

Brochure Grip op de klimaattransitie

# “Ruggengraat voor het klimaat”

(Een schets op hoofdlijnen op basis van het boek  
“Het pad van de mensheid”)

Zeist, 28 maart 2018

Henk Diepenmaat

Actors Procesmanagement BV

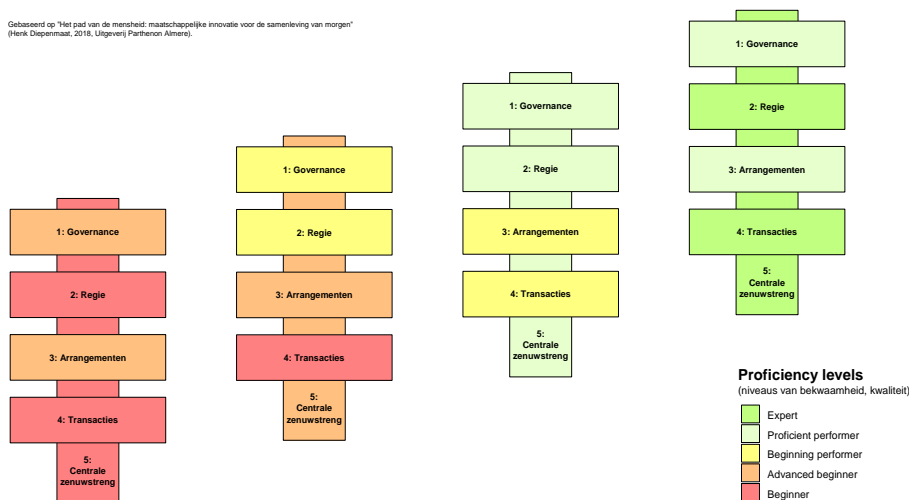
Partner KlimaatVerbond Nederland

Professorial Fellow ICIS, Maastricht University

[henk.diepenmaat@actors.nl](mailto:henk.diepenmaat@actors.nl)

[www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)

Gebaseerd op "Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen"  
(Henk Diepenmaat, 2018, Uitgeverij Parteenor Almon).



## De klimaattransitie.

De klimaattransitie is losgebarsten. We maken zeker stappen, maar “*the going is tough*”.

De klimaattransitie is een urgent voorbeeld van maatschappelijke innovatie. De spelregels voor een maatschappelijke innovatie zijn anders dan voor een regulier project of programma of zelfs kleinschalig beleid. Dat geldt *in extenso* voor de klimaatopgave. We kennen al duizenden klimaatprojecten, en honderden klimaatprogramma’s in ons land. Honderden, duizenden partijen zijn betrokken. Dat is oprecht mooi, er is een duidelijke sprake van vooruitgang. Toch zien we dit alles nog niet zomaar optellen tot een krachtige klimaattransitie.

De actoren wijzen naar elkaar en buitelen soms over elkaar heen. Er is een enorme roep om opschaling in het land, maar toch blijft de realisatie achter. Schaal maken blijkt notoir lastig. Pleidooien om “vooral praktisch te zijn” en “gewoon aan de slag te gaan” zijn zeker sympathiek, maar missen de kern van de maatschappelijke innovatieproblematiek. Met steviger trekken of harder roepen groeit het gras niet sneller. Wat wel nodig is? We moeten onze werkwijze in maatschappelijke innovatie verder professionaliseren. Dat is nodig, omdat de klimaattransitie die we nastreven dat van ons eist. Klimaat- en energiebeleid is de vrijblijvendheid ver voorbij. Het gaat er alleen nog om hoe we dit slim aan kunnen pakken, met oog voor klimaat én economie.

## Een positieve interpretatie van onduurzaamheid

Een centrale gedachte die ten grondslag ligt aan de ruggengraat is de volgende. Onze huidige onduurzame samenleving is het opgetelde resultaat van de verbeteracties van allerlei verschillende actoren. Deze mensen leven hun levens, nemen hun besluiten, maken hun keuzes gestuurd vanuit wat zij zelf als de randvoorwaarden en mogelijkheden van hun omgeving ervaren. Ze zijn dus niet bewust onduurzaam, willens en wetens, laat staan dom of achterlijk. Ze zijn allemaal bezig hun levens te leven op de wijze die hen het beste dunkt. Ze doen wat hen optimaal lijkt. En "ze", dat zijn wij.

Communicatie en informatie over duurzaamheid zal hun beleving van hun mogelijkheden in hun omgeving te weinig veranderen, zo verwacht ik. Het is nu eenmaal veel beter, in de zin van gemakkelijker, goedkoper, cognitief en fysiek minder belastend, minder risicovol (in beperkte zin) om brandstofmotoren en gasverwarming en bewerkte verpakte goedkope levensmiddelen en goedkope grondstoffen en kleding en vliegtuigen te gebruiken. Dat zijn allemaal bewezen, ver uitontwikkelde en naadloos lopende maatschappelijke praktijken. Met stevige ongewenste neveneffecten, dat wel. Klimaatproblemen, plastic soup en armoede illustreren dit punt.

