

Grip op het speelveld van de energie- en klimaattransitie

Ruggengraat voor het klimaat!

April 2018

Henk Diepenmaat¹⁾ www.henkdiepenmaat.nl

Josje Fens²⁾

¹⁾Actors Procesmanagement BV
Professorial Fellow ICIS, Maastricht University
(Partner KlimaatVerbond Nederland)

²⁾KlimaatVerbond Nederland

Onze klimaat- en energietransitie is een voorbeeld van een urgente maatschappelijke innovatie. Aan succesvolle maatschappelijke innovaties ligt een Ruggengraat ten grondslag. Zonder deze Ruggengraat liggen we als een plumpudding op de grond. Willen we vaart maken met klimaatbeleid, dan moet de ruggengraat voor het klimaat in uitstekende conditie zijn. Dan kom je het snelste vooruit.

Onderdelen van de ruggengraat voor het klimaat zijn al her en der aanwezig. Overal bruist en borrelt het. Maar zijn conditie is nog lang niet optimaal. We kunnen de Ruggengraat voor het klimaat nog sterk verbeteren, om zo verdere stappen vooruit te kunnen zetten. Dit rapport geeft hier onderbouwing en richting aan.

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
1: Introductie van de Ruggengraat voor het klimaat	4
Waarom een Ruggengraat? Van denkers en doeners.	4
De Ruggengraat op hoofdlijnen	5
Van Canvassen, Arrangementen en Transacties.	7
Maatschappelijke innovatie.....	10
Het versterken van de Nederlandse ruggengraten: een stappenplan.	13
Tot slot.....	15
2: Observaties in de praktijk.....	17
Governance.....	17
Regie.....	18
Arrangementen	19
Transacties.....	20
Monitoring/centrale zenuwstreng.....	20
3: Een toelichting van de Ruggengraat en professionalisering: hoofdstukken uit <i>Het pad van de mensheid</i>	21
De nu volgende tekst is gelijk aan Hoofdstukken 9.5 en 9.6 (bladzijden 977 – 995) uit het boek “Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen” van Henk Diepenmaat (Uitgeverij Parthenon, Almere, 2018)	22
9.5 De Ruggengraat.....	22
Ruggengraat voor het klimaat	22
De draaimolen als metafoor voor slimme arrangementen.....	26
9.6 Proficiency levels in maatschappelijke innovatie	32

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen:

1: Introductie van de Ruggengraat: Drie zaken worden toegelicht. Allereerst: waarom een Ruggengraat überhaupt onontbeerlijk is in een maatschappelijke innovatie. Dan wordt hij gepresenteerd. Aansluitend volgt een beschrijving op hoofdlijnen van een proces waarin we de conditie van de ruggengraat van ons klimaatbeleid gestaag verbeteren. We denken dat een Ruggengraat in goede conditie belangrijk is voor zowel het behalen van de klimaatdoelen van Nederland als een bloeiende, duurzame economie.

2: Observaties in de praktijk: Een lijst van observaties, geordend volgens de lagen van de Ruggengraat, gelicht uit een reeks van interviews met medewerkers van decentrale overheden. Ze maken duidelijk dat we wel degelijk al een beginnende Ruggengraat hebben, welke kwesties op dit moment op de lagen spelen, en waar extra aandacht voor moet komen bij de eerste stappen in het verder in conditie brengen van onze Ruggengraat voor het klimaat.

3: Een nadere toelichting: een beschrijving van de Ruggengraat, gelicht uit het recent verschenen boek “Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen” (Uitgeverij Parthenon, Almere, 2018).

Dieper geïnteresseerden kunnen ook het volgende rapport bij de auteur opvragen:

Ruggengraat voor het klimaat;

Hoe een gelaagd maatschappelijk innovatieproces leidt tot een klinkend klimaatbeleid

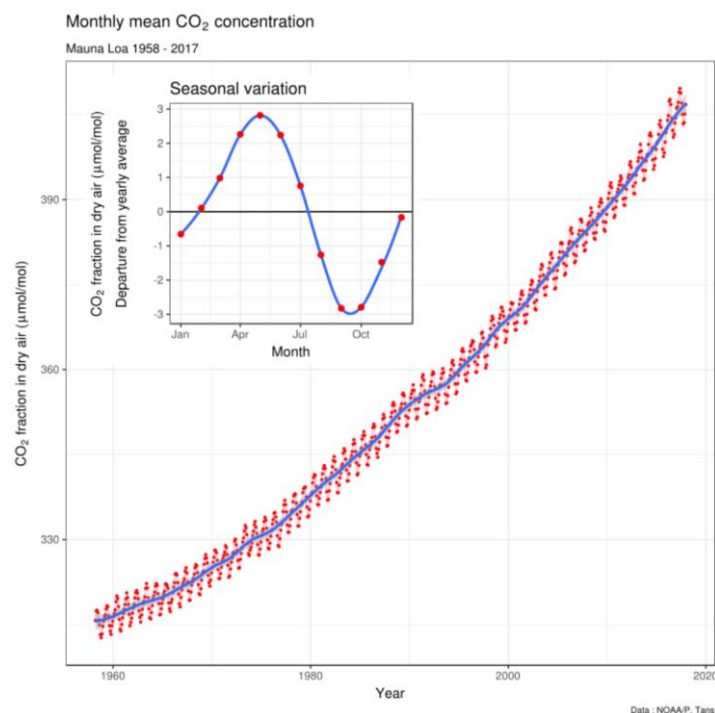
Henk Diepenmaat, 17-11-2017, e-mail henk.diepenmaat@actors.nl

1: Introductie van de Ruggengraat voor het klimaat

Waarom een Ruggengraat? Van denkers en doeners.

De emissie van broeikasgassen door menselijke activiteiten verandert de warmtehuishouding van onze atmosfeer. Dat heeft ontoelaatbare consequenties, en moet stoppen. Dergelijke veranderingen vereisen een uitgekiende en zorgvuldige aanpak en overleg, vinden de praters, de denkers. Ze vergen vooral ook veel daadkracht, vinden de doeners. Er is immers een enorme behoefte aan concrete resultaten en opschaling, dus her en der gaan mensen zelf al aan de slag, of ze mobiliseren anderen tot concrete, lokale actie.

Dat er behoefte is aan concrete actie, mag blijken uit de zogenaamde “*Keeling curve*”, hieronder weergegeven. Een meetreeks van vele tientallen jaren van de concentratie CO_2 in onze atmosfeer (sinds 1958) laat nog geen enkele trendbreuk zien, laat staan uitzicht op een totale stop. Het is een ontvullende curve die zorgen baart.



“The Keeling curve”: de atmosferische concentratie CO_2 op Hawaii van 1958-2018

(Bron: Wikipedia)

Wie heeft er gelijk? Denkers en doeners hebben beiden gelijk in hun eventuele verwijten *naar de ander*. Al dat overleg heeft klaarblijkelijk nog niet veel resultaten opgeleverd, de United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC 1994), het Kyoto protocol (1997) of Parijs (2015) zijn op geen enkele manier waarneembaar in de curve. Een vol punt voor de doeners. Maar datzelfde kun je zeggen van al dat kleinschalige activisme, en al onze lastig opschaalbare klimaat- en energieprojecten en programma's: ook dat telt nauwelijks op tot een waarneembaar resultaat op wereldschaal. Een vol punt voor de denkers.

Maar denkers en doeners hebben beiden daarom ook het *ongelijk aan hun eigen* zijde. We zullen de handen verregaand in elkaar moeten slaan, willen we een uit de hand lopende

klimaatproblematiek met zijn allen voorkomen. Dat is niet eenvoudig: beide groepen binden niet zo goed, het is een beetje olie en azijn. Daar zullen we maatschappelijk gesproken mayonaise van moeten maken.

Waarom is het aanpakken van de klimaatproblematiek dan zo lastig? De klimaat- en energietransitie is een omvangrijk voorbeeld van een urgente maatschappelijke innovatie¹. En maatschappelijke innovaties vergen het uiterste van een maatschappij, van de hoogste politiek-bestuurlijke niveaus tot aan het meest praktische niveau van de burger en de consument. Maatschappelijke innovaties zijn nu eenmaal iets anders dan het uitvoeren van projecten en programma's. Ze vergen veel overleg, en breed en ver vooruitkijken, maar wel steeds met het oog scherp op de bal. Ze vereisen denken én handelen, van politiek-bestuurlijke tot aan dagdagelijkse praktische niveaus. Het betreft een enorm multi-actor verbeterproces.

In deze notitie hebben we deze enorme randvoorwaarde voor daadwerkelijke maatschappelijke innovatie zo praktisch als mogelijk vorm proberen te geven. We doen dat in de vorm van een Ruggengraat: de *Ruggengraat voor het Klimaat*². Zonder een Ruggengraat liggen we maatschappelijk-innovatief gesproken als een plumpudding op de vloer. Willen we vaart maken met klimaatbeleid, dan moet deze Ruggengraat voor het klimaat daarom in uitstekende conditie zijn. Dan kom je het snelste vooruit.

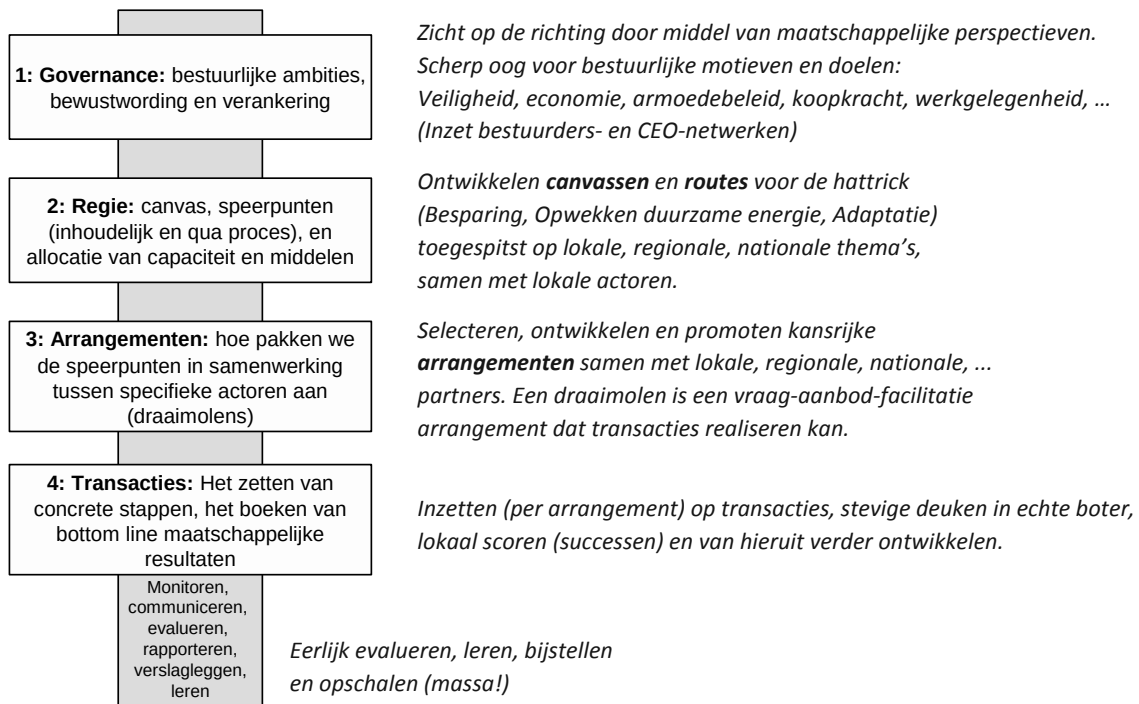
Gelukkig zijn onderdelen van de Ruggengraat voor het klimaat al het en der aanwezig en in gang gezet. Overal bruist en borrelt het. Er wordt overlegd én er wordt gedaan. Het en der vinden denkers en doeners elkaar steeds beter. Maar zijn conditie is nog verre van optimaal. We moeten en kunnen onze Ruggengraat voor het klimaat nog sterk verbeteren, om zo verdere stappen vooruit te kunnen zetten.

De Ruggengraat op hoofdlijnen

Aan succesvolle maatschappelijke innovaties ligt dus een Ruggengraat ten grondslag, en wel één die steeds beter in conditie komt. Hieronder vindt u een figuur van de Ruggengraat voor het klimaat. Hij onderkent vier lagen (wervels) en één centrale zenuwstreng. Globaal herkent u van boven naar beneden (*top-down*) een reeks van bestuur, regie, projecten en realisatie. Dat lijkt nauwelijks spannend of bijzonder. Maar de ruggengraat kan 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. Op hoofdlijnen staan de onderdelen in de figuur beschreven.

¹ Zie voor een uitvoerige behandeling van grootschalige maatschappelijke innovatie “**Het pad van de mensheid**: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen”, Uitgeverij Parthenon, 2018.

² Ibid.



De Ruggengraat van het klimaatbeleid.

De crux van een ruggengraat is de eenvoud zelf:

- **Transacties** (4) op grote schaal vereisen het ontwikkelen van daadwerkelijk aantrekkelijke³ **Arrangementen** (3),
- De ontwikkeling van gewenste aantrekkelijke **Arrangementen** moet aangestuurd worden vanuit een professionele **Regie**, en
- 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 onderdelen⁴. Zijn onderdelen niet op orde, al is het er maar één, dan kom je al snel heel slecht vooruit.

Zo meteen gaan we nader in op een aantal aspecten dat het werken vanuit een ruggengraat anders maakt. De spelregels voor een maatschappelijke innovatie zijn echt anders dan voor een regulier project of programma of kleinschalig beleid. We kennen al duizenden klimaatprojecten, en honderden klimaatprogramma's in ons land. Honderden, duizenden partijen zijn betrokken. Dat is oprecht mooi, maar toch zien we dit alles nog niet zomaar optellen tot een klimaattransitie. Er is een enorme roep om opschaling in het land, maar met

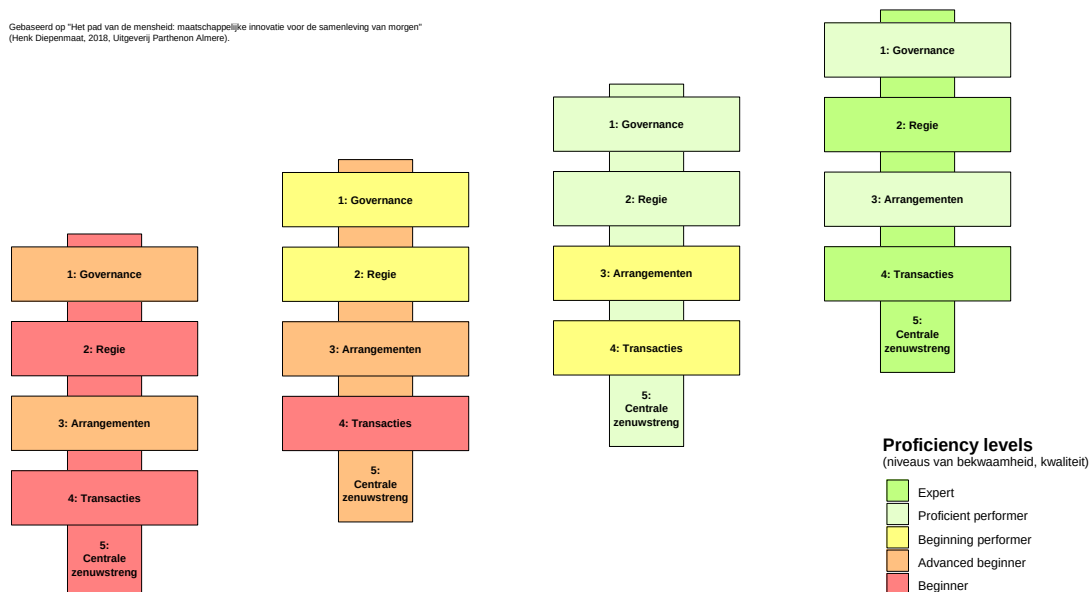
³ Er staat een arsenaal aan mogelijkheden open voor het "aantrekkelijk" maken van arrangementen, voor mensen die vooral van buiten naar binnen denken kan dit bondig samengevat worden onder de categorieën "de reep, de zweep en de preek". Voor mensen die vooral van binnen naar buiten denken zal vooral een grondig begrip van de consequenties van een rabiaat klimaatprobleem de doorslag geven. Waarschijnlijk is het – in een democratie – een combinatie van allebei.

