



DUTCH
TRANSFORMATION
— FORUM —



Dutch Transformation Forum 2023

Klimaattransitie: versnellen door verbindend leiderschap

27 november 2023 | Naturalis, Leiden



**DUTCH
TRANSFORMATION
— FORUM —**

Uit de bubbel om het klimaat te redden

Dutch Transformation Forum vond vlak voor COP-28 plaats dit jaar. Het centrale thema van de bijeenkomst, namelijk het versnellen van de klimaattransitie door verbindend leiderschap, bleek dubbel relevant te zijn gezien de timing direct na de Nederlandse verkiezingen. Het werd al snel duidelijk dat de verkiezingsoverwinning van de PVV de groene ambities niet in de weg mag staan volgens de ruim 100 deelnemers.

De meeste burgers maken zich zorgen om het klimaat en zijn bereid er iets aan te doen. Om hen te bereiken, moeten alle betrokkenen uit hun eigen bubbel stappen. Hel- en verdoemenisbeelden werken niet; er is een positief toekomstbeeld nodig. Alleen door samenwerken kan de klimaatcrisis worden bezworen. Er moet zowel nationaal als internationaal worden samengewerkt, door overheden, bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties. Belangrijk is om daar ook mensen die zich niet gehoord weten bij te betrekken. Voor een CO₂-neutrale economie en samenleving moet er zowel verduurzaamd worden als aan klimaatadaptatie worden gewerkt.

Enorme bedragen

Volgens Joyeeta Gupta, hoogleraar Milieu en Ontwikkeling van het mondiale Zuiden aan de Universiteit van Amsterdam, is het huidige streven om binnen 1,5 graden opwarming te blijven ontoereikend. Dat veroorzaakt namelijk significante schade voor meer dan 200 miljoen mensen wereldwijd. Gupta heeft met haar onderzoeksteam de grenzen bepaald van wat de aarde aankan op een vijftal gebieden, waaronder klimaat en water. Nu al worden op meer dan de helft van het aardoppervlak meer dan twee van zulke grenzen overschreden. Liefst 86 procent van de wereldbevolking heeft daar last van. Daarom zou het beter zijn om maximaal 1 graad opwarming als uitgangspunt te nemen. Ook dan nog worden er zo'n tientallen miljoenen mensen getroffen.



Het probleem is dat om ook de armste mensen in niet-westerse landen een waardig bestaan te bieden, nog meer grenzen moeten worden overschreden. Het streven om binnen de grenzen te blijven, zal daarom tot steeds meer conflicten leiden. Hoe langer klimaatmaatregelen worden uitgesteld, des te moeilijker het wordt om dat rechtvaardig te doen, aldus Gupta.

Liefst 70 procent van de resterende fossiele brandstoffen bevindt zich in ontwikkelingslanden. Die hebben niet de middelen om snel om te schakelen naar andere energiebronnen. Ze zullen dus gecompenseerd moeten worden voor het niet aanspreken van hun fossiele voorraden. Het gaat daarbij om 'enorme bedragen', aldus de hoogleraar. De groei van het aantal zonnepanelen, het toenemende klimaatbewustzijn en het beleid van landen als Costa Rica, Denemarken en Chili bestempelt ze als positief. Maar er is veel radicalere actie nodig, naar het voorbeeld van de aanpak van corona. Het globale Noorden zal daarbij het goede voorbeeld moeten geven door zo snel mogelijk alle investeringen in fossiel te staken. Het deert haar persoonlijk niet als dat niet op tijd lukt. 'Als hindoe geloof ik namelijk dat ik meerdere levens heb'.

Consensus over de gewenste aanpak en het te volgen tempo is er nog lang niet. Dat is niet erg, zolang er naar elkaar geluisterd wordt en er de bereidheid is over de eigen schaduw heen te springen. In plaats van meteen in het hoe van de uitvoering te duiken is het beter het waarom van klimaatmaatregelen te bespreken en samen een gewenst toekomstbeeld te schetsen.