Als je de keuzes van goedwillende mensen als uitgangspunt neemt, ziet de conclusie er opeens heel anders uit. Onduurzaamheid is dan helemaal niet het resultaat van de ongewenste activiteiten van onwelwillende en onwetende mensen, mensen die tot verandering aangespoord moeten worden. Welnee.

*Onduurzaamheid is juist het opgetelde resultaat van de verbeterprocessen van vele op elkaar betrokken en slimme actoren samen!*

Onduurzaamheid ontstaat, en dit is de constatering die een bewuste klimaat- en energietransformatie noodzaakt, op een maatschappelijk schaalniveau dat onze reguliere beleefwerelden ruimschoots overschrijdt. En op dat schaalniveau richt maatschappelijke innovatie zich.

Willen we de transitie naar een duurzame samenleving realiseren, *in casu* de klimaatopgave, dan schiet daarom een beroep doen op het gezonde verstand van mensen tekort. Communicatie-offensieven zijn behulpzaam in de bewustwording, maar veranderen te weinig aan de beleefwerelden, de context van waaruit deze actoren hun eigen verbeteringen realiseren, hun eigen levens leven.

We zullen maatschappelijk moeten innoveren. We zullen er samen zorg voor moeten dragen dat meer duurzame maatschappelijke arrangementen door de deelnemers als beter ervaren worden dan onduurzame, vanuit de beleefwerelden van deze samenstellende actoren.

## Maatschappelijke innovatie en de ruggengraat

Maatschappelijke innovatie verbetert onze maatschappelijke processen. We zullen de aard en configuratie van onze multi-actor praktijken serieus moeten veranderen. Oogmerk is dat duurzamere handelingen ook vanuit de beleefwerelden van de diverse deelnemende maatschappelijke actoren daadwerkelijk de "logische", de preferente worden.<sup>1</sup> Maatschappelijke innovatie richt zich specifiek hierop. En dat is een stevige klus.

Een **Ruggengraat**<sup>2</sup> is een ondersteunend instrument voor maatschappelijke innovatie. De aanpak van de klimaatproblematiek is een bijzonder urgent voorbeeld hiervan. Een ruggengraat maakt een warrige maatschappelijke multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar:

---

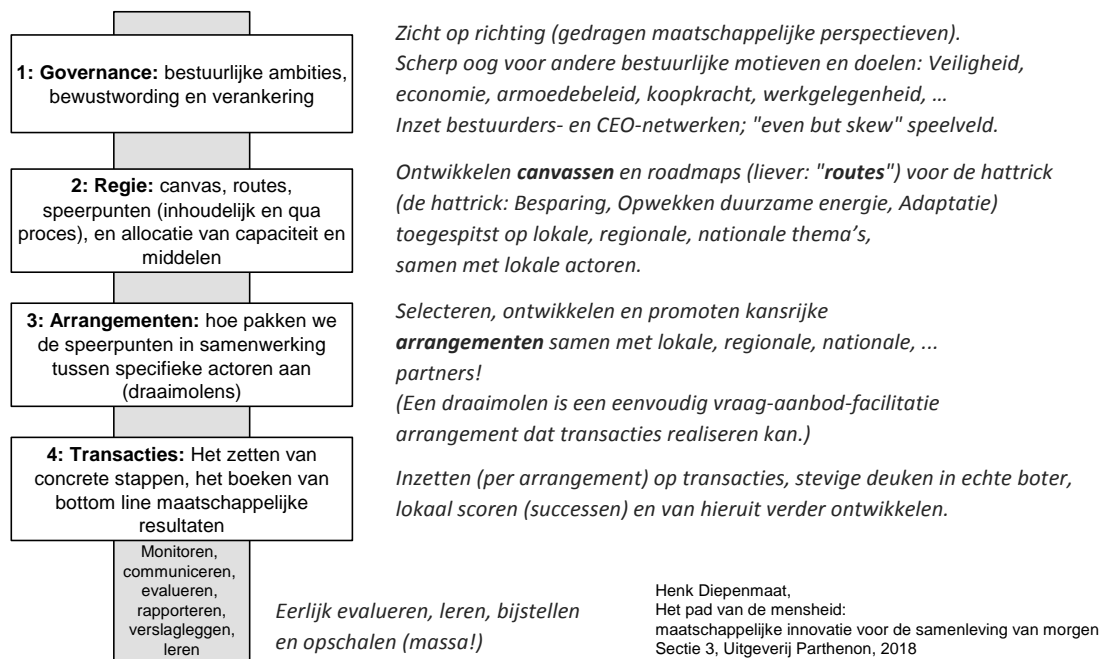
<sup>1</sup> Precies hier richt de derde interpretatie van duurzaamheid uit sectie 3 van het boek "Het pad van de mensheid" zich op: de multi-actor interpretatie van Team Wereld.