⁴ Een ruggengraat kan op diverse systemische niveaus onderkend worden. Hij is recursief, in overeenstemming met het recursief perspectivisme (zie *Het pad van de mensheid*).

trekken groeit gras echt niet sneller. Daarvoor moeten we onze werkwijze in maatschappelijke innovatie nog veel verder professionaliseren. Dat is nodig, omdat de transitie die we nastreven dat van ons eist. Klimaat- en energiebeleid is de vrijblijvendheid ver voorbij. Het gaat er alleen nog om hoe slim we dit aan kunnen pakken, met oog voor klimaat én economie.

Maar voorafgaande aan een verdere beschrijving willen we hier eerst het beeld schetsen van een ruggengraat die steeds beter in conditie komt. Dit betreft een grafische weergave van de hoofdstelling van dit rapport:

Als je maatschappelijk vooruit wilt komen moet je ruggengraat in conditie zijn!



Het in conditie brengen van een ruggengraat.

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.

Van Canvassen, Arrangementen en Transacties.

Centrale begrippen in een ruggengraat zijn maatschappelijk canvas, arrangementen en transacties. Ze rusten op de theorie van maatschappelijke innovatie (Zie "Het pad van de mensheid"), en staan centraal in de wervels 1: Governance en 2. Regie (maatschappelijk canvas), 3. Arrangementen en 4. Transacties. Hieronder wordt toegelicht hoe canvassen, arrangementen en transacties met elkaar samenhangen.

Maatschappelijk canvas. Onze maatschappijen zijn altijd in verandering. Maatschappelijke innovatie vindt plaats in een golvend, bruisend en soms zelfs knetterend *maatschappelijk canvas*. 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.

Het laat-moderne maatschappelijke canvas van onze dagen is enorm complex. Het omvat productie- en consumptieketens, supply chains, diensten, ondersteunende activiteiten, retour- en afvalstromen, zorg- en onderwijsactiviteiten, noem maar op. De aard van onze laat-moderne maatschappelijke praktijken is nu eenmaal dat ze op nog nooit eerder vertoonde schalen geketend en vernet zijn in termen van actoren. Onze maatschappij, het is een multi-actor praktijk. Dat is geen onwenselijke situatie, in tegendeel, het schept immers ook op diverse manieren waarde, het is daarom een gegeven waar we slim mee om zullen moeten gaan. We zullen de aard van onze maatschappelijke arrangementen, die het canvas samenstellen, veel beter en dieper moeten gaan begrijpen, willen we er invloed op uit kunnen oefenen richting de gewenste maatschappij van de toekomst. Neem de aanpak van de klimaatproblematiek. Doen we dat niet, dan duwen we aan en prikken we in een wolk.

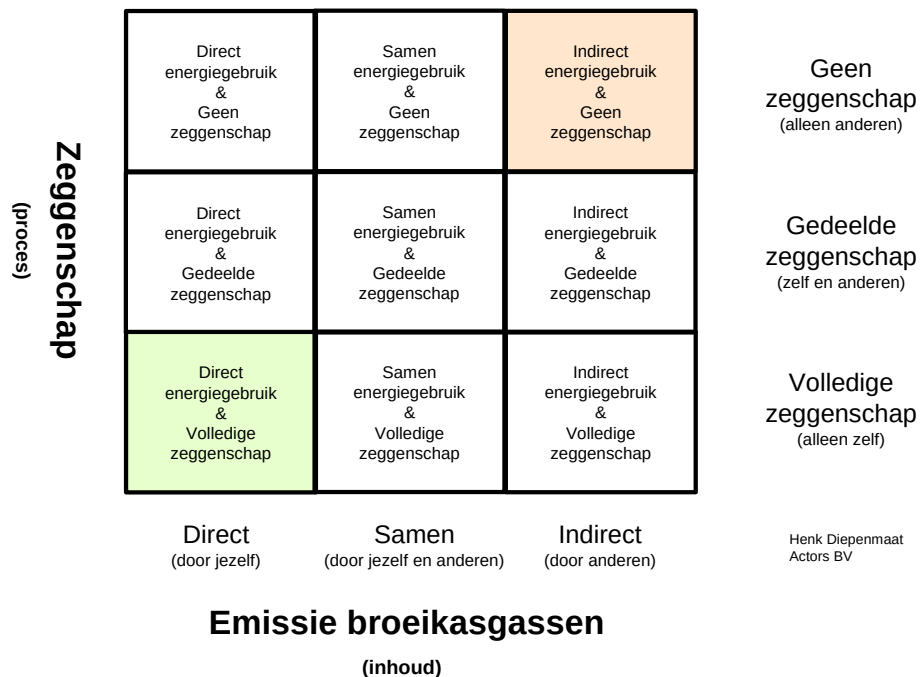
Het laat-moderne maatschappelijke canvas is dus complex. Het gedraagt zich op het eerste gezicht als een enorme, ongrijpbare en onbestuurbare verzameling mannetjesolifanten (iedere sector, iedere belangengroep gaat zijn eigen gang, en de mate waarin daarbij rekening gehouden wordt met anderen wisselt). Maar niet getreurd. Lang niet alle onderdelen van ons maatschappelijke canvas zijn even relevant voor alle beleidsdoelen. We kunnen het canvas op een dusdanige wijze organiseren, representeren, dat het onze specifieke beleidsdoelen past. Neem het effectief en economisch interessant aanpakken van de klimaatproblematiek. Een slimme beschrijving van het canvas ordent beleidsrelevante onderdelen dusdanig dat ze ter hand genomen kunnen worden. Dat ordenen gebeurt in termen van *arrangementen*.

Maatschappelijke arrangementen. Een eerste taak van een regiefunctie is daarom het canvas te verhelderen en analyseren in termen van behapbare stukken, in herkenbare en te veranderen *arrangementen*. Maatschappelijke arrangementen zijn *maatschappelijke* multi-actor praktijken, zoals die rond het isoleren van woningen, het aanpassen van de verwarming van woningen, het verbeteren van onze mobiliteit, het veranderen van onze industrieën, het bedrijven van bio-industrie. Welke beleidsrelevante arrangementen zijn er in opbouw en afbouw, welke actoren stellen deze arrangementen samen, en hoe kunnen we deze arrangementen slim verbeteren?

Dit soort vragen hebben te maken met het te organiseren *multi-actor proces*. Wat we ook willen, wat we ook doen, het draait steeds om actoren die hier invulling aan geven. En dat pakt voor verschillende onderdelen van het canvas heel anders uit. Vergelijk het met hoe je verschillende onderdelen van een olifant ook heel anders zou bereiden en opeten. De chemische industrie is echt anders dan mobiliteit of de bestaande woningvoorraad, en VvE's vergen weer een geheel andere aanpak dan particuliere eigenaren en huurders (via corporaties).

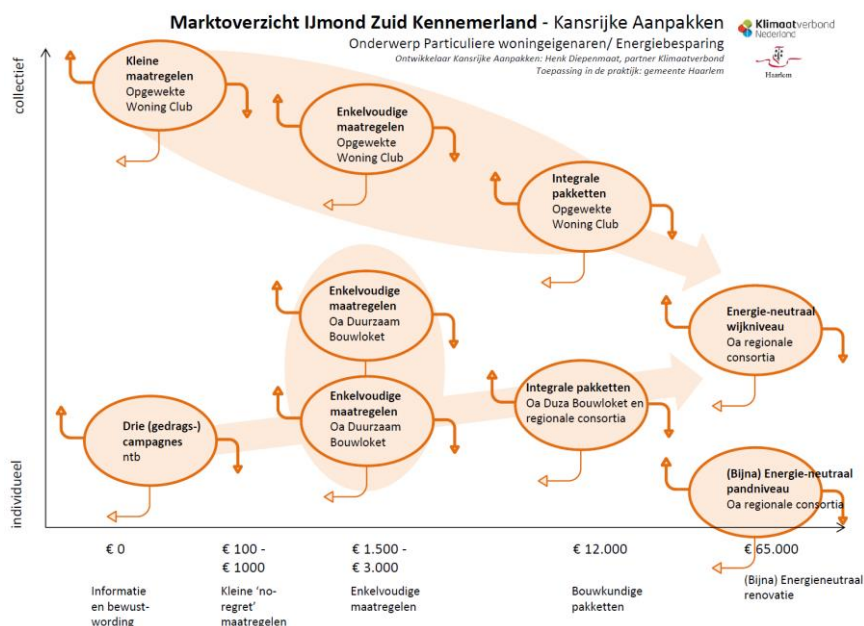
Voorbeelden van canvassen en arrangementen. Een voorbeeld van een maatschappelijk canvas voor de *integrale* klimaatproblematiek in de volle breedte, gezien vanuit een specifieke organisatie, staat hieronder weergegeven als een drie-bij-drie matrix. De arrangementen die leiden tot broeikasgasemissies worden op de verschillende velden van dit canvas geplaatst. De plek op het canvas van een arrangement is dan sterk bepalend voor de

werkwijze bij het verbeteren ervan. Grofweg geldt: linksonder is gemakkelijker dan rechtsboven.



Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek

Als tweede voorbeeld ziet u hieronder hoe de gemeente Haarlem en de regio IJmond Zuid Kennemerland 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.



Een samenhangend canvas “bestaande woningvoorraad” van IJmond Zuid Kennemerland. De “draaimolens” verwijzen naar passende arrangementen.

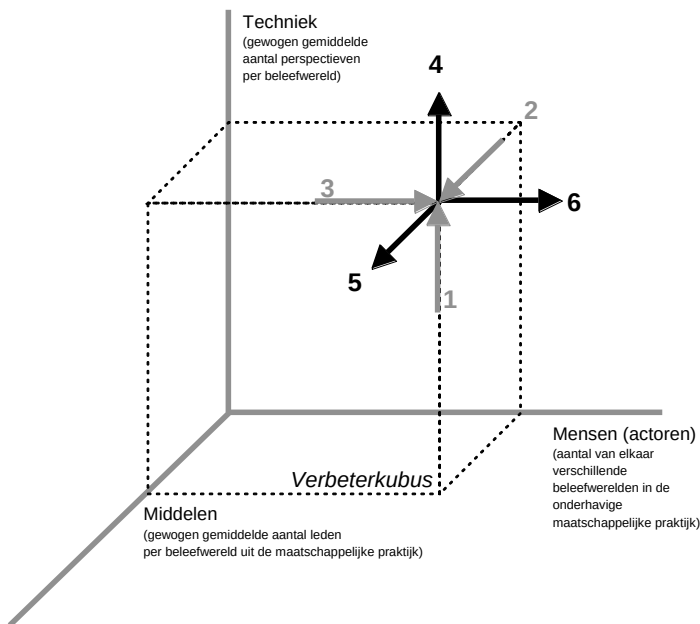
Je kunt canvassen dus zo concreet maken als je wilt, en uiterst praktische en herkenbare arrangementen erop plaatsen. De figuur hierboven maakt duidelijk hoe een professionele regie het integrale bestaande woningencanvas weet te ordenen in een aantal heldere, qua aard van elkaar te onderscheiden arrangementen. De “laat duizend bloemen bloeien” aanpak die tot nu toe veel gezien wordt 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. Deze maatschappelijke canvassen beginnen abstract maar worden uitgewerkt, uiteengerafeld zo u wilt, tot op het niveau van hanteerbare maatschappelijke arrangementen en uiteindelijk concrete transacties, zonder overigens de samenhang van arrangementen uit het oog te verliezen. Het voorbeeld in de figuur hierboven toont 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 aanpakken van kansrijke arrangementen (wervel 3) overgegaan worden.

Arrangementen kunnen overigens ook uitstekend op grond van spontane maatschappelijke dynamiek tot stand komen, *bottom-up*. Je plaatst ze dan in het canvas.

Het gestaag verbeteren, het gestaag aantrekkelijker maken van deze arrangementen leidt dan tot de zo gewenste Transacties (wervel 4). Zo hangen wervels 1 (Governance), 2 (Regie), 3 (Arrangementen) en 4 (Transacties) nauw samen. Het is schaken op verschillende velden, en de Centrale zenuwstreng is onontbeerlijk in de verbinding.

Maatschappelijke innovatie.

