

Klimaatbuffers

Wat bepaalt de ondernemersstrategie in de regio Twente?

Bevindingen Topsectoren onderzoek (April 2021)

Thorben Kwakkenbos & Rob van Tulder

Samenwerkings verband met:



- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Analyse
 - a. Descriptives sample
 - b. Duurzaamheid: Intentie & Realisatie
 - c. Natuurlijk kapitaal & biodiversiteit
 - d. Klimaatbuffers
- III. Conclusies en aanbevelingen

I. Onderzoeksverantwoording

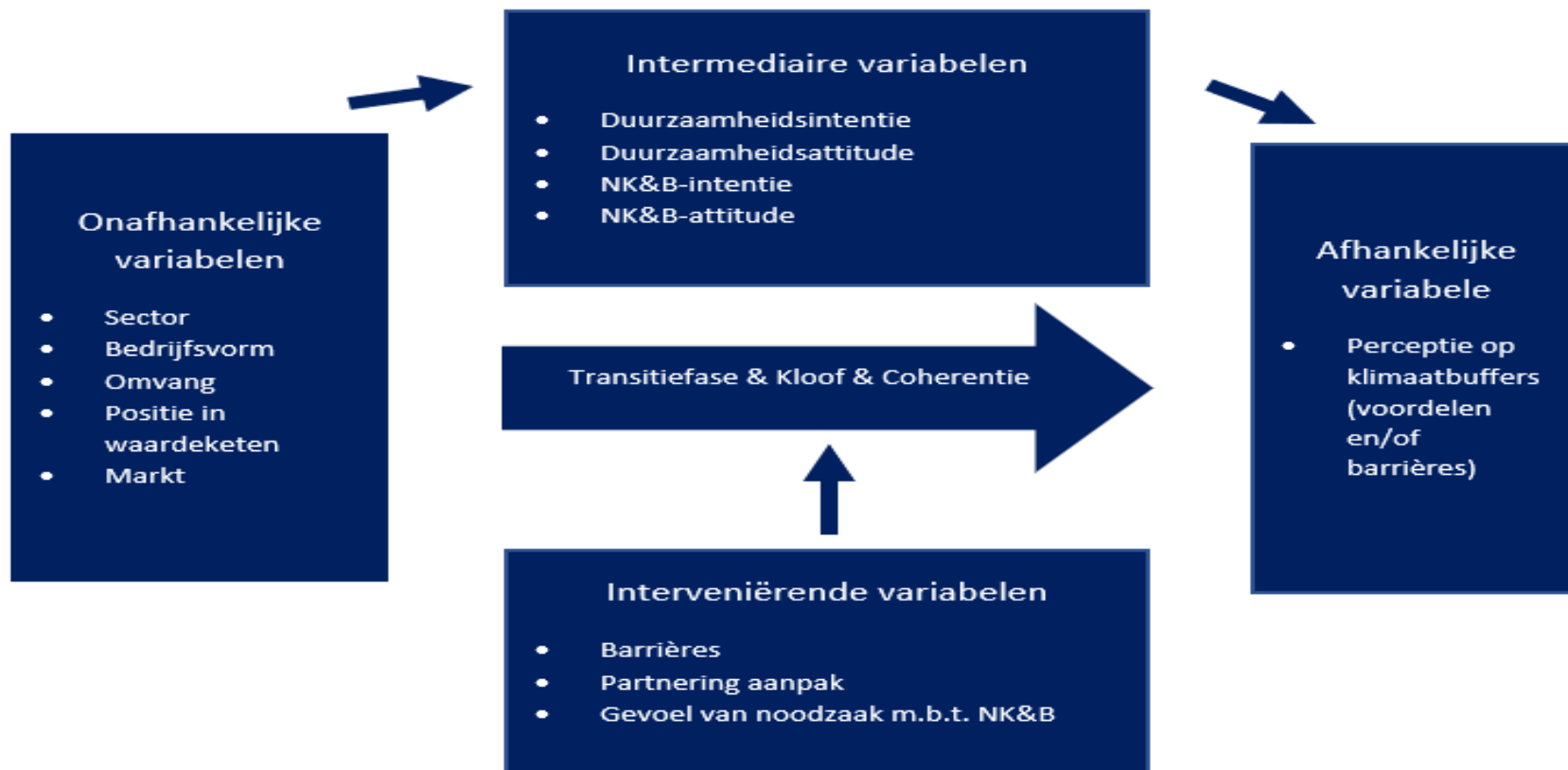
- Het doel van de CNK is om de klimaatbufferaanpak van pilots naar mainstream te brengen door de ontwikkeling van toegepaste verdienmodellen.
- Hiervoor is het belangrijk om de private sector verder te betrekken ter bevordering van de effectiviteit van het klimaatbufferconcept.
- Dit vereist meer inzicht in welke ondernemingen op welke manier betrokken kunnen worden bij de ontwikkeling van Natuurlijk Kapitaal & Biodiversiteit (NK&B) en in het verlengde daarvan de klimaatbufferaanpak. Kortom, wat bepaalt de ondernemersstrategie voor een klimaatbufferaanpak?

Dit onderzoek richtte zich op:

- Inzicht krijgen in hoe en waarom welk type ondernemingen in **de regio Twente NK&B** integreren in hun business case en business model.
- Inventariseren welke potentiële voordelen van klimaatbuffers relevant zijn voor ondernemingen.
- Inventariseren welke barrières ondernemingen ervaren om betrokken te zijn bij klimaatbuffers.
- Mogelijke aanvliegroutes identificeren waarop ondernemingen meer bij klimaatbuffers kunnen worden betrokken.

- Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de Better Business Scan (BBS), een eerder door RSM ontwikkelde techniek om de intentie en realisatie van ondernemingen op het gebied van duurzaamheid in kaart te brengen.
- Voor dit onderzoek zijn daar vragen over NK&B en klimaatbuffers aan toegevoegd.
- De BBS is uitgezet onder ondernemingen in Twente uit de netwerken van Stichting Pioneering en van het projectteam.
- Uiteindelijk hebben 18 ondernemingen de BBS ingevuld. Hierdoor is er geen gedetailleerde statistische analyse mogelijk, maar door de rijkheid van de data is het wel mogelijke een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve analyses toe te passen.
- Door de geringe response is geen sprake van een representatieve sample, maar wel zijn we erin geslaagd om een redelijke spreiding over relevante sectoren te verkrijgen. Hierdoor wordt het mogelijk om te verklaren waarom bepaalde ondernemingen meer of minder doen aan NK&B en hoe ondernemingen meer bij klimaatbuffers kunnen worden betrokken.

