

De Transitie naar de Verankering van Natuurlijk Kapitaal

Vooruitkijkende Evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

november 2018

Uitgevoerd door:

NewForesight
driving sustainable market transformation

In opdracht van:

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Deze evaluatie bestaat uit 4 onderdelen: de gewenste situatie, het verleden, het heden en de toekomst (conclusies & aanbevelingen)

Executive summary



Gewenste situatie

De planetaire grenzen van natuurlijk kapitaal worden overschreden, daarom is er een transitie nodig die leidt tot een verankering van natuurlijk kapitaal bij bedrijven. Een transitie (of markttransformatie) is een proces dat vier opeenvolgende fases kent. In elke fase zullen de belangrijkste stakeholders een andere rol en verantwoordelijkheid moeten vervullen om succesvol te zijn. Een fase kan niet worden overgeslagen en of de stap naar de volgende fase kan worden gemaakt hangt af van 6 succesfactoren. Daarom zullen we dit model gebruiken om te bepalen in hoeverre het is gelukt om de gewenste transitie te realiseren.



Verleden

De doelstelling van het Platform BEE kan worden samengevat als het verankeren van natuurlijk kapitaal in bedrijfsvoering. Het platform BEE heeft meer bewustzijn over natuurlijk kapitaal gecreëerd bij een grote groep bedrijven hierdoor is de transitie van de eerst naar de tweede fase in gang gezet. Door een aantal uitdagingen waar geen antwoord op is gevonden is de transitie naar de tweede fase nog niet afgerond.



Heden

De MKBA Werkwijzer Natuur heeft de potentie om bij de dragen aan de verankering van natuurlijk kapitaal in beleid als het toekomstig gebruik er van wordt gestimuleerd door het vergroten van bekendheid en toegankelijkheid. Ook het Maatschappelijk Programma Natuurlijk Kapitaal beoogd natuurlijk kapitaal verankeren in bedrijfsvoering. Door te kiezen voor drie sectoren in coalities is er meer focus aangebracht in de strategie. Na een jaar samenwerken zijn de coalities gekomen tot het creëren van een actieplan. De meerderheid van de coalitie partners zou graag zien dat het tempo wordt versneld.



Toekomst

Natuurlijk kapitaal zit nog middenin de transitie van de 1e naar de 2e fase (met uitzondering van het Natural Capital Protocol). De transitie kan worden versneld op de volgende manieren:

1. Vergroot de transparantie van de impact op natuurlijk kapitaal
2. Verbind veelbelovende (fase 2) initiatieven tot ‘coalities of the willing’
3. Verbeter de business cases voor natuurlijk kapitaal
4. Versterk de facilitatie van de backbone organisatie

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Inhoudsopgave



Introductie



Gewenste situatie – een succesvolle transitie



Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie



Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur



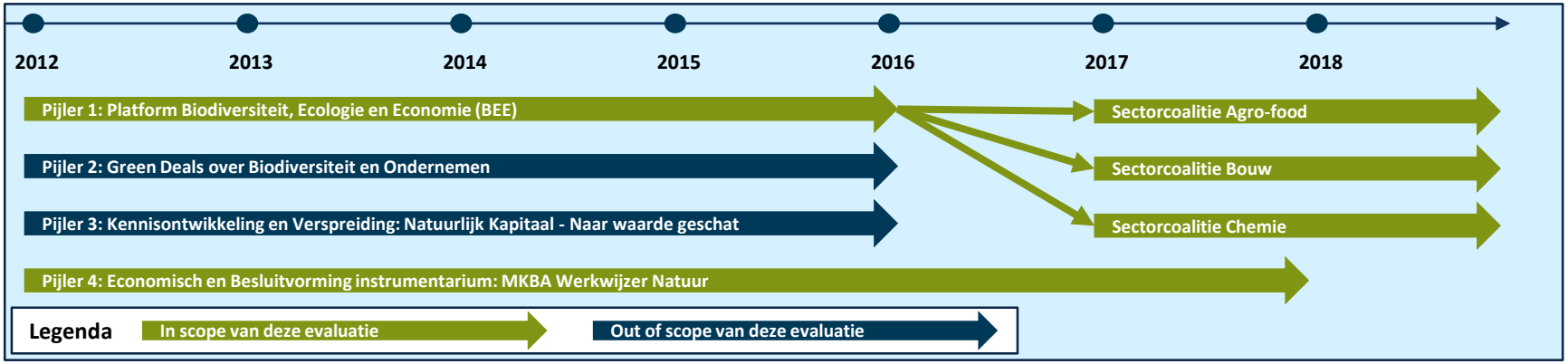
Toekomst – Conclusies & aanbevelingen

©NewForesight | All rights reserved

Deze vooruitkijkende evaluatie kijkt naar het verleden, heden en toekomst van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Programma Natuurlijk Ondernemen – introductie van de vooruitkijkende evaluatie

- In 2012 is het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie het vierjarige **Programma Natuurlijk Ondernemen** gestart om duurzaam omgaan met biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen door bedrijven te stimuleren. Dit programma bestond uit vier pijlers (zie plaatje onder).
- Het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit wil een lerende evaluatie laten uitvoeren over Pijler 1) **Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie** en Pijler 4) de **MKBA Werkwijzer Natuur**. Daarnaast heeft de evaluatie ook betrekking op vervolgactiviteiten die inmiddels onder de vlag van het **Maatschappelijke Programma Natuurlijk Kapitaal** (werktitel van het programma dat de volgende founding partners LNV, VNO-NCW, IUCN, NBA, en MVO Nederland) zijn gestart in 2017. Dit zijn sectorcoalities in agro-food, bouw en chemie.
- Pijler 2), de **Green Deals over Biodiversiteit en Ondernemen** zijn afgerond en al geëvalueerd. Uit pijler 3), Kennisontwikkeling en verspreiding is de publicatie van het Planbureau voor de Leefomgeving "**Natuurlijk Kapitaal - Naar waarde geschat**" (2016) voortgekomen. Over beide pijlers is meer informatie te vinden op de volgende pagina. Pijler 2 en 3 maken verder geen deel uit van deze evaluatie.



- **Deze vooruitkijkende evaluatie heeft 2 doelstellingen**
  - Te bepalen **in hoeverre de gekozen werkwijze en de financiële middelen een bijdrage hebben geleverd aan het transitieproces** waarbij natuurlijk kapitaal een onlosmakelijk onderdeel vormt van de bedrijfsvoering?
  - **Aanbevelingen te geven die kunnen worden meegenomen bij het formuleren van de vervolgactiviteiten aan het transitieproces** waarbij natuurlijk kapitaal een onlosmakelijk onderdeel vormt van de bedrijfsvoering

©NewForesight | All rights reserved

Het Ministerie van LNV heeft met het programma Natuurlijk Ondernemen ingezet op een brede samenwerking

De 2 pijlers van het programma die niet binnen deze evaluatie vallen

Green deals





Bedrijven en Biodiversiteit – Community of practice

Belangrijke conclusies uit de Community of Practice[1] zijn:

- Er is een grote urgentie om aandacht te besteden aan biodiversiteit
- Er zijn 3 categorieën relaties van bedrijven met biodiversiteit
  - Locatie (zoals bij de sectoren bouw en chemie)
  - Keten (zoals bij de sector agro-food)
  - Pro-biodiversiteit (deze activiteiten versterken biodiversiteit)

Samenwerken aan Transparantie van Natuurlijk en Sociaal Kapitaal

De belangrijkste geleerde lessen uit deze Green Deal zijn[2]:

- Inzicht in natuurlijk en sociaal kapitaal is pure noodzaak
- Betere besluiten kunnen worden genomen wanneer de impact van de bedrijfsvoering op mens en natuur zichtbaar wordt gemaakt
- Het is van belang om nu al te beginnen met het meten van impact d.m.v. de al beschikbare tools

Natuurlijk Kapitaal: naar waarde geschat



- Dit rapport is de uitkomst van een tweejarig onderzoeksprogramma met als doel een antwoord te geven op de vraag: hoe kunnen in de praktijk bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden natuur mee nemen bij strategische besluiten?
- "Het natuurlijk kapitaal is de voorraad natuurlijke hulpbronnen die het vermogen hebben om diensten te leveren aan mensen, zoals waterzuivering, natuurlijke plaag-bescherming, plantbestuiving en koolstof-vastlegging; de zogenoemde ecosysteemdiensten"[3]

Er zijn drie arena's voor het operationaliseren van natuurlijk kapitaal:

- Bij **duurzaam ondernemen** zoeken bedrijven naar mogelijkheden om het natuurlijk kapitaal duurzaam te benutten
- Bij **ondernemend natuurbeheer** zoeken natuur- en landschapsorganisaties, met de bescherming van biodiversiteit als randvoorwaarde, naar manieren om het natuurlijk kapitaal dat zij beheren duurzaam te benutten
- Bij **gebiedsontwikkeling** zoeken partijen als provincies, waterschappen en projectontwikkelaars naar mogelijkheden om de verschillende functies van een gebied, zoals landbouw, natuur, water en bedrijvigheid, elkaar te laten versterken

[1] DuurzaamDoor (2017) Bedrijven en Biodiversiteit
[2] Min EZ, IUCN, MVO Nederland en TruePrice (2017) Het loont om transparant te zijn
[3] Planbureau voor de Leefomgeving (2016) Natuurlijk Kapitaal: Naar waarde geschat

©NewForesight | All rights reserved

Deze vooruitkijkende evaluatie is gebaseerd op (meerdere) interviews met de belangrijkste betrokken personen

Overzicht van geïnterviewde experts

Voornaam	Achternaam	Organisatie	Functie
Rein	Willems	Platform BEE	Voorzitter (ten tijde van Platform BEE)
Martin	Lok	LNV	Clusterleider NatKap
Erik	van Zadelhoff	LNV	Secretaris (ten tijde van Platform BEE)
Patricia	Braaksma	LNV	Coördinerend beleidsmedewerker
Alice	Paffen	LNV	Clusterleider
Tim	Jongbloed	LNV	Coördinerend beleidsmedewerker
Joop	van Bodegraven	LNV	Beleidsmedewerker
Eveline	Trines	IUCN	Secretaris (ten tijde van Platform BEE)
Ron	Lamain	IUCN	Senior Expert Green Economy
Willem Henk	Streekstra	VNO-NCW	Secretaris (ten tijde van Platform BEE)
Maaike	Snel	RVO	Programma medewerker
Elsbeth	Roelofs	MVO NL	Sr. Program Manager Sustainable Chemical Sector
René	Koop	MVO NL	Manager Circulair Transitions Team
Gerard	Teuling	MVO NL	Sector Manager Food & Agribusiness
Sjoerd	Looijs	VNCI	Senior Manager Responsible Care and Sustainability
Arjan	Ruijs	PBL	Onderzoeker
Rob	van der Veeren	RWS	Senior Economisch Adviseur Water
Bernadette	Botman	B2 consultancy	Consultant
Gigi	Van Rhee	Stratelligence	Algemeen Directeur
Wouter Jan	Schouten	TIFN	Theme Director Sustainable Food Systems