De ruggengraat professionaliseert maatschappelijke innovatie. Een centrale rol in maatschappelijke innovatie is weggelegd voor het ontwikkelen (starten, opbouwen, opschalen) van gewenste en aantrekkelijke maatschappelijke arrangementen. (Het afbouwen van ongewenste arrangementen is natuurlijk de andere kant van de medaille.) Neem het reduceren van het energieverbruik van Nederlandse woningen, of het gebruik van duurzame energie hiervoor. Misschien denkt u nu: innovatie? Dat doet de kennisinfrastructuur toch? Maar in principe staan voor maatschappelijke innovatie zes qua cultuur verschillende innovatiewijzen open, in samenhang. Deze worden weergegeven door middel van de Innovatiekubus (zie figuur):



De drie optimaliserende waardeoriëntaties:
(doelgericht, onderweg naar een bekende top,
improving the existing value box)

- 1: (Technische) **Procesoptimalisatie**
Technisch beter hetzelfde opleveren.
(bv laboratoriumautomatisering)
- 2: **Benuttingsoptimalisatie**
Efficiënter hetzelfde opleveren.
(bv beladings- en bezettingsgraad naar 100 %, snijverliezen en *idle time* naar 0 %, verkorting kritische paden)
- 3: **Team optimalisatie**
Beter samenwerkend hetzelfde opleveren.
(bv betere samenwerking 1e en 2e lijns zorg, betere samenwerking hartspecialisten)

De drie grensverleggende waardeoriëntaties:
(doelzoekend, op zoek naar een nieuwe top,
extending the value box)

- 4: **Product-dienstinnovatie**
Ontwikkelen van technisch betere producten en diensten.
(bv telemonitoring cardio; versterker met betere S/N ratio)
- 5: **Multiplicatie/opschaling** (uitbreiding; groei)
Vergroting werk- en productiekraft, *meer* van hetzelfde.
(bv meer mensen en apparaten; meer bedden in ziekenhuis)
- 6: **Maatschappelijke verbreding**
Meer partijen/belangen honoreren, een grotere inclusiviteit.
(bv zelfstandig ouder worden, zorg dichtbij, klushuizen R'dam)

*De Innovatiekubus leidt tot zes innovatieve waardeoriëntaties
(bron: "Het pad van de mensheid").*

Twee aan twee mikken de innovatiemethoden⁵ op respectievelijk Techniek, Middelen (resources) en Actoren. Ze hebben dus ieder hun eigen sterkten en zwakten. Onderstaande tabel geeft dit weer.

Oriëntatie\ Gerichtheid	Mens	Techniek	Middel	Optimalisatie	Grensverlegging
1: Procesoptimalisatie	zwak	sterk	zwak	sterk	zwak
2: Benuttingsoptimalisatie	zwak	zwak	sterk	sterk	zwak
3: Teamoptimalisatie	sterk	zwak	zwak	sterk	zwak
4: Productinnovatie	zwak	sterk	zwak	zwak	sterk
5: Multiplicatie/opschaling	zwak	zwak	sterk	zwak	sterk
6: Maatsch. verbreding	sterk	zwak	zwak	zwak	sterk

Waardeoriëntaties leggen accenten (maar zijn nooit absoluut)

We kunnen in alle zes de innovatieve methoden nog enorm vooruit. Toch is het zo dat we als laat-moderne met wetenschap en techniek gepreoccupeerde mensen in één van de drie assen véél verder zijn dan in de andere twee. Dat is de technische as. Gedurende de moderniteit hebben we enorme stappen laten zien in 2: Procesoptimalisatie en 4: Product/dienst innovatie. De techniek as leidt het veld. Dit is het achterland van het geavanceerde bedrijfsleven en de kennisinfrastructuur (universiteiten, HBO's en kennisinstituten).

De *runner up* is de middelen as. 2: Benuttingsoptimalisatie en 5: Multiplicatie/opschaling. Hiervan hebben we in de moderniteit al vele fraaie staaltjes gezien. Tenminste: dingen die geld kosten, daar gaan we efficiënt mee om. Tegelijkertijd is het glashelder dat de moderniteit enorm verkwistend omgaat met middelen als grondstoffen, afvalstoffen en eigenlijk onze gehele biosfeer, zodra dat wat minder geld waard is. De middelen as was binnen het nauwere

⁵ Ik gebruik innovatiemethoden en waardeoriëntaties als synoniemen.

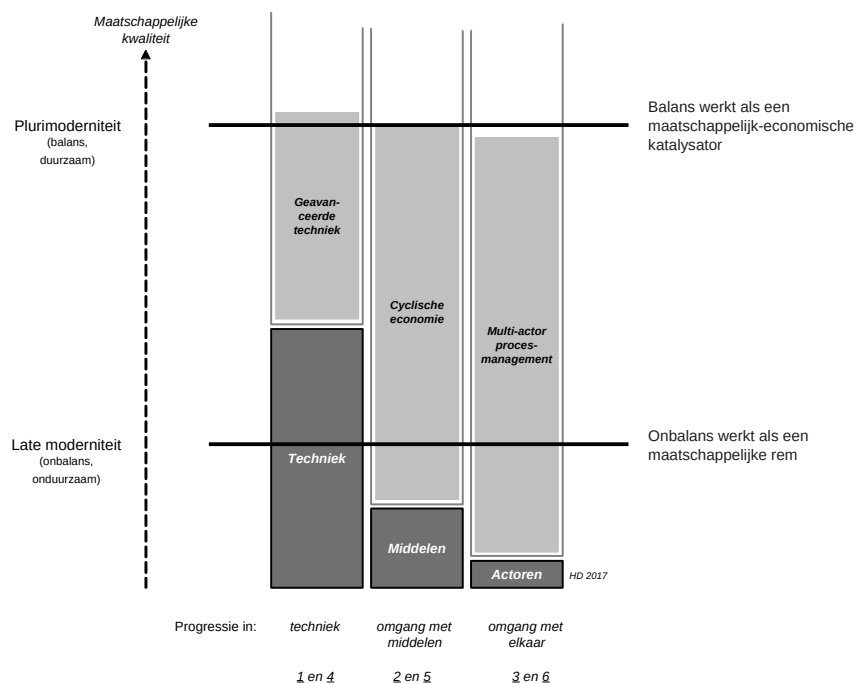
kader van onze economie redelijk ontwikkeld, maar binnen de kaders van onze maatschappij laten we juist enorme steken vallen, en ook economisch wordt dit meer en meer voelbaar. We naderen de grenzen aan de groei. De middelen as loopt daarom stevig achter op de techniek as. Onze processen zijn enorm lineair, en juist daarom zetten we in op een cyclische economie. Een cyclische economie neemt de middelen as serieus, met de innovatiemethoden 2: Benuttingsoptimalisatie en 5: Multiplicatie/opschaling. Het klimaatprobleem is opnieuw *case in point*: olie en gas gebruiken we op, en broeikasgassen lozen we zomaar in onze atmosfeer.

Dan de derde as: de actoren as. Vooral hier hebben we het een beetje laten liggen. De innovatieve waardeoriëntaties 3: Teamoptimalisatie en 6: Maatschappelijke verbreding bieden nog enorme ruimte om te verbeteren. En laten nu precies deze waardeoriëntaties cruciaal zijn voor het afbouwen van ongewenste en het tot ontwikkeling laten komen van gewenste arrangementen. De moderniteit (het tijdsgewricht waarin wij leven) is niet zo goed op deze as (en dit is nogal een understatement). Dat zien we bijvoorbeeld ook in de zorg en in het onderwijs. Dat is niet verbazingwekkend: het moderne accent ligt dominant op sectorale ratio, techniek en beheersbaarheid en – in het directe verlengde hiervan – op voor de inzet van deze techniek benodigde middelen (resources). Techniek en deels middelen dus. Die actoren as, daar zijn we niet zo goed in, en die is cruciaal voor het veranderen van onze arrangementen.

Balans versterkt de maatschappelijke innovatiekracht. De actoren as, de meest menselijke dimensie dus, blijft achter bij de middelen as, en deze blijft weer achter bij de technische as, dat is het beeld van onze tijd (zie de donkere staafjes in onderstaande figuur, stevig aangezet).

Maatschappelijke innovatie vereist inzet van *alle zes* de innovatiemethoden, in een uitgekende mix en samenhang. Hoewel arrangementen onderling natuurlijk verschillen, werkt ver achterblijven op één van de drie dimensies (achterblijven op één van de drie assen) in de praktijk als een rem op de andere twee dimensies. Zo zorgt ook overspannen van één of meer van de zes innovatiewijzen eerst voor groei, maar uiteindelijk voor stagnatie en zelfs achteruitgang. Juist daarom schiet de maatschappelijke ontwikkeling van onze tijd langzaam maar zeker steeds pijnlijker in zijn eigen voet. De overgang naar een duurzame maatschappij trekt de balans tussen de zes innovatiemechanismen weer recht, en realiseert tegelijkertijd nieuwe maatschappelijke waarde.

Het is daarom om meer dan ethische redenen *alleen* urgent dat we het been vooral op de actoren as maar ook zeker op de middelen as weer bijtrekken. Dit versterkt onze maatschappelijke innovatie, maakt het mogelijk onze arrangementen te managen, en leidt tot een plurimoderne economie. Het schept maatschappelijke waarde. Het ligt immers in de balanszoekende aard van *Het pad van de mensheid* dat stappen in de actorendimensie ook weer stappen in de andere twee dimensies, de technische as en de middelen as, zullen bevorderen. Alle zes de innovatiewijzen zijn relevant, Techniek blijft belangrijk als voorheen, onontbeerlijk zelfs, maar extra aandacht voor multi-actor procesmanagement en cyclische productie- en consumptieprocessen is zeker op zijn plaats in de aansturing hiervan (zie figuur).



Balans in techniek, middelen en actoren katalyseert maatschappelijke innovatie.

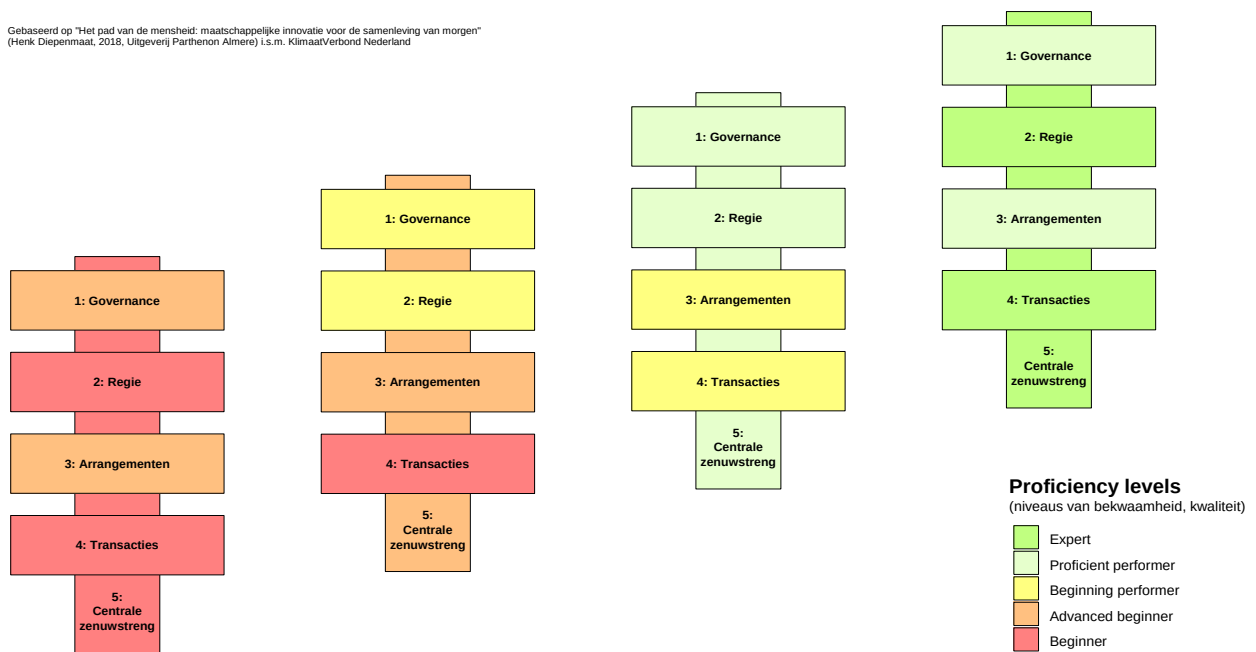
Zowel bestuurders (wervel 1) als de regisseurs van een ruggengraat voor het klimaat (wervel 2), maar ook de ondersteuningsteams bij de ontwikkeling van arrangementen (wervel 3) zullen begrip voor de diverse methoden voor innovatie van de Innovatiekubus, ieder met zijn sterke en zwakke kanten, moeten ontwikkelen. Een dergelijk integraal begrip is op dit moment nog een schaars goed. Vooral aspecten van multi-actor procesmanagement en cyclische productie-consumptie processen dienen tot de professionele bagage van de betrokkenen moeten gaan behoren. Ze rusten zwaar op elkaar, want we zullen de ketens moeten sluiten. Hier dient in een ondersteuningsstructuur extra aandacht voor te komen.

Dat lijkt een enorme opgave. Maar, zoals gezegd: we hoeven niet bij nul te beginnen. Er zijn overal al aanzetten tot ruggengraten, en we kunnen ze stapsgewijs in conditie gaan brengen. Dat is niet eenvoudig, want niets lijkt zo grillig als maatschappelijke ontwikkeling, de wensen van stemmers en de hierop inwerkende politiek. Maar het is wel een keiharde vereiste voor succesvolle maatschappelijke innovatie. En iedere stap verder in het ontwikkelen van de conditie brengt ons beter vooruit.

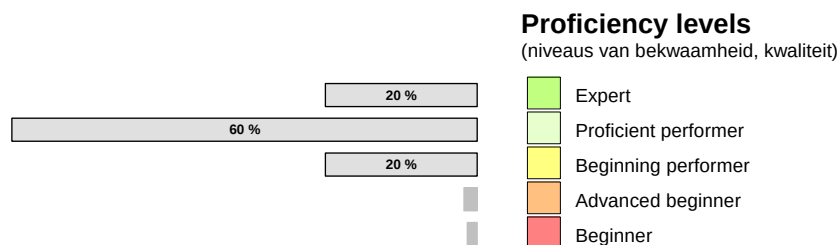
Het versterken van de Nederlandse ruggengraten: een stappenplan.

Er is in en rond Nederland sprake van vele ruggengraten: lokaal, regionaal, provinciaal, nationaal, Europees en mondiaal. Ze zijn allemaal min of meer in actie: we beginnen zeker niet bij nul! Maar laten we ons beperken tot de conditie van de decentrale Nederlandse ruggengraten, neem die bij gemeenten, regio's en provincies.