Pas als inzichten samenvallen, kan de stap van denken naar doen gezet worden. Bij het schetsen van een klimaatneutrale samenleving in 2050 moet niet vergeten worden dat de dijken nu al onderhoud nodig hebben.

Na een enerverende start werden de deelnemers opgesplitst voor de break-out discussies. Er werd gesproken over de volgende onderwerpen:

- *Klimaatadaptatie* met o.a. Olaf Sleijpen, directielid DNB en onder meer verantwoordelijk voor duurzaamheid & Peter Berdowski, CEO Boskalis
- *Leiderschap voor systeemverandering en impact scope 1, 2 en 3* met o.a. Wouter Kolk, CEO Europa & Indonesië Royal Ahold Delhaize
- *Financiering van de Energietransitie* met o.a. Steven van Rijswijk, CEO ING Group
- *Groene bestaanszekerheid* met o.a. Manon van Beek, CEO TenneT



Klimaatadaptatie

Klimaatadaptatie vormt voornamelijk een sociale en institutionele uitdaging. Tijdens de deelsessie over klimaatadaptatie, te midden van de overblijfselen van uitgestorven diersoorten, wat een deelnemer deed verzuchten ‘ik hoop niet dat we die kant op gaan’, werden enkele veelbelovende voorbeelden besproken.

Peter Berdowski, CEO van Boskalis, deelde hoe zijn bedrijf met succes klimaatadaptatieprojecten heeft uitgevoerd in Togo en Benin, waar de kustlijn snel erodeert en woonwijken bij stormen overstroomd. Boskalis heeft daar een zandmotor aangelegd, geïnspireerd op het Nederlandse model bij Kijkduin. Dit project wordt gefinancierd door de Wereldbank, Frankrijk en Nederland. Om lokaal draagvlak te creëren, werden bewoners betrokken bij de aanleg, en werd een voodoopriester ingeschakeld voor een rituele zegening van de zandmotor.

Suzanne Laszlo, directeur van Unicef Nederland, gaf ook een positief voorbeeld. In het zuiden van Irak, dat kampt met extreme hitte, droogte en verzilting, heeft Unicef in samenwerking met Nederlandse hulp de watervoorziening verbeterd na gesprekken met lokale jongeren.





Klimaatadaptatie is cruciaal, zelfs als we de opwarming onder de 1,5 graden kunnen houden, aangezien extreme weersomstandigheden steeds meer schade zullen veroorzaken. Tijdens de sessie werd benadrukt dat overheden, bedrijven en ngo's moeten samenwerken. Olaf Sleijpen, directeur monetaire zaken van de Nederlandsche Bank, waarschuwde dat dijkdoorbraken in Nederland alleen al voor 200 miljard euro aan schade kunnen veroorzaken.

Het is niet altijd duidelijk wie de schade zal vergoeden. Overstroming door het falen van primaire keringen is op dit moment niet verzekeraar in Nederland. Het Verbond van Verzekeraars voert momenteel gesprekken met de overheid hierover. Anders dan klimaatmitigatie heeft klimaatadaptatie geen duidelijk verdienmodel, wat financiering een uitdaging maakt. Er zijn ook zorgen over de sociale aspecten. Het klimaatbestendig maken van huizen kan kostbaar zijn, aldus Tjeerd Bosklopper, Management Board lid van de NN Group en voorzitter van het Verbond van Verzekeraars. Als financiële steun uitblijft, kan een natuurramp leiden tot een sociale ramp, zoals de overstromingen in Valkenburg twee jaar geleden, waar zorginstellingen miljoenen schulden opliepen door onverzekerde schade. Ook kunnen ondernemers en bewoners in Valkenburg nu moeilijker financieringen en verzekeringen krijgen, waardoor de aantrekkelijkheid van Valkenburg als woon- of vestigingsplaats onder druk kan komen.