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Inhoudsopgave



Introductie



Gewenste situatie – een succesvolle transitie



Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie



Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur



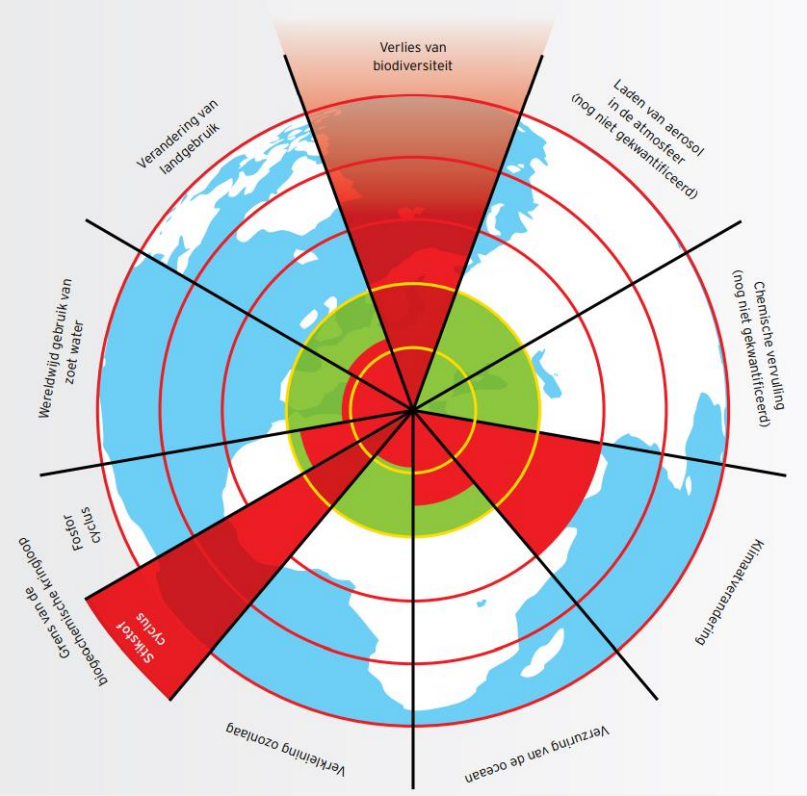
Toekomst – Conclusies & aanbevelingen

©NewForesight | All rights reserved

De planetaire grenzen van natuurlijk kapitaal worden overschreden…

Natuurlijk kapitaal

De planetaire grenzen van natuurlijk kapitaal worden overschreden…



Rockström, J.[et al.] – A safe operating space for humanity. Nature vol. 461, p 472-475.; bewerkt door Alterra (2009)

… waardoor de verstoorde balans zal moeten worden hersteld

- In het groene Groei Rapport van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen uit 2011 – dat als uitgangspunt heeft gediend voor de visie van het platform BEE – werd geconcludeerd dat de “balans is verstoord”[1]
- De regulerende capaciteit van de aarde kent beperkingen – inmiddels hebben we de duurzaamheidsgrenzen van biodiversiteitsverlies, klimaatverandering en de mondiale stikstofcyclus overschreden (zie figuur rechts)
- Een van de conclusies van de Taskforce is dat voor het realiseren van groene groei meer samenwerking onontbeerlijk is: er “ontbreekt in Nederland nog een gestructureerd samenwerkingsverband”
- Het bovenstaande advies heeft er toe geleid dat het Platform Biodiversiteit en Bedrijfsleven van VNO-NCW en IUCN Nederland (met als doel samenwerking tussen NGO’s en werkgevers te verbeteren) werd omgedoopt tot het platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie (BEE)

[1]Taskforce Biodiversiteit Groene Groei – investeren in biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen (2011)

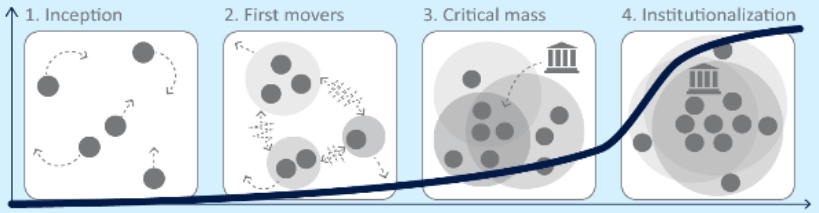
©NewForesight | All rights reserved

… daarom is er een transitie nodig die leidt tot een verankering van natuurlijk kapitaal bij bedrijven

Hoe realiseer je een succesvolle transitie? – introductie van het theoretisch kader

Een transitie (of systeemverandering) is een proces dat vier opeenvolgende fases kent …

De S-Curve

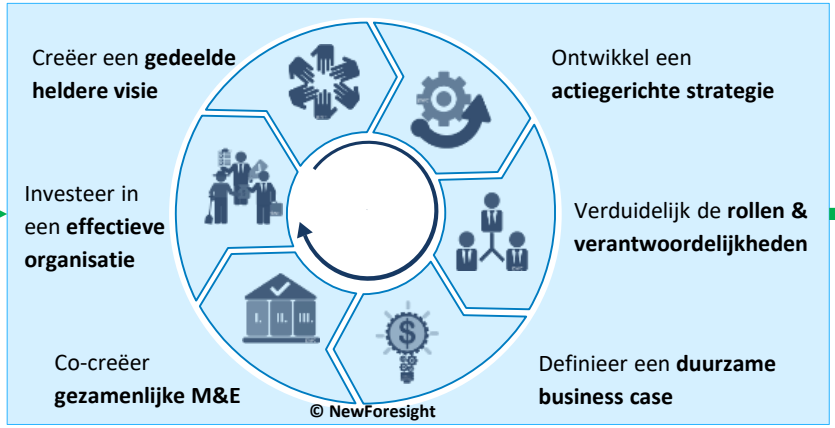


In elke fase zullen de belangrijkste stakeholders een andere rol en verantwoordelijkheid vervullen

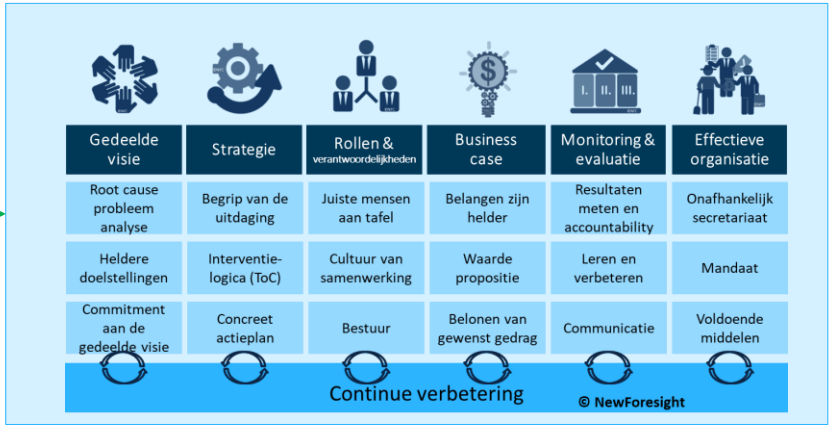
Rollen & verantwoordelijkheden



De aanwezigheid van 6 succesfactoren beïnvloedden de transitie naar de volgende fase



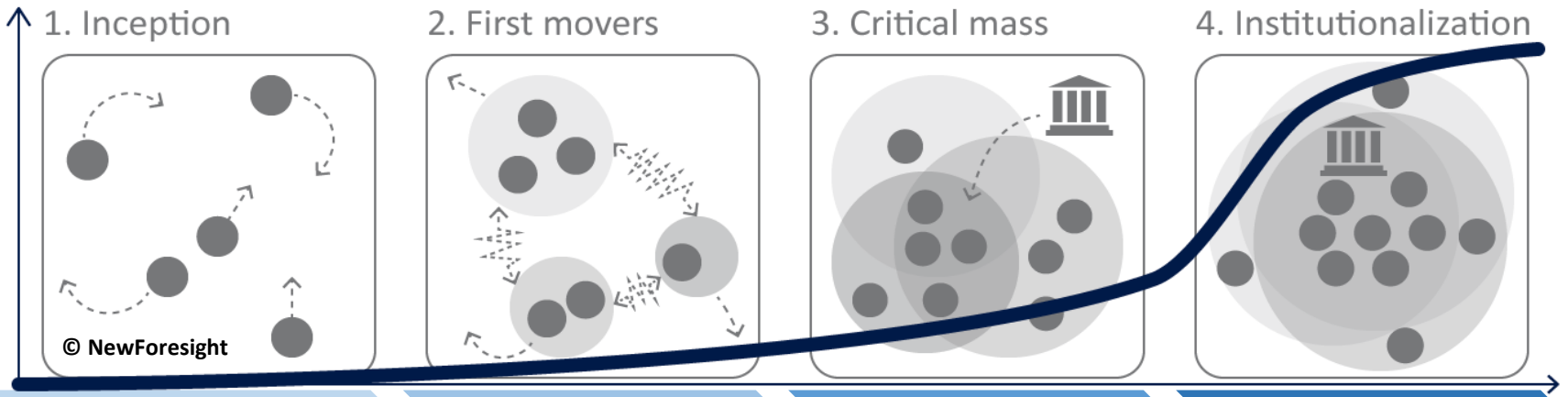
Deze evaluatie zal gebruik maken van de 6 succesfactoren om de transitie te analyseren



©NewForesight | All rights reserved

Een transitie (of marktransformatie) is een proces dat vier opeenvolgende fases kent …

Markttransformatie – de S-curve



Projecten en pilots

- Een probleem wordt gesignaleerd en onder de aandacht gebracht
- Bedrijven krijgen vaak de schuld en worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid
- Er ontstaan **gefragmenteerde projecten** waarin wordt geprobeerd om een oplossing voor het probleem te vinden
- Ieder project heeft haar eigen focus, methoden en claim op succes en impact