<sup>2</sup> "De Ruggengraat", een maatschappelijk innovatief voertuig, wordt onderbouwd en staat beschreven in het boek "Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen" (Henk Diepenmaat, Uitgeverij Parthenon, 2018), meer specifiek in sectie 3: Maatschappelijke innovatie.

**Door het tonen van ruggengraat kom je maatschappelijk vooruit.**

Dit gebeurt door het onderscheiden van en werken op onderling van elkaar verschillende maar nauw samenhangende maatschappelijke lagen. Die lagen vormen de wervels van de ruggengraat.

Het (b)lijkt<sup>3</sup> dat in de aanpak van de klimaatproblematiek een Ruggengraat van vier wervels goede diensten bewijst. Het betreft een *Governance* laag, een *Regie* laag, een *Arrangementen* laag en een *Transactie* laag. Deze lagen vormen de *wervels* van de ruggengraat. Deze vier wervels worden verbonden door een *Centrale zenuwstroom* die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren* en *monitoren*. De resulterende Ruggengraat voor het klimaatbeleid staat in de figuur hieronder weergegeven.



**Figuur 1:** De Ruggengraat van het klimaatbeleid

Globaal herkent u van boven naar beneden (*top-down*) een reeks van bestuur, regie, projecten en realisatie. Dat lijkt nauwelijks spannend of bijzonder. Maar die regie en die projecten kennen in het geval van maatschappelijke innovatie wel bijzondere inkleuring, condities en randvoorwaarden. Verder kan en moet de ruggengraat evengoed *bottom-up* of *middle-out* functioneren. Kenmerk van een ruggengraat is immers dat alle onderdelen een functie hebben en bijdragen aan het functioneren van het geheel. Het geheel is meer dan de som der delen.

<sup>3</sup> Op grond van inzichten uit maatschappelijke innovatie, bestuurskunde, transitiekunde, multi-actor procesmanagement en een analyse van 80 klimaatactiviteiten bij Meer Met Minder. Eerste vingeroefeningen zijn positief.

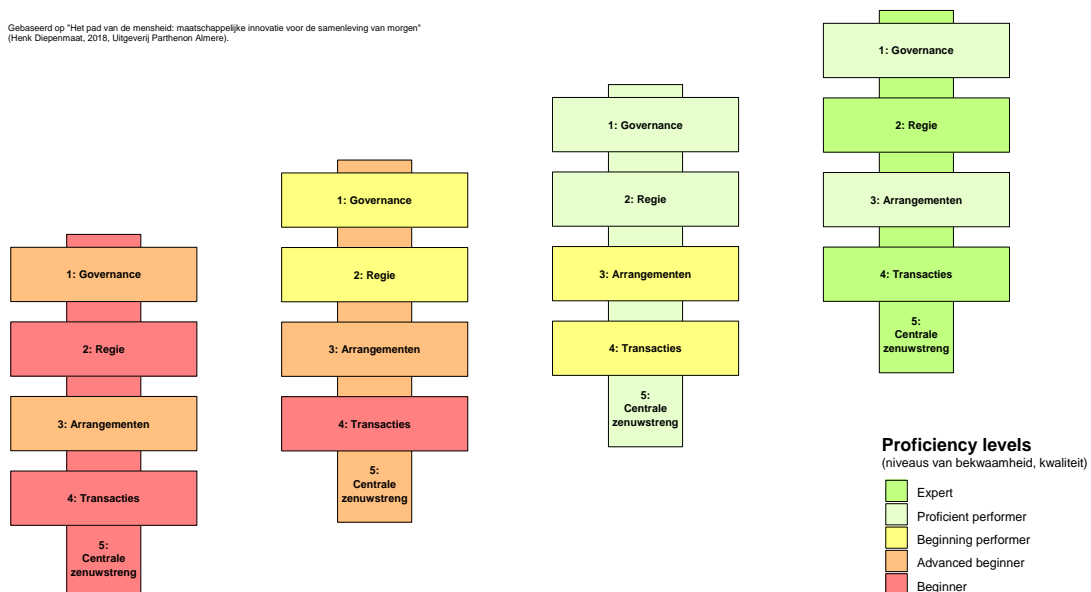
De crux van een ruggengraat is als volgt:

- **Transacties** (4) op grote schaal vereisen het aanwezig zijn (en in afwezigheid: het ontwikkelen) van daadwerkelijk aantrekkelijke<sup>4</sup> **Arrangementen** (3),
- De ontwikkeling van gewenste aantrekkelijke **Arrangementen** moet aangestuurd worden vanuit een professionele **Regie**, zowel Regie als het ontwikkelen van Arrangementen vereisen competent multi-actor procesmanagement,
- Het is de taak van **Governance** hier op hoofdlijnen richting aan te geven, de randvoorwaarden ervoor in te vullen, en het mogelijk te maken systeem-belemmeringen aan te pakken.
- De **Centrale zenuwstreng** verbindt dan de onderdelen, en maakt het mogelijk als één geheel te functioneren.

