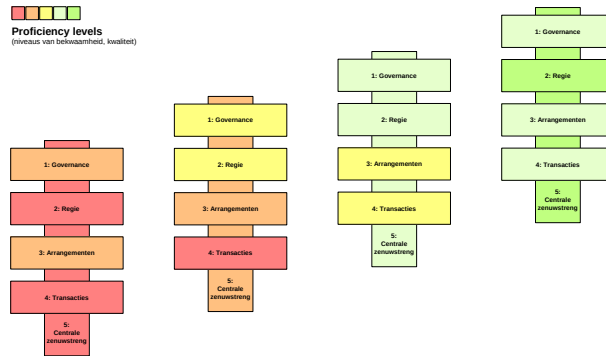




# Ruggengraat voor het klimaat

*Hoe een gelaagd maatschappelijk innovatieproces  
leidt tot een klinkend klimaatbeleid*

*Deze notitie schetst een ruggengraat voor het klimaatbeleid. Een ruggengraat is een randvoorwaarde voor bewuste en professionele maatschappelijke innovatie. Het klimaatbeleid is precies dat: maatschappelijke innovatie, en vergt dus een sterke ruggengraat. Dat is een belangrijke conclusie van mijn nieuwe boek "Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen" dat binnenkort zal verschijnen (Uitgeverij Parthenon). Deze schets rust zwaar op dit boek. Hij presenteert de ruggengraat voor het klimaat, plaatst hem in een gestage verbeteringspiraal, en eindigt met een stappenplan om de verschillende ruggengraten in dit land in steeds betere conditie te brengen. Zo komen we sneller en beter vooruit in het klimaatbeleid.*

*Het boek en deze schets rusten op de inzichten van vele mensen uit verleden en heden. Het is gebaseerd op ervaringen en inzichten die inmiddels enige tientallen jaren bestrijken, en waar vele honderden mensen nauw bij betrokken zijn geweest. Ik noem de vroege Emissieregistratie van TNO uit de late tachtiger en negentiger jaren, de eerste stappen in het Transitiedenken rond het NMP4 (het rapport "Boven het klaver bloeien de margrietten"), een tijd als programmamanager Transitie monitoring bij DRIFT/Erasmus Universiteit Rotterdam, brede en diverse werkzaamheden en adviseurschappen in multi-actor procesmanagement, het leiden van het "kansrijke aanpakken" programma van Meer Met Minder, mijn samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Maastricht, en last but not least mijn partnerschap van het KlimaatVerbond Nederland.*

*Naar alle betrokken mensen spreek ik mijn grote dank uit. Deze schets is deels geschreven binnen het kader van een project samen met het KlimaatVerbond. Hij is snel geschreven, eigenlijk veel sneller dan verantwoord is, om te kunnen dienen als input voor het verzoek om suggesties van de Borgingscommissie Energieakkoord voor duurzame groei. Specifiek wil ik Donald van den Akker, Thijs de la Court, Josje Fens, Martha Klein, Jord Neuteboom (werkzaam in het zorgdomein) en Rob Weterings danken voor de verschillende manieren waarop ze hebben meegedacht aan en mee gediscussieerd over deze schets, en commentaar hebben gegeven op een eerdere versie. Voor eventuele fouten en ingenomen standpunten ben slechts ik verantwoordelijk.*

Henk Diepenmaat

Directeur Actors Procesmanagement BV, Zeist  
Partner KlimaatVerbond Nederland  
Professorial Fellow ICIS, Universiteit van Maastricht  
[henk.diepenmaat@actors.nl](mailto:henk.diepenmaat@actors.nl)

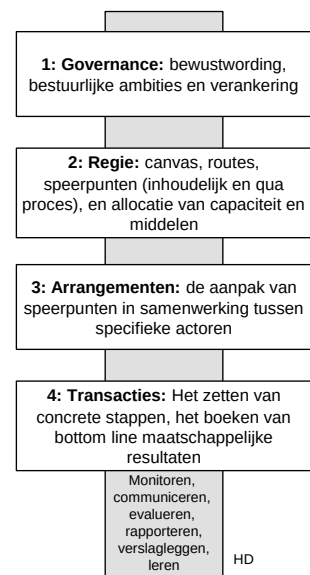
*"Eadem mutata resurgo"*  
(Hoewel) veranderd herrijs ik hetzelfde

## Bestuurlijke samenvatting (2,5 blz)

Voor u ligt een schets van een *ruggengraat voor het klimaatbeleid*. Een ruggengraat die nauw aansluit bij de beleidscyclus, die professioneel omgaat met *maatschappelijke innovatie*, en daarbij veel oog heeft voor maatschappelijke *bottom-up* dynamiek. Een ontwikkelde ruggengraat is een vereiste voor bewuste en professionele maatschappelijke innovatie, zo onderbouwt dit stuk. De aanpak van de klimaatproblematiek is hier een voorbeeld van, maar ook in de zorg is er inmiddels een begin mee gemaakt. Hecht u belang aan een steeds professionelere aanpak van de klimaatproblematiek, dan is de inhoud van deze schets interessant voor u.

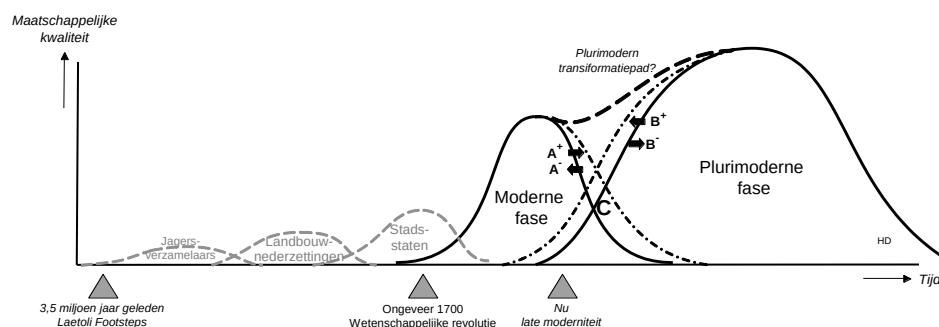
De ruggengraat voor het klimaat heeft vijf onderdelen, die nauw aansluiten bij bestaande beleidscycli. Het betreft vier wervels:

**Governance, Regie, Arrangementen en Transacties**, en één **Centrale zenuwstreng** (zie figuur rechts). Zonder ruggengraat liggen we als een plumpudding op de vloer, en komen we niet vooruit. Gelukkig hebben we al een beginnende ruggengraat voor het klimaat. Overal gebeurt wat. Hoe beter we deze ruggengraat in conditie brengen, hoe sneller we vooruit komen in de aanpak van de klimaatproblematiek. Dit zowel in termen van emissiereducties als in termen van nieuwe economische transacties. Deze schets handelt over het verder *in vorm* krijgen, het professionaliseren van deze ruggengraat voor het klimaat.



Waarom is een ontwikkelde ruggengraat voor het klimaat juist nu een vereiste? Dat heeft te maken met de fase van maatschappelijke ontwikkeling waarin we ons bevinden. We zetten steeds mooiere techniek met steeds meer raffinement in op een steeds grotere industriële schaal. Dit leidt tot systemen van historisch gesproken ongekennde omvang. Sociologisch wordt deze fase "de moderniteit" genoemd (zie figuur, de moderne fase), en hij heeft ons enorm veel welvaart en welzijn gebracht. Nog steeds zien we groeiende systemen om ons heen, de moderniteit dendert door. Neem energiegebruik, voedselproductie, mobiliteit, wonen, onderwijs en zorg. Hun groei is relatief autonoom, en daarom schuren deze systemen onderling en intern steeds harder. Allerlei spanningsvelden, allerlei vormen van onduurzaamheid zijn het gevolg. Onze maatschappij oogt beter dan ooit tevoren, maar wie goed luistert hoort ze ook steeds harder zuchten en kraken. Klimaatproblematiek is *case in point*: broeikasgasemissies zijn nauwelijks onder controle te krijgen. De moderniteit schiet zo in zijn eigen voet, we naderen zijn nadagen. Doorgroeien met de huidige economische praktijken is daarom geen optie meer.

We groeien – als we het slim doen – door naar een maatschappelijke fase waarin de samenwerking en samenhang tussen systemen toeneemt: "de plurimoderniteit" (zie figuur, de plurimoderne fase). Dit komt neer op het wegnemen van het schuren, de spanningen, op diversiteit in samenhang. Daar plukken we allemaal de vruchten van.



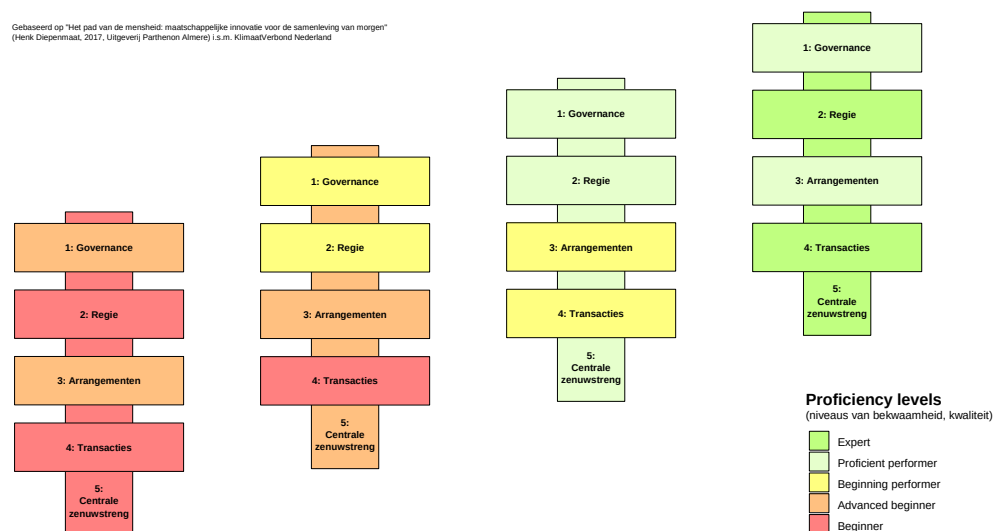
**Figuur 2:** De transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit langs "Het pad van de mensheid". Activiteiten A<sup>+</sup> bestendigen de moderne maatschappij. Activiteiten B<sup>+</sup> halen juist de gewenste duurzame, plurimoderne maatschappij naderbij. Doen we dit laatst bewust en professioneel, dan transformeren we, en voorkomen we de tussentijdse neergang.

Dat gaat niet vanzelf. De ketens en netwerken in onze maatschappijen zijn enorm. Actoren buitelen over elkaar heen als nooit tevoren. Ze vormen met elkaar het “*maatschappelijke canvas*”: de manieren waarop al die van elkaar verschillende actoren met elkaar interacteren. En iedere actor handelt vanuit zijn eigen beleefwereld. Dat telt maar lastig op tot gericht klimaatbeleid, tot maatschappelijke koers richting een betere toekomst.

Het vergt zowel politieke en bestuurlijke daadkracht als lef om de noodzakelijke overgang van moderniteit naar plurimoderniteit in onze maatschappijen aan te sturen. Het betreft maatschappelijke innovaties waar de Deltawerken en het “*Man on the moon*” project bleek bij afsteken. Het concept van de ruggengraat maakt het mogelijk professioneler om te gaan met al die actoren met hun eigen beleefwerelden. Een ruggengraat maakt de abstracte notie “maatschappelijk canvas” heel concreet door middel van *maatschappelijke arrangementen* waarmee mensen hun behoeften invullen en hun boterhammen verdienen. Voorbeelden zijn: de ontwikkeling en in gebruik name van nieuwe isolatiemethoden, warmtepompen voor woningen, nieuwe invullingen van mobiliteit en vervoer, nieuwe landbouwmethoden. Zeg maar de nieuwe economie van onze klimaatneutrale toekomst.

Het wordt nooit gemakkelijk, maar op basis van een ruggengraat in goede conditie kunnen we goed geëquipeerd een veelbelovende toekomst binnenstappen. Eerste vingeroefeningen in klimaat en zorg geven dit aan. Dus: waarom een ontwikkelde ruggengraat voor het klimaat? Omdat hij de maatschappelijke innovatie ondersteunt, die ons helpt het klimaatbeleid op te pakken en de volgende fase binnen te gaan. Omdat hij randvoorwaardelijk is voor klimaatmaatregelen op grote schaal.

Deze schets werkt de ruggengraat voor het klimaatbeleid uit. Onderdelen ervan zijn al aanwezig. Het gaat erom de ruggengraat verder compleet te maken, beter in samenhang te brengen en zijn conditie steeds verder te versterken. Daartoe wordt de beleidscyclus toegesneden op maatschappelijke innovatie. In deze schets worden de vijf onderdelen van de ruggengraat op hoofdlijnen ingevuld, en het geheel wordt in een gestage verbeterpiraal geplaatst. Procesindicatoren en vuistregels, specifiek voor de verschillende onderdelen, vormen de motor van het onderliggende verbeterproces (zie figuur).



**Figuur:** Het versterken van een ruggengraat voor maatschappelijke innovatie. Een sterke ruggengraat realiseert transacties, en realiseert zo zowel klimaatdoelen als economische doelen.

De notitie eindigt met een praktisch stappenplan op hoofdlijnen voor aanpak van het klimaatprobleem. Dit stappenplan omvat de ruggengraten op diverse plekken en verschillende niveaus in dit land (lokaal, regionaal, provinciaal, ...) en voorziet in een infrastructuur om hun conditie gestaag te versterken. Op basis van het stappenplan werken we aan de conditie van onze *Ruggengraat voor het klimaat*. We beginnen eenvoudig, en voeren het niveau van professionaliteit

steeds verder op. Dat levert een gestage reductie van de emissie van broeikasgassen op, én veel nieuwe, toekomstgerichte economie. Zo knallen we de klimaatbal twee keer in het net, met klinkende doelpunten als resultaat.

Een kleine overdenking aan het einde van deze bestuurlijke samenvatting. Waarom zou u positief reageren op uitwerking van dit stappenplan? Waarom zou u nu instemmen met dit pleidooi voor Ruggengraat voor het klimaat, voor professionalisering van onze klimaatinnovatie? Er bestaan grofweg twee typen reacties op vroege versies van deze schets. Het eerste type is van de strekking: "Dit ontwikkelpad is precies wat we nodig hebben om het klimaatbeleid in de volgende fase te krijgen". De tweede reactie stelt: "Te complex, te veel werk, we moeten het eenvoudig en praktisch houden, we willen maatregelen en opschaling". De twee posities overziend 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, neem de Deltawerken, het Apollo project (*"landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth"*, met op zijn top 400.000 medewerkers), de Betuwe lijn of de brug van Millau, vinden we het volstrekt normaal dat we de beste mensen met adequate en hoogstaande deskundigheid hiervoor inzetten. Dat we moeten leren en verbeteren, stapsgewijs, op grootse niveaus. We zien in allerlei volwassen sectoren, neem de zorg, de mobiliteit, het onderwijs, de bouw, dat er infrastructures bestaan om de professionaliteit te toetsen, te borgen en steeds verder te ontwikkelen. In maatschappelijke innovatie, zoals nodig voor het klimaat, zien we dit nog maar mondjesmaat. Maatschappelijke innovatie inzake het oplossen van de klimaatproblematiek is minstens van eenzelfde importantie. Maatschappelijke innovatie kent een dubbeldoelstelling: aanpak van de groeiende problemen van onze laat-moderne tijd, hier de klimaatproblematiek, én het succesvol binnengaan van onze volgende maatschappelijke fase. Dat is eigenlijk relevanter, veelzijdiger en omvangrijker.

