beperkt de keuze, of de kosten zijn te hoog.

11.00

Knopen doorhakken

De vergadering loopt ten einde, en jullie hebben de ambitie om dit vandaag nog aan te pakken. Voor iedereen is duidelijk geworden dat dit geen gevalletje 'of-of', maar 'en-en' is. Zonnepanelen en batterijen worden dezelfde dag nog met subsidie besteld en geleverd, zodat er meer laadpalen aangesloten kunnen worden en het gros van het autovervoer elektrisch kan worden afgelegd. De Business- en Corporate MaaS-card worden geïntroduceerd, en de innovatie-afdeling gaat aan de slag met een app om meerdere verwoerswijzen te combineren in een reisplanner.

12.00 – 17.00

De grote verbouwing van Nederland

Overal in het land breiden pilots zich uit. Van mobiliteitspleinen in nieuwbouwwijken, tot het delen van data om het wegdek optimaal te kunnen benutten¹⁰. Er rollen geen auto's met uitlaat meer uit showrooms, elke personenauto op straat is elektrisch, evenals bestelbusjes en vrachtwagens. Files verdwijnen, reizen is een recht. Fietzers en lopers krijgen overal voorrang. Niemand verongelukt.

Terug naar de realiteit

In werkelijkheid speelt de mobiliteitstransitie zich niet in één werkdag af. Tot aan 2050 zullen we de grote verbouwing van Nederland plannen, herplannen, uitvoeren en heruitvoeren. Een aanpassing van de strategie doen we waar nodig, maar één leidprincipe houden we in elk geval aan: we houden het tempo er in. Alle maatregelen zijn nodig om straks een schoon, veilig en bereikbaar Nederland te krijgen, voor alles en iedereen. Vervoerders, infra-beheerders, stroomproducenten en de overheid dienen in perfecte harmonie te opereren. Wanneer de overheid hierin strakkere regie op voert, zal Nederland kans houden om die prachtige visie voor zorgeloze mobiliteit waar te maken.

OVER DE AUTEURS



LUC BAARDMAN
Managing Consultant



Luc Baardman is werkzaam bij Capgemini als Managing Consultant. Luc is gespecialiseerd in verduurzaming van de publieke sector en richt zich op het bijeenbrengen van ecosystemen om de verduurzaming te laten slagen.



JOOST VAN DER MADE
Director Transport Services



Joost van der Made is werkzaam bij Capgemini Invent als Director Transport Services en daarnaast Creative Lead bij de Embassy of Mobility.

DE STAD EN DE TRIPLE TRANSITION



HIGHLIGHTS

1. In steden vindt meer dan 70% van de mondiale CO2 uitstoot plaats. Vele steden zetten dan ook in verduurzaming.
2. De verduurzaming van steden loopt parallel aan de digitalisering van steden. De twee zijn onlosmakelijk verbonden aan elkaar.
3. Steden experimenten volop met duurzame en slimme oplossingen.
4. Er resteert echter een derde uitdaging om grootschalige implementatie mogelijk te maken: de sociale context dient mee te veranderen. Er is dus sprake van een triple transition.
5. Om de sociale context te veranderen is draagvlak nodig. Dit kan verkregen worden door burgers mee te nemen in de ontwikkeling van strategie en ontwerp in de duurzame en slimme stad.

Drie ingrediënten voor de toekomstbestendige stad: innovatieve duurzaamheid, digitale slimheid en sociaal draagvlak

Steden zetten digitale technologie in om de stad te verduurzamen. Maar waar de mens de stad maakt, zal ook zij moeten leven in de duurzame steden van de toekomst. Hoe creëer je daar draagvlak voor?

Duurzamer door digitalisering in de slimme stad

In steden vindt grofweg driekwart van de mondiale CO2 uitstoot plaats. Vreemd is dit niet: de stad is waar mensen, mobiliteit en goederen bij elkaar komen. Waar gebouwd en verbouwd wordt. Waar geleefd, gewerkt en gerecreëerd wordt. Om te verduurzamen zetten vele steden in op de transitie naar een slimme stad. De slimme stad is door de Verenigde Naties gedefinieerd als “Een innovatieve stad die informatie- en communicatietechnologie toepast samen met andere middelen om de

kwaliteit van leven, efficiëntie van stedelijke diensten en services en concurrentiekracht te verbeteren en om te voorzien in de behoeften van huidige en toekomstige generaties op economische, sociale, milieu- en culturele aspectenⁱⁱ.” Waar de publieke ruimte slim ingericht wordt, is sprake van het gebruik van digitale technologie. Hoe zetten steden deze technologie in om de stad duurzamer en leefbaarder te maken?