Het gaat dus om vijf onderdelen<sup>5</sup>. Zijn onderdelen niet op orde, al is het er maar één, of is de samenhang matig, dan kom je al snel heel slecht vooruit. Ontbreken Transacties, dan zijn de Arrangementen niet adequaat (niet aantrekkelijk genoeg). Komen de Arrangementen niet tot stand, dan ontbreekt het aan een op maatschappelijke innovatie toegesneden Regie. En heeft de Regie te weinig mandaat en slagkracht, dan ligt de oorzaak bij de bestuurlijke borging (de Governance). Een borging die zijn grondslag vindt in kiezerssteun.

Aan succesvolle maatschappelijke innovaties ligt dus een krachtige Ruggengraat ten grondslag. Hieronder staat weergegeven hoe een ruggengraat steeds beter in conditie komt. Dit betreft een grafische weergave van de hoofdstelling van dit rapport:

Als je vooruit wilt komen in de klimaattransitie, moet je ruggengraat in conditie zijn!



**Figuur 2:** Het in conditie brengen van een ruggengraat.

<sup>4</sup> Er staat een arsenaal aan mogelijkheden open voor het "aantrekkelijk" maken van arrangementen. Voor mensen die vooral van buiten naar binnen denken kan dit bondig samengevat worden onder de categorieën "de reep, de zweep en de preek". Voor mensen die vooral van binnen naar buiten denken zal vooral de combinatie van een aantrekkelijke actie mede op grond van een grondig begrip van de consequenties van een rabiaat klimaatprobleem de doorslag geven. Waarschijnlijk is het – in een democratie – een combinatie van allebei.

<sup>5</sup> Een ruggengraat kan op diverse systemische niveaus onderkend worden. Hij is recursief, in overeenstemming met het recursief perspectivisme (zie *Het pad van de mensheid*).

De groene ruggengraat, rechts boven, zal massa's transacties laten zien. Op ieder niveau wordt gepraat, gedacht en gehandeld (denken en handelen versterken elkaar hier). De rode, linksonder, niet. Precies daarom moeten we de conditie van onze ruggengraat verbeteren. In andere woorden: we moeten onze activiteiten inzake maatschappelijke innovatie verder professionaliseren.

### **Canvassen, arrangementen, transacties**

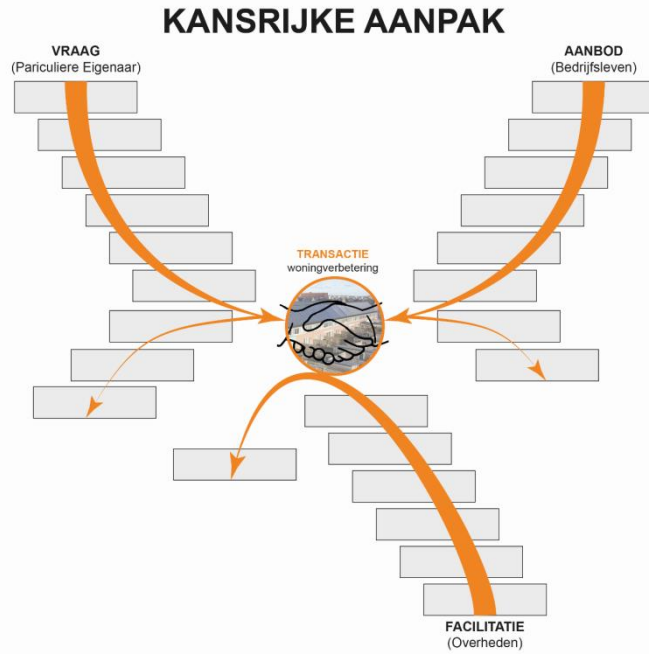
Centraal in een ruggengraat staan maatschappelijke **canvassen** (op de Governance en de Regie laag), **arrangementen** (op de Regie en de Arrangementen laag) en **transacties** (zie figuur).

**Canvassen.** Het maatschappelijke **canvas** is het geheel aan *maatschappelijke arrangementen* (maatschappelijke praktijken, interacties tussen actoren) dat onze maatschappij samenstelt. Governance (bestuur) vindt hier iets van, in termen van wat gewenst of ongewenst is, en laat zich hierin op haar beurt sturen door stemmers (althans in een democratie). Voor de bestaande woningvoorraad bestaat het maatschappelijk canvas bijvoorbeeld uit de manieren waarop we onze woningen aanpassen, onderhouden en verbeteren. Voor mobiliteit betreft het de verschillende wijzen waarop we ons vervoeren, ook in onderlinge samenhang. Voor landbouw betreft het de manieren waarop we gewassen verbouwen en verwerken in de voedselketen. Dit zijn allemaal voorbeelden van arrangementen. Een professionele regiefunctie bewerkt het bij het beleidsdoel behorende *maatschappelijke canvas* op basis van richting, afkomstig van het bestuur, op basis van input van de burger.

