

“Beter niet samenwerken dan een samenwerkingscompromis”

André Nijhof (Nyenrode Business Universiteit): “Zit de partner vast in een verkeerde groef, bedank ze dan hartelijk voor de moeite”



De duurzame transitie is in volle gang; om aan de klimaatdoelstellingen van Parijs te voldoen moet veel werk verzet worden. Maar belangrijker dan deze doelstellingen *an sich* is de gezamenlijke overtuiging van het belang van verduurzaming, om zo een samenleving te creëren waarin ook onze kinderen en kleinkinderen veilig en gezond kunnen leven.

Hoe werken we samen om dit te bewerkstelligen, waar moeten we op letten en welke rol spelen publiek-private samenwerkingen hierin? We spraken Prof. Dr. André Nijhof, docent Sustainable Business and Stewardship op de Nyenrode Business Universiteit, over deze onderwerpen.

In hoeverre heeft het verdrag van Parijs bijgedragen aan de energietransitie?

“Het verdrag van Parijs heeft een grote invloed op de energietransitie. Het feit dat leiders zich uit dit akkoord wel of niet terugtrekken, zoals we met Donald Trump hebben meegemaakt, heeft daar niet veel invloed meer op. Vijf jaar geleden was dit wel anders geweest. Als je het akkoord van Parijs leest, is het boterzacht wat er op papier staat. Landen worden met name gewezen op transparantie met betrekking tot duurzaamheid, maar er staat niets in over bijvoorbeeld boetes wanneer niet voldaan wordt aan een doelstelling. De kracht van het akkoord bestaat niet zozeer uit de regels die erin staan, maar veel meer uit de visie en het gevoel van urgentie: ‘het moet anders’. Inmiddels is in de maatschappij ook duidelijk dat er voldoende oplossingen zijn om de transitie door te voeren.”

“Het heeft me verbaasd wat de energietransitie voor Nederland betekend heeft in de afgelopen maanden. Over bijvoorbeeld het gas in Groningen wordt momenteel een heel ander debat gevoerd dan een jaar terug. We weten gewoon dat we het op een andere manier moeten gaan doen, wat een enorme versnelling teweegbrengt in de energietransitie.”

“We hebben elkaar nodig om de transitie te realiseren en moeten met elkaar uitvinden hoe we dat op een betere manier via samenwerking gaan doen”

In welke sectoren ziet u verduurzaming met name plaatsvinden?

“In elke sector vindt de duurzame transitie plaats. Als we het in breder perspectief plaatsen gaat het altijd om waar we als maatschappij in zijn geheel naar toe gaan. De doelen van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties gaan bijvoorbeeld over klimaatverandering, toegang tot educatie, gendergelijkheid, toegang tot gezondheidszorg en het uitbannen van honger in de wereld. Deze onderwerpen komen terug in alle sectoren.”

“De duurzame transitie uit zich in het besef van de leiders in de verschillende sectoren dat in ons eentje doorgaan op dezelfde route onhoudbaar is. We hebben elkaar nodig om de transitie te realiseren en moeten met elkaar uitvinden hoe we dat op een betere manier gaan doen.”

Welke rol heeft publiek-private samenwerking wanneer we het hebben over de verduurzaming?

“Publiek-private samenwerking speelt in sommige fasen van de transitie een heel belangrijke rol, in andere fasen iets minder. Transities volgen vaak eenzelfde patroon, onafhankelijk van de sector waarin ze plaatsvinden. De eerste fase van de transitie is verkennend van aard: ‘kunnen we dit als sector doen?’. Deze fase bestaat grotendeels uit experimentele projecten, zoals bijvoorbeeld verduurzaming van één specifiek gebouw en mijns inziens is het in deze experimentele fase nog te vroeg voor een PPS. Echter, na deze projectfase zie je coalities ontstaan omdat mensen elkaar nodig hebben om vooruitgang en snelheid te boeken. Vanaf dan komen publiek-private samenwerkingen goed van pas en helemaal wanneer de volgende fase bereikt wordt, die van sectorbrede convenanten. In de laatste fase vindt institutionalisering plaats, dan is er geen weg meer terug. Dit gaat bijvoorbeeld gebeuren wanneer Nederland in 2030 van het gas af gaat.”