Competitie

- Door **competitie** ontstaan er meer projecten waardoor verbetering wordt versneld
- Bedrijven zien een **business case** om natuurlijk kapitaal te verankeren
- **Voorlopers onderscheiden zich en worden beloond** met een verbeterde reputatie, lagere kosten voor kapitaal, groter marktaandeel en dit leidt tot (winst)voordelen

Samenwerking

- De kern van het probleem – die altijd systemisch is – begint te worden aangepakt
- Er ontstaat een neutrale en **non-competitieve samen-werking tussen koplopers**
- Overheid wordt aangesproken op het aanpassen van de randvoorwaarden voor succes zoals **transparantie op true cost**

Institutionalisering

- Door een breedgedragen lobby wordt **nieuw beleid, wet & regelgeving en industrienormen geïnstitutionaliseerd**
- Regelgeving zorgt er voor dat true cost ook **true price** wordt
- Hierdoor zullen ook de achterblijvers zich aanpassen aan de nieuwe norm
- Het systeem heeft zich zo aangepast waardoor het probleem is aangepakt

©NewForesight | All rights reserved

In elke fase zullen de belangrijkste stakeholders een andere rol en verantwoordelijkheid moeten vervullen om succesvol te zijn

Rollen & verantwoordelijkheden per fase

	1. Inception	2. First movers	3. Critical mass	4. Institutionalization
Overheid 	• initieer pilots • stimuleer innovatie • geef subsidies	• maak visie en criteria duidelijk • (h)erken / beloon koplopers • duurzame inkoop	• Creëer een visie en platforms • Neem beleidsdrempels weg • Koop alleen in bij voorlopers • Subsidieer onrendabele top	• neem politieke verantwoordelijkheid • zet wet- en regelgeving op / veranker • biedt financiële stimulans
Bedrijven 	• start met MVO • ondersteun goede doelen • neem deel aan projecten	• onderscheidt je van anderen • omarm labels, rankings • werk samen met je waardeketen	• vorm en participeer in platforms • formuleer een sector strategie • stel non-competetieve agenda op	• werk mee aan wetgeving • positieve lobby • zorg dat achterblijvers er bij komen
NGO's 	• voer campagne • participeer in projecten • maak actie-agenda	• beloon koplopers / straf achterblijvers • ondersteun strategie bedrijven • accepteer realiteit bedrijven	• participeer in platforms • speel rol als waakhond • ga voor opschaling	• discussieer met politiek • monitor de ontwikkeling • zorg voor transparantie
Financiële instellingen 	• ondersteun goede doelen • start MVO of eigen stichting • begin projecten	• beloon koplopers • ondersteun je klanten • biedt speciale groene services	• participeer in platforms • help met structureren van oplossingen • positieve engagement bedrijven	• voer (investerings)beleid in • durf ook uit te sluiten • blijf koplopers belonen
Onderzoek 	• geef urgentie aan • formuleer een agenda • bepaal frameworks	• onderzoek best practices • monitor ontwikkeling • geef verbeterpunten aan	• stap in ecosysteem bedrijven • adviseer politiek • monitor ontwikkeling	• hamer op doorgaande verbetering • optimaliseer de instituties • wijs op bijeffecten

©NewForesight | All rights reserved

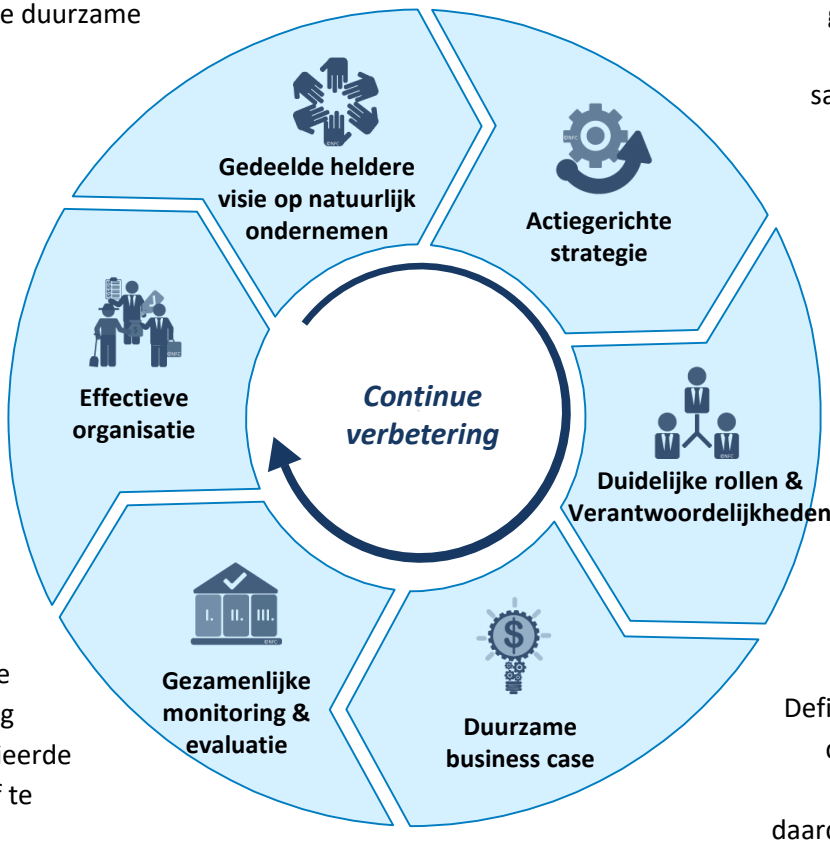
De aanwezigheid van 6 succesfactoren beïnvloedden de transitie naar de volgende fase

Introductie van de 6 succesfactoren van markttransformatie[1]

Creëer een **gedeelde heldere visie** op natuurlijk ondernemen zodat alle stakeholders een duidelijk- en geaccepteerd beeld hebben van de duurzame uitkomst;

Investeer in een **effectieve organisatie** die voldoende tijd, middelen, expertise, mandaat en autoriteit om te interveniëren heeft om de samenwerking tussen de stakeholders te begeleiden, de lange termijn visie te borgen, en sector breed en overstijgend te communiceren over de successen en geleerde lessen.

Co-creëer **gezamenlijke M&E** dat dient als een systeem om collectief te meten en te evalueren hoe voortgang verloopt op basis van helder gedefinieerde uitkomsten, en zo verantwoording af te leggen, freeriders te voorkomen en continue verbetering mogelijk te maken;



© NewForesight

Ontwikkel een **actiegerichte strategie** zodat de hoofdzaken worden geadresseerd, de juiste prioriteiten worden gesteld, en er nauw wordt samengewerkt tussen de belangrijke benodigde stakeholders;

Verduidelijk de **rollen & verantwoordelijkheden** van iedere belanghebbende / stakeholder zodat er synergiën ontstaan, schaalbaarheid mogelijk wordt, kosten eerlijk worden gedeeld, en wordt erkend dat samenwerking hard werk en doorzettingsvermogen vereisen;

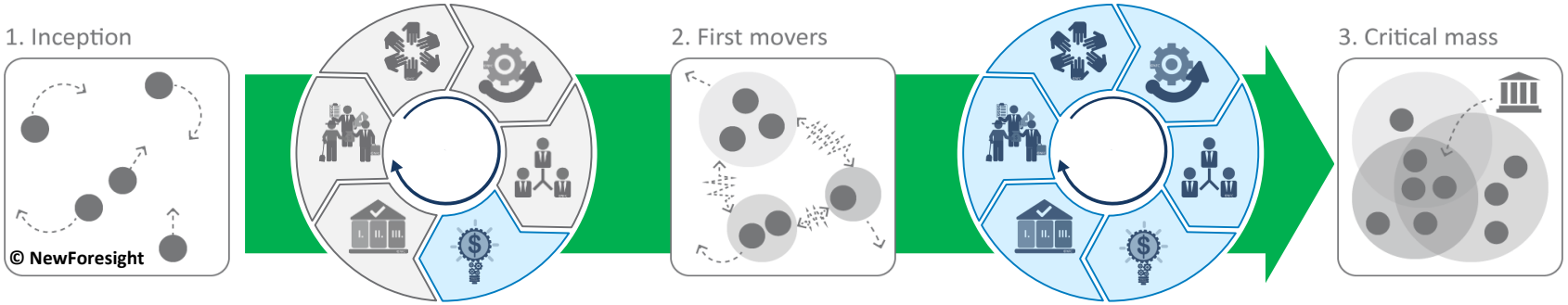
Definieer een **duurzame business case** door de logica/baten van natuurlijk ondernemen te verduidelijken, en daardoor de hele sector in de gewenste richting te laten bewegen;

[1] Zie bijlage voor een uitgebreide beschrijving van elke succesfactor

©NewForesight | All rights reserved

Een fase kan niet worden overgeslagen en of de stap naar de volgende fase kan worden gemaakt hangt af van 6 succesfactoren

De belangrijkste succesfactoren



- ✓ Gedeelde visie
- ✓ Actiegerichte strategie
- ✓ Duidelijke rollen & verantwoordelijkheden
- ✓ **Duurzame business case**
- ✓ Gezamenlijke monitoring & evaluatie
- ✓ Effectieve organisatie

Van 'Inception' naar 'First movers'

Als de eerste projecten zijn gestart in de 'inception' fase, dan kunnen er '**first movers**' zich gaan onderscheiden van de rest. Hoewel alle succescriteria van belang zijn, is de aanwezigheid van een **duurzame business case** essentieel. Dit is om de simpele reden dat een duidelijke incentive of beloning er voor zorgt dat er **competitie** ontstaat. En als er competitie ontstaat, dan ontstaat er beweging. Er zijn tal van soorten business cases denkbaar: productdifferentiatie, prijsdifferentiatie, reputatie, gunstige financiering, inkoop, time to market en innovatie.

- ✓ **Gedeelde visie**
- ✓ **Actiegerichte strategie**
- ✓ **Duidelijke rollen & verantwoordelijkheden**
- ✓ **Duurzame business case**
- ✓ **Gezamenlijke monitoring & evaluatie**
- ✓ **Effectieve organisatie**

Van 'First movers' naar 'Critical mass'

Als er eenmaal competitie is ontstaan tussen 'first movers' dan ontstaan er mogelijkheden voor **samenwerking**. De stap om van de 'first movers' naar '**critical mass**' te gaan vereist de aanwezigheid van alle succesfactoren. Hierdoor is dit vaak het meest uitdagende stap om te zetten.