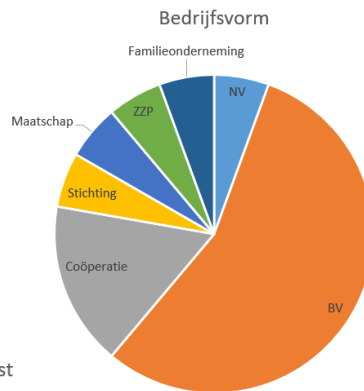
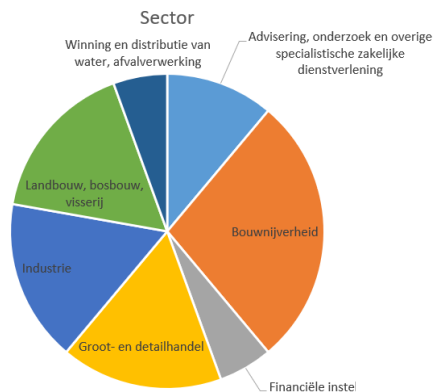
Analytisch model



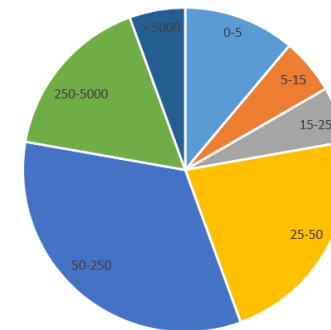
II. Analyse

a. Descriptives sample

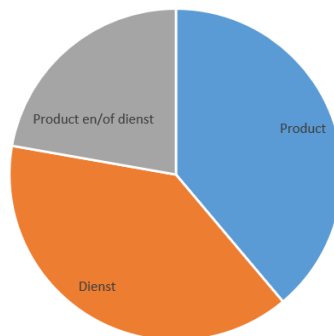
Descriptives sample (N=18)



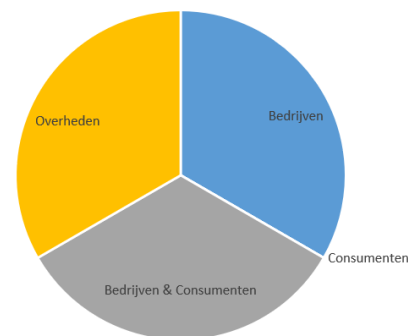
Omvang (Aantal medewerkers)



Product en/of dienst



Markt



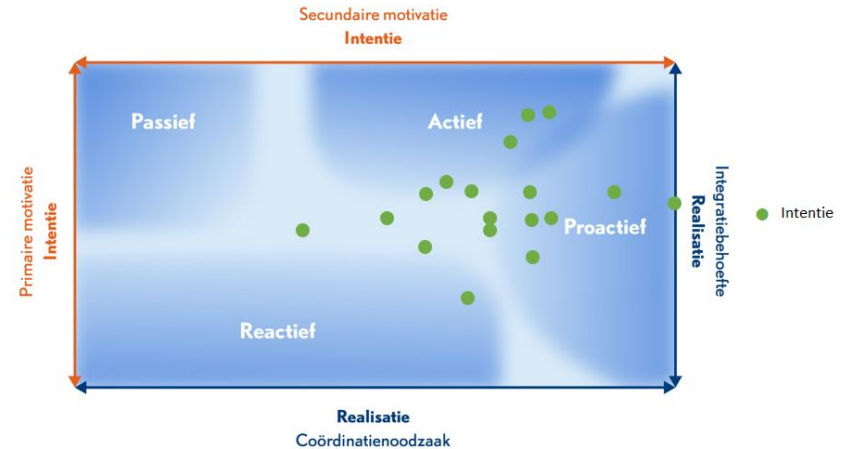
b. Duurzaamheid: Intentie & Realisatie



- Activiteiten op het gebied van NK&B zijn vaak een vervolg op stappen op duurzaamheidsgebied in meer algemene zin. Daarom kijken we eerst naar de algemene duurzaamheidsactiviteiten.
- Acties beginnen met intenties. Daarom is de motivatie van ondernemingen voor duurzaamheid van belang.
- Het realiseren van deze intenties in de praktijk blijkt echter lastig. Daarom vergelijken we de intenties met de realisatie.
- Een **grote kloof** betekent dat de onderneming wellicht geholpen kan worden d.m.v. externe prikkels en ondersteuning.
- Een **kleine kloof** is een indicatie van een relatief coherente strategie; maar indien die strategie zich concentreert op een laag ambitieniveau dan zijn wellicht andere prikkels nodig.
- **Voorlopers** (zowel individuele ondernemingen als sectoren) kunnen vervolgens getarget worden in stakeholderdialogen om regionale transitie mogelijk te maken.
- **Achterblijvers** vormen een aparte groep welke nader onderzoek vergt om te bepalen welke interventies en/of prikkels met name voor hen van belang zijn.

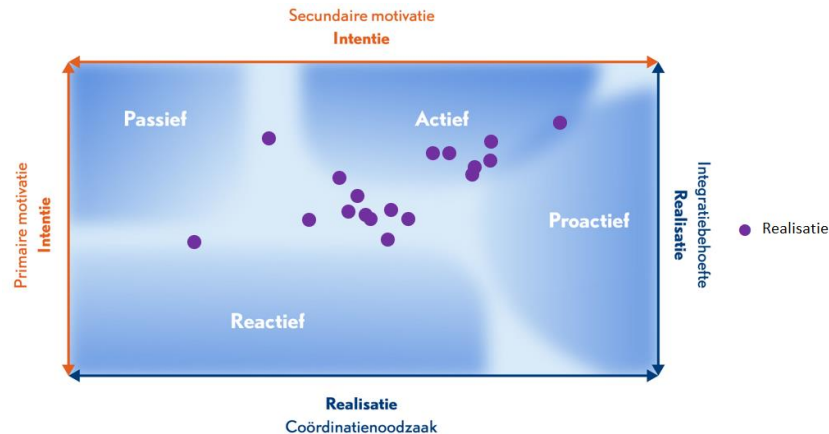
Intentie: in kaart brengen van motivatie

- De attitudes van de ondernemingen in het onderzoek op het terrein van duurzaamheid in het algemeen zijn overwegend actief en proactief.
- Dit betekent dat de ambitie voor duurzaamheid hoog ligt. De ondernemingen zijn gemotiveerd om impact te maken op de lange termijn en er is vaak sprake van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Dit vormt een stabiele basis om beleid op te ontwikkelen.
- Daarnaast bevindt een aantal ondernemingen zich tussen reactief en actief in. Deze ondernemingen worden (nog) deels gemotiveerd doordat het 'moet' of 'verwacht wordt' door stakeholders.



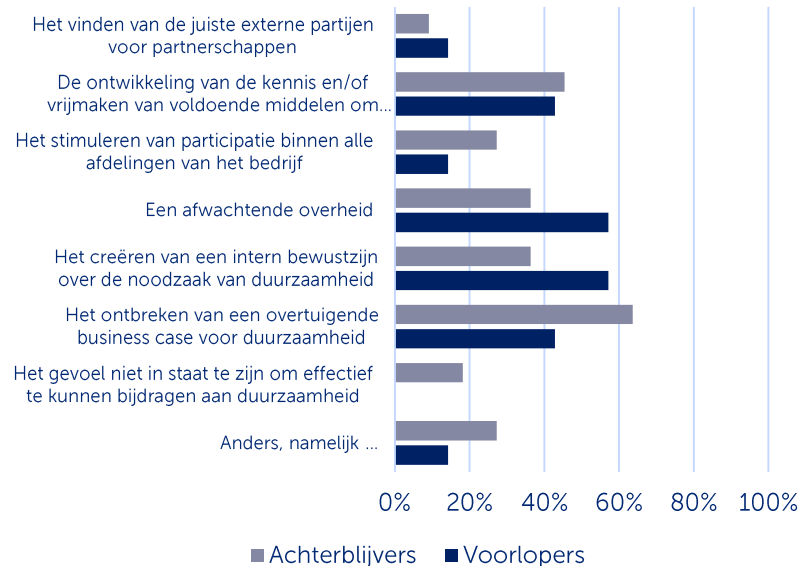
Realisatie: in kaart brengen van business model

- Het business model van een aantal ondernemingen richt zich op creëren van positieve externaliteiten – zoals NK&B (actief).
- Maar de meerderheid bevindt zich in een transitie fase tussen het beperken van negatieve externaliteiten (reactief – bijvoorbeeld het verminderen van klimaatschade) en het creëren van positieve externaliteiten.
- Hoe groter het verschil tussen intentie en realisatie, hoe groter de transitie uitdaging.
- De resultaten van de Better Business Scan tonen aan dat bijna 44% van de ondernemingen een **grote kloof** ervaart, 44% een **kleine kloof** en 11% de intenties min of meer waarmaakt.