Nederland experimenteert al volop

Voorbeelden van duurzame en slimme oplossingen in steden zijn er volop. Van sensoren in prullenbakken die een signaal geven wanneer zij vol zitten—zodat er efficiënte rijroutes berekend kunnen worden voor de gemeentelijke afvaldiensten – tot slimme lantaarnpalen die enkel branden als dat nodig is. Goed voor het milieu, maar ook voordienstelijk. De efficiëntieslag gaat vaak gepaard met een netto positieve business-case. Ook aan de transitie naar een circulaire economie

doen veel gemeenten mee. Volgens het Planbureau van de Leefomgeving kwamen er in een inventarisatie in 2019 al zo'n 85.000 activiteiten in beeld, verspreid over heel Nederlandⁱⁱⁱ.

De activiteiten zijn erg divers, variërend van het maken van chemicaliën op basis van biomassa, tot deelplatformen om campers te boeken, of het gebruiken van reststromen ter voorkoming van voedselverspilling. Het type projecten dat lokale overheden ondernemen: voornamelijk afvalverzameling en circulair inkopen en aanbesteden.

Er wordt dus al volop geëxperimenteerd in de verduurzaming en digitalisering van onze steden -al laat opschaling van de vele activiteiten nog te wensen over.

Digitaal, Duurzaam en vooral samen

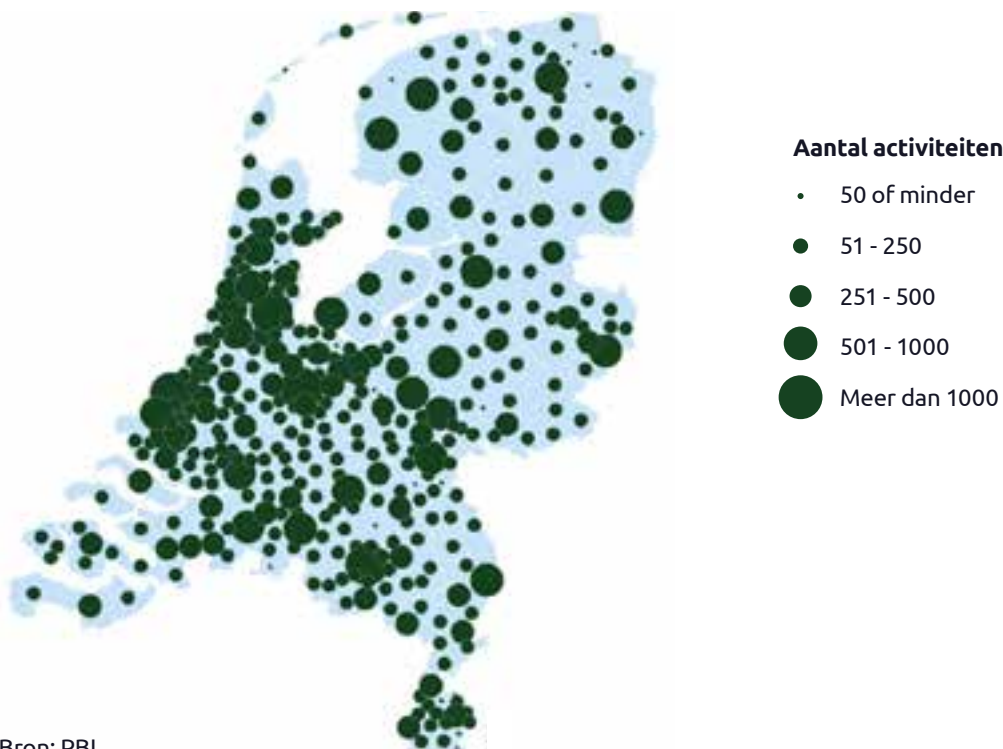
Voor complexe ecologische uitdagingen als klimaatverandering, ontbossing, biodiversiteitsverlies of milieuvuiling is het makkelijk om aan te nemen dat er uiteindelijk wel een technologische oplossing wordt gevonden. Stratosfeerinjecties die de planeet afkoelen, algenteelt die CO₂ op grote schaal uit de lucht kan halen en, klimaatneutraal koudemiddel (vulling voor airco's). Ze vereisen nauwelijks aanpassing van ons menselijk handelen. Deze oplossingen kunnen elk individueel wel hun doel dienen, maar brengen het systeem alsmaar meer in disbalans. We kunnen de gevolgen van stratosfeerinjecties nog onvoldoende overzien. Algenteelt