De transitie van natuurlijk kapitaal bestaat uit een verzameling deeltransities (zo zijn er bijvoorbeeld verschillen per sector), iedere deeltransitie volgt haar eigen S-Curve

©NewForesight | All rights reserved

Daarom zullen we dit model gebruiken om te bepalen in hoeverre het is gelukt om de gewenste transitie te realiseren

Marktransformatie – de 6 succesfactoren[1]



Gedeelde visie	Strategie	Rollen & verantwoordelijkheden	Business case	Monitoring & evaluatie	Effectieve organisatie
Root cause probleem analyse	Begrip van de uitdaging	Juiste mensen aan tafel	Belangen zijn helder	Resultaten meten en accountability	Onafhankelijk secretariaat
Heldere doelstellingen	Interventie-logica (ToC)	Cultuur van samenwerking	Waarde propositie	Leren en verbeteren	Mandaat
Commitment aan de gedeelde visie	Concreet actieplan	Bestuur	Belonen van gewenst gedrag	Communicatie	Voldoende middelen

Continue verbetering

© NewForesight

[1] Zie bijlage voor een uitgebreide beschrijving van elke succesfactor

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Inhoudsopgave



Introductie



Gewenste situatie – een succesvolle transitie



Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie



Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur



Toekomst – Conclusies & aanbevelingen

©NewForesight | All rights reserved

De doelstelling van het Platform BEE kan worden samengevat als het verankeren van natuurlijk kapitaal in bedrijfsvoering

Doelstelling van de Green Deal Platform BEE

Opgaven voor Platform BEE van de Taskforce Biodiversiteit en Natuurlijke Hulpbronnen[1]

1. De invulling en concretisering van de No Net Loss ambitie.
2. De verdere ontwikkeling van indicatoren en benchmarks op bedrijfsniveau en sectorniveau.
3. De ontwikkeling een publiek-private samenwerking op het vlak van 'habitatbanking'.
4. Voortzetten, bij voorkeur in internationaal verband, van de projecten die de Taskforce is gestart ten aanzien van innovatieve financiering.
5. Uitvoering van de door de Taskforce bepleite maatregelen om te komen tot prijsprikkels.
6. Opzetten en uitvoeren van een netwerkcampagne.
7. Ontwikkeling van een best practices website voor succesvolle regionale en lokale biodiversiteitactieplannen.
8. Publiek-private samenwerking ten aanzien van landschapsherstel, fijnmazige groenblauwe dooradering van het landschap en duurzaam gebruik van agrobiodiversiteit.
9. Publiek-private samenwerking ten aanzien van voedselzekerheid, water en duurzame ecoregionale ontwikkeling in ontwikkelingslanden.
10. Vorming van coalities met andere Europese landen en koplopers in het Europese bedrijfsleven.
11. Bevordering van de kennis over afhankelijkheid van biodiversiteit in de verschillende economische sectoren.

Doel en missie van het platform BEE[2]

Het Platform heeft ervoor gekozen zijn agenda ***primair te richten op het bedrijfsleven*** en daarnaast ***gesprekspartner te zijn voor de overheid*** voor diens beleid in relatie tot duurzame ecosystemen en biodiversiteit. De ambitie van het Platform is dat ***het streven naar behoud en duurzaam gebruik van het natuurlijk kapitaal (No Net Loss) onderdeel wordt van het beleid van Nederlandse ondernemingen***. Dit vergt bewustwording bij bedrijven over het belang van ecosystemen en een gerichte aanpak om No Net Loss te realiseren, ondersteund door coherent overheidsbeleid en met de inzet van maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. De inspanningen van bedrijven kunnen niet los gezien kunnen van de bredere opgave om behoud en duurzaam gebruik van het natuurlijk kapitaal in nationaal en mondiaal verband te realiseren. Bedrijven kunnen daar aan bijdragen door zich ook te ***richten op het landgebruik in de regio waar zij actief zijn en daartoe samen te werken met andere gebruikers***. Daarnaast kunnen ***bedrijven zich samen met NGO's en kennisinstellingen richten op onderwerpen die beleidsmatig relevant zijn voor ons onderwerp en politiek actueel***. Denk aan klimaat, wereldvoedselvoorziening, duurzaamheidscriteria voor biomassa, watermanagement en natuurbescherming. Door haar samenstelling is het Platform bij uitstek geschikt om zich in het maatschappelijk debat rond deze onderwerpen te mengen.

Uitvoeringsagenda van het platform BEE[3]

Het Platform heeft – als invulling van de Green Deal - een visie document geschreven met daarin de ambitie dat het streven naar behoud en duurzaam gebruik van het natuurlijk kapitaal (No Net Loss) onderdeel wordt van het beleid van Nederlandse ondernemingen. Om dat te bereiken heeft het Platform haar eigen doelen en bij behorende activiteiten elk jaar geactualiseerd in een uitvoeringsagenda, welke jaarlijks werd afgestemd met het Ministerie van Economische Zaken.

De Uitvoeringsagenda van het Platform was gefocust op 4 grote lijnen.

- Bewustwording, communicatie, meten en weten
- Duurzame productie: natuurlijk kapitaal verankeren in de bedrijfsvoering
- Optimalisatie landgebruik
- Bijdrage maatschappelijk debat

[1] Taskforce Biodiversiteit & Natuurlijke Hulpbronnen, Groene Groei, 2011
[23] BEE eindrapport, interne evaluatie van het Platform BEE door RVO (2017)

©NewForesight | All rights reserved

Het platform BEE heeft meer bewustzijn over natuurlijk kapitaal gecreëerd bij een grote groep bedrijven …

Gedeelde visie en actiegerichte strategie

	Gedeelde visie	Actiegerichte strategie
Wat is er bereikt?	• Gevestigde partijen met een grote achterban, die eerder nog niet samenwerkten (natuurorganisaties, werkgevers, en overheid) hebben zich geschaard achter een gemeenschappelijke visie • Er is een grote groep bedrijven (in totaal ruim 100) bedrijven bereikt, naast een ruim netwerk van andere stakeholders • Het bewustzijn over natuurlijk kapitaal, dat in 2011 nog erg laag was, is door de inspanningen van Platform BEE vergroot • Ondertekening van het 'The Hague Akkoord' door 40 partijen aan het einde van het platform was een succes omdat deze partijen zich hiermee committeerden aan heldere doelstellingen.	• De visie uit het 'Groene Groei' rapport van de Task Force dat de aanleiding was voor het platform BEE gaf de betrokkenen een goed begrip van de uitdaging en wat er nodig was om verantwoordelijk omgaan met natuurlijk kapitaal door bedrijven te stimuleren • Het platform BEE heeft de drempel voor bedrijven om aan de slag te gaan met natuurlijk kapitaal zo klein mogelijk gemaakt – door de verstrekking van subsidies, het initiëren van de Natural Captains, de helpdesk en begeleiding bij projecten – dit is van groot belang tijdens de eerste fase van een transitie
Wat bleken de uitdagingen?	• Hoewel het ondertekenen van het The Hague Akkoord een succes was, is het aantal ondertekenaars minder dan de 80 partijen die zich aan het begin van het platform hadden gecommitteerd, ook minder groot waren dan de partijen uit van het begin • De doelstellingen van het platform zijn onvoldoende SMART gemaakt, hierdoor was het niet duidelijk waar partners zich precies aan committeerden en was het later moeilijk om impact te meten	• Het platform en haar deelnemers hebben voornamelijk gewerkt aan projecten en pilots te ontwikkelen bij de deelnemers, dit heeft voor individuele partijen zeker wat opgeleverd, echter het creëren van een systemische oplossing voor de biodiversiteitsverlies en duurzaam bodemgebruik is hiermee nog niet gerealiseerd • Hoewel dit in de eerste fase ook nog niet mogelijk is, had het duidelijker uitwerken van een 'theory of change' of interventie-logica er toe kunnen leiden dat grotere stappen werden gezet • De ontwikkelde tools waren pas klaar vlak voordat het platform ten einde liep en deze zijn daarom nauwelijks gebruikt
Geleerde lessen	• Maak doelstellingen concreet zodat deze goed meetbaar zijn en kan worden bijgestuurd en (na afloop) de impact kan worden gemeten	• Het uitwerken van een interventielogica – waaruit blijkt hoe de strategie en bijbehorende activiteiten leiden tot de gewenste systeemverandering – draagt bij aan het versnellen van de transitie • Bij de ontwikkeling van tools is het van belang dat er genoeg tijd is om deze te kunnen implementeren

©NewForesight | All rights reserved

… hierdoor is de transitie van de eerst naar de tweede fase in gang gezet

Rollen & verantwoordelijkheden en duurzame business case

	Duidelijke rollen & verantwoordelijkheden	Duurzame business case
Wat is er bereikt?	• Voor het eerst samenwerking tussen de koepel van natuur-organisaties (IUCN) en werkgevers organisatie (VNO-NCW) op biodiversiteit, dit waren voor de oprichting van het platform nog twee gescheiden werelden • Door de jaren heen is de samenwerking opgebouwd en is er meer vertrouwen en ervaring ontstaan • Een keer per jaar werden was er een bijeenkomst tussen de DG van het Ministerie en de directeuren van VNO-NCW en IUCN hierdoor konden de hoogste verantwoordelijke personen van de leidende organisaties op de hoogte van de voortgang worden gebracht	• Een duurzame business case voor natuurlijk kapitaal betekent dat er een duidelijke waarde propositie is om dit te verankeren in de bedrijfsvoering • Bevordering van bewustwording (van natuurlijk kapitaal) was een integraal doel van het platform en de ingangseis voor bedrijven om mee te doen was ‘ambitie voor het verbeteren van eigen strategie’ • Door middel van subsidies zijn veel bedrijven projecten gestart, en zijn veelal verder gegaan met de activiteiten die ze hebben geïnitieerd en versneld met de ondersteuning van het platform
Wat bleken de uitdagingen?	• De stuurgroep bestond uit naast IUCN, VNO-NCW en het Ministerie van EZ uit toonaangevende organisaties met een grote potentiële invloed, deze organisaties hebben echter zelf weinig ondernomen om natuurlijk kapitaal te verankeren in de eigen organisatie • Dit kan ten dele worden verklaard doordat de afgevaardigde vertegenwoordigers in stuurgroep de autoriteit misten om de eigen organisatie op strategisch niveau te betrekken. • Er zijn veel projecten gerealiseerd door individuele bedrijven, grotere collectieve samenwerkingen hebben in mindere mate plaatsgevonden, een kenmerk van de eerste fase van de transitie	• Idealiter ontstaat er een waarde propositie die zo aantrekkelijk is dat er door competitie een vliegwiel – of ‘spill over’ effect ontstaat – meer bedrijven zien de waarde en gaan (zonder subsidie) aan de slag • Dit effect is tijdens het platform nog niet gerealiseerd, er werden weliswaar veel projecten gedaan met partijen binnen het platform, maar buiten het platform is natuurlijk kapitaal nog weinig verankerd • Een gedeeltelijke verklaring is dat er nog steeds structurele barrières zijn voor waarde creatie die zullen moeten worden aangepakt op sectorniveau (zie ook de interventielogica onder strategie)
Geleerde lessen	• Constructieve samenwerking tussen natuurorganisaties, werkgevers en overheid is mogelijk • Benoem stuurgroep leden die het juiste mandaat hebben in hun eigen organisatie • Een transitie begint met projecten binnen organisaties	• Subsidie voor projecten is een belangrijke eerste stap in een transformatie en zorgt voor een vergroting van bewustwording en projecten bij bedrijven • Het aanpakken van structurele barrières voor een aantrekkelijke(re) waarde propositie voor natuurlijk kapitaal is ook van belang