- 'Een afwachtende overheid' en 'het creëren van een intern bewustzijn over de noodzaak van duurzaamheid' zijn de belangrijkste barrières voor verduurzaming die worden ervaren door ondernemingen die voorlopen in hun realisatie.
- Voor de achterblijvers zijn dit voornamelijk het ontbreken van een overtuigende business case voor duurzaamheid en de ontwikkeling van de kennis en/of vrijmaken van voldoende middelen om te verduurzamen.
- Daarnaast zitten bij de meeste ondernemingen de functionele managementgebieden niet op één lijn (incoherent), dit maakt een transitie ook lastiger. De interne afstemming binnen de onderneming is daarom belangrijk.

Barrières



c. Natuurlijk kapitaal & biodiversiteit

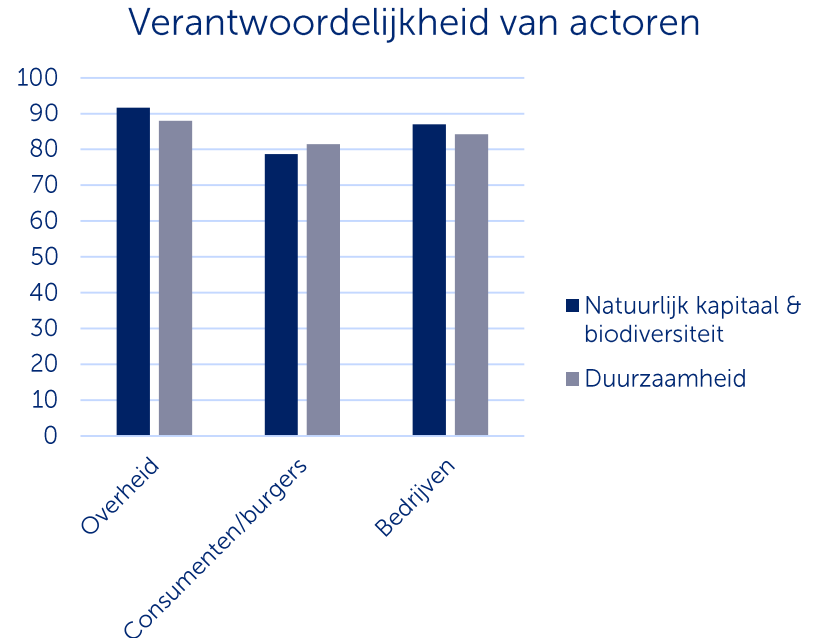
- De afname van NK&B vertegenwoordigt een 'wicked problem' (zie volgende slide). Hoe ondernemingen aankijken tegen de afname van NK&B is daarom belangrijk om beter te begrijpen waarom ondernemingen (n)iets doen met NK&B en hoe activiteiten kunnen worden versneld en opgeschaald.
- Daarna kunnen de ondernemingen worden gesegmenteerd op basis van het wel/niet hebben van NK&B activiteiten en hun intentie en realisatie op dit gebied.
- Op basis van deze segmentering kan de beste aanpak worden bepaald om elke groep ondernemingen te betrekken bij het klimaatbufferconcept.

Klimaatbuffers als 'wicked problems/opportunities'



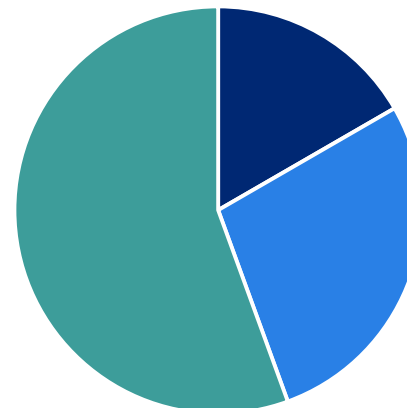
- Wicked problems worden onder andere gekenmerkt door hun complexiteit, verwevenheid met andere problemen, en de verschillende percepties op het probleem en de mogelijke oplossingen. Daarnaast lijkt elk wicked probleem een symptoom te zijn van een ander probleem.
- Wicked problemen kunnen niet 'opgelost' worden, maar wel 'aangepakt'. De meeste collectieve problemen zijn 'wicked' omdat het lastig is om verantwoordelijkheden te bepalen en relevante interventies te organiseren.
- Vanuit de literatuur wordt hierbij vaak verwezen naar het 'tragedy of the commons' probleem; maar deze literatuur is vaak geënt op inzichten uit sociologie en politicologie. In de economie en bedrijfskunde gaat het om toepassing van inzichten uit complexiteitstheorie en speltheorie: hoe strategische implementatie trajecten te zien als 'learning by doing' – alleen en samen met andere stakeholders.
- Daarbij blijken oude managementpraktijken en organisatiestructuren zijn niet effectief in het aanpakken van deze problemen.
- Wicked problems kunnen juist door ondernemers omgevormd worden tot "wicked opportunities" als zij hun investerings- en innovatiepotentieel in kunnen brengen om 'positive-sum games' te organiseren (en de koek groter te maken dan ie is), middels toekomstgericht strategieën.
- Dit vereist dat de complexiteit van het probleem serieus wordt genomen en partijen uit alle sectoren (i.e. overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemingen) verantwoordelijkheid nemen om aan oplossingsrichtingen te werken.
- En te leren van de ervaringen die men daarbij opdoet: 'getting the system in the room' (en dus ook alle relevante stakeholders) is een van de belangrijkste principes van deze aanpak.

- 83% van de ondervraagden ziet de afname van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal als een indicator van een systemisch duurzaamheidsprobleem.
- De overige ondervraagden zien het wel als een probleem, maar in mindere mate als een systemisch duurzaamheidsprobleem.
- Opvallend is dat de verantwoordelijkheid voor een aanpak van dit probleem wordt gelegd bij overheden, consumenten/burgers én bedrijven.



- Ondanks dat de afname van NK&B in het algemeen als een systemisch probleem wordt gezien dat door bedrijven moet worden opgepakt, onderneemt 56% van de ondernemingen (nog) geen echte activiteiten op dit gebied
- De volgende slide toont bij welke NK&B thema's de ondernemingen negatieve invloed ervaren op hun bedrijfsvoering.