Dan kun je natuurlijk constateren dat het glas half vol is, of juist half leeg. Maar eigenlijk is dat helemaal niet zo interessant. Het gaat er juist om dat steeds meer mensen hun activiteiten gaan herkennen als onderdeel van een verbeterproces. Dat ze besef krijgen van de aard en de status van het gewenste verbeterproces, en de volgende stappen die genomen gaan worden. De centrale figuur van deze schets laat dit gestage verbeterproces van de conditie van de ruggengraat voor het klimaat goed zien (ik herhaal hem daarom nog eens):



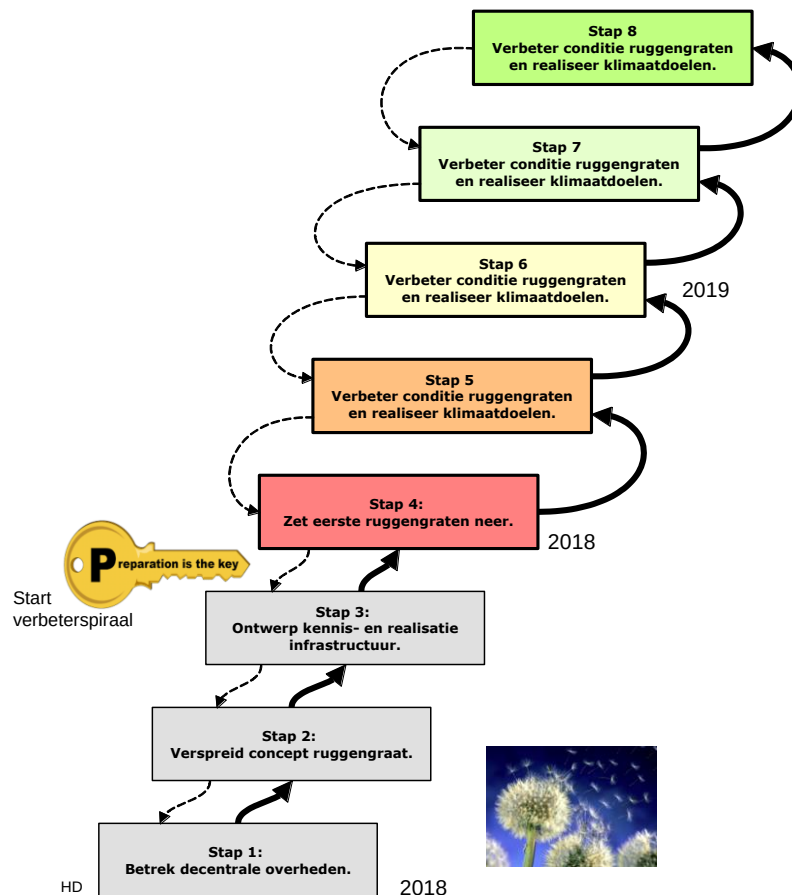
We moeten er minimaal naar streven dat het gros van deze ruggengraten gemiddeld op het niveau van *Proficient performer* terecht komen. Een deel kan dan nog achterblijven op het niveau van *Beginning performer*, maar een even groot deel zou in de voorhoede moeten lopen van de *Expert performer*. Dat zou moeten resulteren in de zo gewenste opschaling, op het Transacties niveau. Ondertussen zal de specifieke invulling van de Ruggengraat best nog wel wat veranderen, maar dat doet aan de aard van het hoofdproces weinig af.



Ambitieniveaus in proficiency levels voor Nederlandse decentrale ruggengraten.

Het is zaak de ruggengraat met elkaar verder zichtbaar te maken, op al die plekken waar hij functioneert, en met elkaar steeds de discussie aan te gaan over hoe hij er voor staat, en waar zijn conditie verbeteren moet. Niet om de discussie zelf, welnee. Het draait erom dat we de transacties aan de gang krijgen. En juist dat vereist het tonen van ruggengraat.

Uit het bovenstaande volgt een eenvoudig stappenplan, dat nader uitgewerkt dient te worden in een nationaal plan met *bite*. Het bestaat uit 8 stappen. Onderstaande figuur geeft dit stappenplan weer, de fasen worden in de schets zelf op hoofdlijnen besproken.



Een stappenplan voor introductie en conditieversterking van de Nederlandse Ruggengraten voor het klimaat.

Tot slot

Er bestaan in essentie twee verschillende typen reacties op de voorstellen van deze schets. De eerste reactie is van de strekking: “Een verdere professionalisering van maatschappelijke innovatie is precies wat nodig is om het klimaatbeleid en Nederland de volgende fase in te krijgen.” De tweede reactie heeft de volgende strekking: “Pfff, veel te complex, veel te veel werk, we moeten het vooral praktisch houden”.

Ik ben zelf - als reflectieve pragmaticus - een sterk voorstander van de zaken zo praktisch als mogelijk aan te pakken. Maar ook hoor ik Einstein in mijn oor fluisteren:

“An approach should be as simple as possible. But not simpler.”

Als we kijken naar grote infrastructurele opgaven uit het verleden, neem de Deltawerken, het Apollo project (“man at the moon”) of de brug van Millau, vinden we het volstrekt normaal dat we de beste mensen met de meest adequate en hoogstaande deskundigheid hiervoor inzetten. Complex? Ja natuurlijk. Maar het gaat dan ook ergens over.

Maatschappelijke innovatie is erop gericht de groeiende problemen van onze laat-moderne tijd aan te pakken, zoals de klimaatproblematiek, en de volgende maatschappelijke fase

succesvol binnen te kunnen gaan⁶. Dat is minstens van eenzelfde importantie, maar eigenlijk nog veel relevanter dan de overigens enorme prestatie van een man op de maan of een overigens heel erg fraaie brug. En we beginnen hier nog maar net te snappen wat professioneel maatschappelijk innoveren inhoudt.

Ik denk daarom dat het zaak is deze schets niet in een lade te laten verdwijnen, en dat het hard nodig is de hier geschetste richting in te slaan. Op beginnersniveau is dat nog relatief eenvoudig, maar gaandeweg vergt dat professioneel en competent samenwerken. Deze schets heeft natuurlijk de wijsheid niet in pacht, en alle grote activiteiten knetteren wel een beetje (en soms hard). Maar volgende stappen in professionalisering zijn juist nu op hun plaats, met Parijs, met het Regeerakkoord, met de Klimaatwet i.o., met de overgangsfase waarin onze maatschappijen zich bevinden. Zelfs een gammele of middelmatige ruggengraat werkt al beter dan één met missende wervels of slechte verbindingen, en iedere verbeterstap telt. Laten we daarom samen ons voordeel doen met een Ruggengraat voor het klimaat, die we in een steeds betere, en uiteindelijk in een uiterst professionele conditie brengen. Leren en verder verfijnen, dat doen we deels gaandeweg. Daar varen we als maatschappij wel bij.

⁶ Zie *Het pad van de mensheid*

2: Observaties in de praktijk

(Henk Diepenmaat, Josje Fens)

Opvallende zaken en observaties uit interviews met professionals uit de klimaatpraktijk van decentrale overheden, georganiseerd per wervel van de ruggengraat. Ze zijn vrij “ongekuist” opgeschreven: het gaat om helderheid boven diplomatie. We zien een enorme betrokkenheid bij de gesprekspartners. We zien hier ook dat vele aanzetten voor een verder in conditie brengen van een ruggengraat er al zijn, maar dat er nog flinke stappen mogelijk én nodig zijn.

Governance

- Alle gemeenten die we gesproken hebben, hebben een doelstelling. Bijna nergens wordt die gehaald. Vaak wordt aangegeven dat het niet op koers lopen voor het behalen van die doelstelling geen/weinig consequenties heeft. De doelstelling wordt wel vastgehouden, omdat dat ‘motiverend werkt’.
- Wanneer gebruik wordt gemaakt van een ‘klimaat/duurzaamheidsparagraaf’ in collegevoorstellen leidt dat tot meer aandacht voor duurzaamheid in de brede organisatie. Het vraagt wel een aanlooptijd/doorzettingsvermogen. Wanneer het college en de raad streng is op deze paragraaf zorgt het voor meer duurzame keuzes in de gehele organisatie
- Veel gemeenten hebben een bestuurlijk overleg met andere gemeenten en soms ook met andere actoren (bedrijven, netbeheerders, belangenorganisaties). Vaak heeft dit overleg geen besluitvormend karakter. Ook is er niet altijd een ambtelijk overleg. Sommige gemeenten hebben ook een regionale doelstelling. Op dit hogere niveau kan wel gezamenlijk massa gemaakt worden
- Het gesprek over de keuzes die nodig zijn om de doelstelling ‘klimaatneutraal in xxx’ wordt steeds meer gevoerd. Een doelstelling kan niet meer vrijblijvend blijven. De raad komt er steeds moeilijker mee weg om tegelijkertijd klimaatneutraal te willen én niks te willen veranderen aan ‘business as usual’
- Bestuurlijk: verbanden zoals metropoolregio’s, u10 e.d. stroomlijnen ideeën, aanpakken en plannen. Ze introduceren een grotere schaal in klimaatbeleid die gewenst en nodig is.
- Samenwerking provincie-gemeenten en grote-kleine gemeenten draagt ook zorg voor stroomlijnen ideeën, aanpakken en plannen. (Vreemd genoeg wordt “regio” als term hier niet vaak spontaan genoemd).
- Het is soms lastig als ambtenaar op regieniveau te praten met raadsleden, omdat deze laatsten soms een kennis- en informatieachterstand hebben.
- Een krachtige energie- en klimaatvisie start vaak met geëngageerde en deskundige wethouders. Niet iedere wethouder is deskundig op dit specifieke terrein, de hierboven genoemde bestuurlijke samenwerkingsverbanden kunnen hier veel aan helpen / bijdragen.
- Er lijkt weinig besef te bestaan dat “eigen huis op orde” en het motiveren/sturen van andere partijen inzake klimaat en energie enorm veel met elkaar te maken hebben. Hier kan een slag gemaakt worden.
- Klimaat en circulair (nog ver van mensen en bestuurders weg) koppelen met leefomgeving en groen e.d. (dichter bij mensen) helpt om enthousiasme te vergroten, bij burgers en (dus) bestuurders en raadsleden.
- Bestuurlijke tafels zorgen voor overleg, leidt tot uitvoeringsprogramma’s, samenhang met energiestrategieën, visies etc groeit, regisserende relatie met arrangementontwikkeling en opschalende transacties lijkt nog gering.

- Voor bestuur lijkt soms klimaat maar één van de vele vele aandachtspunten, en dan nog niet eens zo'n hele prioritaire.

Regie

- De regiefunctie wordt in veel gemeenten niet/onvolledig ingevuld. Bij kleinere gemeenten heeft dit mogelijk te maken met beperkte capaciteit die vrijgemaakt wordt. Ook bij grotere gemeenten ontbreekt vaak een sterke regie die de hele organisatie beslaat.
- Bij de grote gemeenten komt er vanuit de regie meer druk op governance om de doelstellingen ook van de juiste middelen en capaciteit te voorzien. Er worden ambitieuze integrale plannen hiervoor gemaakt.
- Er wordt ook gedacht aan een regionale regisseursfunctie.
- Ambtelijk bestaat een zekere neiging de dingen op een "eigen" manier te doen. Waar sprake is van "couleur locale" is dat zeker goed, maar het leidt ook tot nodeloze herhaling en versnippering.
- Vaak hebben duurzaamheids- en klimaatambtenaren directe lijntjes met wethouders, dit helpt enorm in de armslag voor klimaatbeleid. De rol van de lijnorganisatie (de "middenlaag", hier en daar ook "leemlaag" genoemd) is niet overal positief. Waar klimaat en duurzaamheid stevig georganiseerd is, zijn deze problemen inmiddels opgelost. Keerzijde is dat duurzaamheid en klimaat dan weer als een separaat thema aangepakt wordt (terwijl het in de haarvaten van alle gemeentelijke activiteiten zou behoren te zitten).
- Aansluiten bij Green Deals (zoals GD Duurzaam GWW 2.0, van origine ProRail, RWS en Defensie) heeft een enorme stimulerende en borgende werking. Zo krijgt operationeel aan klimaatbeleid werken, bijvoorbeeld in GWW, steun en ruimte (denk ook aan CO2 prestatieladder). Het wordt bijvoorbeeld opgenomen in raamcontracten met KPI's [link naar arrangementen].
- Speerpunten kunnen echt lokaal van aard zijn. Neem Geothermie, of extra aandacht voor VvE's, of speerpunt GWW. Hoe komt dat? Wat kunnen we hiervan leren en uitwisselen? Wat betekent dit voor verdere professionalisering?
- Als vastgoed een speerpunt wordt vanuit de regie, is het zaak de veranderingen opgenomen te krijgen in de meerjaren onderhoudsprogramma's (of verwante programma's). De vastgoed maatregelen en oplossingen zijn enorm divers, wordt dit niet goed geborgd vanuit de regie, dan dreigt ambitie-erosie in projecten (zie Arrangementen)].
- Klimaatbeleid vergt voor een regisseur schaken op verschillende borden, van bestuurlijk via arrangementen tot in de praktijk. Als de regisseursfunctie niet expliciet als zodanig onderkend wordt, is dit erg lastig (geen mandaat om dit te doen).
- Ambitieuze energieakkoorden en klimaatplannen helpen om meer oog voor de regisseursfunctie te hebben.
- Er lijkt veel verwarring te bestaan over de regiefunctie van de lokale overheid zelf en die van maatschappelijke actoren samen. De overheid is toch een primus inter pares. Wat gaat de klimaatwet hieraan doen?
- Op regieniveau moet het mandaat liggen om bijzondere arrangementen toe te staan | te verkennen. Experimenteerruimte is hard nodig. Bijvoorbeeld: in één van de steden mogen bewonersinitiatieven energie leveren aan anderen, dat is bijzonder en opent nieuwe speelvelden.
- Grote gemeenten hebben de menskracht voor een stevige energievisie, dat helpt enorm, tilt beleid boven de waan van de dag uit. Gespecialiseerde ambtenaren

communiceren wel vaak moeilijk met raadsleden, die veel breder kijken en minder specialistisch zijn. [Zie bestuur.]

- Als de voorheen versnipperde klimaat- en duurzaamheidsactiviteiten (wonen, warmtebedrijf, inkoop. GWW et cetera) ambtelijk beter “opgelijnd”, georganiseerd worden, hetzij in de lijn maar wellicht beter in de matrix met extra mandaat, is het veel eenvoudiger een professionele vuist te maken. Dit leidt tot meer geld, meer mensen, meer deskundigheid, meer integratie in de gemeentelijke processen.
- Centraal in de regie staat ook de vraag wat waar morgen plaats moet vinden. Waar warmtenet, waar all electric, et cetera. Alles staat of valt met visie. Dit is een meer top-down beweging.
- Tegelijkertijd is het zaak bewonersinitiatieven met potentie (en wie bepaalt dat?) maximaal te steunen, dat zijn gewoon medewerkers, klimaatbeleid zit in de maatschappij, niet in het gemeentehuis. Niet te snel wieden, niet te snel naar iconen, liever seed money en breed. Het kan ook helemaal geen kwaad vrijwilligers te betalen als professionals, ten minste als ze echt deuken in pakjes boter slaan.
- Er ontstaat een nieuwe norm? Per 8000-15000 inwoners één klimaat- en duurzaamheidsambtenaar?
- Regie lijkt soms doorgegeven te worden aan uitvoeringsorganisatie die op afstand van de gemeente staat. Uitvoeringsorganisaties richten zich vaak op speerpunten/arrangementen. Herbezinning op wat regie (uitvoerende sturing) en arrangementen (uitvoering) dan precies inhouden lijkt nodig.
- Misschien moeten de meerkosten van klimaatpionieracties wel gesocialiseerd worden. (Denk ook aan de uphill battle van duurzame initiatieven). [Ook voor governance]
- De taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden voor een serieuze uitoefening van een klimaatregie ontbreken nog. [Boodschap voor governance].