©NewForesight | All rights reserved

Door een aantal uitdagingen waar geen antwoord op is gevonden is de transitie naar de tweede fase nog niet afgerond

Monitoring & evaluatie en effectieve organisatie

	Monitoring & evaluatie	Effectieve organisatie
Wat is er bereikt?	• Er vond een tussentijdse evaluatie van de activiteiten plaats door RVO en jaarlijks werden doelen en activiteiten gereviseerd • Toen duidelijk werd dat de subsidie regeling niet de juiste incentive was om samenwerking en sector overschrijdende kruisbestuiving tussen bedrijven te bewerkstelligen, is het Natural Captain programma ontwikkeld • Ter ondersteuning van het programma is NatCap ontwikkeld waar de deelnemende bedrijven hun ervaringen konden delen • Het afsluitende congres en bijbehorende publicaties heeft een groot bereik gehad	• Er is veel financiële ruimte vanuit de overheid beschikbaar gesteld met een totale subsidie van bijna € 11 miljoen euro, met de dit bedrag is gehoor gegeven aan het advies van de Taskforce dat aan de wieg heeft gestaan het van het platform • Er is een secretariaat opgericht met vertegenwoordiging van elk van de initiatief nemende organisaties • Na behoorlijk wat wisselingen (zie volgend blok) in het begin is in de laatste periode van platform een effectief secretariaat gevormd met de juiste competenties, ervaring en motivatie
Wat bleken de uitdagingen?	• Doordat er geen heldere kwantitatieve of kwalitatieve doelen gesteld kon er geen sprake zijn van monitoring of evaluatie • Er was geen structurele aandacht voor communicatie activiteiten: Platform BEE, de helpdesk en ontwikkelde tools zijn mede hierdoor moeilijk te vinden geweest voor de potentiële gebruikers • Er heeft een interne evaluatie plaatsgevonden door RVO[1] waarin werd geconcludeerd dat “De resultaten van de inspanningen (hoe groot is daadwerkelijke bijdrage aan de No Net Loss Doelstelling geweest) zijn niet meetbaar of in iedere geval niet geëvalueerd	• De door de overheid beschikbare financiering heeft het platform gedreven en dat is in deze fase van groot belang, echter door deze zekerheid is er niet gekeken naar andere vormen van financiering voor de lange termijn waardoor er een afhankelijkheid is ontstaan • In de eerste periode van het platform zijn er veel wisselingen geweest in het secretariaat en werd de beschikbare tijd en focus van secretarissen verdeeld over activiteiten die niet gerelateerd waren aan het platform, dit heeft de effectiviteit beïnvloedt • De secretarissen hadden niet het mandaat om in de eigen organisatie strategische keuzes door te voeren
Geleerde lessen	• Impact kan alleen worden gemeten als doelstellingen helder, precies en meetbaar worden gemaakt • Zonder een duidelijke strategie en plan is communicatie gefragmenteerd en wordt potentie onbenut gelaten	• Het opbouwen van een effectief secretariaat dat bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende stakeholders (met uiteenlopende resources) is een uitdaging, met name in het begin en bij een thema dat nog in de eerste fase van de transitie zit • Financiering uit verschillende bronnen vermindert afhankelijkheid van één partij en vergroot daarmee de kans op continuïteit

RVO (2017) – Eindrapportage Platform BEE (intern document)

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Inhoudsopgave



Introductie



Gewenste situatie – een succesvolle transitie



Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie



Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur



Toekomst – Conclusies & aanbevelingen

©NewForesight | All rights reserved

De MKBA Werkwijzer Natuur heeft de potentie om bij de dragen aan de verankering van natuurlijk kapitaal in beleid …

Introductie van de MKBA Werkwijzer Natuur

Programma Natuurlijk Ondernemen

- Het doel van Programma Natuurlijk Ondernemen is de kracht van ondernemerschap en innovatie aan te wenden voor het zorgvuldiger omgaan met biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen.
- Het programma is voornamelijk gericht op ondernemers, maar hield ook rekening met de rol van de overheid door het meenemen in de begroting van de ontwikkeling economisch en besluitvormings instrumentarium (waaronder onderzoek marktwerking ecosysteemdiensten, maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA)-systematiek en afbouw biodiversiteitschadelijke prikkels)[1]

Werkwijzer Natuur

- Als onderdeel van Programma Natuurlijk Ondernemen is de MKBA Werkwijzer Natuur ontwikkeld als aanvulling op de Algemene Leidraad voor MKBA. Zowel de Algemene Leidraad als bijhorende werkwijzers dienen ter ondersteuning van het uitvoeren van MKBAs om welvaartseffecten in kaart te brengen van mogelijk overheidsbeleid om beleidskeuzes te maken en onderbouwen.
- De Werkwijzer Natuur[2] is ontwikkeld om welvaartseffecten van ingrepen op natuur of natuurbeleid in kaart te kunnen brengen, zodat het op een gestructureerde manier meegenomen kan worden in het besluitvormingsproces voor overheidsbeleid.

Aanpak van de Evaluatie

- Gezien de werkwijzer nog niet in gebruik genomen is, richten we ons in deze vooruitkijkende evaluatie op de volgende zaken:
  1. het proces van het tot stand komen van de werkwijzer
  2. de potentie om aan het doel van programma natuurlijk ondernemen bij te dragen
  3. op wat voor manier succesvol gebruik van de werkwijzer kan worden bevorderd
- Om deze evaluatie uit te voeren hebben we interviews gehouden met stakeholders die op verschillende manieren betrokken zijn bij de werkwijzer, zoals het opstellen, uitvoeren of toetsen.

[1]Kamerstuk 33043-10 Brief van de staatssecretaris van economische zaken, landbouw en innovatie aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2012
[2]Werkwijzer Natuur, Arcadis en CE Delft, 2018

©NewForesight | All rights reserved

… als het toekomstig gebruik er van wordt gestimuleerd door het vergroten van bekendheid en toegankelijkheid

Evaluatie vande MKBA Werkwijzer Natuur

Inhoudelijke experts zijn goed geraadpleegd, toekomstige gebruikers minder

Bij het opstellen van de werkwijzer is het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van de kennis van zowel inhoudelijke experts (ecologie, economie en MKBA-systematiek) als ook de toekomstige gebruikers (opdrachtgevers, gebruikers en toetsers)

Inhoudelijke kennis aanwezig en benut

- Expertise op bovengenoemde kennisgebieden was aanwezig in de begeleidingsgroep.
- De kennis werd bovendien benut gezien de groep circa tweemaandelijks samenkwam met de auteurs.

Toekomstige gebruikers hadden meer betrokken kunnen worden

- Van de toekomstige gebruikers waren opdrachtgevers en toetsers afdoende vertegenwoordigd in de begeleidingsgroep.
- Representatie van uitvoerders was er met het PBL, maar onafhankelijke consultants die ook MKBAs opstellen zijn er niet bij betrokken.
- Van in elk geval één van de voorbeeldcases die worden aangehaald in de werkwijzer, is de uitvoerder niet gecontacteerd waardoor vertraging is opgelopen en feitelijke onjuistheden niet zijn gecorrigeerd.

De werkwijzer heeft de potentie om Natuurlijk Kapitaal te verankeren in beleid

Het doel van Programma Natuurlijk Ondernemen is kracht van ondernemerschap en innovatie aan te wenden voor het zorgvuldiger omgaan met biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen.

Doel van MKBA werkwijzer Natuur

Door de werkwijzer worden de effecten van overheidsbeleid op biodiversiteit en ecosystemen op een meer gestructureerde manier onderdeel van het maken en onderbouwen van beleidskeuzes. Op die manier helpt het de overheid om zorgvuldiger om te gaan met biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen.

Bijdrage aan doel Natuurlijk Ondernemen

De werkwijzer kan ook gebruikt worden om MKBA's uit te voeren voor overheidsbeleid ter beïnvloeding van het bedrijfsleven, zoals prijsprikkels. Zo kan de werkwijzer het uitfaseren van biodiversiteitsschadelijke en invoering van stimulerende prijsprikkels ondersteunen. Daarmee helpt de werkwijzer indirect ook het bedrijfsleven om zorgvuldiger om te gaan met biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen.

Stimuleer toekomstig gebruik door het vergroten van de bekendheid en toegankelijkheid

Vergroot bekendheid bij toekomstige gebruikers

Een MKBA kan een waardevol onderdeel zijn van het besluitvormingsproces voor overheidsbeleid. Dit wordt niet altijd zo ervaren door beleids-makers, omdat zij ten onrechte denken dat het bedoeld is om hun beleid te evalueren, in plaats van als instrument te gebruiken is om tot een goed onderbouwde beleidskeuze te komen.

- Publiceer artikelen in vakbladen van natuur- en waterbeheerders waarin wordt uitgelegd dat MKBAs zijn bedoeld om beleid te informeren en metingen te verbeteren in plaats van evalueren van uitgevoerd beleid
- Stimuleer uitvoer MKBAs in een vroege fase van trajecten voor het voorkomen van teleurstellingen en verhogen van kosteneffectiviteit en efficiëntie

Maak het gebruik zo toegankelijk mogelijk

De toegankelijkheid tot de MKBA leidraad, werkwijzers, kentallen handboeken e.d. is beperkt toegankelijk omdat het niet op één plek te vinden is.

- Verzamel de algemene leidraad, werkwijzers en kentallen handboeken op één website die zorgvuldig beheerd wordt door het MKBA kernteam.