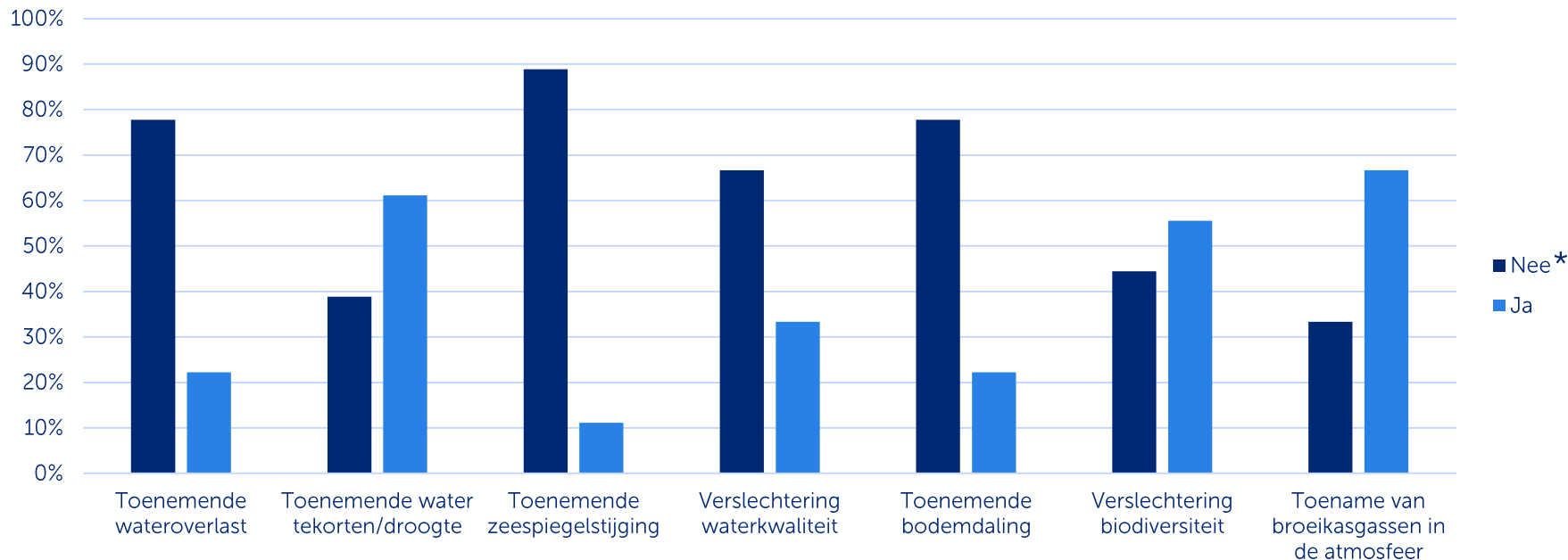
Is uw bedrijf betrokken bij activiteiten rondom natuurlijk kapitaal & biodiversiteit?



■ Ja ■ Een beetje ■ Nee

Negatieve invloed van NK&B thema's op bedrijfsvoering

Bij welke NK&B thema's ervaren ondernemingen een negatieve invloed op hun bedrijfsvoering?



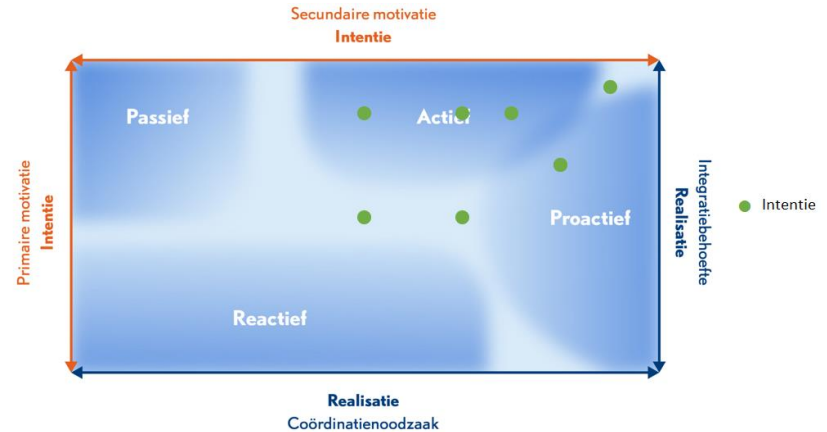
* 'Ja' indien de onderneming een (sterke) negatieve invloed ervaart op de bedrijfsvoering, 'nee' indien er geen (sterke) negatieve invloed wordt ervaren.

Leidt negatieve invloed tot actie?

- De belangrijkste negatieve invloeden die worden ervaren zijn (1) toename van broeikasgassen in de atmosfeer; (2) toenemende watertekorten / droogte; en (3) verslechtering van biodiversiteit.
- Van de ondernemingen die de afname van NK&B als systemisch probleem zien en hierdoor zelf beïnvloed worden, **onderneemt 60% nog geen NK&B activiteiten.**
- 33% van de ondernemingen die de afname van NK&B ziet als een systemisch probleem, ondervindt zelf geen negatieve invloed hiervan op de bedrijfsvoering. Toch nemen sommige van deze ondernemingen wel acties.
- De volgende slides tonen de intentie en realisatie op NK&B gebied van de ondernemingen die NK&B activiteiten hebben.

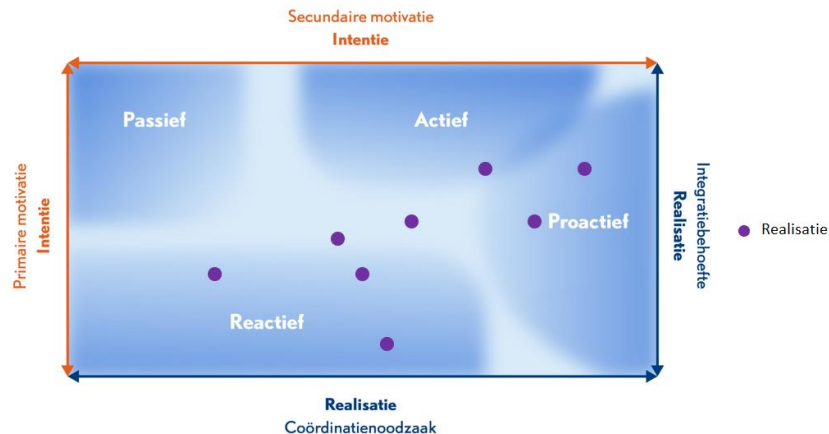
NK&B intentie is gekoppeld aan voorlopers

- De intentie voor NK&B wordt gekarakteriseerd door de wens om impact te hebben op de lange termijn en komt vooral uit een interne motivatie (en dus niet als reactie op de druk van stakeholders).
- De attitudes zijn dus voornamelijk (pro)actief.



NK&B realisatie is niettemin lastig

- Het waarmaken van deze intenties blijkt echter lastig.
- Een aantal ondernemingen lijkt nog vooral te focussen op het verminderen van de negatieve externaliteiten (50%) of begint aan de transitie naar een focus op het creëren van positieve externaliteiten.
- Er zijn echter ook al een aantal ondernemingen die zich richten op het creëren van maatschappelijke waarde (25%).
- Deel ondernemingen staat er dus duidelijk afwachtend en reactief in, terwijl een aantal ondernemingen wel doorpakt.