Haroon Sheikh, senior wetenschapper bij WRR en VU-professor, concludeerde dat klimaatadaptatie vooral een sociale en institutionele uitdaging is, eerder dan een technische. Het collectieve en individuele belang moeten beter op elkaar worden afgestemd. Hij illustreerde dit met het voorbeeld van een boer die onduurzaam werkt maar wel verzekerd is. De verzekeraar zou eisen kunnen stellen aan de bedrijfsvoering van de boer.

Wat betreft wateroverlast was de stemming overwegend positief, gezien Nederland al eeuwenlang ervaring heeft op dat gebied. Tegelijkertijd werd opgemerkt dat de Nederlandse interesse in buitenlandse kwesties drastisch is afgenomen, wat verergering onder het nieuwe kabinet kan betekenen.

Leiderschap voor systeemverandering en impact scope 1, 2 en 3

Gedragsverandering van de consument is “taai” werd benoemd tijdens de breakout over leiderschap voor systeemverandering en impact scope 1, 2 en 3. Een ‘can do’ mentaliteit overheerste in de breakout. Er wordt al veel gedaan en bereikt door de aanwezige partijen in de foodketen, vooral op Scope 1 en 2. Scope 3 is nog een grote uitdaging, maar ook daar wordt hard aan de weg getimmerd. De financiering van verandering is een aandachtspunt. En sinds vorige week heerst natuurlijk de vraag: wat is de impact van de verkiezingsuitslag?

Wouter Kolk, CEO Ahold Delhaize Europa & Indonesië, opende de discussie na de introductie door moderator Marleen Smits van Shell. Hij benadrukte dat consumenten over het algemeen verwachten dat de industrie “het regelt”, maar dat het een gezamenlijke inspanning vereist.

De uitdaging ligt vooral in het betrekken van de grote groep consumenten, waar gedragsverandering een langdurig proces is. Albert Heijn probeert dit te bevorderen met verspakketten en recepten in de Allerhande die plantaardige consumptie aanmoedigen. Faiza Oulahsen, Programmadirecteur, hoofd Klimaat & Energie bij Greenpeace, spoort Ahold Delhaize en Kraft Heinz aan om harde doelen te stellen en benadrukte dat klimaatneutraliteit moet voortkomen uit Scope 3, waar samenwerking met leveranciers essentieel is.

De keten reikt verder dan fabrikanten en supermarkten. Oulahsen vindt dat supermarkten en leveranciers de boeren nog meer moeten betrekken en een katalysator moeten zijn in de gehele keten.

Hoewel de discussie zich richtte op financieringsmechanismen, benadrukte Afke van Rijn, directeur-generaal Milieu en Internationaal bij het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het belang van beprijzing naast meting (data genereren), normering en subsidiëring om de transitie te versnellen.



Deze inzichten werden ondersteund door onderzoek van TU Twente, waar beprizing wordt aanbevolen als een katalysator voor transformatieve innovatie. Willem Brandt, President Continental Europe van Kraft Heinz voegt een oproep aan de overheid toe “om mee te denken hoe de transitiekosten omlaag kunnen”.

Gaat de verkiezingswinst van de PVV nog roet in het eten gooien? Oulahsen richtte een boodschap aan beide bedrijven: zet de transitie voort, want een groenere aanpak zal competitief voordeel opleveren.

De discussie concludeerde dat het thema mogelijk te complex is voor mensen en roept op tot meer betrokkenheid van wetenschap, toegankelijke communicatie en een meer open houding in de media en vergelijkbare evenementen.

Transformeren doe je uiteindelijk letterlijk met z'n allen.

Groene bestaanszekerheid

Groene bestaanszekerheid werd ook wel de kathedraal van verbindend leiderschap en samenwerking genoemd tijdens de break-out waarin Manon van Beek opende met een inspirerend betoog, waarin ze verbindend leiderschap definieert als de combinatie van visie, plan en samenwerking.