Bron: Interviews met stakeholders die op verschillende manieren betrokken zijn bij de werkwijzer

©NewForesight | All rights reserved

Ook het Maatschappelijk Programma Natuurlijk Kapitaal beoogd natuurlijk kapitaal verankeren in bedrijfsvoering

Doelstellingen van het Maatschappelijke Programma Natuurlijk Kapitaal[1]

- **Verankering bij bedrijven**
  - Coalitievorming van bedrijven, financiële instellingen en maatschappelijke partners, gericht op innovatie, impact en leren
  - Implementatie en opschaling van duurzaam gebruik van natuurlijk kapitaal binnen mondiale waardeketens
  - Borgen dat de inzet van bedrijven, financiële instellingen en overheden leidt tot daadwerkelijke meerwaarde voor natuur en mensen
- **Transparantie vergroten**
  - Ontwikkelen en toepassen van tools en methoden om natuurlijk kapitaal onderdeel te maken van duurzame bedrijfsvoering, interne informatievoorziening en externe (financiële) verslaglegging van bedrijven en organisaties
  - Meewegen van afhankelijkheid van en impact op en kansen van natuurlijk kapitaal in financiële risicobeoordelingen
- **Inzet overheid instrumenten**
  - Eigen huis op orde brengen door natuurlijk kapitaal te verankeren in het rijksinkoopbeleid en in eigen besluitvorming en statistieken
  - Ondersteunen van de maatschappelijke partners
  - Faciliteren van internationale samenwerking, gericht op internationale standaardisatie van instrumenten en methoden

Agrofood[2]

- Kennis over en inzicht in de factoren die (de kwaliteit van) natuurlijk kapitaal beïnvloeden;
- Bewustzijn van de kansen van een goed gebruik en van de risico's van negatieve effecten (voor het eigen bedrijf of organisatie, voor de directe omgeving van het bedrijf, voor de keten, en voor de economie en samenleving als geheel) en de bereidheid of noodzaak op basis van dit bewustzijn te handelen;
- Middelen ('gereedschappen', 'tools', instrumenten) om te meten, te duiden en te sturen;
- Versterken van samenwerking in ketens en gebieden; concrete uitvoerbare projecten, businesscase development, opschalen succesvolle werkwijzen, tools en/of (technische) innovaties;
- Randvoorwaarden en condities waaronder (bij)sturen bevorderd wordt.

Bouw[3]

- Impact op natuurlijk kapitaal door materiaal-grondstofgebruik
  - Hiervoor een boekhouding opzetten, met als doel om over de gehele keten minimaal op “nul” uit te komen, dus minstens geen verlies van NK te veroorzaken.
  - Directe maatregelen nemen: Mogelijk zijn voor stappen die veel impact hebben op NK alternatieven mogelijk, waardoor compensatie niet nodig is
- Inzet op groene leefomgeving en natuur inclusief bouwen en ontwerpen: Nog geen heldere doelstellingen

Chemie[4]

- Integratie van natuurlijk kapitaal in bestaande VNCI programma’s, delen van best practices en ervaringen met implementatie en identificatie van hot spots en gaten in beleid
- Afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal financieel relevant maken door een pilot met voorlopers en het NBA
- Standaardisering en simplificatie via de ontwikkeling en testen van een internationale sector gids

[1]Ministerie van Economische Zaken. Op weg naar een maatschappelijke programma voor natuurlijk kapitaal, 2016
[2]Opzet Coalitie Samenwerking Natuurlijk Kapitaal in Agrifood. “NK-Agri” (concept), 2018
[3]Natuurlijk Kapitaal in de Bouwsector, 2018
[4]Strengthening the Natural Value of the Chemical Sector, 2018

©NewForesight | All rights reserved

Door te kiezen voor drie sectoren in coalities is er meer focus aangebracht in de strategie

Visie en strategie

	Gedeelde visie	Actiegerichte strategie
Wat is er bereikt?	• Er zijn nu drie coalities en in iedere coalitie zijn de belangrijke stakeholdergroepen vertegenwoordigd door een van de founding partners en een brancheorganisatie • De gezamenlijke visie is aansprekend voor al deze stakeholders en er is commitment om deze te realiseren • Doordat er wordt gewerkt met het Natural Capital Protocol wordt er voortgebouwd op een bestaande geaccepteerde internationale standaard en fragmentatie voorkomen	• Er is gekozen om te focussen op drie sectoren en in elke coalitie is een onderzoek gedaan naar wat er al speelt in de sector tijdens een pressure cooker met een groep experts, koplopers en overheid • Tijdens deze pressure cooker is naar voren gekomen wat de belemmeringen zijn, welke oplossingen nodig zijn, welke partijen en/of initiateven al actie ondernemen en wat er nog ontbreekt • De strategie is het ondersteunen van bestaande initiatieven op zo voort te bouwen op wat er gebeurt in de sector
Wat bleken de uitdagingen?	• Hoewel er is gekeken naar wat er speelt en wat er nodig is volgens de sector, is er geen grondige analyse gedaan van de root causes en barrières die er bestaan om natuurlijk kapitaal sector breed te verankeren • Er is uitgesproken door de coalitiepartners dat ze zich zullen inzetten om de doelstellingen te behalen, maar omdat deze niet concreet zijn is het niet duidelijk wat dit commitment precies inhoud • De voortgang die is geboekt na een jaar – het ontwikkelen van een actieplan – is laag en dit heeft consequenties voor het huidige energieniveau: vanuit verschillende hoeken wordt de wens uitgesproken om sneller te gaan	• Er heeft een gat gezeten tussen de afloop van het Platform BEE en de voortzetting van het MPNK, de coalitie die toen is opgebouwd (bestaande uit ondertekenaars The Hague Akkoord, de Natural Captains en de gesubsidieerde projecten) is niet meer actief betrokken en dat is een gemiste kans • De initiatieven die worden gesteund draaien vooral om het uitvoeren van projecten bij bedrijven, en in mindere mate om het in kaart brengen van de structurele barrières in de sector (zie ook visie) en deze aan te pakken door middel van een ‘theory of change’ om zo de waarde propositie van natuurlijk kapitaal te vergroten
Geleerde lessen	• Maak doelstellingen helder en meetbaar zodat impact kan worden gemeten • Zorg er voor dat natuurlijk kapitaal hoog op de agenda komt te staan bij alle partijen in de coalitie – dit vereist een expliciete go / no beslissing met bestuurlijk commitment	• Zorg op tijd voor het borgen van opvolging van een programma voordat deze ten einde loopt om meer te kunnen voortbouwen op wat eerder is opgebouwd • Geef een interventielogica meer status binnen de strategie om de root causes en barrières aan te kunnen pakken

©NewForesight | All rights reserved

Na een jaar samenwerken zijn de coalities gekomen tot het creëren van een actieplan

Rollen & verantwoordelijkheden en business case

	Duidelijke rollen & verantwoordelijkheden	Duurzame business case
Wat is er bereikt?	• De coalitie van founding partners bestaat uit invloedrijke netwerk organisaties die ieder beschikken over een grote achterban • De partijen die al eerder actief waren tijdens het platform BEE zijn uitgebreid met een aantal organisaties die een specifieke expertise en/of netwerk hebben dat eerder nog niet aanwezig was • Per activiteit is bepaald welke coalitie partners welke acties zal uitvoeren	• Iedere coalitiepartner ziet een toegevoegde waarde in het samen werken aan het verankeren van natuurlijk kapitaal
Wat bleken de uitdagingen?	• Slechts een deel van de mensen uit de coalitie waren eerder betrokken bij het Platform BEE, dit leidt tot het risico dat de opgebouwde ervaring en de geleerde lessen niet zijn geborgd • Er is gekozen om samen te werken met brancheverenigingen – het voordeel is dat dit toegang geeft tot een grote achterban; het nadeel is deze aangeven dat natuurlijk kapitaal laag op de agenda staat (na klimaat, energie en de circulaire economie) en dat er in sommige coalities langzaam voortgang wordt gemaakt en/of het ambitieniveau van de interventies drastisch verlaagd	• Elke coalitie ondersteunt bestaande initiatieven en er wordt nog gezocht naar hoe het verankeren van natuurlijk kapitaal in de bedrijfsvoering waarde creëert voor een bedrijf • De focus op het ontwikkelen van een duurzame business case en het belonen van goed gedrag is op het moment te laag binnen de coalities • Het is daarom belangrijk dat barrières worden omgezet in stimulerende maatregelen en dat goed gedrag (het verankeren van natuurlijk kapitaal) wordt beloond zodat er competitie ontstaat tussen voorlopers onderling en tussen voorlopers en achterblijvers
Geleerde lessen	• Wanneer er geen duidelijke samenwerkingsovereenkomst is waarin principes en procedures staan beschreven kunnen er vertragingen ontstaan omdat een partij niet aan concrete afspraken kan worden gehouden	• Er is nog geen duidelijke waarde propositie voor bedrijven om natuurlijk kapitaal te verankeren

©NewForesight | All rights reserved

De meerderheid van de founding partners zou graag zien dat het tempo wordt versneld

Monitoring & evaluatie en organisatie

	Monitoring & evaluatie	Effectieve organisatie
Wat is er bereikt?	• Er wordt in de coalitie agro-food voorgesteld om een jaarlijkse tussentijdse evaluatie in te stellen met een go - no go moment • Er is een online futureproof community voor het delen van lessen, uitdagingen en oplossingen	• Bij de meerderheid van de vertegenwoordigers van de coalitiepartners wordt natuurlijk kapitaal als een belangrijk onderwerp gezien
Wat bleken de uitdagingen?	• Omdat men tot nu toe aan actieplannen heeft gewerkt is men nog niet toegekomen aan het formuleren van meetbare doelstellingen en is er daarom nog niet nagedacht over hoe deze doelstellingen kunnen worden gemeten en hoe dit kan worden gecommuniceerd • Het ambitieniveau is niet specifiek gemaakt waardoor het niet duidelijk wanneer resultaten minimaal of optimaal zijn • Er wordt gebruik van gemaakt van de Futureproof community voor communicatiedoeleinden, maar er is nog geen duidelijk communicatie plan of strategie waaruit blijkt hoe er zal worden gecommuniceerd met partijen die nog niet aangesloten zijn bij deze community	• De huidige organisatie van de coalitie leidt nog niet tot de gewenste snelheid van de benodigde transitie – zo is er geen onafhankelijk secretariaat, de taken zijn verdeeld over vertegenwoordigers van elke coalitiepartner en de intensiviteit van de samenwerking is laag • Er is over het algemeen weinig tijd en het MPNK word gecombineerd met meerdere andere activiteiten, er lijkt daarom veel aansluiting te zijn gezocht bij initiatieven waar de coalitiepartners al actief mee waren • Financiering is volledig afhankelijk van subsidie van het Ministerie, er wordt nog niet nagedacht over hoe alternatieve bronnen van inkomsten voor de lange termijn kunnen worden aangetrokken waardoor de lange termijn toekomst nog afhankelijk is van één partij
Geleerde lessen	• Maak overeengekomen doelstellingen meetbaar op basis van een theory of change • Maak een communicatie plan per sector met een aangepaste boodschap die aansluit bij de doelgroep	• Borg dat de staf voldoende tijd en focus heeft • Start met nadenken over hoe financiering voor de lange termijn gedeeld kan worden zodat het niet geheel afhankelijk blijft van overheidssubsidie