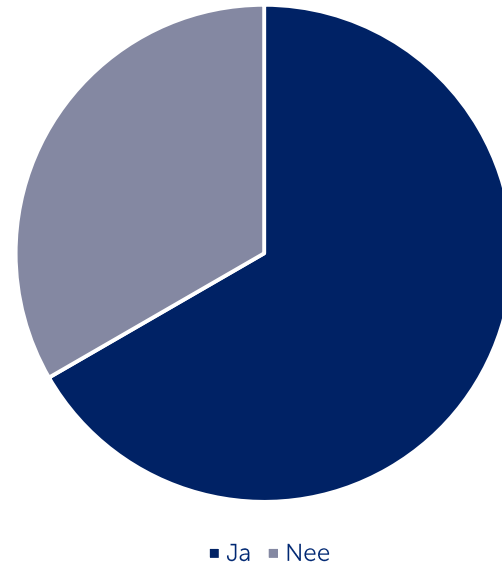


- Het valt op dat alle ondernemingen met NK&B activiteiten diensten leveren of een dienst én een product. Ondernemingen die een dienst leveren hebben vaak echter alleen indirect invloed op NK&B. Dit komt doordat het bedrijfsproces van een dienstverlener minder drukfactoren op NK&B heeft dan het bedrijfsproces van een productiebedrijf. Dienstverleners beïnvloeden echter wel vaak deze productiebedrijven.
- Er is geen enkel bedrijf met NK&B activiteiten dat uitsluitend producten levert. Hier is nog veel verbetering nodig om daadwerkelijk vooruitgang te boeken. De vraag is in hoeverre inspanning van diensten leveranciers zich vertalen naar verbetering bij ondernemingen met een productieproces.
- Daarnaast valt op dat de bedrijven met NK&B activiteiten voor de helft **de overheid** als voornaamste opdrachtgever hebben.
- De ondernemingen die al doorpakken onderscheiden zich door (a) een hoge ecologische ambitie; (b) een (pro)actieve NK&B attitude; en (c) een (pro)actieve partnering aanpak.
- Er lijkt geen direct verband te zijn tussen de sector, bedrijfsvorm, omvang, transitiefase, intentie-realisatie-gap of coherentie van een onderneming en het wel of niet ontplooien van NK&B activiteiten. Ondernemingen die al verder zijn op het gebied van duurzaamheid lijken niet per se ook meer te doen op het gebied van NK&B.

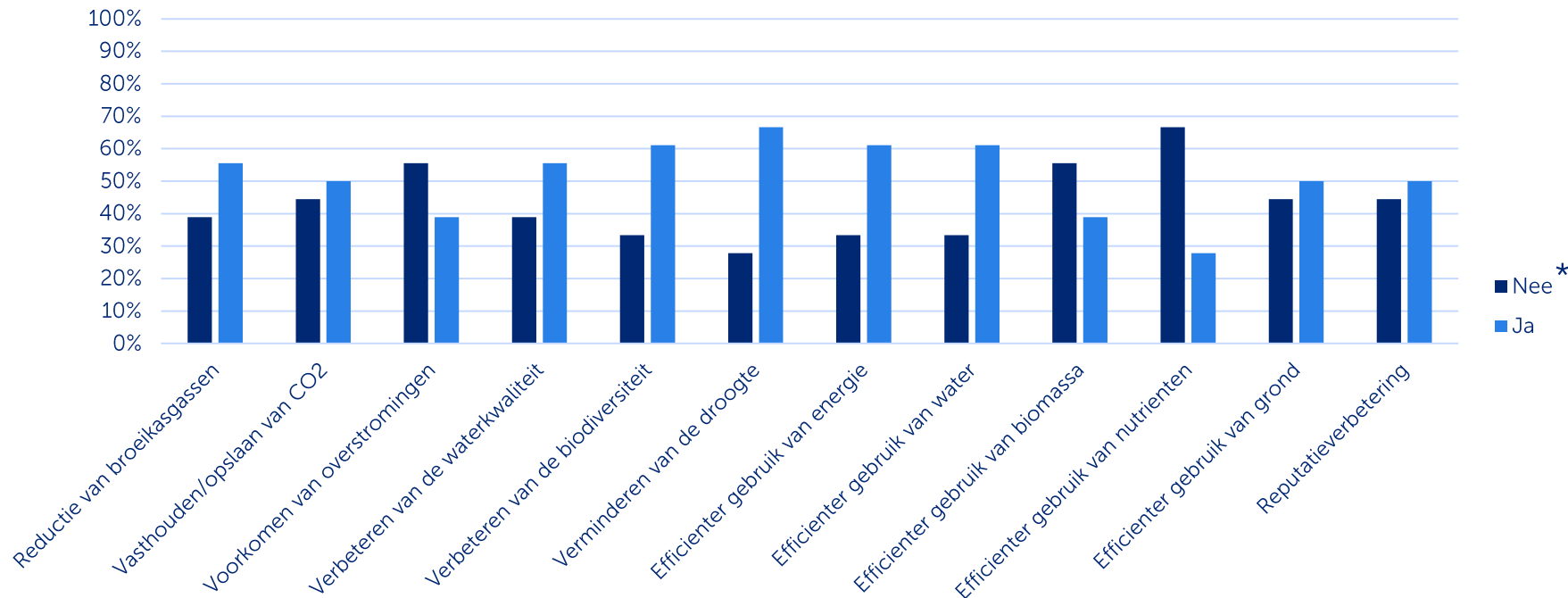
d. Klimaatbuffers

- Twee derde van de ondernemingen is bekend met klimaatbuffers.
- Voor ondernemingen met NK&B activiteiten is dit 83%.
- Voor ondernemingen zonder NK&B activiteiten is dit 44%.
- De volgende slide toont welke potentiële voordelen door ondernemingen wel en niet als relevant worden ervaren.

Bent u bekend met klimaatbuffers?



Potentiële voordelen klimaatbuffers



- 'Ja' indien het potentiële voordeel van een klimaatbuffer (sterk) aansluit bij de strategie van de onderneming, 'nee' indien het potentiële voordeel niet of nauwelijks aansluit bij de strategie van de onderneming.

