

Financiering en besturing van transdisciplinaire duurzaamheidsonderzoeksprogramma's

Lessen uit 5 jaar ACCEZ

In het Kort: Inzichten voor partnerorganisaties

Opgesteld door Ollie Bream McIntosh, Design Impact Transition (DIT) Platform

In het Kort: Inzichten voor partnerorganisaties

Voor wie is deze samenvatting bedoeld?

Dit document vat inzichten samen met betrekking tot de financiering en het besturen van transdisciplinaire duurzaamheidsonderzoeksprogramma's voor elk van de deelnemende partners van ACCEZ. De geboden inzichten zijn gegroepeerd naar de drie sectoren die vertegenwoordigd zijn in het bestuur van het programma:

- de publieke sector, namelijk Provincie Zuid-Holland;
- de private sector, namelijk werkgeversorganisatie VNO-NCW West;
- de kennissector, namelijk Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), Universiteit Leiden, TU Delft en Wageningen University and Research (WUR).

Deze inzichten zijn mede bedoeld om relevant te zijn voor andere, soortgelijke organisaties die ook partner zijn – of geïnteresseerd zijn om partner te worden – van transdisciplinaire duurzaamheidsonderzoeksprogramma's zoals ACCEZ. Daarom is hieronder een overzicht van het programma zelf opgenomen.

Wat is het ACCEZ-programma?

ACCEZ is een transdisciplinair onderzoeksprogramma dat tot doel heeft blijvende veranderingen te bevorderen in de manier waarop kennis wordt geproduceerd voor duurzaamheidstransities, door diverse groepen belanghebbenden actief te betrekken, actiegericht onderzoek te doen en structurele ondersteuning te bieden in bestuurlijke processen. Het programma streeft ernaar deze nieuwe, gezamenlijk geproduceerde kennis te benutten om transformaties aan te moedigen in belangrijke sectoren van de economie in Zuid-Holland, zoals tuinbouw en landbouw. Het sluit aan bij wereldwijde en nationale duurzaamheidsprioriteiten en draagt bij aan regionale en nationale beleidsdoelstellingen om tegen 2050 een volledig circulaire economie te bereiken.

Hoe wordt het programma gefinancierd?

Van 2018 tot 2023 werd door de Provincie Zuid-Holland € 5,7 miljoen aan het programma toegewezen, wat door de cofinancieringsfaciliteit van het programma werd uitgebreid tot een totaal van € 10,8 miljoen, met bijdragen in contanten en in-kind bijdragen van de vier partneruniversiteiten, VNO-NCW West en ondernemers(-coöperaties). In die zin is het programma een voorbeeld van een triple-helix-samenwerking, waarbij de publieke, private en kennissector betrokken zijn, hoewel ook maatschappelijke organisaties en burgers zijn opgenomen.

Hoe worden de programmamiddelen toegewezen aan specifieke projecten?

Een kernteam van het programma heeft de opdracht om deze fondsen, met ondersteuning van gespecialiseerde interne facilitators, te verdelen over verschillende projecten. Elk project brengt onderzoekers, ondernemers en andere relevante belanghebbenden samen rond een bepaald thema, zoals watergebruik, lokale biodiversiteit of landbouwmethoden. Projectvoorstellen worden gezamenlijk ontwikkeld via persoonlijke netwerken en worden beoordeeld en goedgekeurd door een raad van toezicht, bestaande uit vertegenwoordigers van elke financierende partij.

Welke impact beoogt ACCEZ?

Er is een toenemend besef dat versnelling van transitie naar een duurzame samenleving nieuwe benaderingen vereist, terwijl maar weinig financiers de middelen en mogelijkheden hebben om deze uit te proberen. ACCEZ heeft consequent gestreefd naar het gebruik van eigen mandaat en budget om verder te gaan dan de incrementele en geïsoleerde vormen van impact die doorgaans typerend zijn voor grootschalige duurzaamheidsinitiatieven. In plaats daarvan wil het programma de culturen, structuren en praktijken die ten grondslag liggen aan bestaande systemen van kennisproductie – en daarmee aan systemen van economische productie – in de provincie uitdagen en veranderen. Gezien de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid van de systemen die worden aangepakt, koos ACCEZ ervoor om de beoogde resultaten, succescriteria en strategieën iteratief te ontwikkelen, door middel van experimenten en leren, in strijd met de gebruikelijke verwachtingen dat de impact van een programma vooraf gedefinieerd en gemakkelijk te monitoren moet zijn, bijvoorbeeld via KPI's (kritieke prestatie-indicatoren).