We beginnen nog maar net te snappen wat professioneel maatschappelijk innoveren inhoudt. Volgende stappen, forse stappen in professionalisering zijn daarom juist nu op hun plaats, met Parijs, met het Regeerakkoord, met de overgangsfase waarin onze maatschappij zich bevindt in het achterhoofd. Ik denk daarom dat het zaak is deze schets te bespreken, en dat het tijd is de hier geschetste richting van professionalisering ook voor het versnellen van de oplossing van de klimaatproblematiek in te slaan. Deze schets heeft de wijsheid natuurlijk niet in pacht. Maar klimaatmaatregelen worden nu eenmaal niet genomen omdat we erom roepen. Ze moeten passen in het maatschappelijke canvas, ze moeten gesteund worden door maatschappelijke arrangementen, ze moeten gedragen worden door intentionele logica's. We kunnen wel zeker eenvoudig en praktisch hiermee beginnen, en al doende leren. We zullen dan gestaag naar nieuwe niveaus van *proficiency*, van bekwaamheid in maatschappelijke innovatie doorgroeien. Het resultaat: massa's klimaattransacties. Klimaat én economie.

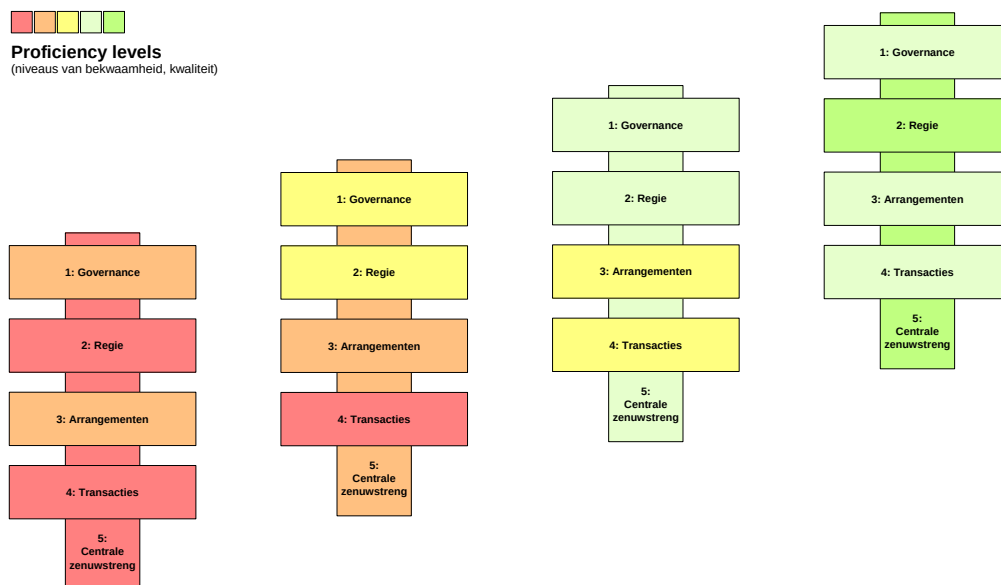
Een ruggengraat in goede conditie is belangrijk, en iedere verbeterstap telt. Laten we er als Nederland ons voordeel mee doen. Laten we onze ruggengraat verder in conditie brengen. Onze ruggengraat voor het klimaat.

## Inhoud

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ruggengraat voor het klimaat .....                                                 | 1  |
| Bestuurlijke samenvatting (2,5 blz) .....                                          | 3  |
| Management samenvatting (14 blz) .....                                             | 7  |
| Proloog: waarom een ruggengraat in het klimaatbeleid? .....                        | 21 |
| 1. Ontwikkeling in het klimaatbeleid .....                                         | 25 |
| 2. Willen we die samenhang en samenwerking eigenlijk wel? .....                    | 26 |
| 3. De ruggengraat .....                                                            | 27 |
| 4. Leeswijzer.....                                                                 | 28 |
| 5. Procesmonitoring en hoofdindicatoren .....                                      | 29 |
| 5.1 Procesmonitoring.....                                                          | 29 |
| Maatschappelijk innovatieve procesmonitoring. ....                                 | 31 |
| 5.2 Hoofdindicatoren .....                                                         | 32 |
| Proficiency levels: the "state of the transition" .....                            | 34 |
| De benoemde hoofdindicatoren .....                                                 | 35 |
| 6. Onderdelen van de ruggengraat en verklaring van de hoofdindicatoren .....       | 37 |
| Wervel 1: Governance .....                                                         | 37 |
| Wervel 2: Regie .....                                                              | 40 |
| Maatschappelijke canvassen. ....                                                   | 40 |
| Routes .....                                                                       | 43 |
| Life cycle management van arrangementenportfolio.....                              | 45 |
| Signaleren en verhelpen van systeembarrrières.....                                 | 46 |
| Professionele regie organisatie. ....                                              | 48 |
| Governance en Regie in a nutshell. ....                                            | 49 |
| Wervel 3: Arrangementen .....                                                      | 50 |
| Op- en afbouw van arrangementen.....                                               | 50 |
| De diepere aard van (on)duurzaamheid.....                                          | 52 |
| Wervel 4: Transacties.....                                                         | 55 |
| Onderdeel 5: de centrale zenuwstreng.....                                          | 56 |
| Stuurheurstieken .....                                                             | 58 |
| 7. Blik terug, blik vooruit .....                                                  | 62 |
| 7.1 Blik terug: de ruggengraat .....                                               | 62 |
| 7.2 Blik vooruit: innovatie vergt multi-actor procesmanagement.....                | 63 |
| Maatschappelijke innovatie. ....                                                   | 63 |
| De Innovatiekubus: verbeteren van arrangementen.....                               | 64 |
| Multi-actor procesmanagement .....                                                 | 69 |
| Balans versterkt de maatschappelijke innovatiekracht.....                          | 70 |
| 8. Volgende stappen .....                                                          | 71 |
| Een stevig verhaal .....                                                           | 71 |
| Praktische stappen .....                                                           | 72 |
| Stap 1: Betrek decentrale overheden. ....                                          | 75 |
| Stap 2: Verspreid concept ruggengraat. ....                                        | 75 |
| Stap 3: Ontwerp kennis- en realisatie infrastructuur. ....                         | 75 |
| Stap 4: Zet eerste ruggengraten neer. ....                                         | 75 |
| Stap 5 (6 7 8 ...): Verbeter conditie ruggengraten en realiseer klimaatdoelen..... | 75 |
| Bijlage "Middelen van normatieve indicatoren".....                                 | 77 |

## Management samenvatting (14 blz)

Voor u ligt een schets van een *ruggengraat voor het klimaatbeleid*. Een ruggengraat die nauw aansluit bij de beleidscyclus, die professioneel omgaat met maatschappelijke innovatie, en daarbij veel oog heeft voor maatschappelijke *bottom-up* dynamiek. Een ontwikkelde ruggengraat is een vereiste voor bewuste en professionele maatschappelijke innovatie, zo onderbouwt dit stuk. De aanpak van de klimaatproblematiek is hier een spraakmakend voorbeeld van. Ook in de zorg worden op dit moment eerste stappen gezet. Zonder ruggengraat liggen we als een plumpudding op de vloer, en komen we niet vooruit. Maar we hebben wel zeker een beginnende ruggengraat voor het klimaat en we zetten eerste stappen. Hoe beter we onze ruggengraat in conditie brengen, hoe beter we in staat zijn verder vooruit te komen in de aanpak van de klimaatproblematiek. En hoe concreter we de resultaten kunnen verzilveren, zowel in termen van emissiereducties als economische transacties. Onderstaande figuur schetst in één keer het beeld.



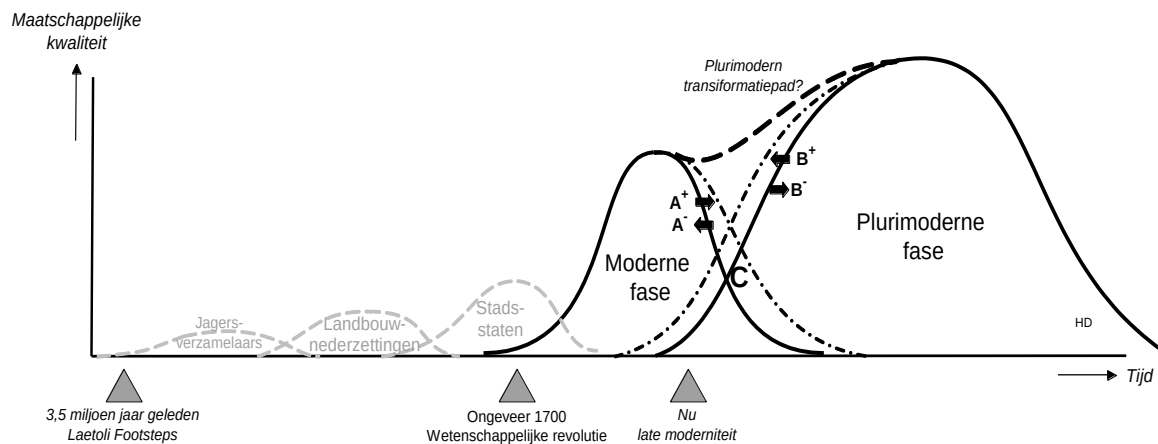
**Figuur 1:** Het versterken van een ruggengraat voor het klimaat.

**Proloog: waarom een ruggengraat voor het klimaatbeleid?** Waarom is een sterke ruggengraat dan van belang voor aanpak van de klimaatproblematiek? We bevinden ons aan de vooravond van - en wellicht al *in* - een maatschappelijke overgangstijd. We zijn kinderen van de *late moderniteit*. "De moderniteit" is de huidige maatschappelijke fase, al een aantal eeuwen gaande. Hij startte met de wetenschappelijke revolutie, en wordt vooral gekenmerkt door twee zaken: ten eerste disciplinair en sectoraal rationeel denken, en ten tweede groei, veel groei. Steeds complexere techniek wordt met steeds meer raffinement ingezet op steeds grotere industriële schalen. De moderniteit heeft ons enorm veel welvaart en welzijn gebracht.

Nog steeds laat de moderniteit autonoom groeiende systemen zien. Neem energiegebruik, voedselproductie en mobiliteit. Maar ook onderwijs en zorg kunnen er wat van. Deze systemen schuren onderling en intern steeds harder. Zorgbehoevenden vallen tussen de tandwielen, en ons klimaat verandert. Allerlei spanningsvelden, allerlei vormen van onduurzaamheid zijn het gevolg. Klimaatproblematiek is *case in point*. De moderniteit schiet zo in zijn eigen voet. "De moderniteit" is zo vooruitstrevend niet meer. Sommigen vluchten daarom terug naar de kleinere schalen (*postmoderniteit*). Sommigen zien in de groeiende schaal van onduurzaamheid een recept voor rampspoed. Ik ben zelf veel positiever hierover. Ik zie nog enorme reservoirs aan maatschappelijke waarde. Daarom spreek ik van *late moderniteit*, en bevinden we ons in een overgangsfase.

Onderstaande figuur presenteert de overgang naar de volgende fase (ik noem het rechterdeel "de kameel", om voor de hand liggende redenen). Er is sprake van spanningen tussen de actoren van

de twee bulten (bij de C). Wisseling van maatschappelijke fasen is van alle tijden. Vroeger hadden we het maar te ondergaan, het ging ook gepaard met veel ellende. Maar als we het slim spelen veroorzaken we nu een meer vloeiende overgang met elkaar, een *maatschappelijke transformatie* naar een *plurimoderne* toekomst. Plurimoderniteit combineert de termen pluriform en modern, en brengt de groeiende, de autonoom voortrazende moderne systemen weer met elkaar in balans. Plurimoderniteit vindt namelijk plaats op verschillende schalen: de kleinschalige (huiselijke, lokale en regionale), de moderne én de supermoderne (Europa, mondiaal). Je doet op iedere schaal dat wat daar het beste past.



**Figuur 2:** De transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit langs "Het pad van de mensheid". Activiteiten A<sup>+</sup> bestendigen de moderne maatschappij. Activiteiten B<sup>+</sup> halen de gewenste plurimoderne maatschappij naderbij. Doen we dit laatste bewust en professioneel, dan transformeren we, en voorkomen we de tussentijdse neergang.

Een transitie doormaken is nooit eenvoudig. Maar een ruggengraat organiseert het druk bevolkte multi-actor speelveld van de klimaattransitie in lagen, wervels, en maakt de gewenste omslag zo beter aan te sturen. Hij kan helpen de transitie meer het karakter van een transformatie te geven. Hij zorgt voor structuur en samenhang tussen de beleefwerelden van de vele betrokkenen op verschillende maatschappelijke lagen. Hij verbindt de betrokken spelers, *bottom-up* én *top-down*, en ondersteunt zo de vereiste maatschappelijke innovatie. Dat is een cruciale randvoorwaarde voor resultaat.

**Ontwikkeling in het klimaatbeleid.** Klimaatbeleid wordt volwassen. Met de Parijsafspraken van einde 2015 en het Regeerakkoord gaan we een nieuwe fase van het klimaatbeleid binnen. Een fase van meer samenwerking, meer samenhang, meer resultaat. Dat vereist dat we nieuwe niveaus van professionaliteit gaan beproeven in deze maatschappelijke multi-actor opgave. Dit met oog voor de belangen van Nederland en haar bedrijven, overheden en inwoners. Met Parijs, het Regeerakkoord en de betrokkenheid van provinciale, regionale, lokale en bedrijfsmatige/huiselijke schalen is juist voor het Klimaatbeleid de meerschalligheid van de plurimoderniteit concreter dan ooit. Modern voortdenderen is geen optie meer.

**Willen we die samenhang en samenwerking eigenlijk wel?** Ervaringen in het veld en gesprekken met spelers van decentrale overheden geven een bijzonder, ook wat dubbel beeld ten aanzien van het meer in samenwerking uitvoeren en in samenhang brengen van klimaatbeleid.

Eerzijds is er een imposante rij van contra's, argumenten dus die dit in de weg staan. Weinig tijd en geld, tijdsinvestering te groot, druk met eigen zaken, te veel andere aandachtsgebieden, zelf willen doen, eigen bestuurders willen zelf scoren, vermeende uniciteit eigen situatie, bestuurlijke spaghetti, lastig interesse van ondernemers en burgers te krijgen, om er een paar te noemen.

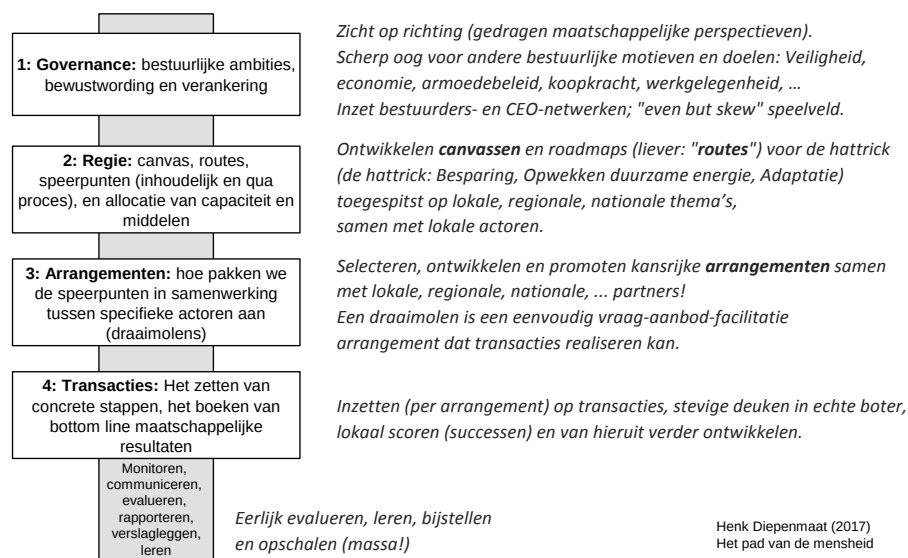


Dat is een indrukwekkende lijst. Maar er staat een nog veel indrukwekkender lijst van pro's tegenover, ook genoemd door de gesprekspartners. Effectiviteit en efficiency nemen toe, goede organisatie snijdt op meerdere plekken tegelijk hout, werkplezier neemt toe met resultaat, er worden niet overal dezelfde (soms vierkante) wielen uitgevonden. En de allerbelangrijkste: een meer professionele gezamenlijke aanpak is een vereiste voor resultaat. Dat geldt voor onderwijs, dat geldt voor zorg, dat geldt voor de chemie, en dat geldt ook voor klimaat.