Arrangementen

- Er worden veel projecten uitgevoerd. Vaak hebben gemeenten concrete resultaatafspraken (aantal verstrekte subsidies, informatieverzoeken etc), ook vind er evaluatie van de projecten plaats, maar die evaluatie sluit niet altijd aan op de brede monitor waardoor het ‘CO2-resultaat’ niet zichtbaar wordt.
- Steeds meer gemeenten gebruiken de mogelijkheden van de wet milieubeheer
- Gemeenten stellen ook vaak doelen over onderwerpen waar ze zelf weinig/geen invloed op hebben. Het lukt ze niet altijd om daar zinvolle arrangementen op te ontwerpen.
- Plaatsen laadpalen om zo elektrisch rijden te faciliteren.
- Er is vaak sprake van ambitie-erosie in projecten: in geval van een traditionele projectaanpak blijkt de duurzame variant dan toch te lastig | te langzaam | te duur, en wordt teruggevallen op vertrouwde werkwijzen (die dan niet duurzaam zijn).
- Indien een sterke regie ervoor zorgt dat klimaat- en duurzaamheidseisen opgenomen worden in raamcontracten en werkwijzen, maakt dit de arrangementen vanzelf duurzaam. Dit haalt de wind uit de zeilen van ambitie-erosie. Voorbeeld: GD Duurzaam GWW 2.0.
- Lokaal wordt soms indrukwekkende expertise opgebouwd rond specifieke arrangementen (neem geothermie, GWW, VvE’s, ...); expertise die ook uitstekend in te zetten is in andere gemeenten en regio’s. Toch lijkt er hier sprake van een zekere bijziendheid. Peer-to-peer uitwisseling en ondersteuning, CoP zouden hier veel

kunnen betekenen. Dat vereist ruimte voor samenwerken, gezamenlijk leren en uitwisselen.

- Regionale energiestrategieën (in essentie een bestuurlijke en regieondersteunende lijn) kunnen de onderlegger leveren voor sterker en adequater uitwisselen, hergebruiken, samenwerken en leren rond arrangementen.
- Er is nog vaak sprake van “icoonprojecten”, deze rekken zeker het bewustzijn op maar worden ook vaak “gekocht” met subsidiegelden e.d.. Wat zegt dit over de opschaalbaarheid van transacties, voor de waarde van het icoonproject als herhaalbaar arrangement? Wat is bijvoorbeeld het opschaaltraject als een elektrische vuilniswagen 7 ton kost, en een diesel 2 ton? Moet je dat niet samen doen, als gemeenten?
- Als het laaghangende fruit is geplukt wordt het pijnlijker, en wordt het steeds lastiger schaal te maken met arrangementen.

Transacties

- Door middel van subsidies worden transacties gerealiseerd. Lang niet altijd wordt goed bijgehouden om hoeveel transacties het gaat, en of de transacties doorgaan nadat de regeling gestopt of afgebouwd is. Afhankelijk van de subsidie kan het vliegwieleffect groot zijn. Er zijn voorbeelden waarbij de subsidie een multiplier van 9a 10 heeft, grotendeels lokaal besteed.
- Sommige gemeenten hebben moeite de burger ook echt te bereiken.
- Er is een duurzaamheid coördinator die in de gaten houdt of transacties ook echt plaatsvinden

Monitoring/centrale zenuwstreng

- Gemeenten gaan heel verschillend om met monitoring. Vaak is er een vorm van monitoring waar de Klimaatmonitor een belangrijke rol in speelt. Nadeel van de Klimaatmonitor is dat data in de meeste gevallen 2 jaar oud is.
- Gemeenten monitoren vaak op ‘totaalcijfers’ als totaal energie gebruik, co2, etc. Projectmonitoring gebeurt minder.
- De Energie Enquête word door sommige gemeenten als nuttig beschouwd, vooral om een beeld te krijgen van wat andere, vergelijkbare gemeenten doen. Benchmarken dus. Andere gemeenten geven aan de enquête sturend en (te) uitgebreid te vinden.`

3: Een toelichting van de Ruggengraat en professionalisering: hoofdstukken uit *Het pad van de mensheid*

De onderstaande beschrijving van de Ruggengraat en Proficiency levels is gelicht uit hoofdstukken 9.5 en 9.6 van het pas verschenen boek van Henk Diepenmaat, *Het pad van de mensheid*: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen, Uitgeverij Parthenon, Almere.

Het stuk is redelijk zelfstandig leesbaar, en mag vrijelijk verspreid worden, onder de voorwaarde van duidelijke bronvermelding.

De nu volgende tekst is gelijk aan Hoofdstukken 9.5 en 9.6 (bladzijden 977 – 995) uit het boek “Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen” van Henk Diepenmaat (Uitgeverij Parthenon, Almere, 2018)

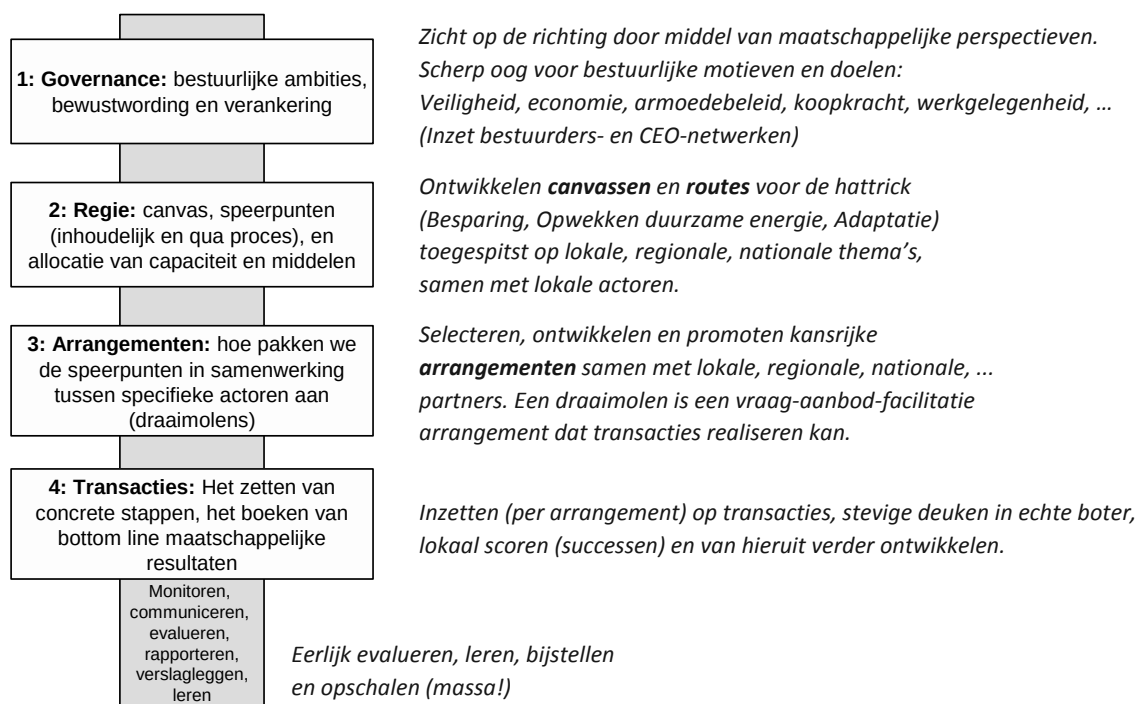
9.5 De Ruggengraat

<Algemene introductie hoofdstuk 9.5 is weggelaten>

Ruggengraat voor het klimaat

Een Ruggengraat beoogt een complexe en warrige en duistere multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar te maken. Sinds kort (2015) wordt een Ruggengraat gehanteerd als strategisch kader bij Het KlimaatVerbond Nederland, een vereniging van circa 150 decentrale overheden in Nederland die gezamenlijk de klimaatproblematiek aan willen helpen pakken. Het lijkt⁷ dat in deze situatie een Ruggengraat van vier wervels goede diensten bewijst. Het betreft een governance laag, een regie laag, een arrangementen laag en een transactie laag⁸.

Deze vier wervels worden verbonden door een centrale zenuwstreng 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. Ik bespreek de wervels direct aansluitend nader.

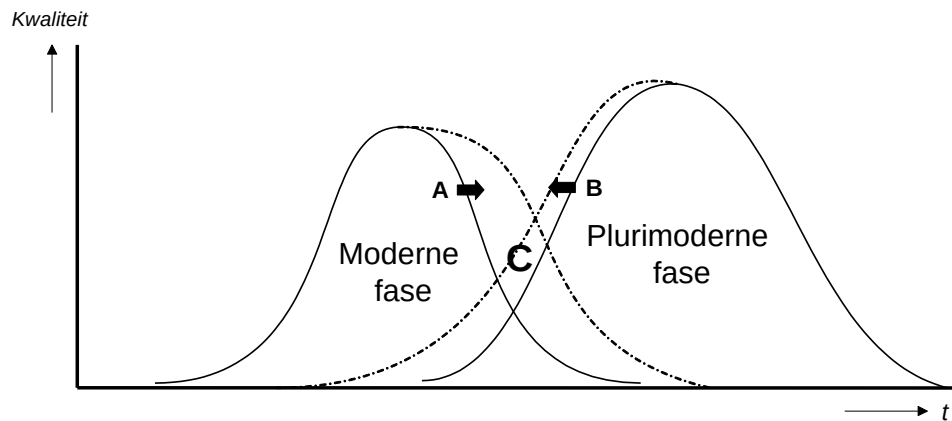


De Ruggengraat van het klimaatbeleid.

⁷ Mede uit de genoemde globale analyse van 80 klimaatactiviteiten.

⁸ Terwijl dit boek zijn weg naar de drukker vindt, werk ik aan een rapport dat de ruggengraat uitwerkt voor het aanpakken van de klimaatproblematiek. Deze notitie heeft als werktitel: “Ruggengraat voor het klimaatbeleid”. Op te vragen bij de auteur.

Er is behoefte aan integrale en gedragen sturing (**Governance**, wervel 1 in de figuur hierboven). Minimaal uit zich dit hier als gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven, waarin de huidige en de gewenste situatie scherp maar op hoofdlijnen beschreven wordt. Het maatschappelijke perspectief is eenvoudig genoeg, maar dat geldt voor de meeste problematische maatschappelijke verbeterperspectieven: we moeten van véél broeikasgasemissies naar géén broeikasgasemissies, en van grote maatschappelijke risico's naar kleine, en wel snel. Plaatsen we dit in een nog breder maatschappelijk perspectief, dan moeten we van een laat-moderne naar een plurimoderne maatschappij, en wel in hetzelfde tempo. Zie ook “de kameel”, hier herhaald:



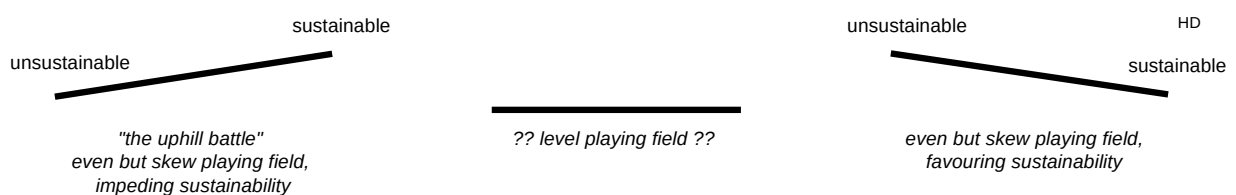
De kameel: de plurimoderne transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit. Activiteiten A optimaliseren en bestendigen het moderne systeem. Activiteiten B verkennen en halen het plurimoderne systeem naderbij. Idealiter helpen we vanuit een integraal governance perspectief ongewenste moderne (onduurzame) maatschappelijke praktijken met afbouwen (we draaien pijl A om), en gewenste plurimoderne (duurzame) maatschappelijke praktijken met opbouwen.

Gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven worden herkend en actief gesteund door vele burgers, en ze worden doorleefd bevorderd en gestimuleerd door bestuurders (uit beleid en bedrijf), resulterend in een krachtige en samenhangende en gedragen realisatie- en verbeterpiraal met een lange adem. Deze situatie ontbreekt op dit moment voor klimaatperspectief. We hebben een klimaatakkoord van Parijs, najaar 2015, en allerlei gemeentelijke, regionale, provinciale en nationale akkoorden en plannen, nog veel meer programma's, en zij vormen even zovele ankerpunten. Maar breed en doorleefd maatschappelijk leven doet de klimaatproblematiek nog lang niet. Het klimaatperspectief is voor velen een ver-van-hun-bed show, de activiteiten zijn nog veel te zwak en versnipperd, en dan gebeurt er te weinig en te laat. Wellicht dat in de nieuwe Nederlandse klimaatwet de klimaatproblematiek met vaart ter hand genomen gaat worden.

Een belangrijke taak voor Governance is het verhelpen van systeembarières. Duurzame alternatieven voeren op dit moment een *uphill battle* tegen de gevestigde onduurzame giganten. Neem een eenvoudig voorbeeld als elektrische warmtepompen als alternatief voor hoog rendement gasketels. Gasketels zijn volledig uitontwikkeld, leveren een uitvoerig in de praktijk bewezen uitstekende prestatie (op het klimaataspect na) en worden geleverd voor een uiterst scherpe prijs. Je kunt een nieuwe gasketel zonder problemen installeren, precies op de oude aansluitingen, fluitje van een cent. Een elektrische warmtepomp staat nog steeds aan het begin van zijn life cycle, is matig in de praktijk bewezen en vrij duur in aanschaf. Installatie vergt verschillende ingrepen, waaronder mogelijk een hogere prijs voor het vastrecht van je

elektriciteitsaansluiting. Ze maken herrie. Vindt u het raar dat nog steeds zo veel mensen liever voor een nieuwe gasgestookte hoogrendementsketel kiezen?

In het verleden was het integrale bedrijfsleven een stuk defensiever ten aanzien van duurzaamheid dan nu, en werd vaak de “*level playing field*” kaart gespeeld. Voor iedere speler, vaak werd ook specifiek gemikt op buitenlandse concurrenten, moesten dezelfde condities gelden. Daar is vanuit een bedrijfsoptiek zeker iets voor te zeggen, want waarom zouden zij als nationaal bedrijfsleven in isolement de pijn moeten pakken voor een internationaal probleem? Maar de simpele waarheid is dat duurzame initiatieven fors op achterstand staan ten opzichte van onduurzame alternatieven, al is het maar omdat ze afwenteling van negatieve effecten naar anderen proberen te vermijden. Op dit moment is het speelveld dus helemaal niet “level” voor de duurzame initiatieven (zie figuur).



Op dit moment voeren duurzame alternatieven een uphill battle (links). Een “even but skew” speelveld dat duurzaamheid bevordert (rechts) is echter cruciaal voor een succesvolle transitie.