Van Beek benadrukte de noodzaak van verbeeldingskracht en vastberadenheid om vast te houden aan lange termijnvisies. Ze ziet Nederland als de groene hub van de toekomst, waarbij ze het belang van biodiversiteit en ecologisch perspectief in de energietransitie onderstreept.

Samenwerking tussen overheid en industrie wordt cruciaal genoemd. Het leggen van fundamenten voor groene bestaanszekerheid vereist gedeelde inspanningen van alle betrokken partijen, aldus Van Beek.



De uitdaging werd benadrukt: groene bestaanszekerheid moet polarisatie tegengaan en een verbindende rol spelen, vooral om degenen die zich nu niet gehoord voelen te betrekken.

Het is een opgave aan ons allen om in de transitie die onomkeerbaar is, samen het verhaal te vertellen van de toekomst. Het uitdragen van een toekomstperspectief, waarin mensen zich kunnen herkennen en dit ook onderschrijven, is de grote opgave van een nieuw kabinet.

Er werd opgeroepen om niet alleen nieuwe plannen te maken, maar vooral actie te ondernemen. Het voorstel van regelluwe wijken als ruimte voor innovatie wordt geopperd als 'living labs'.

Groene bestaanszekerheid is prachtig. Maar zo schetste Tuur, kijkend naar de verkiezingen, hebben veel mensen juist groen tegenover bestaanszekerheid gezet. "Als je geen bestaanszekerheid hebt, is het moeilijk om vertrouwen te hebben in de toekomst." "Als je geen perspectief hebt, en niet eens weet hoe je het einde van de maand haalt, hoe kan je dan kathedralen bouwen?" Bestaanszekerheid is het cruciale thema in Nederland vandaag, en dat gaat over mensen meenemen.

Het herontwerpen van het klimaatakkoord werd benadrukt als een kans op klimaatgerechtigheid, met groene transitie als bron van bestaanszekerheid, maar met de aandacht voor eerlijke verdeling van schaarste. De huidige periode wordt gezien als de reparatie fase waarin groene bestaanszekerheid de weg voorwaarts kan zijn voor een krachtige correctie van het huidige klimaatakkoord, de weg naar klimaatrechtvaardigheid. Dit laatste is essentieel voor het genereren van draagvlak. Indien we daarin slagen kan de groene transitie juist een bron van bestaanszekerheid worden, dit is dé kans op ons gezamenlijke verhaal.

We zagen een coalition of the willing in deze kamer, maar wie gaat de regie nemen? Want, zo vertellen de verkiezingsuitslagen ons ook, er is een ruime meerderheid in de kamer ten aanzien van een groene transitie. Deze is nog nooit zo groot geweest. Men wil en moet door. Dus, wie neemt het voortouw?

Tot slot, verschillende sprekers benadrukken dat de regie niet bij één partij ligt, maar vereist maximale samenwerking van alle betrokkenen in het systeem.

Financiering van de toekomst: samenwerken voor transitie

Er zijn verschillende grote transities gaande, waaronder de energietransitie, de voedseltransitie en de transitie naar circulariteit. Veel van de onderliggende thema's staan al meer dan 10 jaar op de agenda, maar er is meer vooruitgang nodig. Deze transities moeten gefinancierd worden, maar dat blijkt een uitdaging te zijn. Het geld is beschikbaar, maar de complexiteit en de risico's maken het noodzakelijk om samen te werken en tot oplossingen te komen. Dit vereist drievoudige samenwerking.

“Iedereen begrijpt dat de energietransitie niet vanzelf zal verlopen.” aldus Aico Troeman, Managing Director & Partner bij BCG, die de moderator is van deze breakout-sessie. De sessie begon vanuit het perspectief van een bank. Is een bank wel de meest geschikte partij om een onzekere transitie te financieren, gezien de vele regels waaraan zij moeten voldoen?