Al met al zijn er veel sterkere argumenten om de zaak samen en in samenhang aan te pakken, en te professionaliseren. Dat zien ambtenaren best wel, maar de omstandigheden zijn vanuit hun optiek lang niet positief. Het vergt mede een sterk bestuur om dit beter voor elkaar te krijgen. Deze bal is daarom aan het bestuur. Sta pal voor Ruggengraat voor het klimaat!

**De ruggengraat.** Een ruggengraat maakt een warrige maatschappelijke multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar. Door het tonen van ruggengraat kom je dus 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>1</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 voorzien van werkwijzen die nauw aansluiten bij maatschappelijke innovatie. Ze worden ook 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.



**Figuur 3:** De Ruggengraat van het klimaatbeleid

**Procesmonitoring.** Met monitoring houden we de vinger aan de pols: we volgen één of ander systeem in de tijd. In het geval van maatschappelijke innovatie dient monitoring ondersteunend te

<sup>1</sup> Op grond van inzichten uit bestuurskunde, transitiekunde, multi-actor procesmanagement en een analyse van 80 klimaatactiviteiten bij Meer Met Minder. Eerste vingeroefeningen zijn ronduit positief.

zijn aan een maatschappelijk verbeterproces. Het draait bij klimaatproblematiek om procesmonitoring van een transitie, een maatschappelijke innovatie die zijn weerga niet kent.

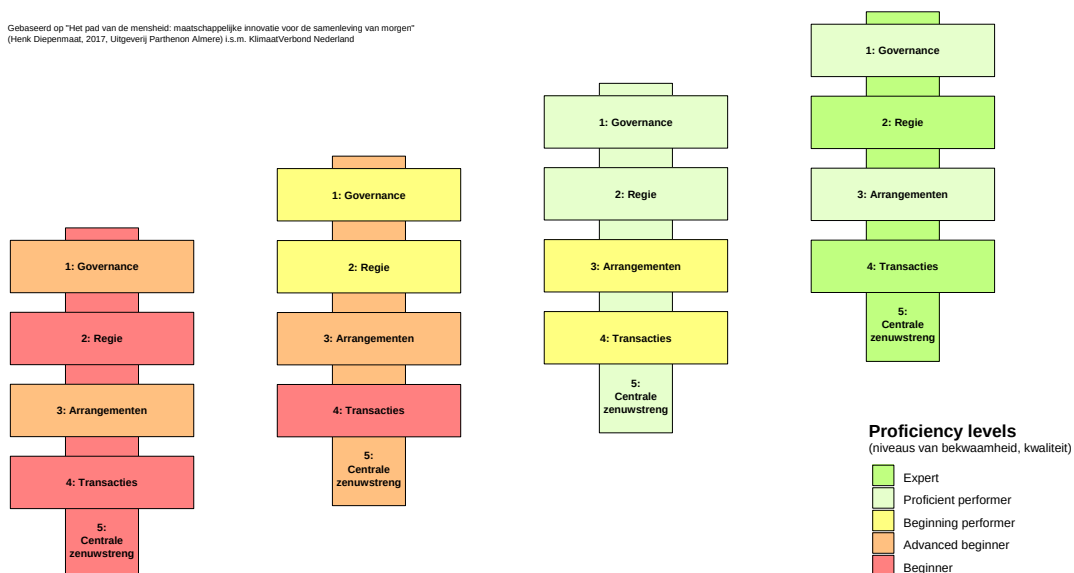
Een procesmonitor volgt een verbeterproces om te zien of dit proces goed in elkaar steekt, en het beoogde rendement oplevert. Hij levert ook verbeter suggesties. Een bijbehorende ondersteuningsstructuur helpt bij het realiseren van deze verbeter suggesties. Denk aan een *personal trainer*.

Een procesmonitor gaat dus aanzienlijk verder dan een pure prestatie monitor, die alleen de Transacties zou registreren (dat doet een procesmonitor natuurlijk ook). Transacties zijn concrete maatregelen die klimaatproblemen verminderen, zoals maatregelen gericht op isolatie en koelte in steden. Een procesmonitor signaleert afwijkingen van het optimale proces, de norm, en geeft dan zowel aanleiding tot als realistische richting bij het verbeteren van dit proces, om zo het gewenste doel (klimaatneutraliteit op de langere termijn) te behalen. Er is geen sprake van vaststaande normen, maar normen worden bepaald tegen de coulissen van je trainingsplan: de mate waarin het proces al voortgeschreden is, waarin je al *proficient* bent.

Het is voor procesmonitoring dus een vereiste dat je over een beeld beschikt van hoe het maatschappelijke innovatieproces op hoofdlijnen verloopt. In geval van de klimaataanpak wordt dit beeld geleverd door de ruggengraat. Het verbeterproces krijgt vorm door middel van een steeds sterker wordende ruggengraat (zijn conditie wordt steeds beter). Je komt immers pas snel en structureel vooruit als je ruggengraat in goede conditie is. Omgekeerd kun je wel roepen om opschalen van transacties en resultaten, maar als de ruggengraat van het klimaat deze nog niet leveren kan is het beter eerst *zijn* conditie aan te pakken..

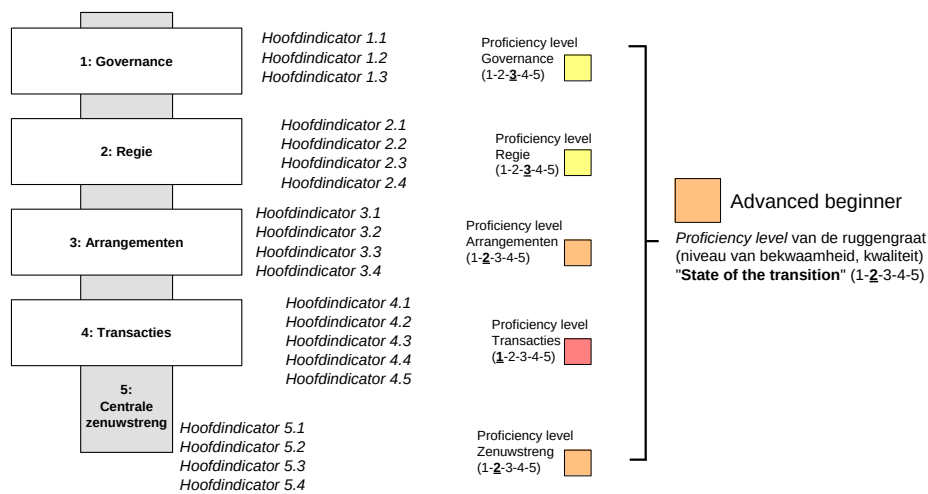
De ruggengraat beschrijft in essentie de motor achter het maatschappelijk innovatieproces. Een goed werkende ruggengraat staat borg voor maatschappelijke dynamiek, voor het verzilveren van transacties, en de procesmonitor houdt er oog op of de verbetercyclus optimaal draait. De procesmonitor volgt daarom de conditie van de ruggengraat in zijn verschillende onderdelen. Dit gebeurt aan de hand van *proficiency levels*: niveaus van kwaliteit, bekwaamheid. Onderstaande figuur toont hoe een ruggengraat gestaag steeds beter in conditie komt.

Gebaseerd op "Het pad van de mensheid: maatschappelijke innovatie voor de samenleving van morgen"  
(Henk Diepenmaat, 2017, Uitgeverij Parthenon Almere) i.s.m. KlimaatVerbond Nederland



**Figuur 4:** Stapsgewijs kan een themaspecifieke, lokale, regionale, provinciale of nationale ruggengraat voor het klimaatbeleid doorgroeien naar een steeds hogere proficiency level. Dat leidt tot gewenste transacties. De verbeterpiraal in actie.

**Hoofdindicatoren.** Een procesmonitor beoordeelt een ruggengraat op basis van hoofdindicatoren. Deze worden per onderdeel van de ruggengraat opgesteld. Onderstaande figuur laat zien hoe ieder van de vijf onderdelen van een ruggengraat met een stuk of vijf hoofdindicatoren gekarakteriseerd wordt. Hun *proficiency* (hun bekwaamheid, hun kwaliteit) wordt hiermee vastgelegd.



**Figuur 5:** Hoofdindicatoren en proficiency levels van onderdelen en ruggengraat

Onderstaand overzicht (zie volgende bladzijde) geeft een eerste schets van de voorgestelde hoofdindicatoren. Ik poneer ze hier in deze executive samenvatting, de schets zelf licht ze verder toe. Voor de meeste betrokken mensen volstaat een globaal beeld van wat de indicatoren inhouden. De set is opgesteld onder de premisse van "*minimal but sufficient*": de verwachting is dat, als we deze hoofdindicatoren van steeds optimalere (realistische, niet geflatteerde) waarden weten te voorzien, onze proficiency verbetert en we samen aan het roer staan van een samenhangend, goed lopend en steeds verbeterend transitieproces. We verzilveren de inspanningen dan in termen van gewenste transacties, in termen dus van klimaat én economie. Het is bijzonder dat een complex proces als een maatschappelijke transitie in de richting van een klimaatneutrale maatschappij op basis van een ruggengraat van vijf onderdelen met nog geen 30 hoofdindicatoren al redelijk beschreven kan worden.

We moeten niet de illusie hebben dat we met dit dertigtal hoofdindicatoren over een 100 % volledig en accuraat beeld van klimaattransities beschikken. De laat-moderne maatschappij is immers complexer dan ooit tevoren. Maar het is net als bij de huisarts: ook het menselijke lichaam is complex. Evengoed geldt: beelden (modellen) en werkwijzen die beschreven, besproken, getoetst, gedeeld en samen verbeterd kunnen worden verdienen ruimschoots de voorkeur boven de optimistische verhalen en de wagensmeer van de kwakzalver uit de middeleeuwen, goed voor alle kwalen. Hij verplaatste zich van markt naar markt, deze kwakzalver, om boze klanten te ontlopen. Dat was de enige progressie die hij toonde. Ook een huisarts mist heel af en toe wel eens een ontstoken blinde darm, als dat gebeurt is hij daar zelf doorgaans goed ziek van. Maar dat komt niet omdat hij te werk gaat als een kwakzalver. Hij is als professional ingebed in een professionele structuur. Hij verbetert zijn werkwijzen, en doet het daarom steeds vaker goed dan slecht. Diezelfde professionaliteit gaan we ook ontwikkelen in het klimaatbeleid. Zie het stappenplan.

### Hoofdindicatoren Wervel 1: Governance

- \*1.1: Bestuursurgentie\*
- \*1.2: Maatschappelijke urgentie\*
- \*1.3: Beleidsdoelen\*
- \*1.4: Systeembarrrières\*
- \*1.5: Helling van het speelveld\*
- \*1.6: Borging randvoorwaarden\*

### Hoofdindicatoren Wervel 2: Regie

- \*2.1: Helderheid bestuursopdracht\*
- \*2.2: Helderheid van Maatschappelijk canvas\*
- \*2.3: Helderheid van Routes\*
- \*2.4: Management van arrangementenportfolio\*
- \*2.5: Signalering van systeembarrrières\*
- \*2.6: Professionaliteit regie organisatie\*

### Hoofdindicatoren Wervel 3: Arrangementen

- \*3.1: Dekking arrangementen\*
- \*3.2: Beeld van arrangementen\*
- \*3.3: Sterkte-zwakke analyses van arrangementen\*
- \*3.4: Life cycle van arrangementen\*
- \*3.5: Professionaliteit maatschappelijke arrangemententeams\*

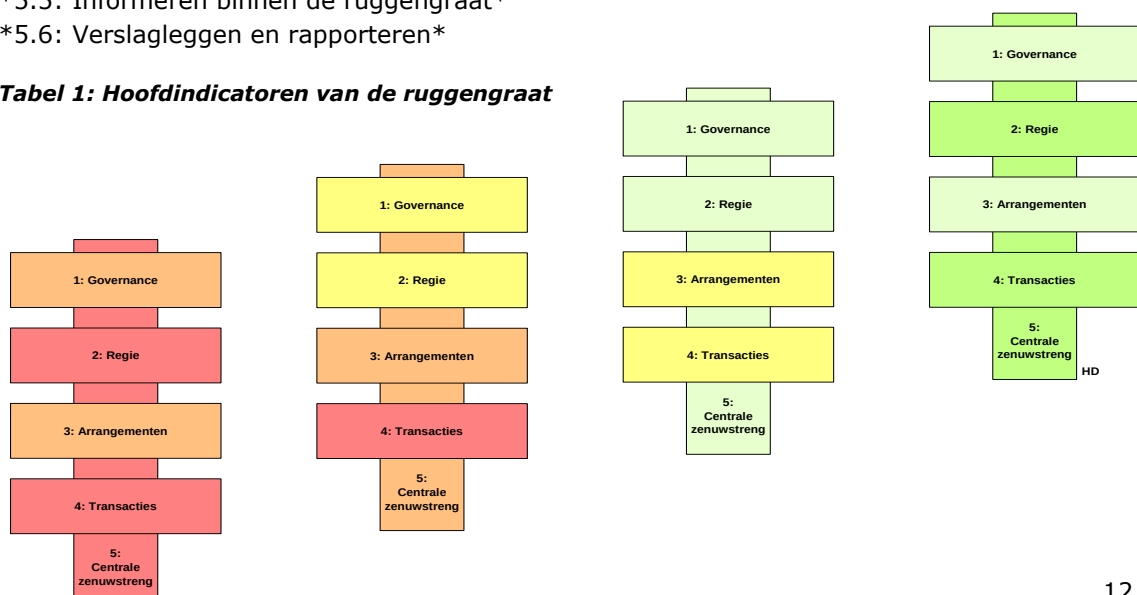
### Hoofdindicatoren Wervel 4: Transacties

- \*4.1: Ambitie qua aantal transacties\*
- \*4.2: Klanttevredenheid\*
- \*4.3: Diffusie van ingezette arrangementen\*
- \*4.4: Prognose van ingezette arrangementen\*
- \*4.5: Opbrengst van ingezette arrangementen\*
- \*4.6: Evalueren van kansen en weerstanden\*

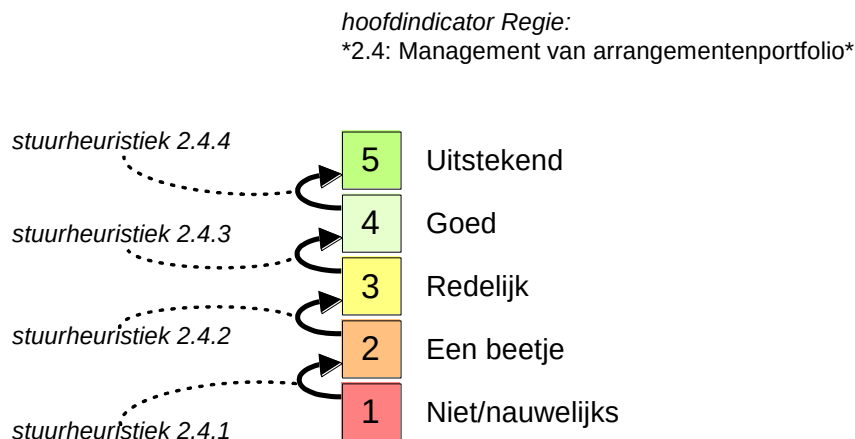
### Hoofdindicatoren Onderdeel 5: Zenuwstreng

- \*5.1: Mate van procesreflectie\*
- \*5.2: Mate van procesmonitoring\* (de "bootstrap")
- \*5.3: Procesevaluatie\*
- \*5.4: Procesleren\*
- \*5.5: Informeren binnen de ruggengraat\*
- \*5.6: Verslagleggen en rapporteren\*

**Tabel 1: Hoofdindicatoren van de ruggengraat**



**Verbeterheuristieken.** Stuurheuristieken zijn de vuistregels en adviezen die vertellen hoe de *proficiency* van onderdelen van de ruggengraat, en op basis hiervan dus ook de gehele ruggengraat, verbeteren kan. Stuurheuristieken werken op hoofdindicatoren. Ze dragen er zorg voor dat de (normatieve) waarde van de betreffende indicator ophoogt. Hieronder zien we hoe de stuurheuristieken voor hoofdindicator 2.4 van Regie de waarde verbeteren.