Daarom moet het speelveld minimaal gelijk gemaakt worden voor de duurzame alternatieven, bijvoorbeeld door het beprijzen van onduurzame afwentelingen naar anderen. Een voorbeeld is een broeikasgasbelasting. Maar feitelijk moeten we naar een “*even but skew playing field*”, waarin duurzamere alternatieven meer rugwind hebben dan onduurzamere (zie bovenstaande figuur rechts). En dat liefst structureel, zodat het bedrijven helpt bij het maken van hun strategische keuzen en het nemen van hun bedrijfsbeslissingen. Een structureel “*even but skew*” speelveld dat duurzaamheid bevordert brengt transitie vanzelf aan het rollen, zelfs zonder dat overheden en programmaraden inhoudelijk vooringenomen keuzen hoeven te maken.

Ook is er een enorme behoefte aan concrete broeikasgasemissies (w.o. CO₂) verlagende handelingen en activiteiten en processen, die resulteren uit **Transacties** (wervel 4) tussen aanbod- en vraagpartijen (denk aan bouw- en installatiepartijen en bewoners). We moeten als bewoners onze huizen aanpakken, we moeten werken aan de duurzaamheid van onze mobiliteit, onze industrieën moeten veranderen van oliegebaseerd naar bio-gebaseerd, onze kringlopen moeten sluiten, we moeten naar duurzame energie en nog een heel scala meer. Een aanpak van de klimaatproblematiek vereist concrete transacties tussen burger-consumenten, overheden en bedrijfsleven. Die zien we te weinig. We weten overigens *precies* onder welke condities actoren actie ondernemen: als ze verbeterperspectief ervaren. Omgekeerd: als actoren *niet* acteren, ontbreekt bij hen verbeterperspectief. De conclusie op de laag van de transacties is daarom dat er te weinig concrete wervende en aantrekkelijke verbeterperspectieven zijn, die tot transactie aanzetten. De oplossing bevindt zich hier niet in het constateren van deze omissie. Over naar Arrangementen.

Vanzelf tendeert onze maatschappij niet naar een vermindering van broeikasgasemissies, in tegendeel. Juist daarom staat de wervel **Arrangementen** (laag 3) prominent in de Ruggengraat. (De wervel Regie wordt even overgeslagen en komt zo meteen aan de beurt.) Een arrangement is een herkenbare en pluriforme combinatie van actoren die in uitgekende samenhang en samenwerking specifieke waarde kan creëren.

Doorgaans leiden arrangementen tot vele Transacties (hun verhouding is 1:n). Krachtige, nieuwe maatschappelijke arrangementen vormen de noodzakelijke context voor duurzame transacties op afdoende schaal. Neem producenten, aannemers en woningeigenaren die, in nauwe samenwerking met partners, woningen energetisch verbeteren. Neem automobilisten en overheden en autoproducenten die samen de automobilitéit verder vergroenen. Als we te weinig concrete **Transacties** zien (wervel 4) komt dit omdat er te weinig voor de (beoogde) deelnemers aantrekkelijke arrangementen zijn (wervel 3). De Transacties laag staat of valt dus met de aanwezigheid van vitale duurzame arrangementen. Een vitaal duurzaam arrangement is in essentie een arrangement dat maatschappelijk compleet is, en waarvan de verbeterperspectieven en dus de intentionele logica's van de deelnemende spelers samenhangen in één grotere samengestelde intentionele logica (één groter samengesteld verbeterperspectief).

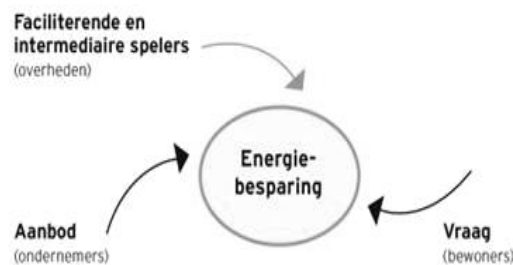
De duurzame arrangementen die op dit moment al wél werken (denk aan zonnepanelen of schilisolatie van woningen) kunnen inmiddels op eigen kracht de competitie met niet-duurzame alternatieven of “niets doen” doorstaan (als ten minste de fiscale en andere stimuleringsregels⁹ stabiel zullen blijken). Maar als dit niet zo is, zullen de arrangementen beter, en de transacties aantrekkelijker gemaakt moeten worden, in hierop toegesneden coalities. Hiervoor staat een heel beleids- en maatschappelijk arsenaal open.

In het Nederlandse gemeentelijke beleidsjargon spreekt men graag van product-markt combinaties, ook deze verhouden zich in theorie als 1:n tot transacties. Zonnepanelen en particuliere woningeigenaren vormen een voorbeeld. De naam product-markt combinaties doet echter aan het feitelijke concept van arrangementen te weinig recht. Uit “product-markt combinatie” spreekt dat de markt vooral zelf aan het roer staat. Daar lijkt iets voor te zeggen: als de maatschappij in transitie richting duurzaamheid wil, is het aan diezelfde maatschappij dat te realiseren. Maar de markt gaat – uitzonderingen daargelaten – op de korte termijn niet vanzelf richting duurzaamheid. We vergeten dan dat de reguliere maatschappelijke tendens gedurende de moderniteit (met zijn grootschalige, monomane grondstoffen verbrassende lineaire ketens) juist steeds harder richting onduurzaamheid is, en het doorbreken van deze tendens vereist actieve en structurele ompoling. Dat gaat niet vanzelf, daarvoor moet je de hieraan ten grondslag liggende niet-duurzame verbeterperspectieven aanpakken, en in ons laat-moderne tijdgewricht zijn we dit nog maar net aan het leren. Het zijn juist maatschappelijk complete multi-actor *Arrangementen*, gebaseerd op gezamenlijke afspraken, als onderdeel van een continue vitale verbeterpiraal (*Governance* en *Regie*), die het aangaan van *Transacties* richting duurzaamheid zullen gaan realiseren. Ik denk zelf dat het fiscaal of door kapitaliseren van afwentelgedrag nog veel schever zetten van het algehele speelveld richting klimaatneutraliteit (het reeds genoemde *even but skew playing field favouring sustainability*, zie de eerdere figuur met de verschillende hellingen), hierin een regiematige en bestuurlijke *sine qua non* is. Gezamenlijk ontwerp van maatschappelijke arrangementen binnen een stevige maatschappelijke beleidscontext (overheid, bedrijf én consument) is daarom bikkkelhard nodig.

⁹ Ik refereer hier bijvoorbeeld aan salderingsregels bij particuliere PV installaties en subsidies. Ik verwacht overigens niet dat deze permanent zullen worden, ze zijn immers niet voor niets *ad hoc*.

De draaimolen als metafoor voor slimme arrangementen

Denken in product-markt combinaties maakt de focus helder. Toch is dat lang niet genoeg om transactionele dynamiek richting duurzaamheid te veroorzaken. Daarom heb ik als uitbreiding op het product-markt denken op het arrangementenniveau ergens rond 2005 de metafoor van de draaimolen bedacht (zie figuur). In kleinere speeltuinen zien we vaak een draaimolen met een ring aan de buitenkant, waaraan verschillende ouders (of iets oudere kinderen) kunnen draaien. Dat gaat het beste als verschillende mensen een zetje geven naar vermogen, in de juiste richting. Als dit goed gebeurt krijg je vliegwielerwerking: het gaat steeds beter en makkelijker. Draaien verschillende partijen verschillende kanten uit, dan gaat het mis. Draaien er te weinig partijen, dan wordt het zwoegen. Steeds meer partijen toevoegen, daarvan stopt de meerwaarde op een gegeven moment. Zoals iedere draaimolen op iedere schaal zijn eigen optimale aanduwconfiguratie heeft, zo geldt dat ook bij een arrangement dat, feitelijk tegen de maatschappelijke trend in, duurzame transacties moet gaan realiseren. Dat vergt in ieder geval vraag-, aanbod- en faciliterende partijen (zie figuur). Ze zijn gevisualiseerd in een draaimolen.



Maar een slag dieper opent zich doorgaans een breed spelersveld. En zolang de coalitie niet maatschappelijk compleet is, de benodigde partijen dus niet meedoen en de verbeterperspectieven niet goed op elkaar aansluiten, zal het arrangement (wervel 3) zijn ambities in het realiseren van transacties (wervel 4) nog niet waar kunnen maken. Ik geef een paar zeer summiere voorbeelden. Voor zorg zijn de spelers op hoofdlijnen onder andere de zorgbehoevenden, de zorgaanbieders, de verzekeraars en de beleidsbetrokkenen. Voor energiebesparing in woningen zijn dit bewoners, aanbieders (vaak installateurs, aannemers, klusbedrijven, isolatiespecialisten, financiële partijen en gedragsspecialisten) en faciliterende partijen (waaronder het beleid). Voor afval betreft het huishoudens, ophaal- en verwerking, de veroorzakers van afval (verpakkers, producenten, retailers e.d.) en beleidspartijen. In alle gevallen betreft het ook partijen verder voorin of achterin de ketens en netwerken, en op regionale, provinciale en (inter)nationale schalen.

Het gaat erom dat we partijen in een nieuwe samengestelde intentionele logica brengen, waarin de verbeterperspectieven dus goed op elkaar aansluiten. Zodra een dergelijk arrangement “werken” kan, noemen we het maatschappelijk compleet. Werkt het nog niet, dan moeten we terug naar actoren, verbeterpotenties en intentionele logica’s.

Draaimolens bieden een eerste eenvoudige weergave van minimale arrangementen. Maar vaak vereist het ontwikkelen van vitale duurzame arrangementen ingrepen op meerdere plekken tegelijk. Arrangementen kunnen daarom uitstekend weergegeven worden door middel van intentionele multi-actor modellen (zie hiervoor Multi-actor Procesmanagement en Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk).

Dat brengt ons op Regie. Gedragen bestuurlijke ambities (Governance, wervel 1) dienen omgezet te worden naar Transacties (wervel 4). Dit vereist, tussen Governance en Arrangementen in, een professionele **Regie**, wervel 2.

De huidige generatie duurzaamheidsprogramma's kent doorgaans een regiefunctie, belegd bij programmamanagement en programmaregisseurs. Deze is gebaseerd op een programmamissie, een nulmeting en één of meerdere ambitieuze lange termijn *roadmaps* (schetsen van het te lopen pad in de tijd) die een projectenportfolio legitimeren en ordenen. Betrokkenen in raden van advies, begeleidingscommissies of begeleidingstafels zorgen dan voor de brede verankering in en relatie met de maatschappij.

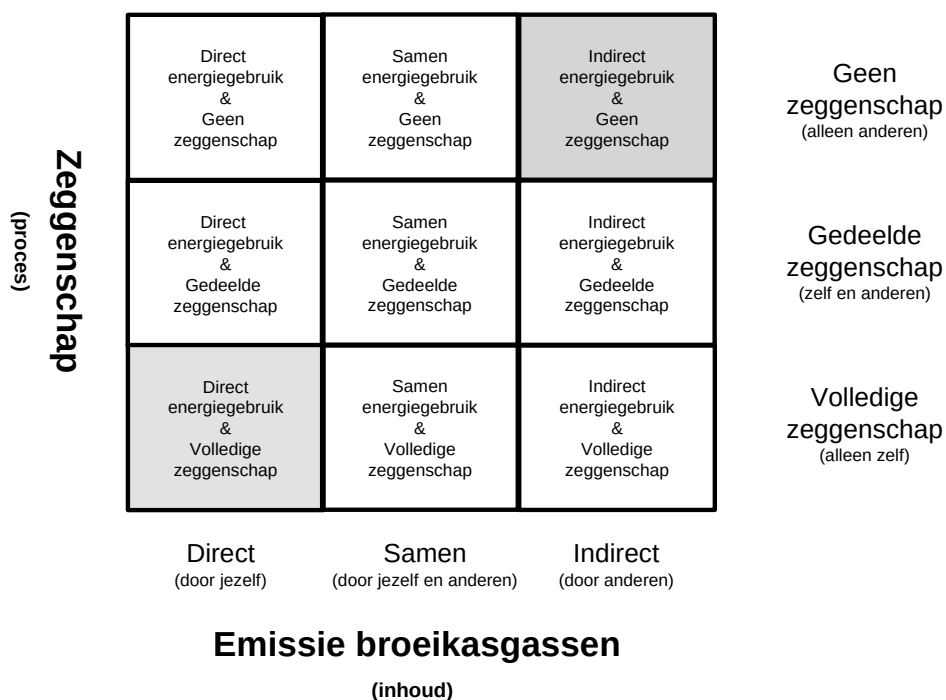
Programmamanagement komt dan neer op het beheren van een projectenportfolio plus een aantal brede activiteiten daar bovenop, ten behoeve van het realiseren van de roadmap. Op de kleine schaal van programma's zou je klimaatproblematiek zo aan kunnen pakken. Maar een beoogd duurzaamheidspad wordt zelden of nooit gerealiseerd met slechts één programma. Sowieso suggereert de term "roadmap" dat er meerdere routes naar Rome leiden (dat is in zijn algemeenheid zeker waar), maar dat het landschap niet verandert als je van route wijzigt, en *dat doet een maatschappelijk canvas nu juist wél*. Onze maatschappijen zijn altijd in verandering. Maatschappelijke innovatie vindt plaats in een golvend, bruisend en soms zelfs knetterend *maatschappelijk canvas*. Het maatschappelijke canvas is het geheel aan *maatschappelijke arrangementen* (maatschappelijke praktijken, interacties tussen actoren) dat onze maatschappij samenstelt. Er is sprake van stevige padafhankelijkheden en vaak zelfs regelrechte *lock in*, denk aan hoe de breed aanwezige gasinfrastructuur in Nederland een overstap naar andere infrastructuren in de weg staat.

Als we de huidige lappendeken bekijken van programma's en regelingen die zich richten op duurzaamheid en klimaat, en deze versnippering afzetten tegen de integrale doelen om onze maatschappij vanuit een onduurzame laat-moderne situatie naar een duurzame plurimoderne situatie te transitioneren, dan blijkt deze programmatische aansturing toch inadequaat. Hier zijn echt nog grote stappen nodig.

Belangrijke aspecten van een professionele regie zijn:

- Maatschappelijke canvassen die de huidige broeikasgas emitterende processen en bijbehorende verbetermaatregelen dekken, en
- Routes die aangeven hoe deze maatschappelijke canvassen door middel van een arrangementenmanagement (zie verderop) gestaag verbeterd worden.

Hieronder staat een maatschappelijk canvas voor de emissie van broeikasgassen weergegeven.



Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek, opgesteld vanuit een specifieke actor (bijvoorbeeld een overheid of een bedrijf), dat proces en inhoud in samenhang onderscheidt.