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Programma Natuurlijk Ondernemen

Inhoudsopgave



Introductie



Gewenste situatie – een succesvolle transitie



Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie



Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur

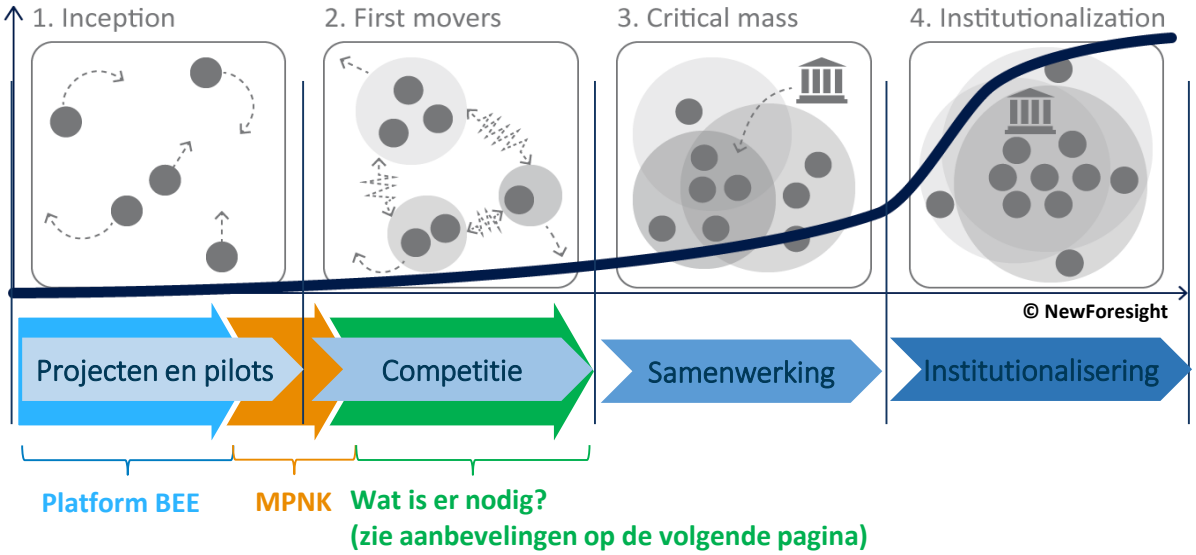


Toekomst – Conclusies & aanbevelingen

©NewForesight | All rights reserved

Natuurlijk kapitaal zit nog middenin de transitie van de 1e naar de 2e fase (met uitzondering van het Natural Capital Protocol)

Conclusies



- Uit de evaluatie blijkt dat één element in fase 4 zit: Het Natural Capital Protocol – de andere initiatieven bevinden zich nog in de transitie van de 1e en 2e fase
- De echte transformaties vinden plaats in ketens, gerelateerd aan specifieke ecosystemen & landscapes – Dat is het niveau waarop de 6 succesfactoren ingevuld moeten worden om naar fase 2, 3 en verder te komen
- Voor agro-food in het Nederlandse landschap zit de transitie in fase 1 en zijn belangrijke elementen aanwezig om naar de 2e en 3e fase door te bewegen, in de bouw- en chemie sectoren zal de transitie vooral van de 1e naar de 2e fase gaan
- Internationaal zijn er verschillende landschappen/ketens waar fase 1 initiatieven op natuurlijk kapitaal plaatsvinden in agro-food (zoals bijvoorbeeld het Soil initiative van MVO Nederland) – verschillende leden van VNO-NCW en MVO Nederland zijn bij die initiatieven betrokken

©NewForesight | All rights reserved

Versnel de transitie door transparantie te vergroten, te verbinden met sterke initiatieven en het opzetten van PPP's te stimuleren

Aanbevelingen



Transparantie

Vergroot de transparantie van de impact op natuurlijk kapitaal

- Promoot gebruik Natural Capital Protocol bij bedrijven en andere actoren
- Bouw voort op de huidige activiteiten en verhoog de urgentie hiervan
- Support true cost accounting

Link met geleerde lessen:

- Maak doelen meetbaar
- Maak een communicatie-plan & - strategie
- Bouw voort op wat er al is



Coalities of the willing

Verbind veelbelovende (fase 2) initiatieven tot 'coalities of the willing'

- Werk met partijen die echt willen en een gezamenlijk belang hebben
- Daag bedrijven uit om met publiek-private partnerships te komen voor transities in specifieke gebieden en ketens
- Vergroot (de concreetheid van) het commitment van alle partners

- Bouw voort op wat er al is
- Werk met partijen die een duidelijke waarde propositie zien voor natuurlijk kapitaal



Business cases

Verbeter de business cases voor natuurlijk kapitaal

- Creëer waarde bij deelname aan de coalitie
- Ontwikkel een interventielogica zodat het duidelijk is welke activiteiten nodig zijn om de gezamenlijke barrières op te lossen
- Stimuleer marktdifferentiatie d.m.v. regels en prijsprikkels en om de business case voor natuurlijk kapitaal te versterken

- Duidelijke waardepropositie voor natuurlijk kapitaal
- Grondige root cause analyse
- Geef interventielogica meer prioriteit en status



Effectieve organisatie

Versterk de facilitatie van de backbone organisatie

- Vergroot de onafhankelijkheid van het secretariaat
- Zorg dat de staf mandaat en autoriteit heeft om zijn of haar organisatie te vertegenwoordigen
- Laat je niet verassen en werk nu al aan de lange termijn financiering

- Stuurgroep met mandaat
- Versterk samenwerking
- Financiering uit meerdere bronnen
- Regel opvolging programma

©NewForesight | All rights reserved

Vergroot de transparantie van de impact op natuurlijk kapitaal dm.v. het Natural Capital Protocol en true cost accounting

Aanbeveling 1 – Vergroot de transparantie van de impact op natuurlijk kapitaal



- **Promoot gebruik Natural Capital Protocol bij bedrijven en andere actoren**
  - Er is momentum op het gebied van het transparanter maken van de impact op natuurlijk kapitaal d.m.v. rapportage.
  - Het is goed dat de coalities breed inzetten op het stimuleren van de implementatie van Het Natural Capital Protocol dat door veel bedrijven wordt ondersteund.
  - De achterban van VNO-NCW en IUCN kan nog actiever worden betrokken.



- **Bouw voort op de huidige activiteiten en verhoog de urgentie hiervan**
  - Het MPNK is momenteel al actief op dit gebied: zo is de actie gepland om d.m.v pilots de afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal inzichtelijker te maken en door middel van sector guides en tools rapportages te standaardisering en te versimpelen.
  - De snelheid waarop dit gebeurt is echter trager dan gewenst en het zou wenselijk zijn om hier meer urgentie aan te geven.



- **Support true cost accounting**
  - Het MPNK is momenteel al actief op dit gebied: zo is de actie gepland om d.m.v pilots de afhankelijkheid van natuurlijk kapitaal inzichtelijker te maken en door middel van sector guides en tools rapportages te standaardisering en te versimpelen.
  - De snelheid waarop dit gebeurt is echter trager dan gewenst en het zou wenselijk zijn om hier meer urgentie aan te geven.
  - Zoek daarnaast ook aansluiting bij de vergelijkbare ontwikkelingen die plaatsvinden financiële sector.

©NewForesight | All rights reserved

Verbind (fase 2) initiatieven tot ‘coalities of the willing’ die fase 3 van de transitie kunnen drijven

Aanbeveling 2 – Coalities of the willing



- **Verbind veelbelovende (fase 2) initiatieven tot ‘coalities of the willing’**
  - Werk met partijen die echt willen omdat ze al hebben geïnvesteerd in het verankeren van natuurlijk kapitaal en een gezamenlijk belang hebben om de barrières die bestaan op de lossen.
  - De sector Agro-food is het verst, dit is daarom de meeste logische sector om mee te starten. Er zijn al een aantal initiatieven (waarmee nog geen verbinding is gezocht) die verder zijn dan de initiatieven die momenteel worden ondersteund zoals het Deltaplan Biodiversiteitsherstel; Bodemstrategie van het Ministerie van LNV; Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie Biomassa en Voeding; en de Landbouwvisie van de Minister.
  - Let op: het is nadrukkelijk niet de aanbeveling om naast de drie huidige coalities nog een vierde coalitie op te starten.



- **Daag via MVO Nederland en VNO-NCW bedrijven uit om met publiek-private samenwerkingen te komen voor transities in specifieke gebieden en ketens**
  - Op de korte termijn zou dit mogelijk kunnen zijn voor bedrijven actief in de agro-food sector.
  - Bedrijven uit de bouw- chemie sectoren zouden op termijn tot een voorstel kunnen komen voor één of meerdere landschappen, maar vooralsnog zijn ze nog niet in de buurt van een stap naar fase 2.



- **Vergroot (de concreetheid van) het commitment van alle partners uit de coalities of the willing**
  - Verbind de coalitie rondom een ambitieuze visie met concrete en precieze doelstellingen.
  - Stel als eis aan deelname aan de coalitie dat partijen zich committeren aan de visie en de doelstellingen zodat het voor elke partner concreet is wat steun / deelname / inzet betekent.

©NewForesight | All rights reserved

Versterk de business case door waarde te creëren bij deelname, een interventielogica te ontwikkelen en goed gedrag te belonen

Aanbeveling 3 – Business case



- **Creëer waarde bij deelname aan de coalitie**
  - De coalitie zal bestaan uit partijen die al hebben geïnvesteerd in het verankeren van natuurlijk kapitaal, het zijn de voorlopers die tegen gezamenlijke barrières aanlopen.
  - Wanneer deze barrières kunnen worden weggenomen, dan hebben deze voorlopers er het meeste baat bij.
  - Als de samenwerking vanuit de coalitie leidt tot het wegnemen van de structurele barrières dan wordt er waarde gecreëerd bij deelname.