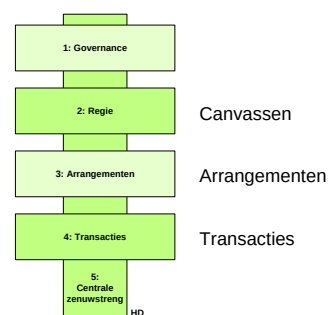


**Figuur 6:** Het opvolgen van de passende stuurheuristieken verhoogt de waarde van de normatieve hoofdindicatoren.

Stuurheuristieken grijpen dus aan op hoofdindicatoren (en mogelijk de basisindicatoren die hier weer aan ten grondslag liggen). Omdat de vijf onderdelen van de ruggengraat anders van aard zijn worden ze met andere hoofdindicatoren beschreven (zie de tabel op de vorige bladzijde). Als consequentie hiervan hoort bij ieder van de vijf onderdelen van de ruggengraat (de vier wervels en de streng) een aparte set hoofdindicatoren en stuurheuristieken.

Je kunt de stuurheuristieken zien als een soort van trainings- en ontwikkelingsschema. Wat trainingsschema's met progressie doen voor de conditie van een mens, doen de stuurheuristieken stapsgewijs voor de conditie van de ruggengraat van het klimaatbeleid, en dus voor het oplossen van de klimaatproblematiek en het ontwikkelen van de bijbehorende economie.

**Van Canvassen, Arrangementen en Transacties.** Centrale begrippen in een ruggengraat zijn maatschappelijk canvas, arrangementen en transacties. Ze rusten op de theorie van maatschappelijke innovatie, en staan ook centraal in de wervels 2. Regie, 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. Voor de bestaande woningvoorraad bestaat het 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*.

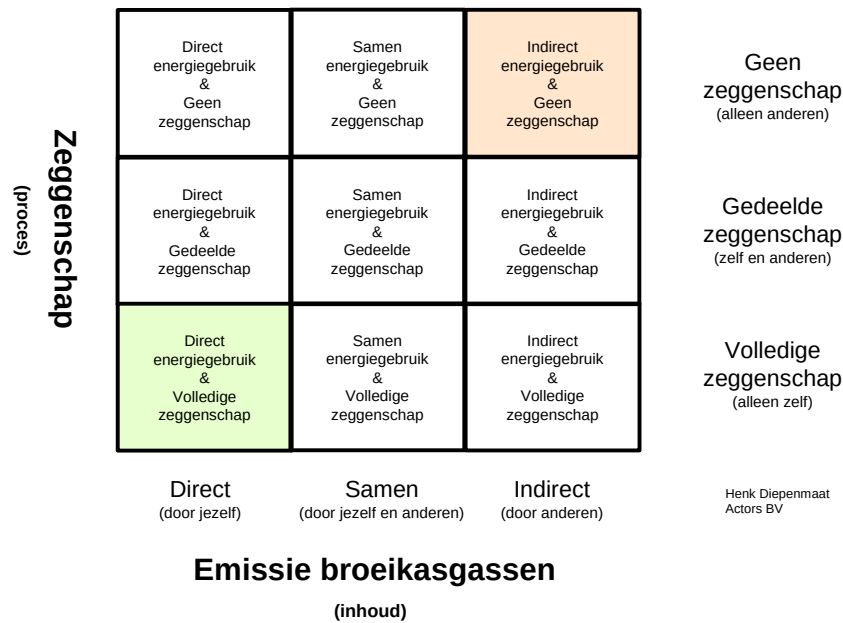
Het laat-moderne maatschappelijke canvas van onze dagen is enorm complex. Het omvat productie- en consumptieketens, supply chains, diensten, ondersteunende activiteiten, retour- en afvalstromen, zorg- en onderwijsactiviteiten, noem maar op. De aard van onze laat-moderne maatschappelijke praktijken is 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 (ieder gaat zijn eigen gang). 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 economisch interessant aanpakken van de klimaatproblematiek. Een slimme beschrijving van het canvas ordent beleidsrelevante onderdelen dusdanig dat ze ter hand genomen kunnen worden.

**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. Welke arrangementen zijn er in opbouw en afbouw, welke actoren stellen deze arrangementen samen, en hoe kunnen we deze arrangementen slim verbeteren?

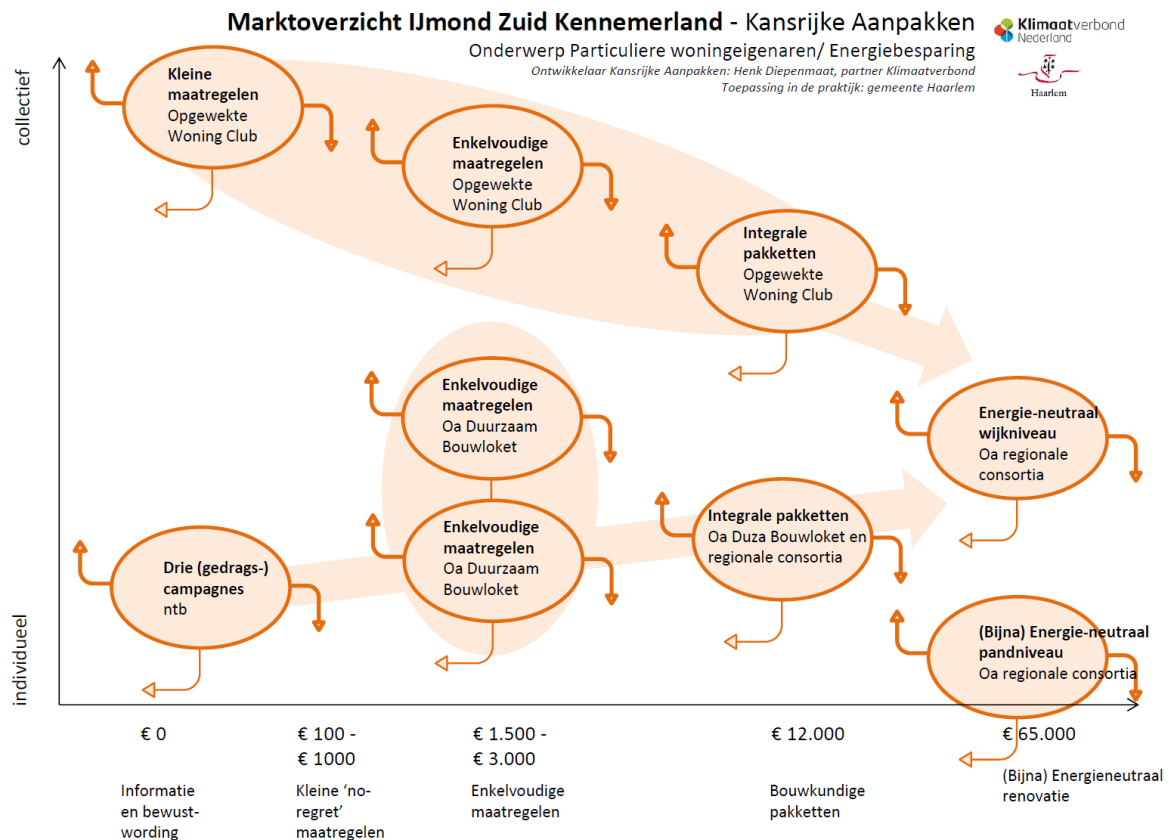
Dit soort vragen hebben te maken met het te organiseren *multi-actor proces*. Wat we ook willen, wat we ook doen, het draait steeds om actoren die hier invulling aan geven. En dat pakt voor verschillende onderdelen van het canvas heel anders uit. Vergelijk het met hoe je verschillende onderdelen van een olifant ook heel anders zou bereiden en opeten.

**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.



**Figuur 7:** Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek

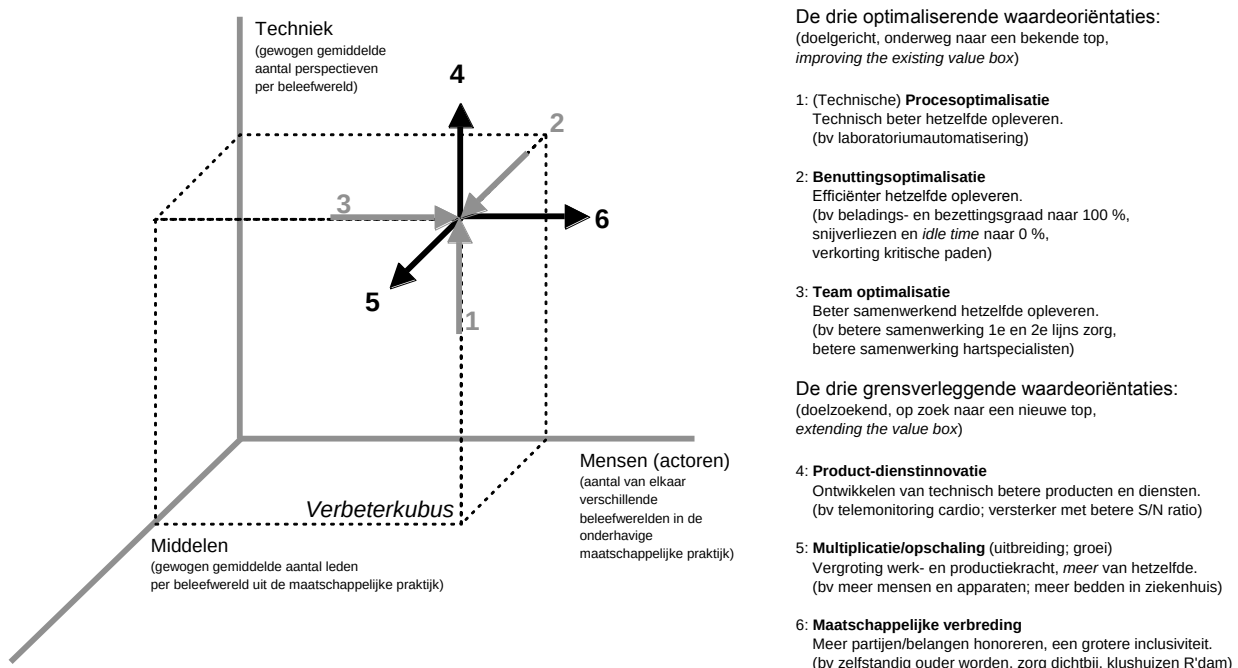
Als tweede voorbeeld ziet u hieronder hoe de gemeente Haarlem en de regio IJmond Zuid Kennemerland op basis van dit canvas hun aanpak verder gestructureerd hebben in termen van een onderling afgestemd aantal kansrijke arrangementen. Er is lijn gebracht in de verschillende aanpakken, ze worden ook onderling verbonden.



**Figuur 8:** Een samenhangend canvas "bestaande woningvoorraad" 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 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 die overigens ook uitstekend op grond van spontane maatschappelijke dynamiek tot stand kunnen komen, *bottom-up*. Het gestaag verbeteren van deze arrangementen leidt dan tot de zo gewenste Transacties (wervel 4). Zo hangen wervels 2 (Regie), 3 (Arrangementen) en 4 (Transacties) nauw samen.

**Maatschappelijke innovatie.** De ruggengraat professionaliseert maatschappelijke innovatie. Een verdere 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 energiegebruik van Nederlandse woningen, of het gebruik van duurzame energie hiervoor. In principe staan daar zes qua cultuur verschillende innovatiewijzen voor open, vaak in samenhang. Deze worden weergegeven door middel van de Innovatiekubus (zie figuur):



**Figuur 9:** De Innovatiekubus leidt tot zes innovatieve waardeoriëntaties.

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



| <i>Oriëntatie\ Gerichtheid</i> | <i>Mens</i> | <i>Techniek</i> | <i>Middel</i> | <i>Optimalisatie</i> | <i>Grensverlegging</i> |
|--------------------------------|-------------|-----------------|---------------|----------------------|------------------------|
| 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/opschaing     | zwak        | zwak            | sterk         | zwak                 | sterk                  |
| 6: Maatsch. verbreding         | sterk       | zwak            | zwak          | zwak                 | sterk                  |

**Tabel 2:** 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.

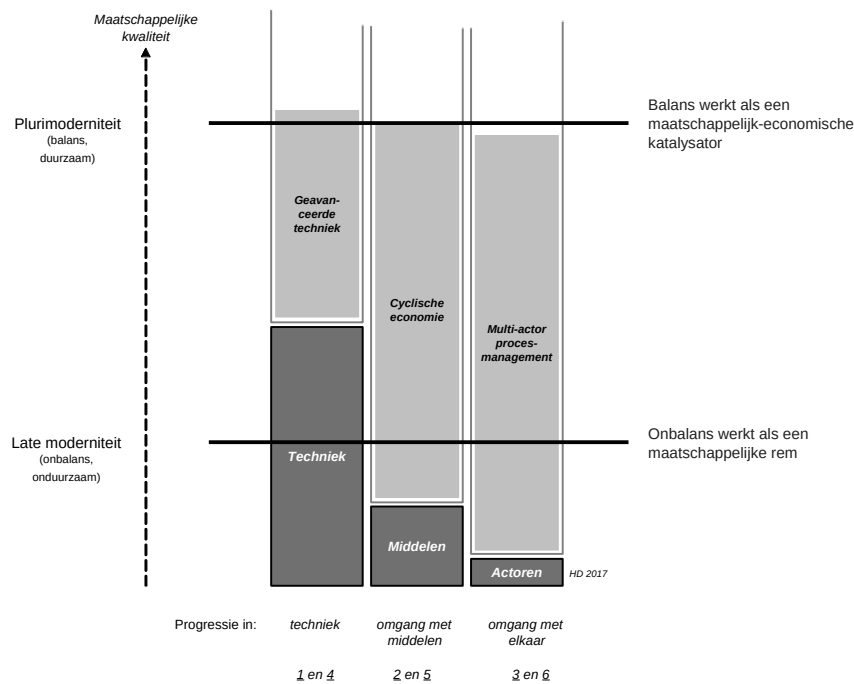
De *runner up* is de middelen as. 2: Benuttingsoptimalisatie en 5: Multiplicatie/opschaling van technische hoogstandjes. Hiervan hebben we in de moderniteit al vele fraaie staaltjes gezien. Tenminste: in zoverre deze in het directe verlengde van de techniek as nodig zijn. Dingen die geld kosten, daar 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. De middelen as is binnen de kaders van onze economie redelijk ontwikkeld, maar binnen de kaders van onze maatschappij laten we juist enorme steken vallen. We naderen de grenzen aan de groei. Hij loopt daarom stevig achter op de techniek as. Het klimaatprobleem is opnieuw *case in point*: broeikasgassen lozen we zomaar in onze atmosfeer.

Dan de derde as: de actoren as. Hier hebben we het een beetje laten liggen. De innovatieve waardeoriëntaties 3: Teamoptimalisatie en 6: Maatschappelijke verbreding bieden nog enorme ruimte om te verbeteren. De moderniteit is niet zo goed op deze as (en dit is een understatement). Dat zien we overigens 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).

**Balans versterkt de maatschappelijke innovatiekracht.** De actoren as, de menselijke dimensie blijft achter bij de middelen as, en deze blijft weer achter bij de technische as, dat is het laat-moderne beeld (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 voorgroei, maar uiteindelijk voor stagnatie en zelfs achteruitgang. Juist daarom schiet de moderniteit langzaam maar zeker steeds pijnlijker in zijn eigen voet. De overgang naar plurimoderniteit 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 op de actoren as en de middelen as weer bijtrekken. Dit versterkt onze maatschappelijke innovatie, 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, maar extra aandacht voor multi-actor procesmanagement en cyclische productie- en consumptieprocessen is zeker op zijn plaats (zie figuur).