“We moeten dit gezamenlijk aanpakken,” zegt Steven van Rijswijk, CEO van ING Group, terwijl hij het belang van samenwerking benadrukt. ING introduceert het sleutelwoord: samenwerking, en roept op tot drievoudige samenwerking: samenwerken met klanten, samenwerken met de overheid, en samenwerken met wetenschappers en experts binnen de sector. Samenwerken houdt ook in dat we “niet uitsluiten” en bereid zijn om de pioniers te ondersteunen. Uitsluiting moet alleen plaatsvinden als een organisatie echt niet wil samenwerken of als er geen noodzaak meer voor is, zoals in het geval van kolen.

We moeten hiervoor op zoek naar nieuwe vormen van publiek-private samenwerking. Er zijn altijd redenen om een project niet te doen. Geloof is nodig en een positieve mindset om dilemma's op te lossen.

Verder werd er opgeroepen tot het verminderen van ons energieverbruik, de overstap naar duurzame energiebronnen en investeringen in nieuwe technologie. Er werd hierbij het belang van de eerder genoemde samenwerking tussen verschillende sectoren benoemd.



Allard Castelein, o.a. commissaris Heijmans en Renewi, pleit voor standaardisatie en prijsstelling. Hij moedigt ook Nederland aan om te laten zien hoe het wél kan, zonder zich te verstoppen achter onze bescheiden omvang.

De complexiteiten van het systeem, zowel op internationaal als intergenerationeel niveau, worden kort aangestipt, maar al snel wordt er weer gefocust op het microniveau. De vraag rijst: wie gaat de kosten dragen? Op het eerste gezicht lijken de kosten van 1-1,5% van het BBP beheersbaar. Echter, op individueel niveau kan dit een grote impact hebben op de burgers. Daarom zijn financieringsmodellen nodig die worden ondersteund door publiek-private partnerschappen. Verbinding en communicatie moeten een prominente rol spelen in deze context.

Menno Snel, oud-staatssecretaris van Financiën, momenteel Partner Hague Corporate Affairs, sloot de vruchtbare discussie af met een samenvatting: “Transities zijn aan de orde van de dag en vereisen financiering. Tijdens dit proces worden we geconfronteerd met dilemma’s. Het vinden van oplossingen is alleen mogelijk met een positieve mindset en door herhaaldelijk samen te werken, samen te werken, en.... samen te werken.”



Na deze interactieve break-out discussies sloot Feike Sijbesma de avond af met een inspirerende boodschap.

Al in zijn tijd als CEO van DSM voerde Feike Sijbesma duurzaamheid hoog in het vaandel. Nu werkt hij aan een klimaatbestendige wereld, onder andere als covoorzitter van het Global Center on Adaptation.

‘Darwin is mijn grote leermeester. Degene die zich het best aanpast, heeft de meeste overlevingskansen, zei hij. En dat klopt. Omdat je omgeving steeds verandert, overleeft niemand zonder tijdige transformatie.

‘Transformeren naar een klimaatneutrale economie is misschien vergelijkbaar met gaan vissen op een andere plek. Dan moet je je ankers lichten, en dat is zwaar. De klimaatconferenties in hun huidige vorm zijn misschien niet de ideale transformatiemechanisme. Een van de problemen is dat landen het eens moeten zien te worden, terwijl bedrijven – die de grootste uitstoters zijn – het moeten uitvoeren. Misschien is het goed om te overwegen om ook sectorale afspraken te maken. Laat de olie-, de staal- en de cementindustrie onderling afspraken maken, dan heb je een gelijk speelveld.

Sinds vorig jaar staat loss and damage terecht op de agenda van de klimaatconferenties. Maar het is nog een beetje onduidelijk wie daarbij de donoren en wie de begunstigen zijn.

CO2-beprijzing kan een deel van de oplossing zijn. Maar op de vrijwillige markt ontbreekt het aan een regulerende partij. Mede daardoor is er een verschil van een factor tien in de prijzen die op die vrijwillige markt worden betaald.