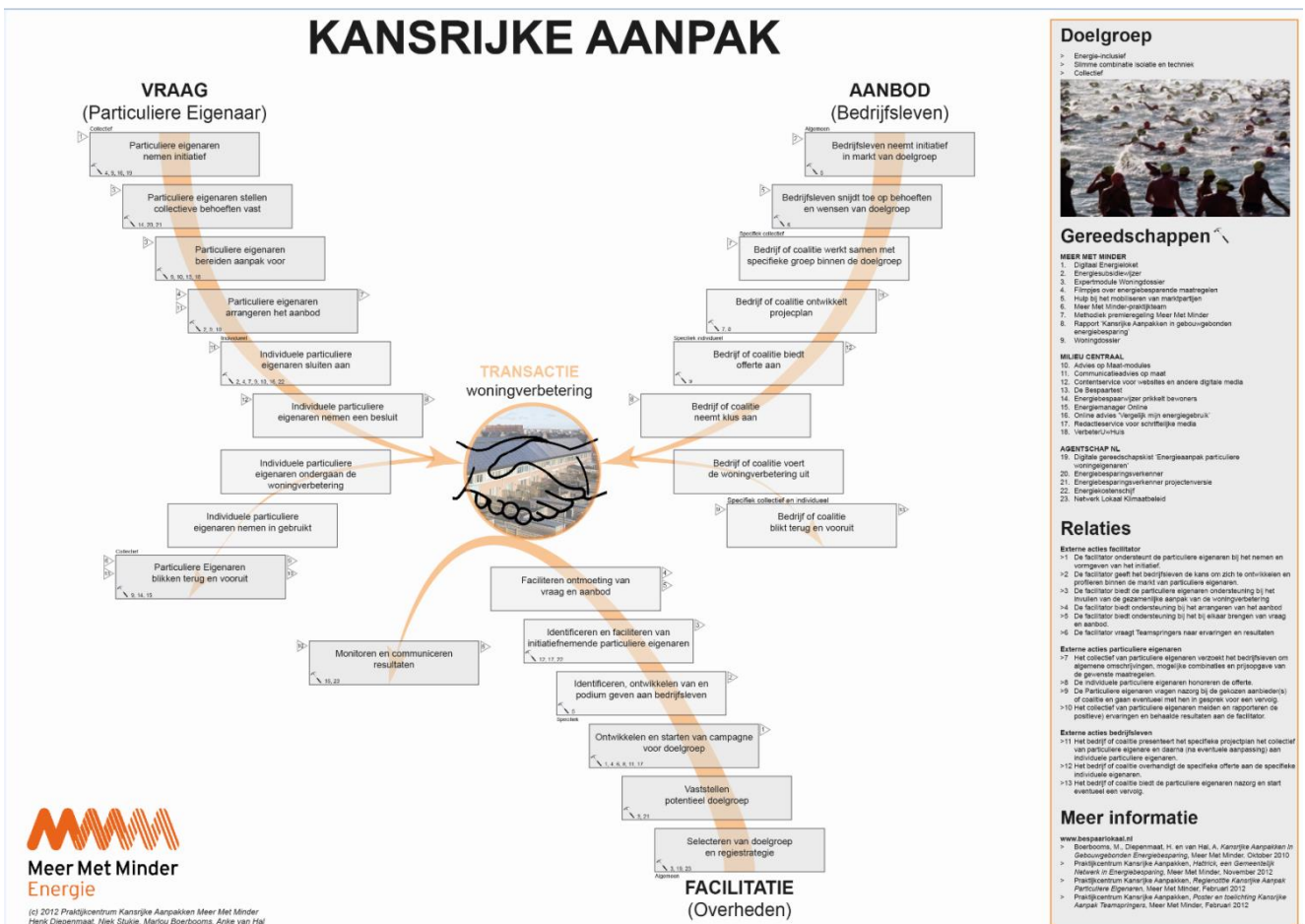
**Arrangementen.** Een arrangement is een verzameling maatschappelijke actoren die in samenhang en samenwerking een transactie realiseert die – in het geval van de klimaatopgave – effect heeft op de uitstoot van broeikasgassen. Een arrangement is dus in essentie een samenhangende multi-actor praktijk, een maatschappelijke werkwijze die leidt tot transacties. Op de regie laag wordt het gehele portfolio van arrangementen gemanaged; op de arrangementen laag gaat het erom in maatschappelijke arrangemententeams adequate arrangementen te ontwikkelen voor specifieke plekken op het canvas, of wellicht een aantal nauw verwante arrangementen tesamen.