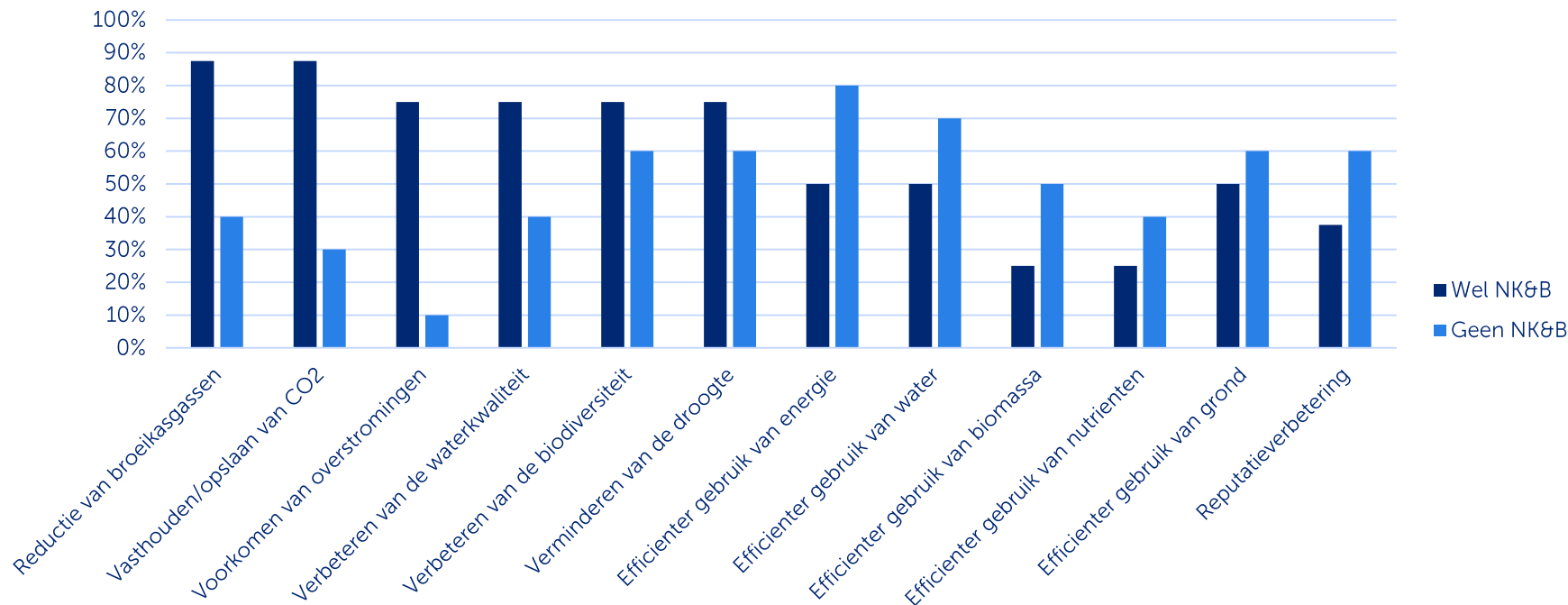
- De belangrijkste voordelen die worden ervaren zijn (1) verminderen van droogte; (2) efficiënter gebruik van water; (3) efficiënter gebruik van energie; en (4) het verbeteren van de biodiversiteit.
- Hieruit blijkt dat klimaatbuffers dus worden gezien als een potentiële oplossing voor de drie belangrijkste negatieve invloeden van de afname van NK&B op de bedrijfsvoering:
 - Toenemende watertekorten / droogte (67% ziet hier de potentie van klimaatbuffers)
 - Verslechtering van de biodiversiteit (60% ziet hier de potentie van klimaatbuffers)
 - Toename van broeikasgassen in de atmosfeer (56% ziet de potentie van klimaatbuffers)
- De andere potentiële voordelen lijken minder relevant aangezien de thema's in minder sterke mate als een probleem worden ervaren. Het gaat bijvoorbeeld om het verbeteren van de waterkwaliteit; efficiënter gebruik van energie, efficiënter gebruik van water, efficiënter gebruik van grond en reputatieverbetering.

Verschillende opvattingen tussen ondernemingen

- De volgende slide toont dat ondernemingen met NK&B activiteiten klimaatbuffers vooral interessant vinden op het gebied van verbetering van de huidige situatie (doing good) en voorkomen van verslechtering (avoid doing harm).
- Ondernemingen zonder NK&B activiteiten zien vooral potentie in het efficiënter gebruiken van resources en reputatieverbetering. Dit vertegenwoordigt een inactieve/reactieve attitude die focust op kostenbesparing en imago.
- Beide patronen laten zien dat het van belang kan zijn om deze twee groepen apart te benaderen:
 - Als voorlopers – achterblijvers
 - Welke andere incentives nodig hebben: regulering versus subsidies
 - En waarvoor andere financiële arrangementen nodig zijn

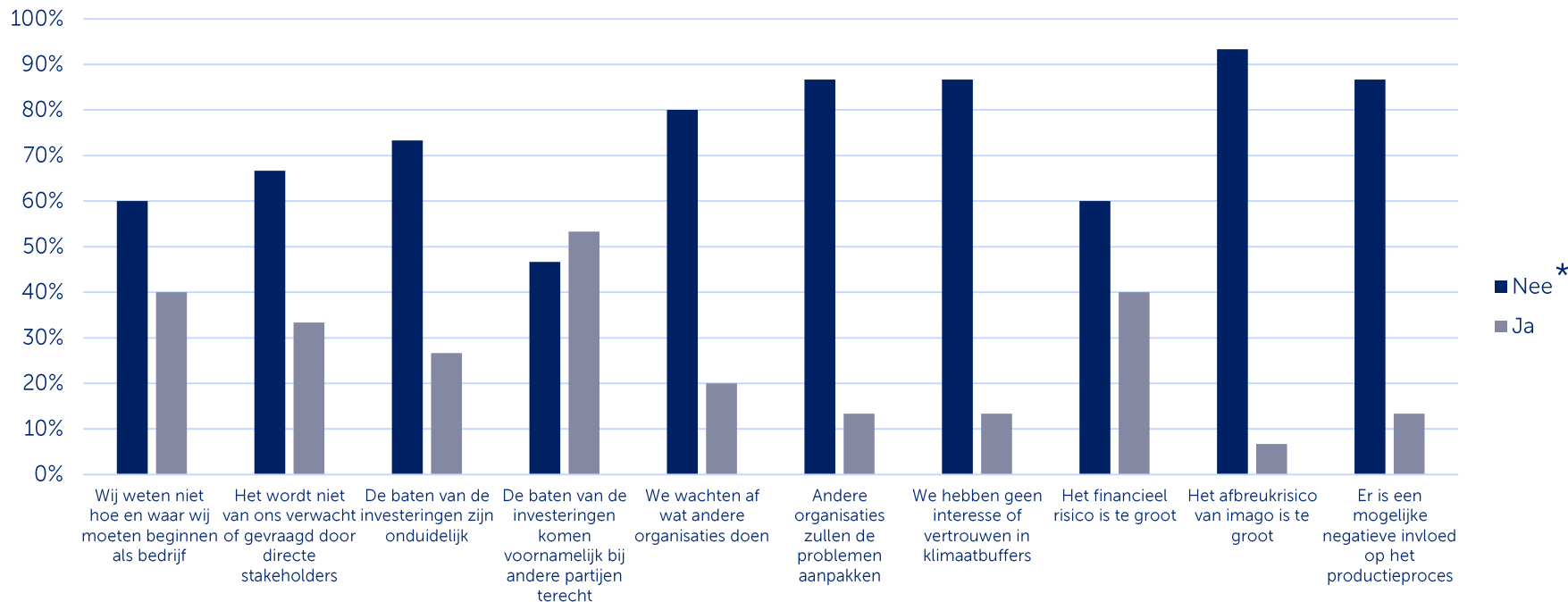
Voordelen klimaatbuffers - uitgeplitst

Potentiële voordelen klimaatbuffers – uitgesplitst naar wel/geen NK&B activiteiten