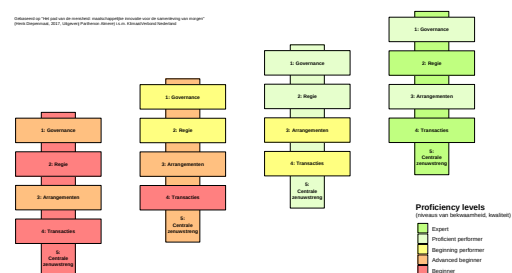


**Figuur 10:** Balans in techniek, middelen en actoren katalyseert maatschappelijke innovatie.

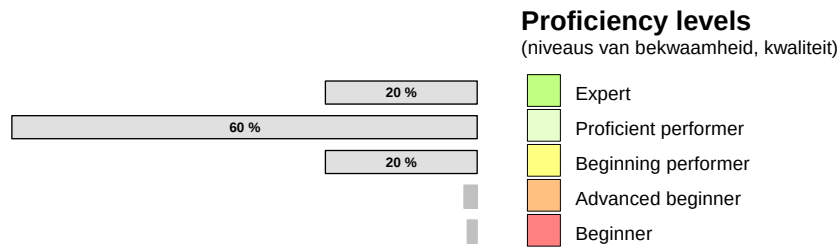
Zowel de regisseurs van een ruggengraat voor het klimaat (wervel 2) als de ondersteuningsteams bij arrangementen (wervel 3) zullen begrip voor de diverse methoden voor innovatie van de Innovatiekubus, ieder met zijn sterke en zwakke kanten, moeten ontwikkelen. Een dergelijk integraal begrip is op dit 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.

**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 beseft krijgen van de aard en de status van dit 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):



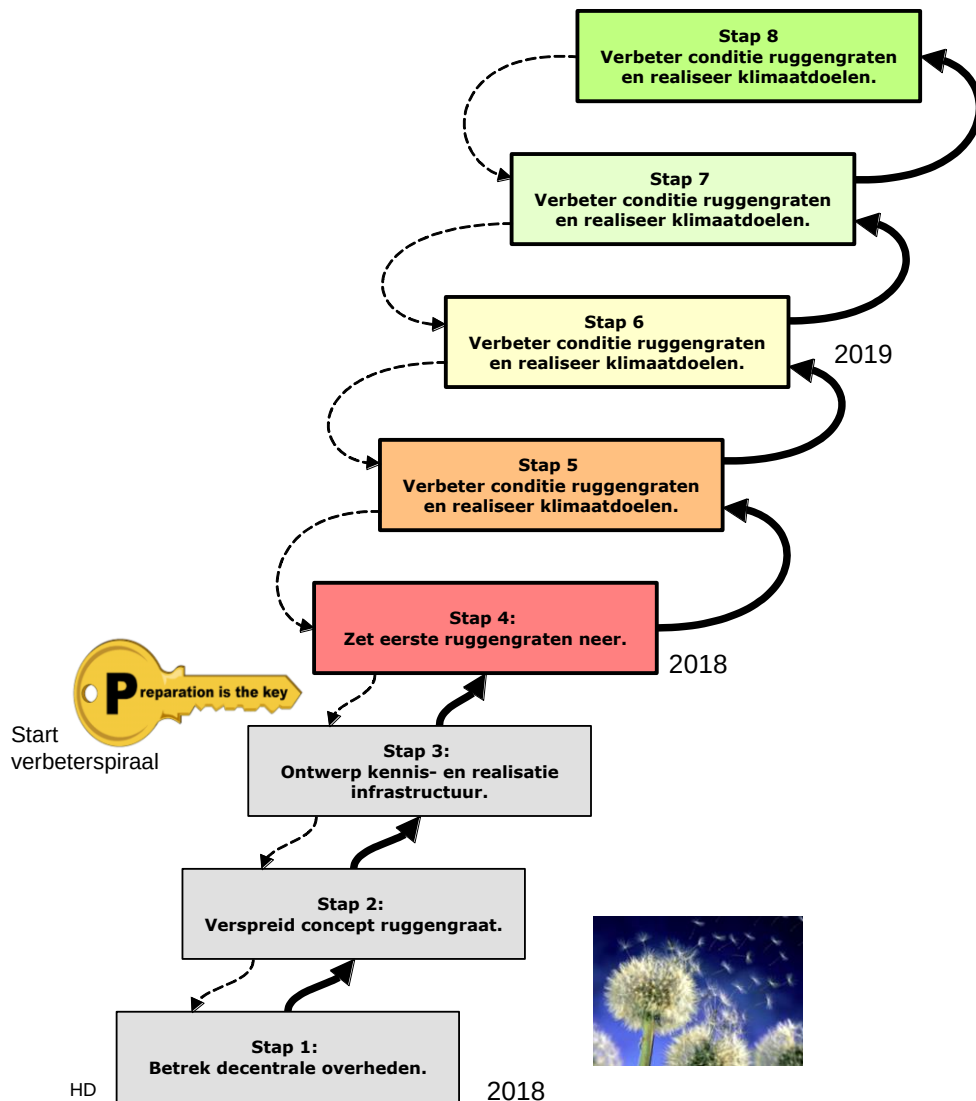
We moeten er minimaal naar streven dat het gros van deze ruggengraten gemiddeld op het niveau van *Proficient performer* terecht komen. Een deel kan dan nog achterblijven op het niveau van *Beginning performer*, maar een even groot deel zou in de voorhoede moeten lopen van de *Expert performer*. Dat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



**Figuur 11:** 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.



**Figuur 12:** 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: "Geweldig! Een verdere en expliciete 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, te complex, 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. 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 gaan. Dat is minstens van eenzelfde importantie, maar eigenlijk nog relevanter. En we beginnen hier nog maar net te snappen wat professioneel maatschappelijk innoveren inhoudt.

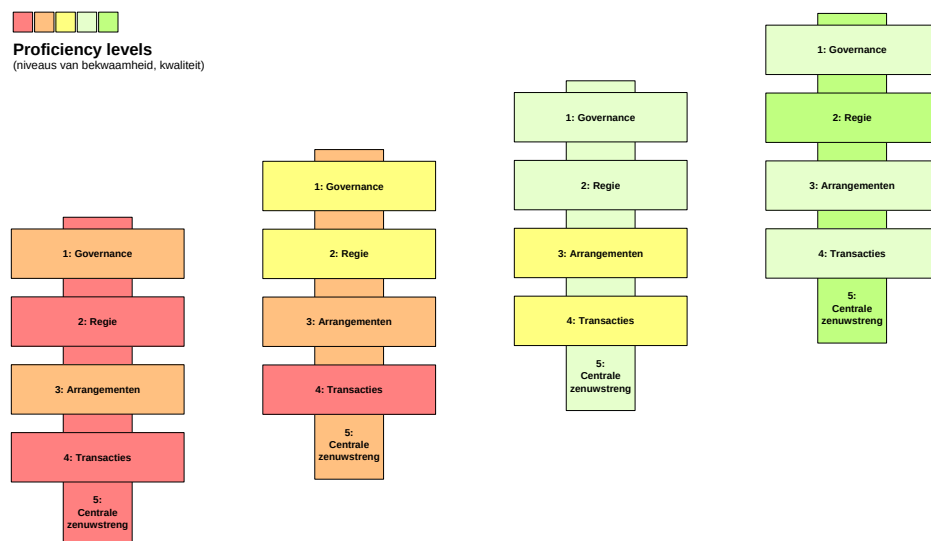
Ik denk daarom dat het zaak is deze schets niet in een lade te laten verdwijnen, en dat het hard nodig is de hier geschetste richting in te slaan. Op beginnersniveau is dat nog relatief eenvoudig, maar al snel vergt dat professioneel en competent samenwerken. Deze schets heeft natuurlijk de wijsheid niet in pacht, en alle grote activiteiten knetteren wel een beetje. Maar volgende stappen in professionalisering zijn juist nu op hun plaats, met Parijs, met het Regeerakkoord, 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.

# Proloog: waarom een ruggengraat in het klimaatbeleid?

## Klimaatbeleid vergt ruggengraat

Voor u ligt een schets van een *ruggengraat* voor het Nederlandse klimaatbeleid. Reden van opstellen van deze schets is dat we met Parijs 2015 en het Regeerakkoord een volgende fase in het realiseren van klimaatdoelen binnengaan. Een fase van verdere professionalisering en versnelling. Het halen van klimaatdoelen zal onze maatschappij verstevigen op verschillende manieren. Problemen worden vermeden, en nieuwe economische kansen worden verzilverd. Het draait daarbij om samenwerken, samenhang en resultaat. Dat vergt het tonen van ruggengraat: iets wat in deze schets heel concreet gemaakt wordt.

Het tegemoet komen aan de uitdagingen van de klimaatproblematiek vergt namelijk een *maatschappelijke ruggengraat* die in uitstekende conditie is. Deze proloog zet uiteen waarom dat zo is, en de gehele schets toont hoe dat op hoofdlijnen werken kan. De bedoelde ruggengraat bestaat uit vijf onderdelen. Het betreft vier wervels: **Governance, Regie, Arrangementen en Transacties**, en één **Centrale zenuwstreng**. Vele stukken ervan zijn al aanwezig. Het gaat erom de ruggengraat verder compleet te maken, in samenhang te brengen en zijn conditie te versterken. Zo bereiden we ons voor op het zetten van steeds weer volgende stappen. Onderstaande figuur (figuur 1) laat zien hoe zo iets werken kan.



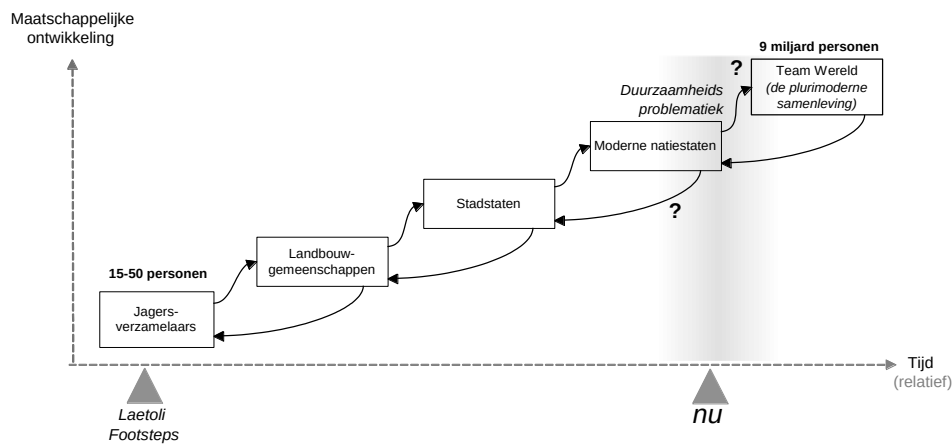
**Figuur 1:** Het versterken van een ruggengraat voor maatschappelijke innovatie.

## Het pad van de mensheid

Dat klimaat zo prominent op de agenda staat is geen toeval. Onze maatschappijen zijn altijd al in beweging, maar juist in ons tijdsgewricht is er iets bijzonders aan de hand. We bevinden ons in een *overgangstijd*. Dat voelen we, dat weten we.

Historici weten dat we wel vaker van maatschappelijke fase gewisseld zijn. Doorgaans overkwam dat ons: we hadden het maar te ondergaan. Zo hebben we als mensheid de transities van jagers-verzamelaars via landbouwnederzettingen en stadstaten naar moderne natiestaten doorgemaakt. Onderstaande figuur (figuur 2) schetst het beeld. Dat ging altijd gepaard met schokken, terugvallen, maatschappelijk gekraak en ellende. Het aantal partijen (actoren) neemt met iedere overgang toe. Maar steeds weer opnieuw hebben we uiteindelijk met elkaar de stap omhoog weten

te zetten, naar een volgende fase met meer actoren, meer samenwerking en meer samenhang. Dit tot op heden grotendeels onbewust afgelegde pad noem ik *Het pad van de mensheid*.



**Figuur 2:** Het pad van de mensheid tot op heden, inclusief de volgende stap.

### Een beknopte geschiedenis van (on)duurzaamheid

U en ik, wij beleven de nadagen van "de moderniteit" (zie de schaduw in figuur 2). De moderniteit, die nu een paar eeuwen duurt, kenmerkt zich onder meer door de opkomst van natiestaten, en vooral zich razendsnel ontwikkelende en groeiende systemen. Denk aan productie- en consumptiesystemen, onderwijs, zorg, mobiliteit, voeding, vervoer en communicatie. Ze groeien zo enorm vanwege de inzet van wetenschap, technologie en industrie. Sectorale rationaliteit en innovatie kwamen in de plaats van religie (secularisatie).

Lange tijd versterkten deze groeiende moderne systemen elkaar. Dat heeft enorme sprongen in welvaart en welzijn veroorzaakt, vooral in de Westerse wereld. Maar er is sprake van steeds heftiger groeistuipen en ontwikkelpijnen, en op plaatsen zelfs stagnatie. Dat komt omdat moderne systemen maar doorgroeien, vaak op hun eigen voorwaarden. Door o.m. hun niet-circulaire omgang met grondstoffen en de zelfgerichte aard van hun groei schuren deze grootschalige systemen *onderling* steeds harder (denk aan *plastic soup* in onze wateren, te teloorgang van natuurgebieden, exclusie van bevolkingsgroepen, klimaatproblematiek). Ook komen er individuen tussen hun tandwielen (denk aan zorg, onderwijs). Een voortdenderende moderniteit is zo oorzaak van een groeiende onduurzaamheid van onze maatschappijen. En die onduurzaamheid neemt een verontrustende omvang aan. Hij gooit zand in de motor van onze moderne economie. Dat is typisch voor de nadagen van een maatschappelijke fase. Juist daarom moeten we vooruitkijken.

Ook de klimaatproblematiek is direct resultaat van een doorslaande moderne groei. De emissie van broeikasgassen is immers een onbedoeld neveneffect van enorme moderne systemen die op grote schaal juist *gewenste* producten en diensten leveren (denk aan wonen, industrie, landbouw, mobiliteit en transport, fossiele energie opwekking). Zo bezien is het niet raar dat de klimaatproblematiek lastig aan te pakken is. Wil je er iets aan veranderen, dan kom je aan systemen die voor veel mensen veel waarde genereren.

Maar toch zaagt de groeiende onduurzaamheid steeds harder aan de poten van de moderniteit (zie figuur 2). Daarom spreek ik van "late moderniteit". We staan als mensheid aan de vooravond van een nieuwe maatschappelijke transitie. Hij voert ons – als we het goed doen – van de (late) moderniteit <sup>2</sup> naar een *plurimoderne samenleving*<sup>3</sup> (zie figuur 2). Dat is een samenleving die weer

<sup>2</sup> Dat we de moderniteit langzaam verlaten wordt ook uitgedrukt door het begrip "postmoderniteit" (Lyotard, post = na). Postmoderniteit neemt doorgaans afstand van de grootschalige moderniteit door de kleine schalen

volop kansen biedt. Het begrip "plurimodern" combineert "pluriform" en "modern": een plurimoderne maatschappij brengt verschillende systemen in betere samenhang. Hij verhelpt dus het onderlinge schuren van de moderne systemen (neem klimaatproblemen). Maar ook worden grote nieuwe reservoirs van maatschappelijke waarde ontsloten (maatschappelijke en economische kansen). Daarbij worden *alle* schalen serieus genomen en benut: we pakken de klimaatproblematiek mondiaal aan, maar ook nationaal, regionaal en lokaal, en passen als bewoners onze eigen woning aan. Op iedere schaal gebeurt dat wat daar het beste past. Plurimoderniteit biedt zo een oplossingsrichting voor de duurzaamheidsproblemen van de late moderniteit, en een wenkend toekomstperspectief voor onze toekomstige maatschappijen.

Met Parijs, het Regeerakkoord en de betrokkenheid van provinciale, regionale, lokale en bedrijfsmatige/huiselijke schalen is de meerschalligheid van de plurimoderniteit concreter dan ooit. Modern voortdenderen is geen optie. En een ruggengraat pakt de vereiste meerschalligheid aan.