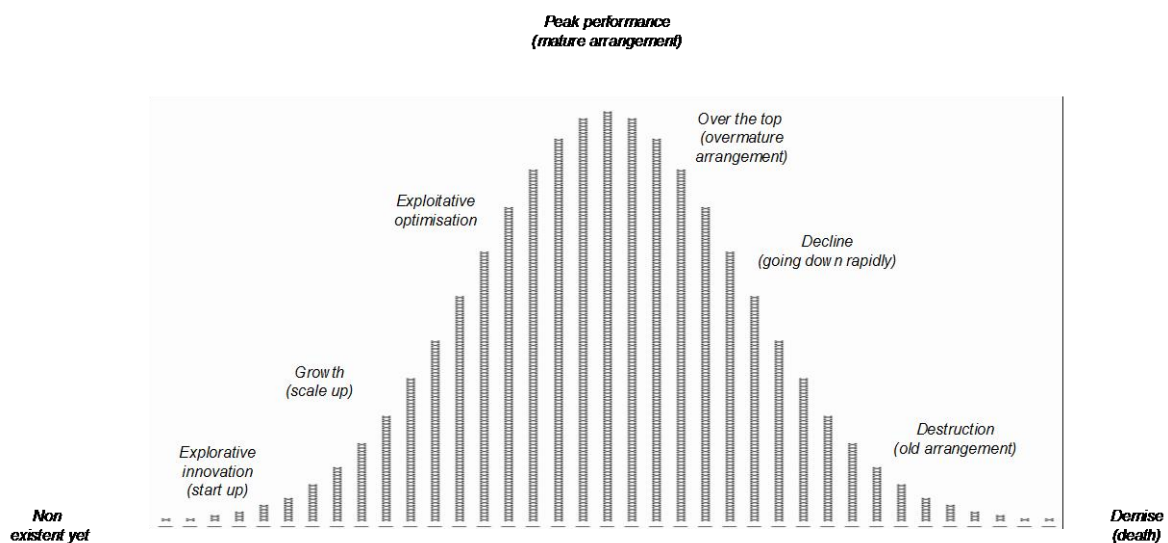
In ieder geval zou een flink deel van wat nu projecten heet doorontwikkeld moeten worden tot een professionele en gestage bewerking van maatschappelijke canvassen door middel van arrangementen, met de bijbehorende ambitie deze maatschappelijk compleet te ontwikkelen. Een pilot richt zich dan erop cruciale arrangementen werkend te maken, op welke manier dan ook. Dat de samengestelde intentionele logica's van de gewenste arrangementen dan moeten kloppen en werken is het oogmerk. Pas dan kunnen deze arrangementen opschalen. Doorgaans vereist dit het aanpakken van systeembarrrières, en het realiseren van een even but skew playing field favouring sustainability (zie de eerdere figuur).

Kerntaak van *Regie* is dus om bestuurlijke ambities effectief en efficiënt te richten op hout snijdende activiteiten die deze ambities kunnen gaan realiseren, en deze activiteiten te ondersteunen. Een professionele regie weet het integrale canvas te ordenen in een aantal heldere, qua aard van elkaar te onderscheiden arrangementen. Soms liggen de routes voor de hand, maar met name als het maatschappelijke innovatie betreft is de inhoudelijke aard van de veranderingen vaak hoogst onzeker. Ik noemde al dat inhoudelijke toekomstverkenningen van 30 en 50 jaar geleden hooguit amusant zijn. Onze maatschappij kent hoogst imposante, veelzijdige en onverwachte verbetermechanismen. Het zou daarom wijs zijn enige terughoudendheid te betrachten inzake *winner picking*, en ondersteuningsprogramma's open te stellen voor *alle* inschrijvers die menen het maatschappelijke verbeterperspectief (zie governance) significant te kunnen ondersteunen. In de huidige praktijk worden innovatieprogramma's veelal omgeven door ingewijden uit bedrijf en kennisinfrastructuur (de triple helix). Voor een deel is dat terecht, maar een veel groter deel van de programma's zou open kunnen staan voor onverwachte ideeën uit andere hoeken.

Arrangementenmanagement, het managen dus van een portfolio van arrangementen die slim op het veranderen van een maatschappelijk canvas inspelen, is een cruciale regietaak in maatschappelijke innovatie, zoals in het klimaatbeleid. Het betreft hogeschool

innovatiemanagement, waarbij de keerzijde van innovatie, te weten afbouw, ook expliciete aandacht verdient (denk hier aan Schumpeters creatieve destructie). Een route vindt immers zijn beslag door het activeren en afbouwen van arrangementen. Zie onderstaande figuur voor een ideaaltypisch beeld van de levenscyclus van arrangementen (vele kalligrafische wendingen komen voor, maar recursief perspectivisch gesproken is de binomiale klokkromme de te verwachten gemiddeld vorm).

Bij de klimaataanpak bevinden zich diverse arrangementen in verschillende stadia van hun levenscyclus. De fossiele niet-cyclische arrangementen zijn in hun prime time, op peak performance (sommige zijn wellicht net eroverheen). Veel duurzame arrangementen bevinden zich aan de linker voet van de curve, en hebben het moeilijk. Zolang we de moderne en de plurimoderne multi-actor praktijken zonder heldere governance hun battles laten voeren zal het niet hard gaan met duurzaamheid. Maar juist daarom is een maatschappelijk gedragen verbeterperspectief en sturing op governance niveau zo cruciaal. Het helpt de ongewenste onduurzame moderne arrangementen af te bouwen, met oog voor de verliezers, en de gewenste duurzame plurimoderne arrangementen op te bouwen. Als je de maatschappelijke krachten op de korte termijn hun werk laat doen zonder enige actieve maatschappelijk gedragen sturing, als je kortom de nieuwe plurimoderne initiatieven laat vechten met de moderne, zijn we slechts kleine stappen verder dan de jagers-verzamelaars, die binnen hun groepen een redelijke balans wisten te creëren, maar tussen hun groepen bittere en bloedige gevechten voerden, getuige prehistorische vondsten. De plurimoderne innovatoren zullen het dan afleggen, totdat het echt niet anders meer gaat. Dan zullen we nog diepe dalen doormaken voordat we de nieuwe hogere toppen van de plurimoderne maatschappij van *Team Wereld* zullen bereiken.



De gemiddelde levenscyclus (life cycle) van een arrangement. Ook het begrip levenscyclus is recursief, en dus terug te zien op verschillende schaalniveaus.

Een maatschappelijk innovatieve regiefunctie, gedragen door een sterk bestuur, is daarom cruciaal. Innovatieve arrangementen moeten starten en verbeteren, slecht lopende arrangementen moeten tussentijds verbeteren of stoppen, kansrijke arrangementen moeten opschalen, laat volwassen arrangementen moeten revitaliseren of afbouwen. De life cycle van een arrangement (zie hierboven) toont dit. En ongewenste (onduurzame) arrangementen moeten versneld afgebouwd worden, om zo ruimte te maken voor de nieuwe. De regiefunctie is dus verantwoordelijk voor zaken als:

- het beschrijven van de maatschappelijk te innoveren delen van de maatschappij in heldere canvassen,
- het opdelen van deze canvassen in arrangementen, en te voorzien van routes,
- het selecteren, toezien op en bemiddelen bij de afbouw van ongewenste arrangementen en de totstandkoming van gewenste maatschappelijk complete en kansrijke arrangementen,
- het snel laten toetsen van de performance qua transacties van de gewenste arrangementen onder pilotcondities (aan megalomane plannen immers geen gebrek, aan kansrijke en opschaalbare en werkende arrangementen wel),
- het constateren van wezenlijke barrières en het bijdragen aan het opheffen hiervan (zoals het ontbreken van CO₂ heffingen of het anderszins stimuleren van klimaatvriendelijke en breed duurzame oplossingen),
- het steunen van initiatieven in diverse stadia van de reis van conceptie naar volwassen en schaalmakend maatschappelijk arrangement, door het verdelen van steun en middelen over alle zes de innovatieve waardeoriëntaties van de Innovatiekubus, ook in samenhang.

Hiermee zijn de vier wervels globaal besproken. Ze worden verbonden door een **centrale zenuwstreng** die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*. Ik zie dit als vitale, maar ook secundaire processen die beogen om de feitelijke centrale realisatie- en verbeterpiraal te ondersteunen. Ik kan mij soms niet aan de indruk onttrekken dat het aantal mensen dat bezig is met deze secundaire processen wat groot is in verhouding tot de capaciteit en prestaties die we neerzetten in daadwerkelijke realisatie van emissiereductie. Daarom hier een stevig pleidooi om weer centraal te zetten wat centraal zou moeten staan: de (ontwikkeling van) feitelijke maatschappelijke arrangementen waarin emissies inderdaad gereduceerd kunnen worden.

Ik vat de bespreking van de Ruggengraat hierboven samen.

Op de **Governance** laag (wervel 1) moeten we werken aan *gedragen* maatschappelijk verbeterperspectief, en de doorvertaling hiervan naar een krachtige ontwikkelings-, realisatie- en verbeterpiraal. Een basale Ruggengraat zal vanuit deze laag opgericht en bestendig moeten worden.

Op de **Regie** laag (wervel 2) moeten we veel minder voorschrijven welke thema's en welk type projecten voor steun in aanmerking komen. We moeten terughoudend zijn in *winner picking* en het berijden van *hobby horses*, maar juist de enorme maatschappelijke innovatiekracht maximaal zijn werk laten doen, gemotiveerd door draagvlak (zie punt hierboven). Dit impliceert een stevige inzet op het ontwikkelen van zicht op het onderhavige maatschappelijke canvas, het voorzien van deze canvassen van veranderroutes via arrangementen, en het ondersteunen van de ontwikkeling van arrangementen, van welke snit en van welke herkomst dan ook, die transacties bevorderen die de emissiereductiedoelen helpen halen. Optimaliserende waardeoriëntaties (1-3) kunnen al vrij snel renderen, en verbeteren bestaande arrangementen. Grensverleggende waardeoriëntaties (4-6) vereisen een langere ontwikkelingstijd en resulteren in nieuwe arrangementen. Een al vroeg ingezet breed portfolio aan arrangementen dat telkens geëvalueerd en gesnoeid wordt, en dat maximale ruimte geeft aan nieuwkomers, heeft hier verreweg de voorkeur boven een te vroege *lock-in* op basis van inhoudelijke beleidskeuzen.

Op de **Arrangementen** laag (wervel 3) moeten we werken aan coalities (draaimolens) die voor alle betrokkenen leiden tot aantrekkelijke verbeterperspectieven. Als transacties van zichzelf niet aantrekkelijk genoeg zijn, is er actie van overheden en andere maatschappelijke

partijen nodig om samen coalities te ontwikkelen, mikkend op arrangementen die wél tot transacties leiden. Ondersteuning met multi-actor modellen en scherp oog voor samengestelde intentionele logica's draagt er zorg voor dat deze arrangementen ook maatschappelijk compleet zijn (dat wil zeggen dat er geen spelers missen).

Op de **Transacties** laag (wervel 4) moeten we werken aan voor vraag en aanbod concreet én aantrekkelijk verbeterperspectief. We moeten bevorderen dat vraag en aanbod elkaar ontmoeten, en dat de kwaliteit van de arrangementen (wervel 3) dusdanig is dat er dan ook uitstekende concrete resultaten en conversiegraden gehaald worden.

De **Centrale zenuwstreng** die de wervels verbindt is geen doel op zich, maar ondersteunend aan het primaire proces zoals hierboven geschetst. Het moet dus niet de hoofdrol krijgen, en dient zich te concentreren op *verbinden, communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*.

Een kansrijk klimaatbeleid heeft aandacht voor al deze lagen in onderlinge verbinding. Het primaire proces richting klimaatneutraliteit dient zich flexibel te kunnen ontwikkelen in een continue realisatie- en verbeterpiraal. Een versnipperd veld met programma- en projectensturing schiet hiervoor ten enenmale te kort.

Bij het werken aan maatschappelijke opgaven geldt: zelfs een slecht uitgedachte Ruggengraat is beter dan het ontbreken ervan, en een goed functionerende Ruggengraat beweegt een maatschappelijk lichaam het beste vooruit. Daarmee ondersteunt een Ruggengraat de kern van maatschappelijke verbeteringen volgens een perspectivische multi-actor interpretatie. Het brengt de beleefwerelden van verschillende actoren op verschillende lagen met elkaar in samenhang en samenwerking.

Wellicht de meest cruciale vereiste is dat je vanaf dag 1 begint met op grote schaal samenhangend te acteren op *alle lagen*. Want dat is de grootste maatschappelijke pathologie die iedere keer weer te zien is: bijziendheid, versnippering, suboptimalisatie en koersen op eigenbelangen. Dat er wel activiteit is op de ene laag, maar niet op de andere. Of dat activiteiten op verschillende lagen slecht met elkaar verbonden zijn. Als een dronken man wankelt het klimaatbeleid dan rond. Of welke andere gewenste maatschappelijke ontwikkelingsactiviteit dan ook,

Of we dat *willen*, of we dat *kunnen opbrengen*, of we dat *doen*, dat is helemaal aan ons. Maar dit alles laat één ding onverlet: we *kunnen* het volgens mij wel zeker. We hoeven maar te kijken naar die tijden en plekken waar de mensheid zich toont in zijn volle kracht. Kijk naar de wederopbouw na de wereldoorlogen, of na rampen.

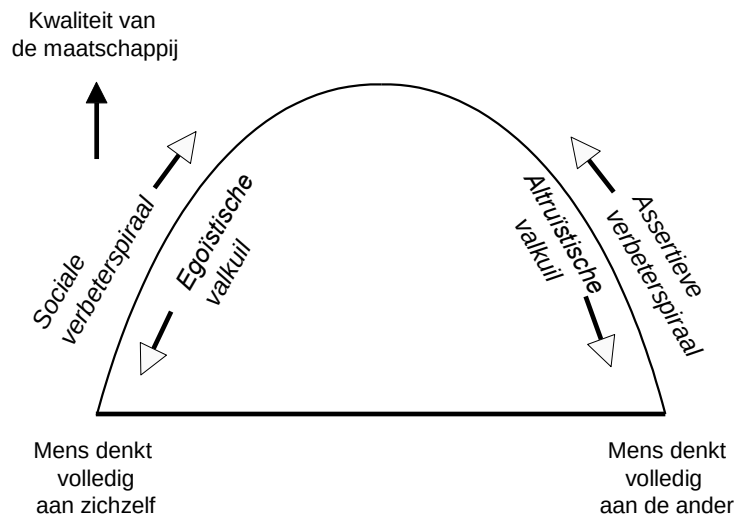
Ik persoonlijk zou het aflopen van de moderniteit niet slechts willen ondergaan, als lemmingen, maar graag ook samen met u *Het pad van de mensheid* actief willen gaan opzoeken en omhoog volgen. We kunnen de grootschalige maatschappelijke ontwikkelingen niet langer hun autonome wegen laten gaan, met alle risico's van dien. Het tonen van Ruggengraat, in welke precieze vorm dan ook, vormt volgens mij één van de cruciale randvoorwaarden voor succes.