- **Ontwikkel een interventielogica zodat het duidelijk is welke activiteiten nodig zijn om de gezamenlijke barrières op te lossen**
  - Om de barrières weg te kunnen nemen is een goed begrip van de uitdaging essentieel, dit begrip kan worden verkregen door het uitvoeren van een goede root cause probleem analyse en het in kaart brengen van de belangen.
  - Op basis van bovenstaande analyses kan worden bepaald welke interventies zullen leiden tot het gewenste resultaat en wanneer deze worden vertaald naar concrete doelstellingen op het gebied van outcome, outputs, acties en benodigde input is er een duidelijke theory of change, of interventielogica.



- **Stimuleer marktdifferentiatie d.m.v. regels en prijsprikkels en om de business case voor natuurlijk kapitaal te versterken**
  - Door goed gedrag te belonen – oftewel marktdifferentiatie te stimuleren – ontstaat er een incentive voor een bedrijf om natuurlijk kapitaal (verder) te verankeren in de bedrijfsvoering.
  - Goed bedrag kan op verschillende manieren worden beloond:
    - Overheid kan voorlopers belonen door regelgeving, beleid en inkoop gunstiger te maken d.m.v. prijsprikkels voor koplopers
    - Milieuorganisaties en branche verenigingen kunnen voorlopers herkennen en erkennen door middel van labels, rankings en media aandacht

©NewForesight | All rights reserved

Versterk de organisatie door het vergroten van onafhankelijkheid en mandaat en het borgen van lange termijn financiering

Aanbeveling 4 - Versterk de facilitatie van de backbone organisatie



- **Vergroot de onafhankelijkheid van het secretariaat**
  - Zorg dat de staf zich volledig of in ieder geval meer kan focussen op het opbouwen en versterken van de coalities.
  - Benoem staf die voltijd beschikbaar is en dat voor een langere periode kan zijn.
  - Verhoog de intensiteit van de samenwerking.



- **Zorg dat de staf mandaat en autoriteit heeft om zijn of haar organisatie te vertegenwoordigen**
  - Zorg dat de staf het mandaat heeft om beslissingen te nemen als vertegenwoordiger van zijn of haar organisatie. Nu wordt het proces soms met maanden vertraagd omdat er eerst intern zaken moeten worden afgestemd.
  - Spreek af hoe om te gaan met geschillen door een gezamenlijke geschillenprocedure op stellen en zo meningsverschillen constructief op te kunnen lossen.



- **Laat je niet verassen en werk nu al aan de lange termijn financiering**
  - Denk nu al na over het borgen van lange termijn financiering en zorg er voor dat de financiering niet afhankelijk blijft van één stakeholder.
  - Zorg er voor dat er een verdienmodel komt voor de coalitie (dit kan alleen als er een business case is voor de deelnemers) waardoor er minder afhankelijkheid van subsidie ontstaat.

©NewForesight | All rights reserved

Vooruitkijkende evaluatie van het Maatschappelijk Programma Natuurlijk Kapitaal

Inhoudsopgave


Introductie


Gewenste situatie – een succesvolle transitie


Verleden – Platform Biodiversiteit, Ecosystemen & Economie


Heden – Coalities Agro-Food, Bouw & Chemie en Werkwijzer Natuur


Toekomst – Conclusies & aanbevelingen


Bijlagen

©NewForesight | All rights reserved

Voor iedere succesfactor weten we welke zaken van belang zijn

Marktransformatie – de 6 succesfactoren



Gedeelde visie	Strategie	Rollen & verantwoordelijkheden	Business case	Monitoring & evaluatie	Effectieve organisatie
Root cause probleem analyse	Begrip van de uitdaging	Juiste mensen aan tafel	Belangen zijn helder	Resultaten meten en accountability	Onafhankelijk secretariaat
Heldere doelstellingen	Interventie-logica (ToC)	Cultuur van samenwerking	Waarde propositie	Leren en verbeteren	Mandaat
Commitment aan de gedeelde visie	Concreet actieplan	Bestuur	Belonen van gewenst gedrag	Communicatie	Voldoende middelen

Continue verbetering

© NewForesight

©NewForesight | All rights reserved

Key succes factors markttransformatie (1/3)

1. Gedeelde visie



© NewForesight

Root cause probleem analyse	• Breng de root causes en barrières in kaart die bestaan om de doelstelling te realiseren • Begrijp wat er voor nodig is om de bestaande barrières te overkomen
Doelstellingen	• Wees ambitieus in het formuleren van de visie – ga verder dan het beperken van negatieve impact • Zorg ervoor dat de visie gezamenlijk is en dus aansprekend is voor alle relevante partijen • Formuleer heldere en precieze doelstellingen (smart) • Sluit aan bij de gebruikelijke (inter)nationale standaarden om fragmentatie te voorkomen
Commitment aan gedeelde visie	• Zorg voor vertegenwoordiging van de belangrijke stakeholder groepen • Zorg per stakeholder groep voor de vertegenwoordiging van de juiste organisaties • Faciliteer een constructieve dialoog die leidt tot een breed gedragen consensus

2. Actiegerichte strategie



© NewForesight

Goed begrip van de uitdaging	• Maak de onderliggende opvattingen, overtuigingen en belangen van de verschillende stakeholders duidelijk • Bepaal de invloed van de politieke en sociale omgeving • Bouw voort op eerdere resultaten, samenwerkingen en afspraken
Interventie logica (ToC)	• Vertaal de doelstellingen naar outcome, outputs, actions en input • Beschrijf hoe de gewenste interventies zullen leiden tot het gewenste resultaat • Denk na over welke middelen (tijd, geld, etc.) er nodig zijn om de gewenste resultaten te behalen
Concreet actieplan	• Formuleer op basis van de interventie logica een concreet actie plan inclusief korte en lange termijn mijlpalen • Bepaal per actie wie er verantwoordelijk is • Spreek af wanneer er wordt samengewerkt (non-competitief) of geconcurreerd (competitief) • Borg inclusiviteit van alle stakeholders zodat alle partijen achter het plan staan

©NewForesight | All rights reserved

Key succes factors markttransformatie (2/3)

3. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden



© NewForesight

Juiste mensen aan tafel	• Bepaal de rollen, verantwoordelijkheden en activiteiten van elke partner • Zet partners in op het gebied waar ze goed in zijn • Zorg ervoor dat iedere partner de juiste skills heeft voor zijn/haar taak • Pas de rolverdeling aan wanneer veranderingen daar om vragen
Cultuur van samenwerking	• Bepaal gezamenlijk op welke manier er wordt samengewerkt om de gedeelde visie te realiseren • Wordt het eens over een 'samenwerkingsovereenkomst' waarin principe, procedures, etc. staan beschreven • Bouw voort op bestaande relaties en activiteiten om duplicatie te voorkomen • Zorg voor zoveel mogelijk continuïteit van betrokkenen zodat er zo min mogelijk kennis verloren gaat
Bestuur	• Ontwerp de governance structuur van de samenwerking • Benoem bestuursleden met de juiste senioriteit binnen hun organisatie (experts, beslissers, • Verzeker dat er voldoende aansluiting is tussen bestuurders, achterban en het secretariaat • Borg de juiste samenstelling zodat alle belangen zijn vertegenwoordigd

4. Duurzame business case



© NewForesight

Belangen zijn in kaart gebracht	• Maak voor elke partner concreet wat steun / deelname / inzet betekent • Draag bij aan het realiseren van de missie & visie door de juiste incentives te creëren • Sluit aan bij de gedeelde doelstellingen • Is coherent met de interventielogica en strategie
Aanwezigheid van een waarde-propositie	• Creëer waarde voor elke type stakeholder bij deelname • Zet barrières om in stimulerende maatregelen • Zorg ervoor dat deelname aan het platform onderscheidend werkt t.o.v. niet deelname
Belonen van goed gedrag	• Faciliteer een beloning voor natuurlijk ondernemen • Verzeker dat de business case leidt tot buy-in van alle partners om de gezamenlijke visie en missie te realiseren • Ontmoedig freeriders/ meelifters en overvragers • Stimuleer gebalanceerd gebruik van middelen

©NewForesight | All rights reserved

Key succes factors markttransformatie (3/3)

5. Monitoring & evaluatie



© NewForesight

Meten van resultaten	• Maak de overeengekomen doelstellingen meetbaar op basis van outcome, output en KPI's • Zet een gezamenlijk systeem op om voortgang te meten en te evalueren • Spreek af wat de minimale- en optimale ambities zijn • Meet en deel de voortgang van de resultaten op regelmatige basis
Leren en continue verbetering	• Zorg ervoor dat alle partijen toegang hebben tot de relevantie informatie en resultaten • Leer van resultaten • Pas als nodig de strategie aan (organizational learning)
Communiceren	• Maak een concreet communicatie plan • Pas de boodschap aan per belangrijke doelgroep • Investeer in het opbouwen van relaties van belangrijke doelgroepen • Deel successen van partners in het stimuleren van natuurlijk ondernemers

6. Effectieve organisatie



© NewForesight

Onafhankelijk secretariaat	• Richt een onafhankelijk secretariaat op met de verantwoordelijkheid om het platform te managen • Selecteer staf met de juiste competenties, ervaring en motivatie • Zorg dat de staf zich volledig kunnen focussen op het partnership • Benoem staf die voltijd beschikbaar is en voor langere tijd betrokken zijn
Mandaat	• Waarborg mandaat van de staf vanuit de vertegenwoordigde organisatie(s) • Borg goede en regelmatige communicatie tussen het secretariaat en bestuur • Meet, evalueer en verbeter de onderlinge samenwerking en de effectiviteit van het secretariaat • Bepaal een gezamenlijke geschillen procedure om meningsverschillen constructief op te kunnen lossen
Voldoende middelen	• Deel financiering over verschillende financiers zodat het onafhankelijk is van een enkele partij • Borg lange termijn financiering • Zorg ervoor dat er een verdienmodel waardoor er onafhankelijkheid van subsidie wordt gecreëerd • Verzeker dat partners voldoende tijd maken om de doelstellingen te realiseren

©NewForesight | All rights reserved

www.newforesight.com
Arthur van Schendelstraat 750-760,
3511 MK
Utrecht
The Netherlands
+31 (0) 30 227 19 00
info@newforesight.com



- NewForesight is een strategisch adviesbureau op het gebied van duurzame markttransformatie
- Leidend in agro-food sectoren als koffie, cacao en palmolie en actief in meer dan 15 sectoren en 30 landen
- Zet duurzaamheid om in marktkansen door samen te werken met multinationals, overheden en coalities