### **Vele beleefwerelden**

Een dergelijke verandering vereist grootschalige *maatschappelijke innovatie*. En precies hier valt de ruggengraat op zijn plek: hij helpt om de vereiste maatschappelijke innovaties meer bewust en professioneel te kunnen realiseren. Maar hoe doet een ruggengraat dat dan?

Het meest dominante kenmerk van de moderne systemen van ons tijdsgewricht is dat het aantal betrokken partijen (actoren) historisch gesproken zijn weerga niet kent. Samen vormen ze ons *maatschappelijke canvas*. De functionele en sociale differentiatie is werkelijk enorm. En *iedere* actor doet wat *hem* het beste lijkt, vanuit zijn *eigen beleefwereld*. Het klimaatprobleem (en onduurzaamheid) is het resultaat van de opgetelde verbeteracties van al deze actoren. Het overgrote deel van deze actoren handelt met de allerbeste bedoelingen. Ze werken voor hun boterham, ze verwarmen hun huis, ze zijn mobiel, ze consumeren, ze zorgen voor hun kinderen, noem maar op.

De vele beleefwerelden en handelingen van al die verbeterende actoren tellen maar lastig op tot een duurzame maatschappij zonder klimaatproblemen. En toch is dat wat we met elkaar moeten realiseren. Hier blijkt de grote waarde van een ruggengraat. Hij brengt *structuur* in de kluwen van over elkaar heen buitende actoren, ieder met zijn eigen beleefwereld en intentionaliteit. Hij maakt het complete speelveld van de klimaattransitie beter zichtbaar, bespeelbaar, behapbaar. Hij ondersteunt maatschappelijke multi-actor innovatie.

Zonder ruggengraat liggen we als een plumpudding op de vloer, en komen we niet vooruit. Maar we hebben een beginnende ruggengraat voor het klimaat, we zetten de eerste stappen, en hoe beter we onze ruggengraat in conditie brengen, hoe beter we in staat zijn vooruit te komen in de aanpak van de klimaatproblematiek. Een ruggengraat legt het accent op actoren, en voegt hierdoor drijfveren en intentionaliteit toe aan het klimaatbeleid (zie ook de kaders "*verbeterperspectieven en intentionele logica*" en "*tijd, ruimte en intentionaliteit*" in Hoofdstuk 6).

---

weer op te zoeken en te herwaarderen (het einde van de grote verhalen). Het is een reactiebeweging. Kleinschaligheid in isolement lost de laat-moderne problemen van onze enorme maatschappijen echter niet op.  
<sup>3</sup> Plurimoderniteit zoekt, in tegenstelling tot postmoderniteit, de oplossing voor de laat-moderne spanningen (de moderne overspanningen) juist in een (her)waardering van *alle* schalen: kleiner dan modern (individueel, gezin, wijk, organisatie, stad), modern (zie de genoemde systemen) én groter dan modern (Europees, mondiaal). Het gaat om *diversiteit in samenhang*.

### **Waarom dus een ruggengraat?**

Een transitie is nooit eenvoudig. Maar een ruggengraat organiseert het druk bevolkte multi-actor speelveld van de klimaattransitie, en maakt de gewenste omslag zo beter aan te sturen. Hij zorgt voor structuur en samenhang in de vele beleefwerelden van de betrokkenen op de verschillende maatschappelijke schalen. Hij neemt de drijfveren van al die partijen serieus, en brengt ze in betere samenhang. Zo ondersteunt een ruggengraat de vereiste maatschappelijke innovatie. Dat is een cruciale randvoorwaarde voor resultaat.



# 1. Ontwikkeling in het klimaatbeleid

Met de Parijsafspraken van einde 2015 en het Regeerakkoord gaan we een nieuwe fase van het klimaatbeleid binnen. Een fase van meer samenwerking, meer samenhang, meer resultaat. In 2016 hebben we bij het KlimaatVerbond Nederland (KVN) de gewenste omslag als volgt verwoord:

| Thema                                  | Van                                                                                   | Naar                                                                                                                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Projecten, programma's en activiteiten | Vrijblijvend en ongebonden experimenteren: laat duizend bloemen bloeien               | Gezamenlijke verbeter- en realisatiespiralen: diversiteit borgen in activiteiten, maar ook wieden, mesten en snoeien |
| Thematisch integreren                  | Energie en klimaat als separate thema's, adaptatie nog niet in beeld                  | Energie en klimaat integraal en zichtbaar in relevante beleidsterreinen verweven                                     |
| Heelheid beleidsprocessen              | Bestuur, Beleid en Uitvoering als separate lagen                                      | Bestuur, Beleid en Uitvoering in nauwe wisselwerking met elkaar                                                      |
| Resultaatgerichtheid                   | Bottom line resultaten uit beeld houden                                               | Scherp monitoren, evalueren en actief leren en bijstellen: actieve reflectieve leerprocessen                         |
| Ontsnippen                             | Ieder zijn eigen programma/project                                                    | Gezamenlijke ontwikkel- en leerkringen met individuele inbreng                                                       |
| Continuïteit                           | Kortdurende projecten en programma's stapelen                                         | Korte, middellange en lange termijn realisatie- en verbeterpiralen                                                   |
| Beleidsmatig samenspel                 | Doelen van één bestuurs- en beleidslaag dominant                                      | Oog voor ieders rollen en belangen, maar actief werken aan samenhang en onderlinge versterking                       |
| Maatschappelijk samenspel              | Belangen van één maatschappelijke doelgroep (overheid, bedrijf of consument) dominant | Oog voor ieders belangen, maar wel met gezamenlijke klimaatdoelstellingen voorop                                     |
| Benutting drijfveren                   | Één primaire drijfveer dominant (bijvoorbeeld moreel, economisch of wettelijk)        | Drijfveren in samenhang benutten: bewustwording én marktontwikkeling én wettelijke kaders                            |

**Tabel 1:** Gewenste verbeteringen in het klimaatbeleid

Klimaatbeleid wordt volwassen. We komen in een nieuwe fase van samenhang en samenwerking. Dat vereist dat we nieuwe niveaus van professionaliteit gaan beproeven in deze complexe maatschappelijke opgave. Dit met oog voor de belangen van Nederland en haar bedrijven, overheden en inwoners. Maar hoe doen we dat? Deze notitie schetst een kader. De noemer is: het met elkaar ontwikkelen en tonen van ruggengraat. Eerst geven we een aantal kenschetsende opmerkingen van decentrale overheden aangaande het realiseren van meer samenhang in het klimaatbeleid. Dan beschrijven we "de ruggengraat". De ruggengraat maakt duidelijk dat we slechts samen, overheid, bedrijfsleven en de burger-consument, de klimaatopgave aan kunnen pakken. We vertalen de ruggengraat door naar "*proficiency levels*" (kwaliteitsniveaus), en beschrijven de hierop rustende verbeterpiraal.

## 2. Willen we die samenhang en samenwerking eigenlijk wel?

Wat horen en zien we nu voor een houding ten aanzien van een verdergaande samenhang en samenwerking van (de)centrale overheden in het klimaatbeleid? Hieronder vindt u een samenvattende impressie, die nu alweer 2 jaar oud is. Hij is opgesteld door Henk Diepenmaat en Donald van den Akker in Noord-Holland, maar we herkennen de punten nog steeds, in heel het land en op allerlei schalen.

Contra's volgens gesprekspartners:

1. Te weinig tijd en geld
2. Uitwisselen ok, maar actief samenwerken? Pfff ....
3. Al druk genoeg met de eigen beslommeringen
4. Klimaat/energie is slechts één van de vele, vele thema's
5. De grote stadsaanpak (VvE's, cultuur) is anders dan de kleine kernen aanpak, iedere gemeente is anders
6. Bestuurders (en ambtenaren) scoren graag zelf
7. Bestuurlijke drukte/spaghetti
8. Ambtenaren hebben graag zelf controle op hun eigen projecten
9. We weten helemaal niet wat de juiste schalen en werkvormen zijn
10. Lastig om ondernemers en burgers actief te betrekken (veel *usual suspects*)
11. Aanbod en vraag (bewoners) hebben lak aan/ desinteresse t.a.v. bestuurlijke grenzen

### **Opsomming 1a:** *Contra's bij samenwerking en samenhang*

Dat is een indrukwekkende lijst. Maar er staat een nog veel indrukwekkender lijst van pro's tegenover, ook genoemd door de gesprekspartners (de nummers van de contra's en pro's sporen):

1. Ontsnippen maakt – mits goed georganiseerd - meer mogelijk met dezelfde tijd (capaciteit) en hetzelfde geld
2. Samenwerken kun je wel degelijk goed organiseren (ruggengraat, verbeter螺旋)
3. Als je het druk hebt moet je juist goed organiseren
4. Klimaat/energie is een uiterst urgent *en aan belang winnend* thema
5. Er zijn meer grote steden en meer kleine kernen, we zoeken helemaal geen éénheidsworst
6. Bestuurders (en ambtenaren) kunnen beter scoren voor eigen publiek met de eigen bijdragen én het totale resultaat (win!)
7. De bestuurlijke aansturing kan belegd worden bij relevante bestaande gremia
8. Als je in samenwerking de professionaliteit versterkt, kun je ook je eigen projecten beter en met meer plezier en effect realiseren
9. We weten wel zeker *grosso modo* welke schalen en werkvormen er op hoofdlijnen zijn, ze interacteren alleen slecht op dit moment
10. Ondernemers en burgers worden pas blij van concrete acties, en juist die nemen toe
11. Een goed functionerende overheid merk je als het goed is vooral aan de kwaliteit van de maatschappij, niet aan een naar buiten zichtbare interne zichtbare lijnvorm

### **Opsomming 1b:** *Pro's bij samenwerking en samenhang*

Het is daarom tijd de stap naar een verdergaande samenhang en samenwerking versneld te zetten. De tijd wordt er ook steeds rijper voor, met de Parijs afspraken en het nieuwe Regeerakkoord. Aanpak van het klimaatprobleem is urgent. Daarom is het nu de tijd om de contra's op te heffen, en de pro's te verzilveren. Dat doen we door de stap naar meer samenhang en samenwerking, de stap naar een hogere professionaliteit in het klimaatbeleid te zetten. En dat vergt dus ruggengraat. Dat zien ambtenaren best wel, maar de omstandigheden zijn vanuit hun optiek lang niet positief. Het vergt een sterk bestuur om dit beter voor elkaar te krijgen. De bal is daarom aan het bestuur.

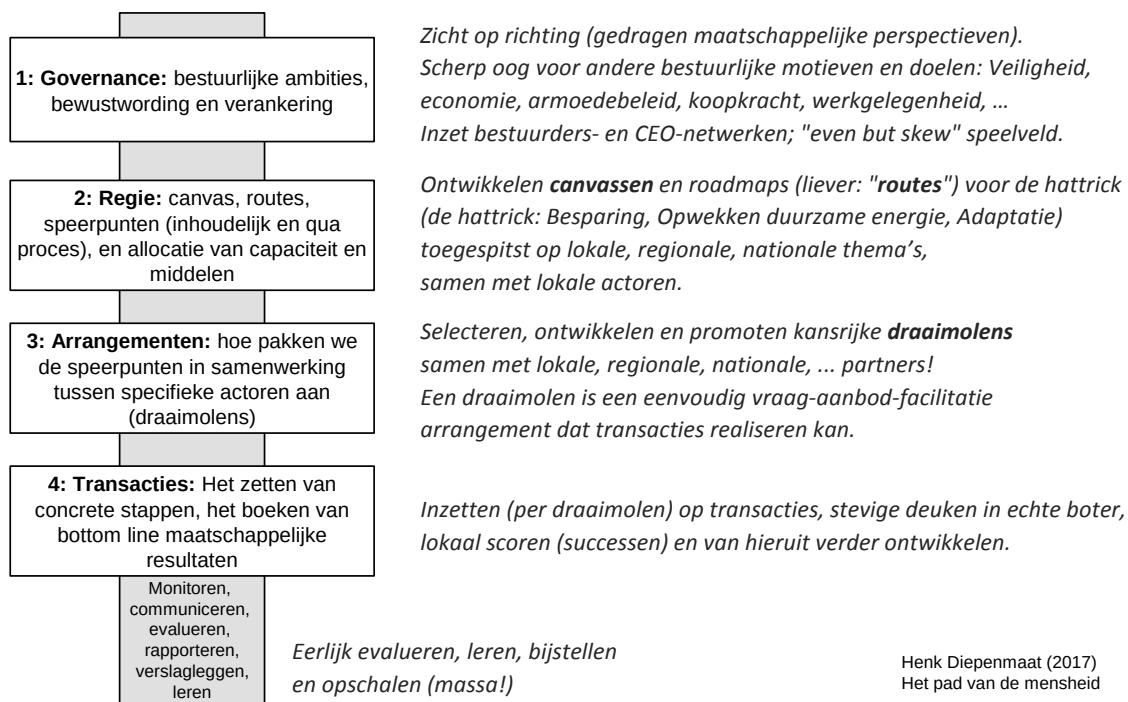
### 3. De ruggengraat

Wij denken dat het klimaatbeleid wel vaart bij het tonen van de ruggengraat van klimaatbeleid. Dat bedoelen we vrij letterlijk. Het ontwikkelen en tonen van ruggengraat helpt de gewenste richting te realiseren, het benut de pro's en verhelpt de contra's.

Maar hoe dan? Hier volgt een procesmatige schets. Een Ruggengraat<sup>4</sup> is een instrument voor grootschalige maatschappelijke innovatie. De aanpak van de klimaatproblematiek is een voorbeeld hiervan.

Een ruggengraat maakt een warrige maatschappelijke multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar. **Door het tonen van ruggengraat kom je dus 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>5</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 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.



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

<sup>4</sup> "De Ruggengraat", een maatschappelijk innovatief voertuig, wordt onderbouwd en staat beschreven in sectie 3: *Maatschappelijke innovatie* van het boek "Het pad van de mensheid".

<sup>5</sup> Op grond van inzichten uit bestuurskunde, transitiekunde, multi-actor procesmanagement en een analyse van 80 klimaatactiviteiten bij Meer Met Minder. Eerste vingeroefeningen zijn positief.

## 4. Leeswijzer

*Tot hier* is het waarom van een ruggengraat toegelicht (proloog). De gewenste richting van het klimaatbeleid is op hoofdlijnen geschetst (Hoofdstuk 1), en de pro's en contra's van samenhang en samenwerking volgens medespelers zijn beschreven (Hoofdstuk 2). Er is geconstateerd dat er veel gebeurt, maar dat er nog verder doorgepakt moet worden in samenhang en samenwerking in het klimaatbeleid. Daartoe is "De ruggengraat van het klimaatbeleid" geschetst (Hoofdstuk 3).

Een ruggengraat structureert en professionaliseert maatschappelijke innovatie. Het klimaatbeleid, of breder nog het maatschappelijk ter hand nemen van de aanpak van de klimaatproblematiek, is een urgent en prominent voorbeeld van een dergelijke multi-actor innovatie.

*Vanaf hier* worden eerst de Ruggengraat van het klimaatbeleid en zijn inzet beschreven. Op basis van deze beschrijving wordt de ruggengraat voorzien van vijf sets **hoofdindicatoren** (Vier voor de wervels plus één voor de zenuwstreng). Samen bieden deze hoofdindicatoren een "state of the transition": een benoeming van **proficiency levels**<sup>6</sup> (kwaliteitsniveaus, of ook wel niveaus van bekwaamheid) van het onderhavige klimaatbeleid. Hoofdindicatoren bieden de mogelijkheid op basis van een **procesmonitor** het klimaatbeleid gestaag te verbeteren. Dit resulteert in een continue **verbeterspiraal**.