Het programmateam zocht ook naar een reeks minder strikte en meer cocreatieve processen voor samenwerking met de subsidieontvangers dan gebruikelijk is bij grootschalige financieringsprogramma's. Hoewel relatief onbekend voor de Provincie, resoneert deze nieuwe manier van werken met haar intenties om meer missiegericht te werken, en kreeg deze werkwijze uiteindelijk de ruimte om te worden geïmplementeerd, wat het belang aantoont van de moed en het vertrouwen van financiers als randvoorwaarden voor het mogelijk maken van innovatieve benaderingen van impact.

Welke impact heeft ACCEZ tot nu toe opgeleverd?

Het programma bleek nieuwe mogelijkheden voor verandering binnen het provinciaal bestuur te hebben

geopend, de aanpak van planning en management uit te dagen en te veranderen, en relaties tussen onderzoeks-, industrie- en beleidsdomeinen te versterken. Het programma bleek ook nieuwe manieren te hebben verspreid om problemen te begrijpen en te benaderen onder belangrijke groepen belanghebbenden, zoals boeren en financiers, waarbij gebruik werd gemaakt van meer reflexieve, systemische en proactieve perspectieven. De ambities van ACCEZ om transformerende en systemische impact te creëren, brachten het programma in scherp contrast met bestaande culturen, praktijken en structuren. Als zodanig omvat de impact breed toepasbare lessen die voortkomen uit de spanningen en uitdagingen waarmee het programma te maken kreeg, die – hoewel soms ongemakkelijk – uiteindelijk van cruciaal belang bleken te zijn. ACCEZ wordt erkend als een unieke en belangrijke toevoeging aan het bestaande kennis ecosysteem van duurzaamheid in de regio.

Belangrijkste aandachtspunten voor de publieke sector:

Om meer systemische innovatie na te streven, moeten overheidsinstanties vaak interne veranderingen ondergaan door bestaande praktijken te herzien en nieuwe te omarmen. Opkomende *best practices* op het gebied van duurzaamheidstransities wijzen bijvoorbeeld vaak op de noodzaak voor overheden om nauwer samen te werken met andere sectoren. Dit vereist investeringen in de ontwikkeling van nieuwe institutionele relaties en managementcapaciteiten, zelfs als deze investeringen niet altijd direct zichtbaar zijn of goed kunnen worden gemeten met kwantitatieve indicatoren. Het financieren van samenwerkingsprogramma's, zoals ACCEZ, is een haalbare manier om deze veranderingen na te streven.

Bovendien vraagt de *best practice* op dit gebied vaak om een experimentele strategie, waarbij activiteiten en doelstellingen iteratief evolueren, in plaats van vanaf het begin te worden bepaald. Dit vereist meer reflexieve en flexibele vormen van planning en monitoring. Overheidsinstanties moeten daarom voorzien dat de precieze bijdragen van een bepaalde investering of een initiatief aan hun beleidsdoelen mogelijk pas volledig bekend zijn na voltooiing ervan, en dat de werkelijke impact mogelijk alleen waarneembaar wordt in meer narratieve en kwalitatieve beoordelingsmethoden op de lange termijn. Dit vereist nieuwe manieren om te rapporteren over deze experimentele initiatieven.

Daarnaast is het essentieel dat de verschillende inzichten die tijdens deze nieuwe activiteiten en rapportageprocessen zijn opgedaan, niet alleen worden opgevraagd, maar ook zorgvuldig worden gecodificeerd en geïmplementeerd in de dagelijkse besluitvorming, zowel op

project- of programmaniveau als binnen de partnerorganisaties van het programma, zodat fouten niet worden herhaald en de praktijk voortdurend verbetert. Deze leerprocessen kunnen dienen als een raamwerk om meer innovatieve praktijken op één lijn te brengen met de huidige verantwoordingspraktijken, en het voor financiers en toezichthouders makkelijker te maken om de waarde ervan te beoordelen.

Wanneer overheidsinstanties samenwerken met andere sectoren, moeten er ook inspanningen worden geleverd om ervoor te zorgen dat hun bijdragen op evenredige wijze worden erkend en gewaardeerd. Hoewel de Provincie de grootste bijdrage aan het ACCEZ-programma leverde en het grootste deel van haar bijdragen in contanten deed, droegen andere partijen substantieel bij in-kind, waarbij ze vitale personeelstijd aan het programma aanboden, op basis van hun interne tarieven. Bijdragen van andere partijen aan samenwerkingsprogramma's zoals ACCEZ worden echter onbedoeld verborgen in de boekhoudkundige rapporten van de Provincie, die betrekking hebben op uitgaven en geen waardering hebben voor de daaruit voortvloeiende waardecreatie. Dit lijkt het collectieve engagement en gedeelde eigenaarschap dat de cofinancieringsbijdragen vertegenwoordigden, en die centraal stonden in de successen van het programma, te verminderen.