Er is ook meer aandacht nodig voor klimaatadaptatie. Dat is een logische stap. Zonder klimaatadaptatie had de helft van Nederland onder water gestaan. Natuurlijk moeten we aan mitigatie, oftewel voorkomen, werken, maar met mitigatie alleen redden we het niet. Er sterven nu al dagelijks mensen in Afrika door klimaatproblemen.

Doing well by doing good

Leiderschap is dringend gewenst, want dat we niet op koers liggen met de klimaatdoelen is geen act of God, maar een act of leadership, of eigenlijk het gebrek daaraan. Wat nodig is, zijn leiders die tegenwicht bieden en naar creatieve oplossingen zoeken. Ik noem graag het voorbeeld van hoogspringer Dick Fosbury. Nadat er duizenden jaren voorwaarts over latten was gesprongen, opperde Fosbury dat het misschien beter achterwaarts kon. Iedereen verklaarde hem voor gek, maar hij won er een Olympische titel mee en sindsdien volgt iedereen hem.

Je moet tegen de stroom in durven roeien. Ik deed dat zelf ook als CEO. De aandeelhouders van DSM dachten dat duurzaamheid en goede financiële resultaten niet hand in hand konden gaan. We hebben laten zien dat het niet alleen kón maar zelfs móét. In het begin dacht ik dat ik het kortste CEO-schap ooit zou hebben. Maar het werd het langste, puur doordat we dicht bij onze eigen normen en waarden bleven. Toen ik afzwaaide, hadden we een betere beurskoers én een duurzamer bedrijf.



Doing well by doing good, dat is de weg die bedrijven moeten bewandelen. Maak duurzaamheid tot de kern van je activiteiten, niet iets van de rand. Concentreer je niet alleen op het vervangen van de plastic bekertjes.

Leiderschap is niet alleen het hebben van een visie, maar ook het neerzetten van het beeld hoe het ook kan en jezelf daaraan verbinden. Het geeft niet als je ook onzeker bent, als dat maar gepaard gaat met lef en vastberadenheid. Het start allemaal met inzicht, inzicht in jezelf, de mensen met wie je samenwerkt en de wereld waarin je opereert. Een veelgemaakte fout is dat mensen die van inzicht verschillen meteen over het hóé beginnen. Het werkt veel beter om te beginnen met het waarom. Het boek Synchronicity van Joseph Jaworski is daarbij een gids voor me. Hij beschrijft een vorm van leiderschap die niet gericht is op het verwerven van persoonlijke macht, maar op verbinden. Mijn drijfveer is om de wereld beter achter te laten voor mijn kinderen.'

Dit artikel kwam tot stand naar aanleiding van het Dutch Transformation Forum van 27 november 2023 met als thema Klimaattransitie: versnellen door verbindend leiderschap. Het werd georganiseerd door Transformation Forums, BCG, IBM, ING, KPMG, NN Group, Spencer Stuart en Stibbe.

Sprekers waren onder meer Manon van Beek, CEO TenneT, Willem Brandt President Continental Europe Kraft Heinz, Joyeeta Gupta Professor on Environment and Development in the Global South University of Amsterdam, Lisbeth Imbo Moderator, Wouter Kolk CEO Europe & Indonesia Royal Ahold Delhaize, Maarten Otto CEO Alliander, Faiza Oulahsen Program director / programmadirecteur Greenpeace, Afke van Rijn Directeur-generaal Milieu en Internationaal ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Steven van Rijswijk CEO ING Group, Olaf Sleijpen Directielid DNB en onder meer verantwoordelijk voor duurzaamheid, Feike Sijbesma Chair Royal Philips, Honorary Chair DSM (former CEO), Co-Chair Global Centre Climate Adaptation, Co-Chair Alliance of CEO Climate Leaders World Economic Forum, Serpil Tascioglu Directeur Topsectoren en Industriebeleid, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (vanaf 1 dec.).











TRANSFORMATION
— FORUMS —

transformationforums.com