Hiermee zijn de centrale thema's van deze schets benoemd. Ik zet ze voor het overzicht op een rij:

- *De redenen (het waarom)* van een ruggengraat worden uiteen gezet.
- Een *van-naar tabel* beschrijft de gewenste *richting* van het klimaatbeleid
- *Pro's en contra's* geven de houding van veldwerkers weer t.a.v. deze richting
- Het *verder ontwikkelen en tonen van ruggengraat* realiseert de gewenste richting, benut de pro's en verhelpt de contra's
- *Hoofdindicatoren* geven nader inhoud aan de vijf onderdelen van een (lokale, regionale, provinciale, nationale, ...) ruggengraat
- De *proficiency levels* (de mate van bekwaamheid, van beginner tot expert) van zowel de vijf onderdelen als de integrale ruggengraat worden gebaseerd op de waarde van deze hoofdindicatoren
- Een *procesmonitor* helpt bij het *vaststellen van en sturen op deze proficiency level*
- Een *leer- en verbeterspiraal* op basis van stuurheuristicen verhoogt de *proficiency level* van de vijf onderdelen én de integrale ruggengraat, en realiseert zo gestaag het klimaatbeleid

De hoofdstukken die nu nog volgen beschrijven eerst wat monitoring, een hoofdindicator, een procesmonitor en de beoogde verbeterspiraal zijn. Dan worden de vier wervels en de zenuwstreng nader beschreven en voorzien van concrete hoofdindicatoren. Aan het einde van deze beschrijving wordt dan dieper uitgewerkt hoe de beschikking over een procesmonitor leidt tot het benoemen van kwaliteitsniveaus en het daadwerkelijk aan de gang krijgen van een continue verbeterspiraal.

Hierdoor komt een schets tot stand van een wijze waarop we het klimaatbeleid door het tonen van ruggengraat en met inzet van een krachtige verbeterspiraal de volgende fase in kunnen leiden. Een fase van samenwerking, samenhang en resultaat.

---

<sup>6</sup> Het boek "Het pad van de mensheid" introduceert *proficiency levels* voor maatschappelijke innovatie. Zie sectie 3 van dit boek.

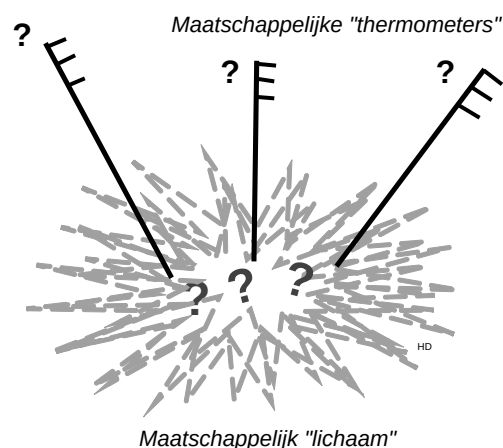
## 5. Procesmonitoring en hoofdindicatoren

We willen een ruggengraat gestaag in betere conditie brengen, om zo met elkaar vooruitgang in de aanpak van de klimaatproblematiek te realiseren. Daarvoor zullen we iets moeten weten van de actuele conditie (de staat, de toestand) en de verbetermogelijkheden van de ruggengraat. Hier ligt een nauwe relatie met procesmonitoring.

In een eerste, wat slordige benadering is *monitoren* het in de tijd verzamelen en opslaan van gegevens die de stand van zaken beschrijven van één of ander systeem. De gegevens beschrijven het systeem. Het gaat om kennis van dit systeem. "*Wir müssen wissen, wir werden wissen*", om met de Duitse wiskundige Hilbert te spreken. Door het verzamelen en opslaan zijn deze gegevens beschikbaar voor de verzamelaars zelf of anderen.

Neem de temperatuur van een patiënt, die kun je uitstekend monitoren. Je gebruikt hiervoor een thermometer, en registreert de waarde van de lichaamstemperatuur in een tijdreeks, bijvoorbeeld twee keer per dag (thuis, je noteert de temperatuur op een statuskaart) of vrijwel continu (op de *intensive care* van een ziekenhuis, er wordt een digitale tijdreeks bijgehouden, een verpleger brengt de thermometer aan). Een behandelend arts kan ernaar kijken, en er een behandeling op baseren, of constateren dat het goed is. Deze laatste stap is cruciaal: als monitoringsgegevens weinig of niet worden gebruikt – en in de praktijk komt dit helaas voor – heb je er niets aan.

Zodra het gaat over transitie, neem de transitie richting klimaatneutraliteit, wordt de situatie wat lastiger. Wat er allemaal beweegt en gebeurt in de maatschappij is diffuus, en zowel het te monitoren systeem als de te hanteren thermometers zijn daarom lastig af te bakenen en te bepalen.



**Figuur 2:** Maatschappelijke systemen en (de relevantie van) indicatoren zijn vaak diffuus

### 5.1 Procesmonitoring

We moeten daarom in geval van maatschappelijke innovatie precies zijn in wat we verstaan onder monitoring. Ervaringen in de Emissieregistratie (negentiger jaren, TNO), ervaringen in het bevorderen van maatschappelijke transitieprocessen<sup>7</sup>, en ervaringen als programmamanager Transitiemonitoring bij Drift<sup>8</sup> (Erasmus Universiteit Rotterdam) hebben mij geleerd dat er grofweg drie doelen zijn die met de inzet van monitoring bereikt kunnen worden, en dus ook drie interpretaties van monitoring:

<sup>7</sup> O.a. met Geert van Grootvelt, Harry te Riele (Klavers en Margrieten) en Rob Weterings (een vroeg rapport over Transitiemonitoring)

<sup>8</sup> I.s.m. Jan Rotmans, Mattijs Taanman, opnieuw Rob Weterings en vele anderen.

- 1: het *kennen* van een systeem,
- 2: het *verantwoorden* van activiteiten, en
- 3: het *professionaliseren* van verbeterprocessen.

Je kunt ze zien als drie concentrische cirkels, uienringen, want ieder volgend doel omvat vorige doelen, en scherpt de ratio (de intentionele logica) van monitoring verder aan (zie figuur):



**Figuur 3:** De drie samenhangende doelen van de inzet van monitoring

### Interpretatie 1: “Kennen”

Het “kennen” van een systeem (de binnenste cirkel) lijkt voor velen legitimatie genoeg voor het opzetten van een monitor. Maar “kennen” is filosofisch gesproken een problematisch begrip. Laat een houthakker en een ornitoloog (een vogendeskundige) maar eens beiden naar een bos kijken! Nu zullen “praktische” mensen hier niet echt van wakker liggen. Toch heeft dit een aantal consequenties die er niet om liegen. Hoe weet je immers waar je je op moet richten, als je een systeem wilt kennen? Hoe bepaal je welke set van indicatoren de staat van het systeem adequaat beschrijft? Praktische mensen die redeneren vanuit de wens het systeem te “kennen” komen vaak tot indicatoren door samen met elkaar in een consensusoverleg een set vast te stellen. De resultaten zijn niet helemaal fout, en verder leidt het proces tot een zeker draagvlak, dat is mooi. Maar het leidt ook tot een set van indicatoren waarvan zowel de reden van aanwezigheid van individuele indicatoren als de samenhang tussen deze indicatoren als het gebruik van deze indicatoren niet glashelder is. *The big why* van de resulterende indicatoren vereist eigenlijk nadere onderbouwing. Dat brengt ons bij interpretatie 2 van monitoring.

### Interpretatie 2: “Verantwoorden”

Je zult dus helder moeten hebben *waarom je specifiek* monitort. “Weten” of “kennen” is voor sponsors, patienten en geldverstrekkers nu eenmaal niet genoeg. Doorgaans willen ze daar bovenop ook weten welk voordeel het oplevert, in de vorm van een of andere concreet te benoemen waarde. We komen daarom in de tweede cirkel (de eerste ring), die van “verantwoorden”. Veel monitoringsystemen zijn daarom controlerend van aard. Ze volgen of een systeem wel doet wat ermee beoogd is. Verantwoordend monitoren wordt dit ook wel genoemd. Zo worden innovatieprogramma’s doorgaans gevolgd door een monitor die controleert of het geld wel op de juiste wijze in de juiste zaken wordt gestoken. Indicatoren zijn dan bijvoorbeeld geïnvesteerd geld door derden, kwalitatieve karakteristieken van projecten als de betrokkenheid van verschillende partijen, et cetera. Of van patiënten wordt de temperatuur gemeten (het voorbeeld van hierboven), omdat een afwijkende temperatuur slecht is voor de gezondheid van de patiënt. Bij afwijking slaat een arts (een goede althans) dieper aan het diagnosticeren, en komt hij met een remedie, of stelt hij vast dat uitzieken verantwoord is, of hopen de enige resterende optie.

Er is bij verantwoordende monitoring dus sprake van *gekende* (vooraf overeengekomen of vastgestelde) normen, en door middel van monitoring wordt getoetst of het onderhavige systeem (een innovatieprogramma, of een menselijk lichaam) zich daaraan houdt. Bij afwijken van de normen wordt aan de bel getrokken, en treedt een of andere raad van toezicht of de geldverstrekker of de arts op. Indicatoren worden benoemd tegen de coulisen van normen.

Van een dergelijke norm is in de klimaatproblematiek op het hoogste niveau zeker ook sprake. In 2050 zou de mondiale emissie van broeikasgassen 0 moeten zijn. Er is sprake van kennen (willen weten) én van verantwoorden. Maar tegelijkertijd is het ook glashelder dat de omslag naar een klimaatneutrale economie, feitelijk een klimaatneutrale maatschappij, een geweldig strategisch maatschappelijk transitieproces van lerend werken en werkend leren is. Vele maatschappelijke lagen en spelers zijn erbij betrokken. En we doen het samen, in nauwe *penta helix* samenwerking, of het lukt ons niet. Normatief met de vinger wijzen bij discrepanties tussen de gewenste en afgesproken emissiereducties is zeker nodig, maar in de kern doet dit weinig recht aan het enorme maatschappelijk innovatieproces dat ten grondslag ligt aan deze reducties. We zullen veel dieper moeten „weten“ waar we staan en hoe we varen, en we zullen veel procesmatiger dan de kille emissiecijfers en de harde emissienormen moeten „verantwoorden“ of we op de goede weg zijn of niet.

### **Interpretatie 3: „Professionaliseren“**

Met weten en verantwoorden komen we er dus niet, in geval van maatschappelijke innovatie. Precies daarom vereist een krachtig en effectief klimaatbeleid een *derde* interpretatie. Monitoring dient ondersteunend te zijn aan een verbeterproces. In dit geval: monitoring dient het gestaag steeds verder *professionaliseren van een* maatschappelijk innovatief *verbeterproces* te ondersteunen. Dit omvat weten (de eerste interpretatie) en verantwoorden (de tweede interpretatie) maar gaat weer een slag verder. Je steekt nu eenmaal niet zomaar een groot aantal meetapparaten en observatiesystemen in een diffuus maatschappelijk systeem. Het draait bij klimaatproblematiek om **procesmonitoring** van een transitie, een maatschappelijke innovatie die zijn weerga niet kent.

Een procesmonitor volgt een verbeterproces om te zien of dit proces goed in elkaar steekt, en het beoogde rendement oplevert. Het signaleert afwijkingen van het optimale proces, en geeft dan zowel aanleiding tot als richting bij het verbeteren van dit proces, om zo het gewenste doel (klimaatneutraliteit op de langere termijn) te behalen. Er is geen sprake van vaststaande normen, maar normen worden bepaald tegen de coulissen van de mate waarin het proces al voortgeschreden is. Het is voor procesmonitoring dus een vereiste dat je over een beeld beschikt van hoe het maatschappelijke innovatieproces op hoofdlijnen verloopt.

In maatschappelijke innovatie zoals de klimaataanpak wordt dit verbeterproces beschreven door middel van een steeds sterker wordende ruggengraat. De ruggengraat beschrijft in essentie de motor achter een maatschappelijk innovatieproces. Een goed werkende ruggengraat staat borg voor maatschappelijke dynamiek, en de procesmonitor houdt er oog op of de verbetercyclus optimaal draait.

### **Maatschappelijk innovatieve procesmonitoring.**

In deze schets wordt daarom gewerkt vanuit de derde interpretatie: de monitoring dient het professionaliseren van een maatschappelijk verbeterproces te ondersteunen. Ik noem dit *maatschappelijk innovatieve procesmonitoring*.

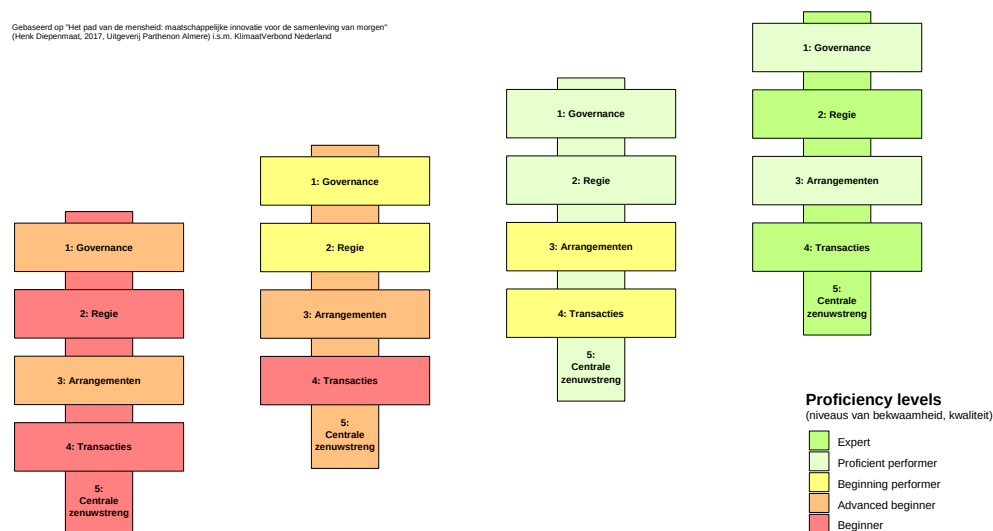
Een passende definitie van maatschappelijk innovatieve procesmonitoring is de volgende:

- (1) Het volgen van de prestaties van een gelaagd maatschappelijk innovatiesysteem
- (2) door middel van het vaststellen van de ontwikkeling van de waarde van indicatoren
- (3) beschikkend over wensen en verwachtingen ten aanzien van deze indicatoren
- (4) met de intentie bij te sturen in geval van discrepanties tussen gewenste/verwachte en vastgestelde waarden van deze indicatoren.

Dat is een hele mond vol. Maar toch is dit door competente mensen uitstekend te operationaliseren voor het klimaatbeleid. Daarvoor zetten we de ruggengraat in. Ten aanzien van het klimaatbeleid geldt immers dat:

- (1) Het gelaagde maatschappelijke innovatiesysteem wordt beschreven door middel van de ruggengraat: vier wervels en één centrale zenuwstreng
- (2) Voor deze vijf deelsystemen kunnen procesrelevante hoofdindicatoren opgesteld worden (hoofdindicatoren volgen)
- (3) Deze hoofdindicatoren worden gemiddeld (zie bijlage) tot *proficiency levels*: niveaus van kwaliteit of bekwaamheid (*proficiency levels* volgen).
- (4) Bijsturen gebeurt op basis van stuur- en verbeterregels ("stuurheurstieken": vuistregels die de waarde van een hoofdindicator beogen te verbeteren). Door het opvolgen van deze stuurheurstieken verbetert naar verwachting de *proficiency level* van de ruggengraat stapsgewijs: er is daarom sprake van een *verbetercyclus*.

Onderstaande figuur geeft een impressie in kleur van hoe een dergelijk verbeterproces van de ruggengraat verlopen kan. De *proficiency levels* van de onderdelen van de ruggengraat zijn in kleur weergegeven, van beginner (rood) tot expert (heldergroen), en verbeteren gestaag.



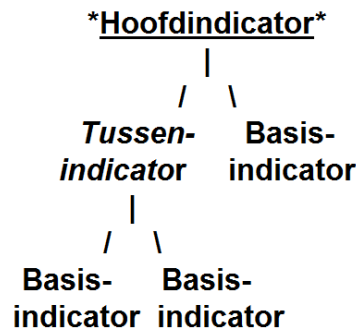
**Figuur 4:** Stapsgewijs kan een themaspecifieke, lokale, regionale, provinciale en nationale ruggengraat voor het klimaatbeleid doorgroeien naar een steeds hogere proficiency level. Dat leidt tot gewenste transacties. De verbeterpiraal in actie.