9.6 Proficiency levels in maatschappelijke innovatie

Mensen leven hun levens vanuit hun eigen perspectivische beleefwerelden. Nu is het per definitie zo dat je slechts vanuit je eigen beleefwereld kunt ervaren, zelfs als je de beleefwerelden van vele anderen hierin hebt opgenomen, zo goed en zo kwaad als dat kan. Dat is nu eenmaal hoe je identiteit tot stand komt, en van waaruit je verbeteringen waardeert: vanuit je eigen beleefwereld (zie ook de radicale actorthese). Hier kan en wil ook ik niets aan veranderen.

Maar juist in onze laat-moderne tijd doet zich steeds fnuikender de situatie voor dat, in termen van perspectief, de kleine maatvoering van onze actorspecifieke beleefwerelden (ook van onze leiders) en de enorme maatvoering van onze integrale multi-actor maatschappijen veel te ver uiteen zijn gegroeid. Hierdoor wordt het steeds lastiger om in samenhang en samenwerking de maximale kwaliteitspotenties van onze maatschappijen te realiseren, of zelfs maar enigszins te benaderen.

In reactie hierop sluiten we ons relatief af, en optimaliseren we vooral onze directe eigen belangen, we bewaken en verdedigen ze soms als een bok op de haverkist. Onze beleefwerelden zijn te benauwd, te bijziend! Ik haal hier het beeld van het Maatschappelijke Balansmodel uit Sectie I weer aan: ik meen om mij heen te bespeuren dat we, naarmate de moderniteit voortschrijdt, en onze laat-moderne maatschappelijke praktijken steeds harder groeien, maar ook piepen en knarsen, steeds dieper in de egoïstische valkuil stappen. Dit vormt een formidabele hobbel voor verdergaande maatschappelijke innovatie langs *Het pad van de mensheid*.



Het balansmodel en maatschappelijke verschuivingen

We zullen de sociale verbeterspiraal en de assertieve verbeterspiraal weer bewust moeten activeren, en dit is precies wat de plurimoderne transformatie beoogt. De plurimoderne transformatie krijgt mede vorm en inhoud door inzet van methoden uit Multi-actor Procesmanagement, de Verbeter- of Innovatiekubus, de Ruggengraat en de zo meteen te bespreken Proficiency levels.

Als generaal denk- en werkkader spreekt een Ruggengraat veel mensen best wel aan. Maar uit eigen ervaring weet ik ook dat wij mensen vaak met desinteresse, en soms zelfs als door een

wesp gestoken reageren, als er gesuggereerd wordt dat er een andere route bestaat naar verdere maatschappelijke ontwikkeling dan degene die zij voor zichzelf zien. Dit vereist immers dat we onze grondslagen, werkwijzen en activiteiten (het GWP model) moeten gaan heroverwegen. Dat doen we niet graag, daar is immers een groot deel van ons leven tot dan toe geïnvesteerd. Dit geldt net zo hard voor mensen die zeggen aan duurzaamheid te werken als voor mensen die werken bij de meest onduurzame sectoren. Ook mijzelf is deze reflex niet vreemd. Als gevolg hiervan krijg je een plurimoderne maatschappelijke innovatie en een stevige Ruggengraat niet zomaar voor elkaar.

Juist om deze reden opper ik, helemaal aan het einde van dit boek, een instrument dat ons kan helpen over onze eigen preoccupaties heen te stappen, en samen voortvarend aan maatschappelijke innovatie te kunnen werken. Dit betreft de zogenaamde *Proficiency levels in maatschappelijke innovatie*.

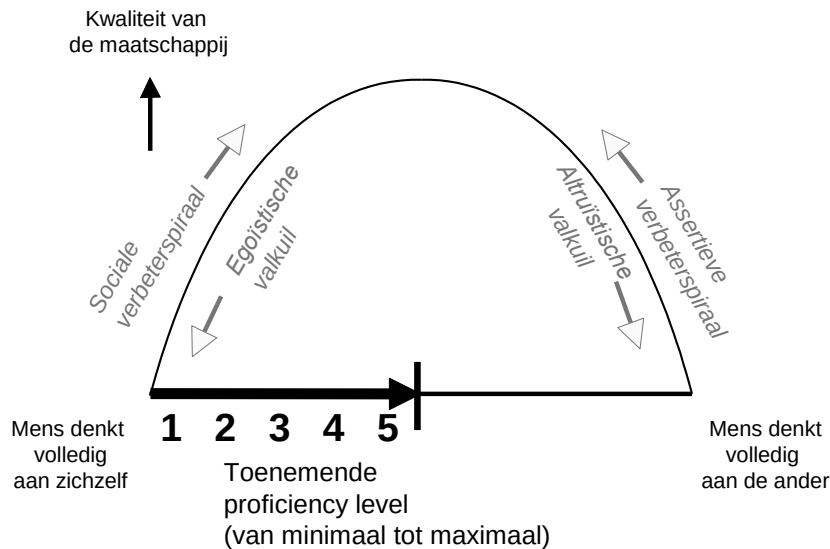
Proficiency levels beschrijven vijf competentieniveaus in maatschappelijke verbetering, die in toenemende mate consequenties trekken uit inzichten rond maatschappelijke innovatie:

- 1 “Beginner”
- 2 “Advanced Beginner”
- 3 “Beginning Performer”
- 4 “Proficient Performer”
- 5 “Expert”

Ze beogen inzichtelijk te maken hoe een specifieke maatschappelijke innovatie er qua randvoorwaarden voorstaat, en waar er nog extra randvoorwaarden ingevuld moeten worden. Pakken we een maatschappelijke innovatie aan, dan maken we onze proficiency, onze professionaliteit dus inzichtelijk aan de hand van deze levels. Iedereen kan dan zien hoe we de zaak organiseren, hier zijn eigen licht op laten schijnen, en verbeter suggesties doen. Een coalitie die zich richt op maatschappelijke innovatie zou minimaal moeten streven naar Proficiency level 4: Proficient Performer.

De beleefwerelden van de diverse betrokkenen hangen vaak niet samen, drijven soms zelfs uiteen, en zijn bij elkaar grotendeels onbekend. En de risico's zijn voor veel partijen veel te groot dat ze *zelf* achteruit boeren ten behoeve van maatschappelijke verbeteringen. We gaan erg slecht met verliezers om, maatschappelijk gesproken, dus blijf je graag ver van die categorie weg, als het moet ook ten koste van maatschappelijkheid. Waar het doorgaan aan ontbreekt is overzicht, samenhang en samenwerking. Er is een schrijnend tekort aan wederzijdse sensitiviteit. We kunnen de enorme maatschappelijke potenties maar moeilijk verzilveren. We zetten elkaar zo op slot.

Proficiency levels beschrijven daarom in essentie in welke mate aandacht en ruimte voor samenhang en samenwerking, voor wederzijdse sensitiviteit in de aanpak van een maatschappelijk innovatietraject verankerd is. We zijn het aan onszelf verplicht de enorme maatschappelijke potentie van *Het pad van de mensheid gericht* te gaan ontsluiten, en precies om deze reden heb ik de *Proficiency levels* toegevoegd. Ze geven aan in welke mate een maatschappelijk innovatieve activiteit aan de randvoorwaarden voor een plurimoderne transformatie tegemoet komt. Ze proberen zo de randvoorwaarden om samen naar het optimum van het Maatschappelijke Balansmodel te schuiven vaker te realiseren en te borgen (zie figuur hieronder, aangepast).



Proficiency levels beogen de basisvoorwaarden voor maatschappelijke innovatie: maatschappelijke sensitiviteit, inzichtelijk te maken, en hierdoor het realiseren van maatschappelijke kwaliteit beter te borgen.

Je wordt beter als je *meer* onderdelen van een Ruggengraat adresseert in *hogere* samenhang. Dit impliceert bijvoorbeeld voor de Ruggengraat van de klimaatproblematiek, hierboven al weergegeven, dat er minimaal vijf aandachtspunten voor proficiency zijn: Governance, Regie, Arrangementen, Transacties en de Centrale zenuwstreng. Ieder van deze vijf aandachtspunten kent op zijn beurt dezelfde niveaus, van “Beginner” via “Advanced Beginner”, “Beginning Performer”, “Proficient Performer” naar “Expert”.

Als we nu de vijf aandachtspunten concreet beoordeelbaar maken, en aan de niveaus cijfers toekennen van 1-5, is er een maximale score mogelijk van 25 punten (vijf niveaus maal vijf aandachtspunten). Ik geef een eerste voorzet.

Voor de **Governance** laag geldt bijvoorbeeld *idealiter* dat heldere en gedeelde maatschappelijke perspectieven aanwezig zijn (maatschappelijk gedeeld!), dat de politici en bestuurders een krachtige Ruggengraat bevorderen, op alle vijf de onderdelen, en de hiervoor benodigde randvoorwaarden ook daadwerkelijk invullen (inclusief een *even but skew playing field* dat duurzaamheid bevordert). De beoordeling voor Governance levert dan een score op van 1 tot en met 5.

Voor de **Regie** laag geldt dat er helder zicht is op de opgave en de maatschappelijke praktijken waar deze op aangrijpt (in de vorm van canvassen¹⁰), dat er een open mind is voor onverwachte initiatieven vanuit de maatschappij die hout snijden (goede opties mogen zeker extra gesteund worden, maar geen volledige *winner picking*), en dat de regiefunctie inzet op het tot ontwikkeling laten komen van maatschappelijk complete arrangementen (zie “Het mannetje” met zijn vijf accenten en de methoden voor Multi-actor Procesmanagement). Op deze laag is vaak sprake van programmasturing, maar de balans tussen herkenbaarheid en loszingen van de maatschappelijke praktijk is hier delicaat en dient expliciet bewaakt te worden. De hele innovatie *life cycle*, van prille ideeën tot en met de marktintroductie (zie figuur van *the funnel* in het boek), dient ondersteund te worden. Ook dienen alle zes de

¹⁰ Een “canvas” is een inventarisatie van aangrijpingspunten in termen van maatschappelijke coalities voor maatregelen. Voor het aanpakken van particuliere woningen heeft het KlimaatVerbond Nederland i.s.m. verschillende gemeenten dergelijke canvassen gemaakt. Ze zijn op te vragen via de auteur.

innovatieve waardeoriëntaties (zie de Innovatiekubus) afgewogen en samenhangende aandacht te krijgen. Vooral ook de verhouding optimaliserend-grensverleggend is een punt van aandacht hierbij. Ook Regie kan scoren van 1 tot en met 5.

Voor de **Arrangementen** laag geldt dat we het idee van “projecten” en “product-markt combinaties” verbreden tot “het ontwikkelen van maatschappelijk complete coalities”. (De definitie van een arrangement is een levensvatbare coalitie die een gewenst resultaat voortbrengt, en deze is daarom maatschappelijk compleet, adequaat.) Een maatschappelijk complete coalitie heeft als belangrijkste karakteristiek dat hij in staat is tot zelfdragende transactie. Op deze wijze wordt gegarandeerd dat een ingezette ontwikkeling niet strandt, maar dat er doorgewerkt wordt, dat hij tot volwassenheid doorgroeit tot op het punt waar transacties op afdoende schaal het resultaat zijn. Lukt dit niet, dan dient voortzetting van dit arrangement ter discussie te staan. De keuze is dus: of doorontwikkelen (verder innoveren, veranderen), of stoppen. Idealiter omvat de arrangementenlaag arrangementen in *alle* stadia van ontwikkeling (conform de innovatie life cycle, zie eerder in deze sectie), die *alle* aangrijpingspunten voor de maatschappelijke innovatie dekken (zie de Regielaag hierboven, hier bestaat een duidelijke link met canvassen), en samen afdoende *Transacties* genereren en uitzicht bieden op opschaling. Naarmate dit minder of meer gerealiseerd is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor de **Transacties** laag geldt dat we voldoende concrete transacties zien (waaronder vraag-aanbod transacties) op *alle* aangrijpingspunten van het integrale maatschappelijke canvas, en dat er realistische en onderbouwde opschaalprognoses voorhanden zijn. Samen dienen deze de maatschappelijke ambitie te kunnen realiseren. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor het vijfde onderdeel, de **Centrale zenuwstreng**, geldt ten slotte dat deze vooral de andere vier lagen in hun samenhang moet ondersteunen en richten. Hier toont zich dus de maatschappelijke aard van de innovatie. Vooral monitoring- en verslagleggingsactiviteiten hebben een hardnekkige neiging zelfstandige (in de zin van losstaande) activiteiten te vormen. Hiervoor dient gewaakt te worden: de zenuwstreng dient het gehele lichaam te ondersteunen. Het vitaal houden van de Centrale zenuwstreng is expliciet *geen* taak van de Regielaag, wel kan deze laag een secretariaatsfunctie leveren. Dat de Centrale zenuwstreng vitaal en goed functioneert is immers een belang van en taak voor alle wervels. Juist daarom wordt deze functie in nauwe samenhang, samenspraak en samenwerking ingevuld door vertegenwoordigers van alle vier de andere wervels, met het oog op hun doelen, rollen en belangen. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

De punten kunnen nog nader gekarakteriseerd worden als “evenwichtig” (verschillende van de vijf onderdelen dragen bij) of “monomaan” (sommige van de onderdelen scoren goed, andere niet). Evenwichtig is een wenselijke situatie, en monomaan is een onwenselijke situatie, omdat het functioneren van één onderdeel afhangt van steun van de andere. De consequentie hiervan is dat het geheel meer is dan de som der delen. Om deze reden zou je als coalitie, als team de ultieme Proficiency level van het *Grandmaster niveau* kunnen hanteren als op alle lagen de maximale score behaald wordt. In de sport is deze situatie al heel zeldzaam. Maatschappelijk is hij nog meer uitzonderlijk. En toch is dit het ultieme doel van onze lange reis als mensheid naar Team Wereld. Zelfs als we maar in de buurt komen is de maatschappelijke waarde die we dan met elkaar realiseren enorm.

Er valt nog veel te zeggen over, en nader in te vullen aan *Proficiency levels* in maatschappelijke innovatie. De belangrijkste functie van deze beoordeling is dat de inrichting

en kwaliteit van het ingezette maatschappelijke innovatietraject expliciet en transparant onder de aandacht en in discussie gebracht wordt. Op dit moment is hier maar zelden sprake van, en we hebben juist bij de inrichting van maatschappelijk innovatieve processen veel te winnen¹¹.

Hiermee eindigt de bespreking van de maatschappelijke innovatieve methoden, en Sectie III van dit boek. Ik hoop dat velen er inspiratie aan zullen ontlelen, en ze samen met hun eigen inzichten kunnen gebruiken in onze verdere reis langs *Het pad van de mensheid*.

¹¹ Terwijl dit boek naar de drukpers gaat wordt er gewerkt aan een nadere uitwerking van de op de ruggengraat gebaseerde proficiency levels in het klimaatbeleid. Het rapport heeft de titel "Ruggengraat voor het klimaatbeleid". Het is verkrijgbaar via de auteur.