met behulp van ijzerdeeltjes bleek niet te werken. En de miljarden airconditioners die tot 2050 worden verkocht (tien per seconde^{iv}) hebben met klimaatneutraal koudemiddel nog steeds een versterkend effect door de overige materialen en de benodigde energie tijdens gebruik. Technologische innovatie is nodig, en daarnaast is sociale innovatie nodig.

Grootschalige implementatie van duurzame initiatieven vereist echter wel draagvlak van de burgers. De duurzame transitie van de stad draait niet alleen om ecologie en technologie, maar vooral om de mensen die in deze steden wonen.

Activiteiten circulaire economie per gemeente, 2018

Alle transitieagenda's



Bron: PBL

De mens centraal in de verduurzaming van steden

Dat verduurzaming technisch kan betekent niet dat het zonder weerstand geïmplementeerd zal worden, of ook bij opschaling een succes wordt. Een deel van de inwoners heeft namelijk zorgen over het gebruik van slimme technologie, met name rondom privacy en veiligheid, zoals hacking en fraude^{vi}. Slimme digitale oplossingen zijn afhankelijk van data, afkomstig uit camera's en sensoren. Dit kan een "big brother is watching you" gevoel met zich meegeven. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) merkte dan ook in haar onderzoeksrapport in 2020 al op: *"Je verwacht een zekere mate van anonimiteit als je op straat loopt, maar in werkelijkheid hangen er steeds meer camera's en sensoren van gemeenten en bedrijven die je registreren of volgen, soms zonder dat je het meteen door hebt"*. Het beheersbaar maken van deze aan data gerelateerde zorgen kan volgens de AP met Data Protection Impact Assessments (DPIA's). De AP concludeert dat er meer nodig is dan DPIA's om scepsis weg te nemen, maar stelt dat gemeenten nog te weinig doen om de burger mee te nemen.

Huidige manieren om burgers mee te nemen in de transitie van de stad zijn vaak ook technologisch georiënteerd. Steden nemen middels living labs en hackathons het volk mee in de ontwerpfase van een slimme stad project. Maar wat als je niet de technologische knowhow hebt voor verbeterplannen? Zelden vind je bij een hackathon een divers publiek. Het Centre for BOLD Cities (een samenwerking tussen de TU Delft, Universiteit van Leiden, en Erasmus Universiteit Rotterdam) bepleit in eenzelfde lijn om ook anti-technologische oplossingen bespreekbaar te maken^{vii}.

Niet iedereen heeft namelijk de digitale vaardigheden om mee te bewegen met, en gebruik te maken van de voordelen van de slimme stad. Dat niet iedereen goed kan meekomen in de digitale ontwikkelingen of dat bepaalde groepen mensen worden uitgesloten door technologie, is een zorg die heerst onder burgers^{viii}. Als deze groepen mensen niet worden betrokken, kan dit zelfs leiden tot verzet. De focus van gemeenten moet daarom liggen op het meenemen van de burgers op een juiste manier bij onder andere het formuleren van strategieën en het ontwerpen van slimme en duurzame steden. Hiermee win je als stad vertrouwen van de burger (zie inzet).

Inzet: hoe creëer je als gemeente draagvlak voor slimme stad projecten?

- **Transparantie en communicatie:** duidelijke communicatie is cruciaal voor draagvlak en vertrouwen. Antwoord op vragen als: wat zijn (tastbare) voordelen van de slimme innovatie? Waarom is een slimme stad een duurzame stad? Welke maatregelen worden er genomen ten behoeve van privacy en security? Hoe houd ik controle over mijn data?
- **Stem van de burger meenemen.** Bijvoorbeeld een open discussie over dilemma's of luisteren, luisteren naar zorgen over inclusie. Door het makkelijk te maken om je mening te geven, en de tijd te nemen om op elke mening te reageren.
- **Samenwerken met de lokale gemeenschap.** Bijvoorbeeld de lokale middenstand. Dit kan ook zorgen over de gevolgen van technologie voor werkgelegenheid wegnemen.