- De volgende slide toont de voornaamste barrières die ondernemingen verhinderen om meer betrokken te raken bij klimaatbuffers.
- De belangrijkste redenen zijn: (1) de baten van de investeringen komen bij andere partijen terecht; (2) we weten niet waar we moeten beginnen; en (3) het financieel risico is te groot
- Als de barrières worden uitgesplitst naar ondernemingen met of zonder NK&B activiteiten ontstaat er een ander patroon.
- Voor ondernemingen met NK&B activiteiten is 'de baten van de investeringen komen bij andere partijen terecht' de voornaamste barrière, gevolgd door 'het financieel risico is te groot'. Hier ligt dus vooral een financieringsvraagstuk.
- Voor ondernemingen zonder NK&B activiteiten zijn 'we weten niet waar we moeten beginnen', 'de baten van de investeringen komen bij andere partijen terecht' en 'het wordt niet van ons gevraagd of verwacht van stakeholders' de belangrijkste barrières. Een belangrijke bottleneck is het ontbreken van externe druk om aan de slag te gaan en een gebrek aan kennis.

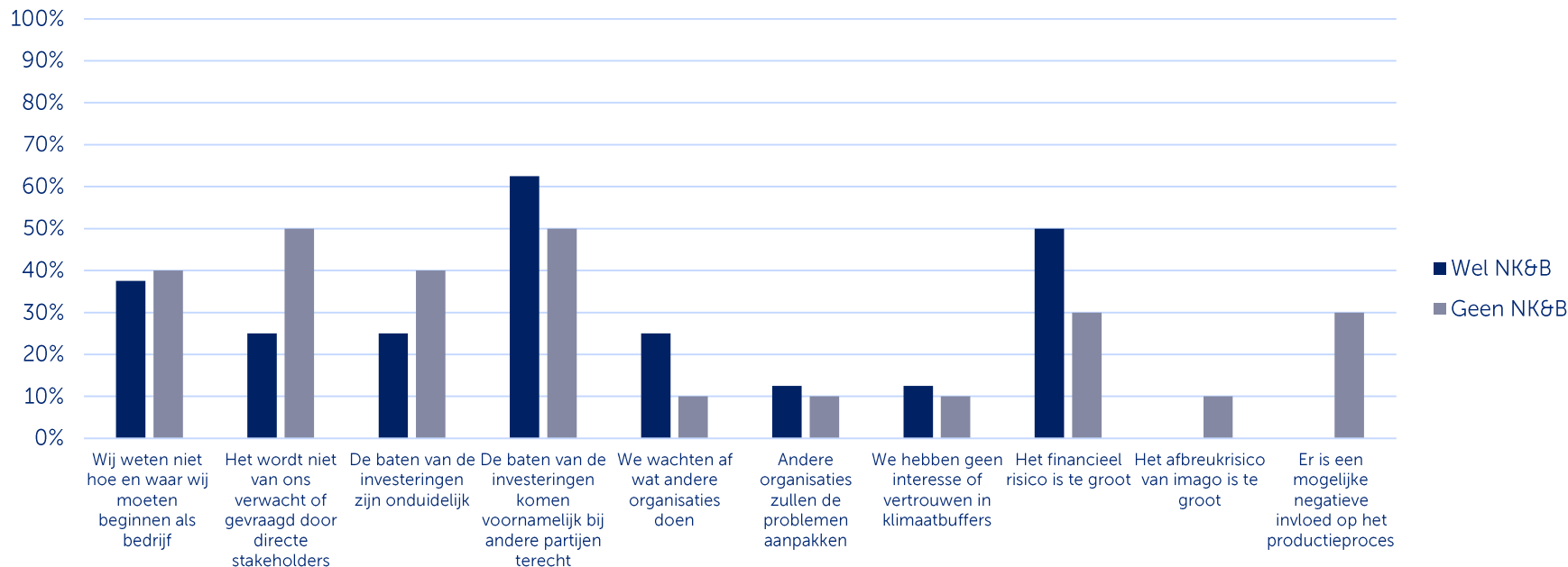
Potentiële barrières klimaatbuffers



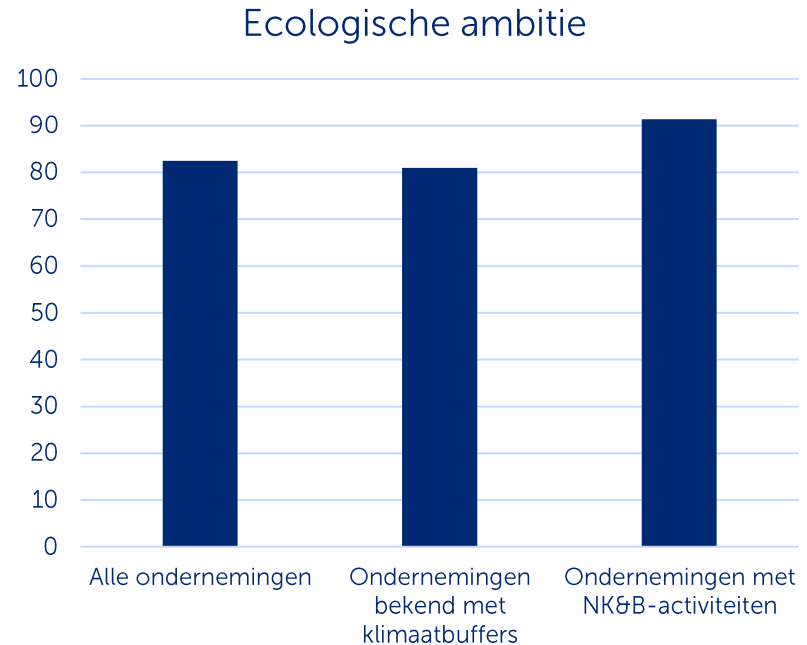
* 'Ja' indien de potentiële barrière een investering in klimaatbuffers (in sterke mate) verhindert, 'nee' indien deze potentiële barrière de investering in klimaatbuffers niet of nauwelijks verhindert.

Barrières klimaatbuffers - uitgesplitst

Potentiële barrières klimaatbuffers – uitgesplitst naar wel of geen NK&B activiteiten



- Interessant is dat de ecologisch ambitie van ondernemingen die bekend zijn met klimaatbuffers lager ligt dan het gemiddelde van alle ondernemingen.
- Ondernemingen met NK&B activiteiten scoren wel boven de gemiddelde ecologische ambitie.
- Verder lijkt er geen duidelijk samenhang aanwezig tussen de perceptie op klimaatbuffers en de sector, bedrijfsvorm, omvang, transitiefase, intentie-realisatie gap of coherentie van de onderneming. In principe zijn klimaatbuffers dus voor veel ondernemingen relevant maar is er een belangrijk onderscheid qua bekendheid en potentiële voordelen en barrières tussen ondernemingen met of zonder NK&B activiteiten.