In een eenvoudige opzet bestaan arrangementen ten minste uit vraag- en aanbodactoren. Dat kan business-to-business of business-to-consumer zijn. Omdat duurzaamheid niet vanzelf ontstaat, zijn er bij duurzame arrangementen doorgaans als derde groep ook faciliterende actoren betrokken. Vraagpartijen, aanbodpartijen en facilitatoren is dan het minimale arrangement. De faciliterende rollen worden op dit moment vaak ingevuld door overheden, of door overheden betaalde actoren.

Onderstaande figuur schetst een eenvoudig algemeen invulschema van een duurzaam arrangement rond woningverbetering (afkomstig uit "kansrijke aanpakken" van Meer Met Minder). Merk op dat de facilitatie zich *niet bemoeit met* de feitelijke transactie (die vindt plaats tussen vraag en aanbod, de Facilitatie pijl gaat niet door het midden). Een meer populaire naam voor een arrangement is ook wel een "draaimolen". Denk aan de draaimolens met een buis rondom aan de buitenkant op kinderspeelplaatsen: als verschillende partijen een zetje aan de buis geven in dezelfde richting, gaat de molen soepel en snel draaien. Maar draai je alleen, dan is het peentjes zweten. Draaien sommige partijen een andere kant uit, ook dan schiet het ook niet op (ze zitten vast in een andere bult van de kameel). Alle partijen moeten *weten, willen en kunnen*, dan draait het zaakje.



Figuur 3: Een in te vullen Vraag-Aanbod-Facilitatie arrangement (a.k.a. een draaimolen).



Figuur 4: Een ingevuld Vraag-Aanbod-Facilitatie arrangement, alweer 7 jaar oud (a.k.a. een draaimolen). Op te vragen bij [henk.diepenmaat@actors.nl](mailto:henk.diepenmaat@actors.nl).

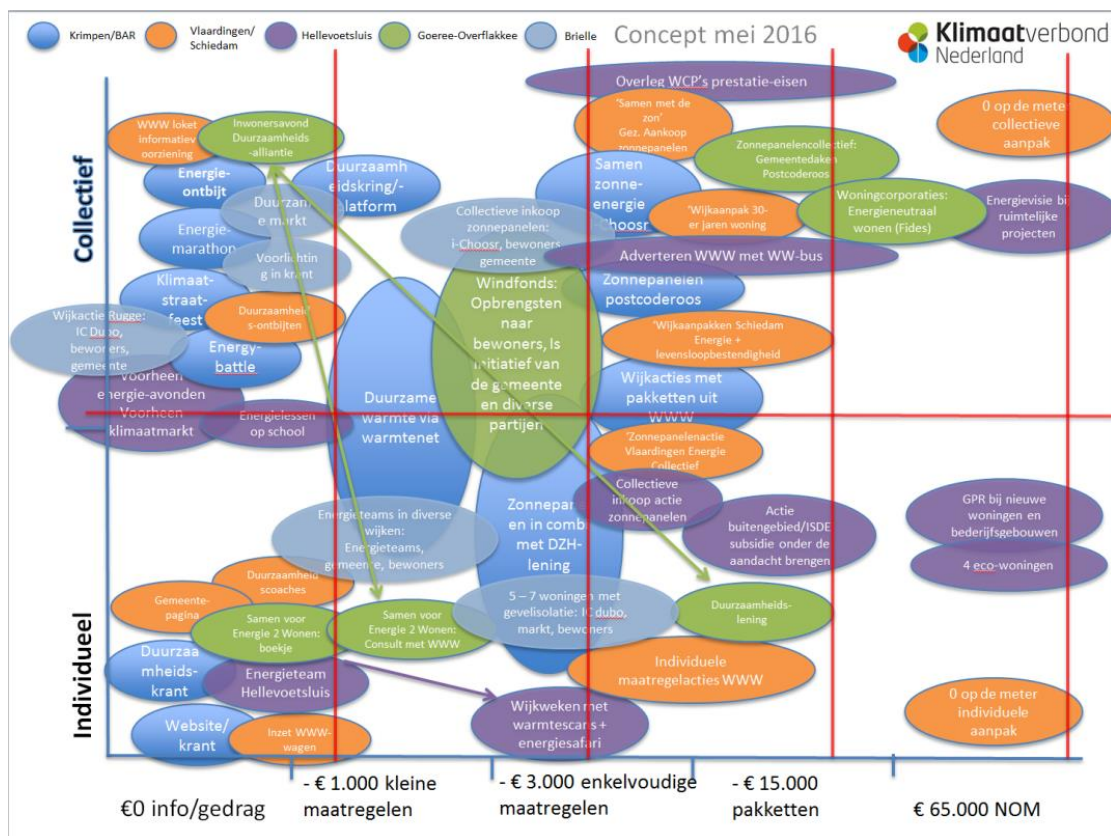
Arrangementen zijn vaak complexer dan een draaimolen. Het maatschappelijke canvas is complex, en arrangementen hebben soms lange en onvermoede tentakels en lussen. Financiële partijen, innoverende partijen, verzekeraars, wetgevers (ook weer systeembarrrières!) en een scala aan andere partijen kunnen bij een arrangement betrokken zijn. Dan voldoet bovenstaand schema niet meer, maar moeten we overgaan naar een meer professioneel multi-actor procesmanagement. We maken dan een multi-actor model van het betreffende arrangement, om het professioneel te kunnen delen, ontwikkelen, verbeteren en verspreiden. Zie hiervoor het boek "Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk" (Uitgeverij Parthenon Almere). Op dit moment wordt er aan een voorbeeld gewerkt voor de toekomst van de Green Deal Scholen (op te vragen bij de auteur).