Het kan al wel

In de hoofdstad van Oostenrijk ligt de wijk Sonnwendviertel. Op een voormalig rangeerterrein is hier vanaf het eerste moment gebouwd aan een sterk duurzame én sociaal inclusieve wijk. Middels voorbeeldwoningen in de wijk wordt hier getoond hoe comfortabel een woning na renovatie kan zijn. Dit versnelt de energietransitie en gemeenschappelijke faciliteiten als een zwembad of klimmuur versterken het sociaal weefsel in de wijk.

Ook in Frankrijk wordt deze formule met succes toegepast in het Ecovillage Darwin. Aan de oevers van de Garonne hebben 230 ondernemers, twintig sociale- en sportverenigingen en een middelbare school de handen ineengeslagen om een wijk te creëren waarbij duurzaamheid en saamhorigheid de grootste vorm van welvaart is. De gebouwen verbruiken zo min mogelijk energie. Een lichtsculptuur toont op elk moment van de dag het huidige energieverbruik. De directe feedback en het samen aanpakken brengt hier veel draagvlak voor verduurzaming mee. De plek trekt bezoekers aan, laat hen op laagdrempelige wijze kennismaken met duurzamer gedrag, en leidt de volgende generatie op met een speciaal op duurzaamheid gericht curriculum.

Deze succesprojecten hebben gemeen dat zij technologie en data inzetten ter verduurzaming van de leefomgeving én de mens centraal stellen. Door het grote draagvlak onder de bewoners komt het onderwerp tot leven. Er is een toekomstbestendig concept gecreëerd, waar bewoners bijdragen aan het onderhouden van het succes.

Delen is vermenigvuldigen

Terug naar Nederland. Met haar 85.000 circulaire-economie-initiatieven. Vier jaar geleden constateerden we^{ix} dat er in de veertig grootste gemeenten veel overlap is in de projecten die de kwaliteit van (al het) leven moeten bevorderen - warm water keer op keer uitgevonden. We uitten onze zorg dat er niet genoeg gedeeld werd en dat het veelvoud aan pilots vaak met stille trom vertrekken. Dat er onvoldoende de mogelijkheid is om van elkaar te leren en pragmatisch aan de slag te gaan. Dat het delen van projecten middels marktplaatsen, appstores, of gedeelde platforms, "plug-and-play" nu nog een toekomstdroom is. Vier jaar later timmeren programma's als DMI en de meer dan 30 CityDeals van AgendaStad hard aan de weg om replicerbaarheid van projecten te vergroten. Toch staan

de kranten nog niet vol met koppen als "Amsterdam kopieert aanpak Rotterdam", "Den Haag na Weert tweede gemeente met buurtbatterij". Waarom eigenlijk niet?

Als we de niet-hier-uitgevonden-mentaliteit nou eens omdenken. Ideeën lenen van slimme en duurzame buurstedes. Onze innovatiedrang temmen. Dan rijden de waterstofbussen uit Groningen ook in Maastricht, en bieden zij plek voor arm en rijk, kent elke gemeente een diverse ecowijk gebaseerd op de principes uit Lanxmeer (Culemborg), en zien we een dekkend netwerk van bi-directioneel publieke laadpalen naar Utrechts voorbeeld^{xii} waarde toevoegen voor iedereen in de wijk. De experimenteerkosten gebundeld, de stem van het volk meegenomen: opschaling met sociale én klimaatimpact. Goed voor de stad, goed voor de portemonnee. En dat klinkt de Nederlander al snel als een goed idee.

ⁱ<https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/cities/cities-and-climate-change>

ⁱⁱ<https://unece.org/housing/smart-sustainable-cities>

ⁱⁱⁱhttps://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2019-achtergrondrapport-bij-circulaire-economie-in-kaart-3403_1.pdf

^{iv}<https://www.technologyreview.com/2023/10/04/1080128/2023-climate-tech-companies-blue-frontier-air-conditioning-energy-storage-climate-technology/>

^vhttps://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/02/Street_Smart_Final-1-2.pdf, p22.

^{vi}<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2022/02/09/beleving-digitalisering-burgers-en-mkbers-rapportage-kwantitatief-onderzoek/beleving-digitalisering-burgers-en-mkbers-rapportage-kwantitatief-onderzoek.pdf>, p18.