In het kader van de toezeggingen van de publieke sector om duurzaamheidstransities te versnellen, lijkt het onvermijdelijk dat de overheid deze innovatiekosten zal blijven dragen. Het is echter belangrijk om de bijdragen van andere partijen te verwelkomen, waarderen en verantwoorden, omdat dit het gevoel van gezamenlijke inzet versterkt. Het is te verwachten dat er spanningen zullen ontstaan rond de financiering van transdisciplinaire programma's, maar het is essentieel om deze spanningen waar mogelijk te doorstaan en op te lossen, gezien het cruciale belang van deze samenwerkingsregelingen om nieuwe vormen van innovatie te ondersteunen.

Belangrijkste aandachtspunten voor de private sector:

De dagelijkse druk om de winstgevendheid van activiteiten in het bedrijfsleven op peil te houden, kan kortetermijndoelen boven meer lange termijn-overwegingen plaatsen. Klimaatverandering en ecologische achteruitgang bijvoorbeeld, vormen op de korte termijn misschien weinig risico voor veel Nederlandse ondernemers, maar zullen op de lange termijn waarschijnlijk ernstige ontwrichting veroorzaken. Belangenorganisaties en intergouvernementele initiatieven maken bedrijven en overheden steeds meer bewust van het belang van langetermijndenken in het licht

van duurzaamheidsuitdagingen, maar dit vereist nieuwe mentale modellen.

Gezamenlijke en participatieve toekomstverkenningen, waarbij ondernemers samenkomen om de implicaties van bepaalde scenario's voor hun bedrijven te voorspellen, kunnen deze nieuwe denkwijzen mogelijk maken. Hierbij wordt het gezamenlijke zakelijke belang bijvoorbeeld verduidelijkt voor boerderijen om te investeren in klimaatadaptatie, of voor banken om gunstig te lenen aan deze boerderijen om hen hierbij te helpen. Het langetermijndenken dat deelnemers ontwikkelen, kan op zijn beurt andere partijen ertoe aanzetten hetzelfde te denken. Het verduidelijken van de sociale en ecologische risico's die gepaard gaan met *business as usual* kan ook de onderliggende sociale en ecologische waarden van actoren uit de private sector accentueren en mobiliseren. Handelen op basis van deze nieuwe duidelijkheid vereist echter aanzienlijke moed en moreel leiderschap van ondernemers.

Mits ze voldoende gemotiveerd zijn om deel te nemen aan duurzaamheidstransities, kunnen actoren uit het bedrijfsleven substantieel profiteren van de inzichten uit de duurzaamheidswetenschap. Door onafhankelijk of collectief te investeren in effectieve relaties met onderzoekers kunnen bedrijven geavanceerde expertise inzetten die is afgestemd op hun specifieke behoeften, en een grotere informatiestroom tussen theorie- en praktijklocaties ondersteunen, wat het vermogen van die experts om te leren en te reageren op die behoeften in de loop van de tijd vergroot. Er zijn echter aanzienlijke verschillen tussen het bedrijfsleven en de academische wereld wat betreft hun woordenschat, stimuleringsstructuren en werkculturen. Deze verschillen moeten wederzijds worden begrepen om effectieve relaties mogelijk te maken, en voorbeelden van succesvolle samenwerkingen kunnen helpen om dit begrip te verdiepen.

Belangrijkste aandachtspunten voor de kennissector:

Op veel universiteiten, waaronder die welke deelnamen aan het ACCEZ-programma, beperkt interne regelgeving de mogelijkheden van onderzoekers om deel te nemen aan transdisciplinair onderzoek.