“Na de experimentele fase zie je coalities ontstaan omdat mensen elkaar nodig hebben om snelle vooruitgang te boeken. Vanaf dan komen PPS-projecten goed van pas”

Hebben publieke en private partijen vaak dezelfde visie voor wat betreft verduurzaming, of zijn er veel verschillende opvattingen?

“Voor wat betreft visie op duurzaamheid is er opvallend veel overeenstemming tussen publieke en private partijen. Waar het om gaat bij duurzaamheid zijn de maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen zoals in de gezondheidszorg etc.; hoe kan je daar op tégen zijn? Het wordt vaak pas lastig wanneer we dit moeten gaan implementeren; dan komen er verschillende belangen om de hoek kijken. Een gemeente heeft er bijvoorbeeld belang bij dat de achterban van een politieke partij het eens is en er moet niet te veel risico genomen worden, omdat je je moet verantwoorden als het mis gaat. En private partijen hebben een primair belang bij hoe ze ergens als organisatie beter van worden. Je moet rekening houden met deze verschillende belangen van publieke en private partijen, maar ik ben van mening dat zolang er een gemeenschappelijk en maatschappelijk belang als vertrekpunt is, er altijd een manier is om de verschillende belangen samen te brengen.”

Welke verantwoordelijkheden horen bij verduurzaming en hoe gaat een samenwerking op dit terrein van start?

“Hier wil ik graag het verschil tussen leiders en managers benadrukken. Zowel publiek als privaat heeft de verantwoordelijkheid om leiderschap te tonen. Waar managers zich voornamelijk richten op het proces en procedures en risicomijdend zijn, toont een leider echt lef door te gaan staan voor een bepaald thema, door commitment te tonen. Leiders weten vaak nog niet hoe ze het gaan aanpakken, maar springen in het diepe en gaan achter hun visie staan. Deze eigenschap onderscheidt leiders van managers.”

“De samenwerking start wanneer verschillende partijen elkaar nodig hebben om een project te doen. Hierbij is vertrouwen cruciaal en dit komt niet met een contract. Ondanks dat de andere partij andere belangen heeft, is het wel degelijk een partij die dezelfde kant op wil (en dus vanuit de basis dezelfde visie op het vraagstuk heeft). Een voorbeeld hiervan is de opkomst van energiecorporaties de afgelopen jaren, vaak ook lokaal. Of in de gezondheidszorg: initiatieven in de thuiszorg, preventieve zorg en curatieve zorg hebben geleid tot het bundelen van de krachten met een effectieve samenwerking tot gevolg. Hierbij maakt het niet uit of je publiek of privaat bent, als je maar dezelfde kant op wilt.”

“Vertrouwen tussen samenwerkingspartners komt niet met een contract”

Op welke manier kunnen publieke en private partijen samenwerken om verduurzaming te versnellen?

“Waar ik me een beetje tegen afzet, is dat we, zeker in het kader van PPS, samenwerken tot een soort heilig woord hebben verklaard: ‘als we maar samenwerken, gaan we vooruit’. Hier ben ik het niet mee eens. In de transitietheorie geldt dat de vijanden van nu de vrienden van vroeger waren, en andersom. Een voorbeeld hiervan heb ik gezien in de eiersector. Nadat er veel issues waren met het eierproduct, met betrekking tot o.a. dierenwelzijn en de vogelgriep, zijn partijen uit de sector samen gaan zitten om te komen tot het ‘gouden ei’. Het eierverpakkingsbedrijf, dat er belang bij had dat er 10 eieren in een doos passen (omdat het productieproces daarop ingesteld is), stapte op toen het lastig bleek tot een oplossing te komen met de standaard wijze van verpakken. Vanaf toen was er veel meer ruimte voor discussie en kon openlijk besproken worden waarom de eieren eigenlijk naar het verpakkingsbedrijf moeten (‘kunnen we dit niet lokaal doen?’). Uiteindelijk is besloten een verpakking te maken met ronde vorm (als symbool voor de circulariteit) waarin uit praktisch oogpunt 7 eieren passen, één voor elke dag van de week.”