^{vii}<https://www.centre-for-bold-cities.nl/working-paper-8-public-values-or-public-conflict-democratic-foundations-for-the-smart-city>

^{viii}<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2022/02/09/beleving-digitalisering-burgers-en-mkbers-rapportage-kwantitatief-onderzoek/beleving-digitalisering-burgers-en-mkbers-rapportage-kwantitatief-onderzoek.pdf>, p18.

^{ix}https://www.g40stedennetwerk.nl/files/2020-09/Smart-Cities-in-de-G40_Overzicht-knelpunten-en-versnellers-en-advies.pdf

^x<https://dutchmobilityinnovations.com/about-nl>

^{xi}<https://agendastad.nl/city-deals/>

^{xii}<https://hyundai-pers.nl/official-startschot-voor-realisatie-energiesysteem-van-de-toekomst-in-utrecht/>



OVER DE AUTEURS



LUC BAARDMAN
Managing Consultant



Luc Baardman is werkzaam bij Capgemini als Managing Consultant. Luc is gespecialiseerd in verduurzaming van de publieke sector en richt zich op het bijeenbrengen van ecosystemen om de verduurzaming te laten slagen.



MYRTE TER HORST
Senior Consultant



Myrte ter Horst is werkzaam bij Capgemini als Senior Consultant. Myrte inspireert en ondersteunt organisaties om innovatieve oplossingen te implementeren. Hierbij focust zij zich op het creëren van waarde uit data ten goede van de maatschappij.

Voor meer informatie kunt u contact met de auteur(s) opnemen via myrte.ter.horst@capgemini.com

HET GEBOUW VAN DE TOEKOMST

HIGHLIGHTS

1. We staan voor maatschappelijke uitdagingen, zoals verduurzaming en flexibilisering van werkcultuur, die het herinrichten van onze gebouwde omgeving afdwingen.
2. Overheden hebben de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor eigen vastgoed, maar ook een voorbeeldfunctie voor andere gebouwde omgevingen.
3. Slimme gebouwen maken gebruik van technologie en data ten gunste van de gebruiker en de omgeving.
4. Data uit slimme gebouwen is pas waardevol bij inzet voor het verbeteren van de ervaring van de eindgebruikers of de energieprestaties.
5. Een gefundeerde strategie is de cruciale eerste stap om vorm te geven aan het gebouw van de toekomst.

Welke trends zien we in de gebouwde omgeving en wat is de rol van slimme technologie?

De (her)inrichting van gebouwen

Gebouwen hebben altijd een cruciale rol gespeeld in het bestaan van de mensheid. De oudste constructies dateren van 11.000 jaar geleden; stenen omheiningen gebouwd door jagers en verzamelaars¹. Archeologen vermoeden dat deze bouwwerken werden gebruikt om vast te houden aan de langzaam veranderende levensstijl in de transitie naar een agrarische samenleving. Jagers en verzamelaars verloren met de ontwikkeling van de landbouw hun nomadisch bestaan. De innovatieve vooruitgang naar een vaste standplaats en de resulterende stijging in productiviteit had een keerzijde; de eenzijdigheid van werkzaamheden en een grotere kans op overdraagbare ziektes waren bijwerkingen van innovatie waar men geen rekening mee hield.

Momenteel staan we voor heel andere verschuivingen die het herinrichten van de leefomgeving afdwingen. De klimaatcrisis vereist bijvoorbeeld het rap verduurzamen van de gebouwvoorraad, wat leidt tot ingrijpende aanpassingen aan onze gebouwen. Recentelijk zorgde de coronapandemie ervoor dat we thuiswerken normaal zijn gaan vinden en hebben we onze omgeving hierop aangepast. De gevolgen van het toenemende werk achter een bureau vergt van ons dat we onze werkplek gezonder in richten. Parallel aan deze maatschappelijke ontwikkelingen zien we de opkomst van slimme gebouwen: slim ontworpen gebouwen die gebruik maken van technologie en data ten gunste van de gebruikers en de omgeving.

Het is echter de vraag of we de herinrichtingen van onze gebouwen op de juiste wijze adresseren, gezien de dynamische tijd waar we als mensheid

in verkeren. Wat zeker is, is dat de ontwikkeling van slimme technologie vordert en de hypermoderne samenleving hiermee in rap tempo verwezenlijkt wordt. Maken wij op dit kantelpunt wel de juiste beslissingen om niet de nadelige gevolgen van ongecontroleerde vooruitgang te ondervinden, of laten we onszelf net als de jagers en verzamelaars aan ons lot over zonder dat we het door hebben?