Arrangementen kunnen goed of slecht zijn voor het klimaat. Een uitstekend lopend arrangement in de woningmarkt is bijvoorbeeld het vervangen van een kapotte of versleten gasketel door een andere (HR) gasketel. Een vragende en een aanbiedende partij zijn voor de beoogde transacties voldoende, facilitatie is niet nodig. Een al veel moeizamer lopend arrangement is de aanschaf en het gebruik van een elektrische warmtepomp. Naast een vragende en een aanbiedende partij is hierbij vaak een faciliterende partij betrokken, voor voorlichting en het leggen van de relatie. Warmtepompen vragen immers een specifieke mate van isolatie (of neutraler: ze passen bij een specifieke warmtevraag). Dan speelt natuurlijk nog de kwestie van het afbouwen van het gasnet, en het opkomen van verzwaarde elektrische netten en warmtenetten. Evengoed is dit een opkomend arrangement dat optimaal gesteund moet worden.

Concreet gaat het in deze derde wervel dus om het afbouwen van arrangementen die veel broeikasemissies veroorzaken, en het ontwikkelen (het identificeren, bevorderen, opschalen) van arrangementen die in dezelfde of meer waarde resulteren, maar die daarbij geen broeikasgassen emitteren. Neem bijvoorbeeld het vervangen van automobilititeit op basis van verbrandingsmotoren door automobilititeit op basis van elektromotoren, of – meer algemeen – het vervangen van mobiliteit met veel emissie door mobiliteit met weinig emissie.

Een belangrijk verschil in de omgang met arrangementen tussen Wervel 2: Regie en Wervel 3: Arrangementen is dat regie het gehele portfolio van arrangementen op basis van het canvas beheert, terwijl in de Arrangementenlaag de focus ligt op het afbouwen en ontwikkelen van specifieke individuele arrangementen, wellicht een specifiek thematisch deelcanvas (omdat arrangementen geschakeld kunnen worden; zie het voorbeeld van IJmond Zuid Kennemerland).

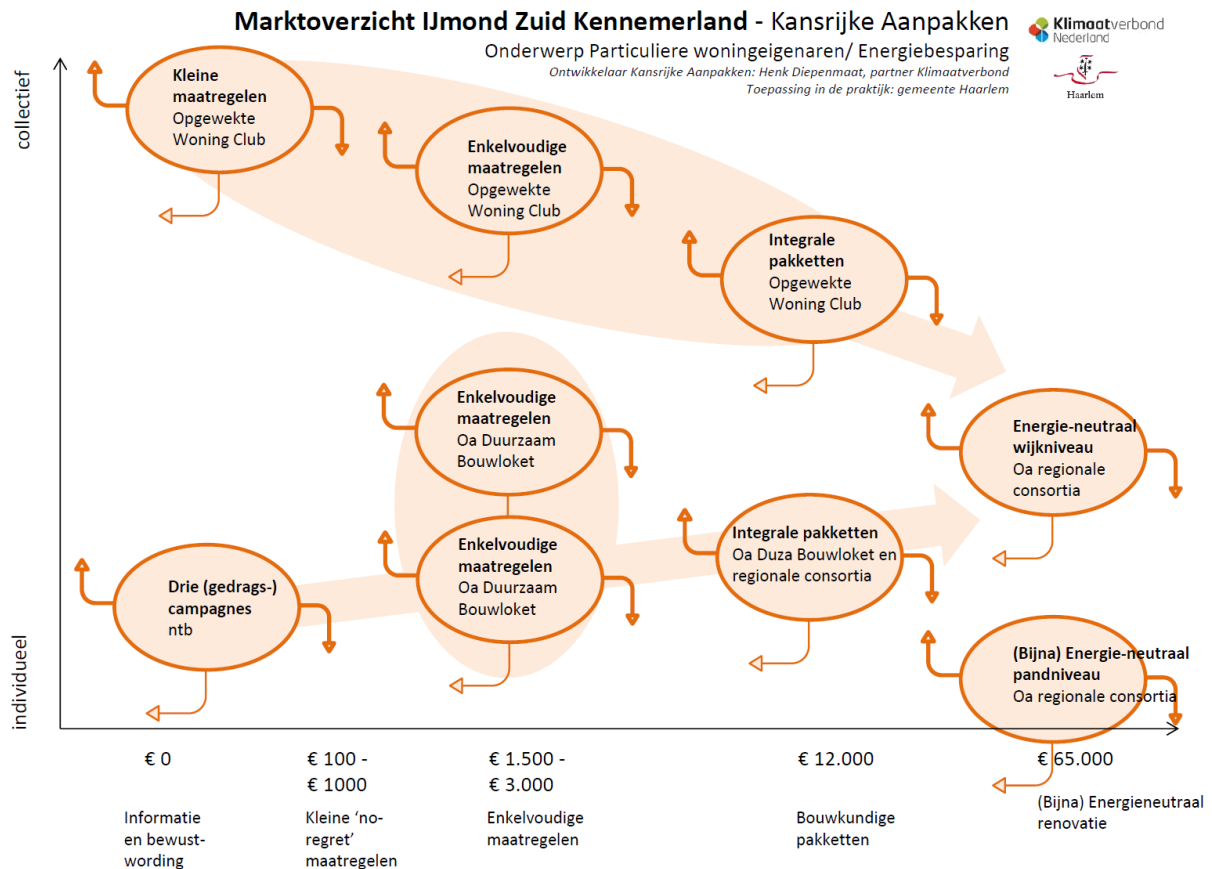
**Een paar voorbeelden.** Onderstaand voorbeeld beschrijft een canvas van het energiezuiniger maken van de particuliere bestaande woningvoorraad zoals ontwikkeld binnen "kansrijke aanpakken". Als eerste figuur hieronder ziet u een terugkijkend overzicht van projecten van verschillende gemeenten rond Rotterdam, opgesteld in samenwerking met deze gemeenten door Ron Schumacher en Henk Diepenmaat (werkversie, slechts voor een eerste impressie). Het canvas toont grofweg de mate van collectiviteit (de verticale as) en de ambitie inzake een woning (de horizontale as, voor het gemak hier weergegeven in te investeren Euro's, NB dit prijspeil betreft de situatie van enige jaren geleden). We zien hier hoe gemeenten hard aan de weg proberen te timmeren met losse projecten.