“De belangrijkste les die we hieruit kunnen trekken is dat dit nooit bereikt was als het verpakkingsbedrijf nog aan tafel had gezeten. We zijn gewend van de oude, lineaire economie dat alle partijen aansluiten, maar het getuigt juist van leiderschap als we soms afscheid nemen van bestaande partners. Iedereen die, zoals in dit voorbeeld, bij kan dragen aan het ‘gouden ei’ is welkom, maar als dit niet het geval is moeten we het lef hebben om te zeggen ‘dank voor de moeite’ en sturen op visie in plaats van op een samenwerking waarbij zoveel mogelijk partijen in de PPS kunnen blijven.”

“We moeten het lef hebben om te zeggen ‘dank voor de moeite’ en sturen op visie in plaats van alleen op de samenwerking”

Welke factoren in de samenwerking kunnen de verduurzaming belemmeren?

“Als je te vroeg streeft naar een publiek-private samenwerking, maak je het onnodig ingewikkeld. Een PPS werkt pas goed wanneer je het heel concreet weet te maken. Als je bijvoorbeeld streeft naar duurzame integratie van alle medewerkers in een organisatie, klinkt dat prachtig, maar dit is nog geen duidelijke, concrete visie. Het is nog niet duidelijk over welke medewerkers je het dan hebt en of het om het behoud van de huidige banen gaat. Bij publiek-private samenwerking is het belangrijk om dat wat vaag is concreet te maken: over welke issues heb je het?”

“We zijn vaak bang om bepaalde issues ter sprake te brengen en concreet te maken. Een belemmering bij publiek-private initiatieven is vaak dat als je heel algemeen blijft, je niet verder komt met elkaar. Je moet beslissingen durven te maken en afscheid durven te nemen van bepaalde ideeën. Neem het gebruik van kippenvoer in de landbouw; er gingen stemmen op om biologisch voer voor de kippen te gebruiken. Dit werd echter veel te duur, waardoor de eieren alleen beschikbaar zouden zijn voor de *happy few* die het kunnen betalen. We moeten durven te beslissen iets niet te doen. Impliciet speelt dit altijd binnen PPS-projecten, maar ik merk dat veel leiders moeite hebben het expliciet te maken.”

Hoe zorgen opdrachtgevers en opdrachtnemers ervoor dat de verduurzaming ook op de lange termijn doorgezet wordt?

“Ik deel met mijn studenten vaak de volgende zin: “the most important work today is both *deeply personal and highly systemic*”. Hiermee bedoel ik dat als je met belangrijk werk bezig wilt zijn, het echt zaak is je steeds af te vragen: ‘waarom is dit zinvol?’ en ‘maakt dit mijn werk betekenisvoller?’. Tegelijkertijd komen er vanuit een persoonlijke drive wel mooie initiatieven, maar is het daarnaast minstens zo belangrijk het ‘systeem’ te snappen en hoe we stap voor stap kunnen werken naar een verduurzaming van de sector. In een vroege fase van de verduurzaming heeft het bijvoorbeeld geen zin om een beroep te doen op de overheid om iets tot wetgeving te verheffen. Als je ‘systemisch’ kijkt naar wat er in de energietransitie gebeurt, kun je hierop inspelen doordat je weet wat de mogelijkheden zijn en wat (nog) niet mogelijk is. Dan maakt het, om in termen van het klimaatakkoord van Parijs te praten, niet zo veel uit of Trump nou wel of niet binnenboord is, de transitie zal hoe dan ook voortzetten.”

Wij spraken André in de voorbereiding op de PPS Conventie 2018, waar hij als gastdocent optreedt binnen de mini MBA ‘Leer Samenwerken in 2 uur’. Hij gaat hierbij in op de ijzeren wetten binnen zijn vakgebied, samen met nog vier andere toonaangevende docenten op het gebied van samenwerken. De PPS Conventie wordt op 30 mei 2018 georganiseerd door PPS Netwerk Nederland op het Ministerie van IenW (Rijnstraat 8) in Den Haag. [Klik hier](#) voor meer informatie over deze conventiedag en aanmelding.