Uitdagingen in de gebouwde omgeving

Hoofdzakelijk zijn er drie maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de gebouwde omgeving: verduurzaming, flexibilisering van de werkcultuur en de rol van gezondheid in onze werkomgeving. Dynamieken hierin beïnvloeden elkaar, bijvoorbeeld doordat het duurzaam verwarmen van gebouwen kan conflicteren met comfort. Buiten de grenzen van de traditionele werkplek zien we hoe thuiswerken ervoor zorgt dat er in plaats van één groot energieslurpend kantoor, meerdere kleine kantoortjes met een in totaal grotere energiebehoefte worden gebruikt. Ook de manier waarop we naar het gebruik van gebouwen kijken verandert: de traditionele 40-urige werkweek op kantoor is bij veel organisaties niet meer gebruikelijk².

CO2 neutraal de norm

Een van de redenen dat we onze gebouwen drastisch moeten aanpassen is omdat gebouwen zorgen voor ongeveer een derde van de wereldwijde CO₂ uitstoot³. Dit is onder meer te danken aan het feit dat het grootste deel van de gebouwen energie-inefficiënt is⁴. De Europese Green Deal heeft als doelstelling dat gebouwen energieneutraal moeten zijn in 2050.

In aanvulling op toenemende striktheid van wet- en regelgeving die verduurzaming stimuleert zijn er ook sociale bewegingen die ervoor

zorgen dat organisaties steeds meer aandacht besteden aan duurzaamheid. Zo verkiest 65% van de medewerkers om te werken voor organisaties met sterke ecologisch bewustzijn⁵, en is 10% van generaties Y en Z zelfs bereid om 10% salaris in te leveren om te werken voor duurzame organisaties⁶. Gezien het feit dat het pand bij de meeste zakelijke dienstverleners een van de grootste bronnen van uitstoot is, is een duurzaam gebouw niet alleen van belang voor compliance. Het beïnvloedt de competitiviteit van de organisatie, onder andere voor organisaties om serieus genomen te worden in the *war for talent*.

Het nieuwe werkparadigma

Naast deze ecologische invloeden op gebouwen zien we hoe de coronapandemie ertoe heeft geleid dat de tijd die mensen spenderen op kantoren is gehalveerd. Waar medewerkers eerst gemiddeld bijna vier dagen per week naar kantoor gingen is dit nu nog maar anderhalve dag⁷. De versnelling van het thuiswerken draait niet alleen om goede faciliteiten op kantoor en thuis, maar ook om het anticiperen op het effect hiervan op de cultuur van organisaties⁸. Werkplek ontwerp gaat verder dan esthetiek en is nodig om relaties, innovatie, leren en sociale interactie te bevorderen.

Mensgericht ontwerp draait erom dat gebouwen aangepast kunnen worden op de wensen van verschillende gebruikers, ieder met unieke behoeften. Gebouwen hoeven niet meer one-size-fits-all te zijn en kunnen worden gepersonaliseerd. Ze worden steeds meer een reflectie van de cultuur van organisaties, afhankelijk van de mate van vrijheid en flexibiliteit die wordt geboden aan medewerkers. Relevant blijven als bedrijf vraagt om vernieuwing, zo ook in de facilitering van moderne werkplekken.

Adaptieve/ademende gebouwen

Een groot risico van veel thuiswerken is hele dagen achter het bureau zitten, een bekende bedreiging voor de gezondheid van mensen. 'Sick Building Syndrome' is decennia geleden erkend als reële problematiek onder





werknemers met een ondermaatse werkplek⁹. Daardoor is er steeds meer aandacht voor de invloed van gebouwen op menselijke gezondheid. Een gezonde werkomgeving kan welzijn en prestaties verbeteren; arbeidsproductiviteit op kantoren kan tot 9% toenemen door verbetering van de binnenluchtkwaliteit¹⁰. Daarnaast kan temperatuur een doorslaggevende factor zijn voor productiviteit, afhankelijk van de aard van het werk wat wordt gedaan. Warmte stimuleert bijvoorbeeld creativiteit en koude is beter voor repetitieve werkzaamheden.