**Figuur 14:** Verzamelcanvas projecten bestaande woningvoorraad van verschillende gemeenten (eerste impressie, ca 2015-2016). Henk Diepenmaat en Ron Schumacher.



Als tweede figuur gericht op de woningvoorraad ziet u hoe de gemeente Haarlem en de regio IJmond Zuid Kennemerland (Margreet van der Woude en Jos van Kessel e.a.) op basis van dit canvas hun aanpak verder gestructureerd hebben in termen van een onderling afgestemd aantal kansrijke arrangementen. Er is lijn gebracht in de verschillende aanpakken, ze worden ook onderling verbonden. Dit laatste voorbeeld geeft aan hoe vanuit een heldere regie (wervel 2) het maatschappelijke canvas tot op het niveau van herkenbare arrangementen uitgewerkt wordt. Op basis van canvassen kan dus tot het benoemen, selecteren en ontwikkelen van kansrijke arrangementen (wervel 3) overgegaan worden.



**Figuur 15:** Afgestemd canvas bestaande woningvoorraad IJmond Zuid Kennemerland. De "draaimolens" verwijzen naar passende arrangementen.

Vooraf de bovenstaande figuur maakt duidelijk hoe een professionele regie het integrale canvas weet op te delen in deelcanvassen, en deze op hun beurt weet te ordenen in een aantal heldere, qua aard van elkaar te onderscheiden arrangementen. De "laat duizend bloemen bloeien" aanpak heeft aan het begin wellicht zijn charmes, maar leidt uiteindelijk tot vele los van elkaar staande hele en halve projecten met vele dubbelingen en zinloze herhalingen. Inmiddels zijn we dit stadium voorbij, en is het zaak de aanpak van de klimaatproblematiek verder te structureren en professionaliseren op basis van praktische canvassen met hierop kansrijke arrangementen, die overigens zowel *top-down* als *bottom-up* tot stand kunnen komen. De maatschappelijke canvassen beginnen abstract maar worden uitgewerkt, uiteengefeld zo u wilt, tot op het niveau van hanteerbare maatschappelijke arrangementen, zoden overigens hun samenhang uit het oog te verliezen. Je kunt voor de bestaande woningvoorraad bijvoorbeeld ook arrangementen op basis

van de aanwezigheid van infrastructuren voor warmte, *all electric* en gas onderscheiden. De Transacties. hierboven getoonde voorbeelden spreken voor zich.

**Transacties.** Aantrekkelijke arrangementen tonen als vanzelf transacties, en daar is het allemaal om te doen. En om grootschalig transacties te realiseren moeten we ruggengraat tonen. Zo eenvoudig én zo lastig is het.

Ik ga hier graag met u over in gesprek.

[Henk.diepenmaat@actors.nl](mailto:Henk.diepenmaat@actors.nl)

[www.henkdiepenmaat.nl](http://www.henkdiepenmaat.nl)