V. Conclusies en aanbevelingen

- De meeste ondernemingen in de regio Twente zien de afname van NK&B als een systemisch probleem.
- Hoewel veel ondernemingen ook zelf de negatieve invloed hiervan ervaren op de bedrijfsvoering, worden er vaak nog geen acties ondernomen op het gebied van NK&B.
- Om succesvol beleid te ontwikkelen ter stimulatie van NK&B en klimaatbuffers, is het belangrijk om rekening te houden met de verschillen tussen ondernemingen.
- Op het gebied van NK&B:
 - I. Ondernemingen met NK&B activiteiten in een business model gericht op 'avoid doing harm'
 - II. Ondernemingen met NK&B activiteiten in een business model gericht op 'doing good'
 - III. Ondernemingen zonder NK&B activiteiten die wel negatieve invloed van de afname van NK&B op de bedrijfsvoering ervaren
 - IV. Ondernemingen zonder NK&B activiteiten die geen negatieve invloed van de afname van NK&B op de bedrijfsvoering ervaren
- Op het gebied van klimaatbuffers:
 - I. Ondernemingen met NK&B activiteiten
 - II. Ondernemingen zonder NK&B activiteiten

- I. Ondernemingen die al actief zijn op het gebied van NK&B, gericht op 'doing good'.
 - Deze ondernemingen hebben een business model gericht op positieve externaliteiten en maatschappelijke waarde creatie. Zij moeten verder gestimuleerd worden met positieve frames en gefaciliteerd worden in samenwerkingen om systemische problemen aan te pakken. Klimaatbuffers zijn een voorbeeld van mogelijke samenwerking.
- II. Ondernemingen die al actief zijn op het gebied van NK&B, gericht op 'avoid doing harm'.
 - Deze ondernemingen hebben nog een business model gefocust op het reduceren van negatieve externaliteiten. De intentie van deze ondernemingen is echter om naar 'doing good' te bewegen. Dit betekent dat het belangrijk is te helpen in het vinden van de juiste middelen, vaardigheden en kennis om deze transitie te maken.
- III. Ondernemingen die wel negatieve invloed van afname NK&B ondervinden maar nog niets doen.
 - Voor deze ondernemingen is het belangrijk dat ze getriggerd worden om aan de slag te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door het invoeren van regelgeving of het creëren van externe druk van stakeholders. Imago en kostenbesparing zijn vaak een eerste stap.
- IV. Ondernemingen die geen negatieve invloed van afname NK&B ondervinden en daarom niets doen.
 - Deze groep zal lastiger te motiveren zijn. Kostenbesparingen en imago kunnen de onderneming motiveren. Inzetten op efficiëntie en externe druk kan daarom tot actie leiden.

- Daarbij is het belangrijk om rekening te houden met het verschil tussen ondernemingen die een dienst leveren en ondernemingen die een product maken.
 - Dienstverleners doen al meer met NK&B maar hebben vaak indirect invloed op NK&B. Ze kunnen wel een belangrijke rol spelen in het opzetten van samenwerkingen of productiebedrijven aansporen meer te doen (externe druk).
 - Ondernemingen die een product leveren doen nu nog erg weinig, externe druk kan een trigger zijn om aan de slag te gaan (zie III en IV).

- Klimaatbuffers bieden een mogelijke oplossing voor drie belangrijke negatieve invloeden van de afname van NK&B op de bedrijfsvoering van ondernemingen in de regio Twente
 - Toenemende watertekorten / droogte
 - Verslechtering van de biodiversiteit
 - Toename van broeikasgassen in de atmosfeer
- Een belangrijk onderscheid kan hierbij gemaakt worden tussen ondernemingen met en zonder NK&B activiteiten
 - I. Voor ondernemingen met NK&B activiteiten zijn klimaatbuffers vooral interessant op het gebied van verbetering van de huidige situatie ('doing good') en voorkomen van verslechtering ('avoid doing harm').
 - II. Ondernemingen zonder NK&B activiteiten zien vooral potentie in het efficiënter gebruiken van resources en reputatieverbetering. Dit is een inactieve/reactieve attitude die focust op kostenbesparing en imago.
- Meer dan de helft van de ondernemingen zonder NK&B activiteiten is niet bekend met klimaatbuffers, mogelijk kunnen klimaatbuffers een eerste stap worden om NK&B activiteiten te gaan ontplooiën. Hiervoor is het wel belangrijk dat bekendheid van klimaatbuffers te vergroten en barrières weg te nemen.

- De barrière ‘de baten van investeringen komen bij andere partijen terecht’ is voor beide groepen de voornaamste barrière en typeert vele duurzaamheidsvraagstukken en wicked problems. Samenwerkingen tussen meerdere partijen kunnen een mechanisme zijn om deze barrière weg te nemen. Voor de andere barrières is er een belangrijk onderscheid tussen ondernemingen met en zonder NK&B activiteiten:
 - I. Voor ondernemingen met NK&B activiteiten is ‘de baten van de investeringen komen bij andere partijen terecht’ de voornaamste barrière, gevolgd door ‘het financieel risico is te groot’. Slimme financieringsinstrumenten zullen ontwikkeld moeten worden om deze barrière weg te nemen.
 - II. Voor ondernemingen zonder NK&B activiteiten zijn ‘we weten niet waar we moeten beginnen’, ‘de baten van de investeringen komen bij andere partijen terecht’ en ‘het wordt niet van ons gevraagd of verwacht van stakeholders’ de belangrijkste barrières. Het toegankelijk maken van participatie in klimaatbuffers is daarom belangrijk. Daarnaast kan ook het creëren van externe druk ervoor zorgen dat private partijen klimaatbuffers gaan omarmen.

- Uit eerder onderzoek naar duurzaamheidstransities blijkt dat andere variabelen zoals sector, bedrijfsvorm, omvang, transitiefase, intentie-realisatie gap en coherentie invloed hebben op hoe ondernemingen met duurzaamheidsuitdagingen omgaan.
- Door de beperkte steekproefgrootte komen er in dit verkennende onderzoek geen duidelijke patronen naar voren voor deze variabelen. Door de studie onder meer ondernemingen uit te voeren kan er meer inzicht gegenereerd worden over deze variabelen.
- Nog belangrijker, dit biedt de mogelijkheid om preciezer te differentiëren binnen ondernemingen die NK&B activiteiten hebben doordat meer type business modellen en business cases in de data vertegenwoordigd zijn. Hierdoor kan de relevantie van klimaatbuffers en juiste aanpak om de private sector bij klimaatbuffers te betrekken beter worden toegespitst op verschillende ondernemingen.

- Daarnaast kan er ingegaan worden op opmerkelijke bevindingen, zoals dat:
 - de ecologische ambitie van ondernemingen die bekend zijn met klimaatbuffers iets lager ligt dan het gemiddelde van alle ondernemingen.
 - sommige ondernemingen die (a) de afname van NK&B niet zien als een systemisch duurzaamheidsprobleem; en (b) geen negatieve invloed ervaren van de afname van NK&B op de bedrijfsvoering, toch actie ondernemen op het gebied van NK&B.
- Ook kunnen de resultaten verschillen tussen verschillende geografische gebieden in Nederland, het is daarom belangrijk om verder te kijken dan de regio Twente.
- De gevonden (eerste) patronen van voorlopers en achterblijvers op terrein van intentie-realisatie zijn belangrijk om op door te pakken m.b.t. nadere financiële arrangementen en beleidsconsequenties voor de overheid.