Welzijn en gezondheid vormen ook een criterium voor het beoordelen van de duurzaamheid van een gebouw. Certificeringsmethoden zoals BREEAM en WELL kijken zelfs naar de managementsystemen en de organisaties gehuisvest in het gebouw in kwestie. De stijging van het aantal certificeringen geeft een beeld van het toenemende belang van een kwalitatief goede werkomgeving. Voor eigenaren om hun gebouw aantrekkelijk te houden voor huurders, of omgekeerd, de eis van gebruikers voor het krijgen van een goede werkomgeving.

De impact van slimme gebouwen op de status quo

Net als de jagers en verzamelaars maken we gebruik van de beschikbare technieken om onze gebouwen zo goed mogelijk in te richten. Echter beschikken we nu over moderne technologie in plaats van louter stenen en hout. Met een holistisch beeld van de effecten van maatschappelijke trends kunnen interventies om de waarde van gebouwen te vergroten beter worden ontworpen. Het bepalen van de slimme technologie en gebouwconcepten waarin wordt geïnvesteerd moet beginnen bij de gebruikers ervan: technologie afstemmen op de mens. Begrip hiervan is cruciaal voor overheden die de adoptie van slimme gebouwtechnologieën stimuleren. Zo heeft de EU het programma SmartBuilt4EU geïnitieerd; een programma dat de samenwerking tussen stakeholders in de waardeketen van slimme gebouwen faciliteert, en adviseert in innovatie- en beleidsvraagstukken om een schaalbare uitrol van slimme gebouwen te ondersteunen¹¹. De overheid heeft

niet alleen als groot vastgoedbezitter maar ook als inspirator voor andere gebouw eigenaren een belangrijke rol te vervullen.

Enkele voorbeelden tonen de diversiteit van het scala van innovatie in de gebouwde omgeving. In Amsterdam staat wellicht dé belichaming van incrementele innovatie in bestaande bouw: 'The Edge'. Het bedrijf achter het pand, Edge Technologies, richt zich op het realiseren van duurzame en slimme gebouwen door de mens centraal te stellen. Hoewel The Edge misschien wel het meest slimme gebouw van de wereld is, limiteert het zich tot een conventioneel bouwontwerp. Het ontwerp richt zich op inzichtelijk maken van data en het optimaliseren van de werkplaats binnen het fysieke gebouw, binnen de bestaande kaders lijkt hiermee het huidige toppunt van slimme technologie bereikt.



Verder van huis wordt gewerkt aan NEOM, een regio in Saudi-Arabië die wordt ontworpen als nieuwe, futuristische samenleving. Een van de bouwwerken binnen deze samenleving is 'The Line', 's werelds eerste verticale stad. Een 170 kilometer lange stad met een doorsnee van 200 meter, de toekomstige woonplaats van maar liefst 9 miljoen mensen. The Line moet revolutionair zijn voor stedelijke planning: alle primaire voorzieningen op vijf minuten loopafstand, ideale klimaatomstandigheden en een volledig energieneutraal ontwerp. Hoewel scepsis over de duurzaamheid van het project en de toepasbaarheid in de bestaande gebouwde omgeving gepast is, kan The Line symbool staan voor innovatie zonder beperkingen. Dit kan een rijke bron van inspiratie opleveren voor het herschikken van prioriteiten voor hoe gebouwen worden gebruikt door organisaties, en wat er mogelijk is als we de traditionele indeling van medewerkers, organisaties en gebouwen loslaten.

Bouwen aan een duurzame toekomst

Als we fantaseren over de ideale toekomst van onze gebouwde omgeving gaat dit over hoe we technologie kunnen inzetten voor het creëren van geluk. Aan de ene kant is dit erg tastbaar en relatief snel te realiseren met de inzet van sensoren, artificiële intelligentie en reken capaciteit. Aan de andere kant gaat het om een conceptuelere uitdaging, waarin veel vraagtekens over hoe mensen het liefst hun leven leiden het ultieme antwoord verhinderen. Duurzaamheid, personalisatie en gezondheid zijn randvoorwaarden in het bewerkstelligen van de toekomstige gebouwde omgeving.

Het belangrijkste in het configureren van een gebouw is het begrijpen van de gebruiker, de data die voortkomt uit slimme gebouwen is immers niks waard tot het wordt ingezet om de ervaring van de eindgebruikers of de energieprestaties te verbeteren.