Transdisciplinair onderzoek is geworteld in samenwerking. Maar het opbouwen en onderhouden van effectieve samenwerkingsrelaties met externe belanghebbenden kost tijd, en onderzoekers hebben in hun drukke schema's vaak maar weinig tijd om aan deze processen te besteden. Doorgaans wordt de tijd van een onderzoeker toegewezen volgens de definitie van goede prestaties en academische

excellentie van zijn instelling. Maar deze definities, en de erkennings- en waarderingssystemen die onderzoekers motiveren om ze na te volgen, neigen zich te concentreren op de kwantificeerbare resultaten van één enkel individu, met name in de vorm van tijdschriftpublicaties. De bijdragen van een individu aan collectieve successen zijn daarentegen vaak moeilijker te traceren en te communiceren. Bij gebrek aan effectieve manieren om hun gezamenlijke inspanningen te verantwoorden, worden onderzoekers effectief gestimuleerd om onafhankelijker te werken. Nieuwe manieren om rekening te houden met deze inspanningen moeten daarom worden geïntegreerd in de prestatie-evaluatie.

Op dezelfde manier zijn belonings- en erkenningssystemen doorgaans gebaseerd op de hoeveelheid en meetbare invloed van de academische publicaties die een onderzoeker produceert. Maar transdisciplinaire programma's ontstaan om tegemoet te komen aan specifieke, reële behoeften, waarvoor academische publicaties een beperkte waarde of impact kunnen hebben. Niet-traditionele onderzoeksresultaten die zijn afgestemd op specifieke projectbehoeften, moeten daarom worden erkend in prestatiebeoordelingen, naast meer traditionele resultaten.

Bovendien vervaagt bij transdisciplinair onderzoek vaak de grens tussen wetenschap en actie, waardoor onderzoekers een nieuwe rol in het veld moeten aannemen, zoals die van moderator of ontwerper. Daarom moet institutionele steun voor professionele ontwikkeling worden uitgebreid om de verschillende gevoeligheden en capaciteiten die transdisciplinaire onderzoekers nodig hebben te ontwikkelen, waar deze nu doorgaans buiten de opleidingsprogramma's voor onderzoekers worden gehouden.

Sommige universiteiten hebben hun interne regelgeving gedeeltelijk aangepast om de voorwaarden voor transdisciplinair onderzoek beter te bevorderen. Zo heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) narratieve verslagen over impact geïntroduceerd in haar erkennings- en waarderingssystemen, als aanvulling op de traditionele prestatiebeoordelingen. Hoewel dit een positieve verandering is, zal één extra succescriterium in de jaarlijkse beoordelingscyclus de onderliggende waarden niet fundamenteel veranderen. Er lijkt een bredere culturele verschuiving nodig te zijn, waarin de rollen en verantwoordelijkheden van onderzoekers en academische instellingen in het algemeen systematisch opnieuw worden heroverwogen, met als doel meer betrokken, samenwerkende en sociaal sterke vormen van kennisproductie beter mogelijk te maken.

Hoe kan ACCEZ zijn partnerorganisaties ondersteunen bij het aannemen van deze aanbevelingen?

Het ACCEZ-programma vertegenwoordigt een waardevol forum voor experimenten en innovatie voor zijn partnerorganisaties, waardoor ze nieuwe manieren van werken kunnen uitproberen en ontwikkelen in de context van het programma, voordat ze hun toepassing elders overwegen. Partnerorganisaties zouden ook nauwer kunnen samenwerken met het programmateam om samen nieuwe manieren van werken te ontwikkelen, bijvoorbeeld om de programma-impact in duidelijke begrippen of beelden vast te leggen, te monitoren en te communiceren, zodat beter rekening wordt gehouden met de behoeften en verwachtingen van elke partij in dit opzicht.

Hoe zijn deze inzichten samengevoegd?

Van december 2022 tot september 2023 werd een team van onderzoekers van het Design Impact Transition (DIT) Platform aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (een van de universiteiten die deelneemt aan het ACCEZ-partnerschap) uitgenodigd om nauw samen te werken met het programmateam en diverse projectdeelnemers via interviews en workshops, en om interne documenten te analyseren. Met als doel om beter te begrijpen hoe programma's van deze aard het best gefinancierd en bestuurd kunnen worden om hun transformerende potentieel te maximaliseren.

Waar kan ik meer informatie vinden?

Voor een meer gedetailleerde bespreking van het proces en de resultaten van het onderzoek dat heeft bijgedragen aan het rapport, kunt u contact opnemen met Ollie Bream McIntosh van het auteurscollectief via olliebm@eur.nl. Rechtstreeks contact opnemen met het ACCEZ-programmateam kan met Judith Schueler, programmamanager van ACCEZ, via judith.schueler@accez.nl.

DESIGN
IMPACT
TRANSITION
PLATFORM

Design Impact Transition (DIT) platform

Erasmus University Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50

3062PA Rotterdam

dit@eur.nl