Uiteraard zijn er beperkingen in het realiseren van slimme gebouwen: zonder voldoende financiële middelen is de aanschaf van het aantal sensoren zoals in The Edge nooit te halen. Daarnaast is men bij bestaande bouw gebonden aan de fysieke kaders van het pand, waardoor een concept zoals in Saoedi-Arabië ook geen optie is. Het vergt visie en creativiteit om de waarde van slimme gebouwen te activeren en in het voordeel van de gebruiker te laten werken. Het opstellen van een gefundeerde strategie is de cruciale eerste stap om hier vorm aan te geven. Zo kunnen organisaties de juiste beslissingen maken in het bouwen aan een duurzame toekomst en zorgen we dat we meer grip hebben op de koers van innovatie, waarmee we onze prehistorische voorgangers niet metaforisch achternagaan.

OVER DE AUTEURS



PETER POPOV

Director Strategie, Innovatie & Transformatie



Peter Popov is Director Strategie, Innovatie & Transformatie bij Capgemini Invent. Hij richt zich op het begeleiden van organisaties om te transformeren en daarmee innovatiever, duurzamer en toekomstbestendiger te worden. Voor meer informatie kunt u contact opnemen via peter.popov@capgemini.com



KOEN VAN DEN BELT

Senior Consultant



Koen van den Belt is werkzaam bij Capgemini Invent als Senior Consultant. Koen specialiseert in strategische innovatie en transformatie in het verduurzamen van organisaties. Voor meer informatie kunt u contact opnemen via koen.vanden.belt@capgemini.com

¹(BBC, 2021) <https://www.bbc.com/travel/article/20210815-an-immense-mystery-older-than-stonehenge>

²(TNO & CBS, 2022) <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2023/04/NEA-2022-Resultaten-in-Vogelvlucht-1.pdf>

³(EU, 2020) https://commission.europa.eu/news/focus-energy-efficiency-buildings-2020-02-17_en

⁴(IEA, 2019) <https://www.iea.org/reports/the-critical-role-of-buildings>

⁵(Gartner, 2022) <https://www.gartner.com/en/articles/why-engaging-with-social-and-political-issues-is-a-non-negotiable-for-your-employee-value-proposition>

⁶(ECGI, 2022) https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/wagegapfinal.pdf

⁷(Openaccessgovernment, 2022) <https://www.openaccessgovernment.org/future-workplaces/143844/>

⁸(Capgemini Invent, 2022) <https://www.capgemini.com/nl-nl/wp-content/uploads/sites/19/2022/09/06-023.22-PoV-The-7-dynamics-of-the-new-work-5-paradigm-FINAL.pdf>

⁹(National Institute of Health, 2008) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2796751/>

¹⁰(National Institute of Health, 2004) <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15330777/>

¹¹(Europese Commissie, 2023) https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficient-buildings/smart-readiness-indicator/what-sri_en

COLOFON

Deze editie van society 5.0 is tot stand gekomen met medewerking van:

Luc Baardman
Tom van den Nieuwenhuijzen
Erik Hoorweg
Duygu Mun
Thomas de Klerk
Renée Zijlstra
Ernes Mahmutovic

Advies, ontwerp en productie:

Nicole Hartung
Marketing & Communicatie, Capgemini Nederland B.V.

OVER CAPGEMINI

Capgemini is een wereldwijde, maatschappelijk verantwoorde en multiculturele marktleider met 360,000 mensen in bijna 50 landen. Als strategisch partner ondersteunt Capgemini organisaties bij hun transformatie door gebruik te maken van de kracht van technologie. Hierbij laat de Group zich leiden door zijn bestaansreden: menselijke energie vrijmaken door middel van technologie voor een inclusieve en duurzame toekomst. Met meer dan 50 jaar ervaring en expertise in uiteenlopende sectoren, vertrouwen klanten de aanpak van hun zakelijke behoeften toe aan Capgemini: van strategie en ontwerp tot operationeel beheer. Dit gebeurt door gebruik te maken van innovaties in cloud, data, kunstmatige intelligentie, connectiviteit, software, digital engineering en platforms. De Group behaalde in 2022 een omzet van € 22 miljard.

GET THE FUTURE YOU WANT | www.capgemini.nl

Capgemini Nederland B.V.
Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht
Tel. + 31 30 203 05 00
www.capgemini.nl

De informatie in dit document is eigendom van Capgemini. Copyright © 2024 Capgemini.