## 5.2 Hoofdindicatoren

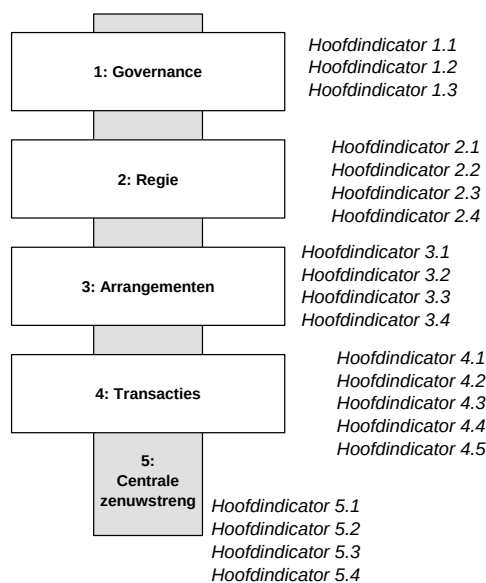
Ieder van de vijf onderdelen van de ruggengraat wordt *gekaracteriseerd* door een beperkt aantal hoofdindicatoren. Hoofdindicatoren zijn dus specifiek toegesneden op het onderdeel van de ruggengraat waar ze betrekking op hebben. Ze geven een beeld van in welke mate de betreffende wervels (vier stuks) of de zenuwstreng (één) goed functioneren, en dus bijdragen aan de conditie van de ruggengraat. En een goede conditie van de ruggengraat is een voorwaarde voor vooruitgang in het klimaatbeleid.

Hoofdindicatoren zijn doorgaans samengesteld en staan daarom tussen sterretjes: je kunt er grip op krijgen door bijpassende meer specifieke informatie te achterhalen of diepere vragen te stellen (ze vormen dan de top van een omgekeerd boompje). Aan de top staan Hoofdindicatoren, aan de basis Basisindicatoren, ertussen Tussenindicatoren (zie figuur). Ook Tussenindicatoren zijn uit de aard der zaak samengesteld, ze krijgen echter geen sterretjes.





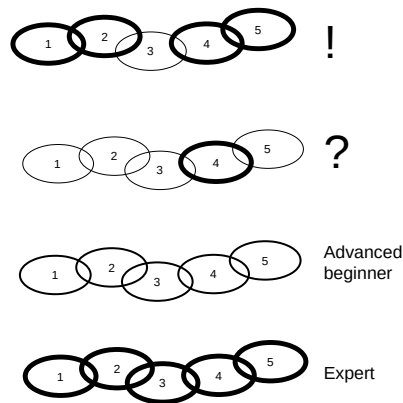
**Figuur 5:** Een hoofdindicator kan – mogelijk via tussenindicatoren – rusten op basisindicatoren.



**Figuur 6:** De onderdelen van een ruggengraat worden gekarakteriseerd door 5-10 hoofdindicatoren.

Merk op dat een ketting zo sterk is als zijn zwakste schakel, en datzelfde geldt ook voor een ruggengraat: zijn conditie wordt voor een groot deel bepaald door zijn zwakste plek. Als één van de vijf onderdelen dus uitstekend presteert, en de andere vier helemaal niet, leidt dat vooral tot frustraties<sup>9</sup>. Of als vier onderdelen uitstekend functioneren, en de vijfde niet leidt dit vroeg of laat tot serieuze problemen. Je kunt dan beter de situatie hebben van vijf redelijk functionerende onderdelen, ze zijn dan immers onderling in balans. Juist daarom is het zaak een ruggengraat gestaag maar evenwichtig in al zijn onderdelen (in balans) te ontwikkelen, en niet onderdeel voor onderdeel naar expert level te willen jagen. De luid in het land weerklinkende roep om opschaling en concrete resultaten (lees: een sterke Transactie wervel) is enerzijds heel voor de hand liggend (we hebben ze zeker nodig). Anderzijds: als we daarbij te weinig oog hebben voor de andere vier onderdelen is het een schoolvoorbeeld van een onevenwichtige ontwikkelrichting: het zal niet werken. We zullen de conditie van de integrale ruggengraat moeten verbeteren.

<sup>9</sup> De enige mogelijke uitzondering hier lijkt de Transacties laag: als deze op expert niveau opereert lijkt er immers geen enkele aanleiding voor de andere onderdelen te zijn. Maar schijn bedriegt: als we "per ongeluk" vele klimaatpositieve transacties plegen met elkaar, is dat op de korte termijn zeker mooi, maar kan het ook zomaar weer omslaan.



**Figuur 7:** Voor het klimaatbeleid geldt: een ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel, en een hele sterke schakel tussen vele zwakke voegt op de korte termijn weinig toe.

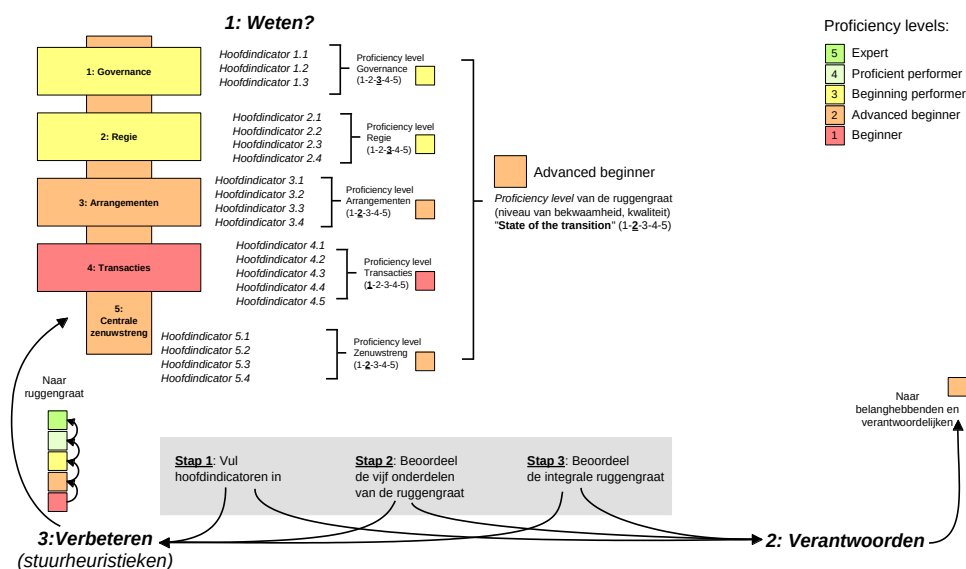
### Proficiency levels: the “state of the transition”

Het gaat er dus om de *proficiency level* van onze ruggengraat (het kwaliteitsniveau, de conditie, in de zin van bekwaamheid of mate van professionaliteit) inzichtelijk te maken. Dit geldt op gemeentelijk, regionaal, provinciaal, landelijk, ... niveau. We bepalen de *proficiency level* aan de hand van drie stappen:

Stap 1: We vullen de hoofdindicatoren in. (Zie figuren 5 en 6 hierboven.) Hoofdindicatoren zijn normatief: ze doen een uitspraak over de mate waarin een gewenste situatie gerealiseerd is (vaak met een vijfschaal).

Stap 2: We stellen op basis van de *waarden* van de hoofdindicatoren vast wat de *proficiency levels* van de vijf onderdelen van de ruggengraat zijn. De onderdelen van de ruggengraat krijgen dus hun eerste kleur. (Zie figuur 4, 7 en bijlage.)

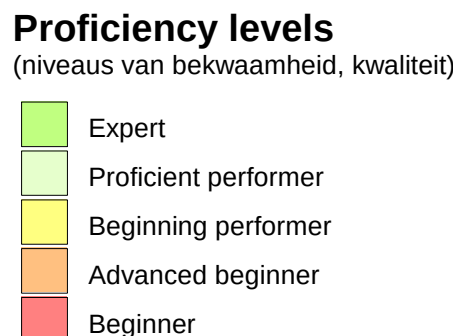
Stap 3: We vertalen de *proficiency level* van de vijf onderdelen door naar één integrale *proficiency level* voor de gehele ruggengraat “the state of the transition”.



**Figuur 8:** Hoofdindicatoren van een onderdeel van een ruggengraat worden bij elkaar genomen tot een proficiency level van dit onderdeel, en de vijf samen tot een proficiency level van de integrale ruggengraat (zie bijlage “middelen van normatieve indicatoren”).

Stappen 2 en 3 resulteren in *Proficiency levels* (*kwaliteitsniveaus*, letterlijk *bekwaamheidsniveaus*). Ze rusten voor de vijf onderdelen van de ruggengraat op de bijbehorende hoofdindicatoren, en voor de integrale ruggengraat op de proficiency van de vijf onderdelen (zie figuur hierboven). De doorvertaling van hoofdindicatoren naar proficiency levels gebeurt bijvoorbeeld door slim te middelen (zie bijlage “middelen van normatieve indicatoren”).

Er bestaan vijf indicerende proficiency levels. Het betreft samengestelde normatieve indicatoren: ze beschrijven en ondersteunen immers een verbeterproces. Ze beogen inzichtelijk te maken hoe een specifieke maatschappelijke innovatie, in dit geval de reis naar een klimaatneutrale maatschappij, er qua procesrandvoorwaarden voorstaat, en waar er dus nog extra aan de procesrandvoorwaarden gewerkt moet worden. De vijf kwaliteitsniveaus zijn, van 5 tot 1:



**Figuur 9:** *Proficiency levels (kwaliteitsniveaus, niveaus van bekwaamheid) van 5 naar 1.*

In samenhang vormen basisindicatoren, tussenindicatoren, hoofdindicatoren, gedeeltelijke proficiency levels en de integrale proficiency level de indicatormachinerie van *de maatschappelijk innovatieve procesmonitor* van het klimaatbeleid. Iedereen kan aan de hoofdindicatoren zien hoe we de zaak organiseren, hier zijn eigen licht op laten schijnen, en verbeter suggesties doen (ook ten aanzien van de indicatoren). We maken zo een start met het onderling inzichtelijk en bespreekbaar maken van onze bekwaamheid en de resultaten in de klimaattransitie als een maatschappelijke innovatie.

### De benoemde hoofdindicatoren

Onderstaand overzicht geeft een eerste schets van de voorgestelde hoofdindicatoren. De set is opgesteld onder de premisse van “minimal but sufficient”: de verwachting is dat, als we deze hoofdindicatoren van steeds optimalere (realistische) waarden weten te voorzien, onze proficiency verbetert en we samen aan het roer staan van een samenhangend, goed lopend en steeds verbeterend transitieproces. We verzilveren de inspanningen dan in termen van gewenste transacties.

Stuurheurstieken (verbetervuistregels) doen suggesties over de wijze waarop de hoofdindicatoren betere waardes kunnen krijgen. Je kunt ze vergelijken met de diagnostische en remediërende vuistregels die artsen gebruiken om ziekteindicatoren als de lichaamstemperatuur (bij koorts) of pijn in de buik weer in het gareel te krijgen.

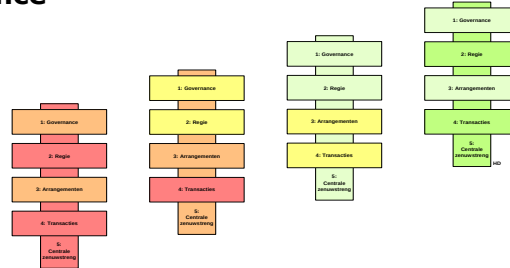
Het is bijzonder dat een complex proces als een maatschappelijke transitie in de richting van een klimaatneutrale maatschappij op basis van een ruggengraat van vijf onderdelen met nog geen 30 hoofdindicatoren redelijk beschreven kan worden.

We moeten niet de illusie hebben dat we hiermee over een 100 % volledig en accuraat beeld van transities beschikken. De maatschappij is complex en kolkt als nooit tevoren. Maar het is net als bij de huisarts: beelden (modellen) en werkwijzen die beschreven, besproken, getoetst, gedeeld en samen verbeterd kunnen worden verdienen ruimschoots de voorkeur boven de optimistische verhalen en de wagensmeer van de kwakzalver uit de middeleeuwen, goed voor alle kwalen. Hij verplaatste zich van markt naar markt, de kwakzalver, om boze klanten te ontlopen. Dat was de

enige progressie die hij toonde. Ook een huisarts mist wel eens een ontstoken blinde darm, en als dat gebeurt is hij daar zelf goed ziek van. Maar dat komt niet omdat hij te werk gaat als een kwakzalver. Hij is als professional ingebed in een professionele structuur.

### Hoofdindicatoren Wervel 1: Governance

- \*1.1: Bestuursurgentie\*
- \*1.2: Maatschappelijke urgentie\*
- \*1.3: Beleidsdoelen\*
- \*1.4: Systeembarrières\*
- \*1.5: Helling van het speelveld\*
- \*1.6: Borging randvoorwaarden\*



### Hoofdindicatoren Wervel 2: Regie

- \*2.1: Helderheid bestuursopdracht\*
- \*2.2: Helderheid van Maatschappelijk canvas\*
- \*2.3: Helderheid van Routes\*
- \*2.4: Management van arrangementenportfolio\*
- \*2.5: Signalering van systeembarrières\*
- \*2.6: Professionaliteit regie organisatie\*

### Hoofdindicatoren Wervel 3: Arrangementen

- \*3.1: Dekking arrangementen\*
- \*3.2: Beeld van arrangementen\*
- \*3.3: Sterkte-zwakke analyses van arrangementen\*
- \*3.4: Life cycle van arrangementen\*
- \*3.5: Professionaliteit maatschappelijke arrangemententeams\*

### Hoofdindicatoren Wervel 4: Transacties

- \*4.1: Ambitie qua aantal transacties\*
- \*4.2: Klanttevredenheid\*
- \*4.3: Diffusie van ingezette arrangementen\*
- \*4.4: Prognose van ingezette arrangementen\*
- \*4.5: Opbrengst van ingezette arrangementen\*
- \*4.6: Evalueren van kansen en weerstanden\*

### Hoofdindicatoren Onderdeel 5: Zenuwstreng

- \*5.1: Mate van procesreflectie\*
- \*5.2: Mate van procesmonitoring\* (de "bootstrap")
- \*5.3: Procesevaluatie\*
- \*5.4: Procesleren\*
- \*5.5: Informeren binnen de ruggengraat\*
- \*5.6: Verslagleggen en rapporteren\*

## 6. Onderdelen van de ruggengraat en verklaring van de hoofdindicatoren

Hieronder komen de vijf onderdelen van de ruggengraat met hun hoofdindicatoren aan de orde.

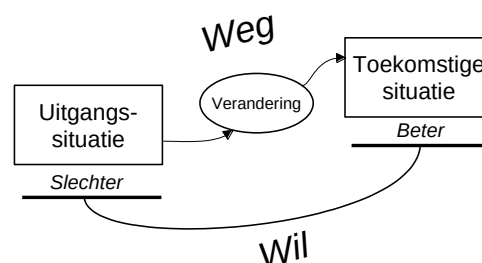
### Wervel 1: Governance

Het is fijn als je een koers hebt. Daarin voorziet de Governance wervel. Op deze laag wordt de urgentie gewogen, worden beleidsdoelen bepaald, en randvoorwaarden voor liefst kansrijke realisatie hiervan geborgd. Er is immers behoefte aan integrale en gedragen sturing. Daarvoor hebben we bestuurders. Dat is slechts een deel van de governance, want indirect sturen in een democratie ook altijd de burgers mee. Het gaat om visie, draagvlak, aansturend mandaat. Governance betreft doorgaans een *non-executive* (een niet-uitvoerende) laag, zowel voor wat betreft de bestuurders als de burgers. Governance rust op verbeterperspectieven. Maar eigenlijk geldt dat voor de gehele ruggengraat: hij rust op de samenhangende verbeterperspectieven van alle betrokken spelers. De ruggengraat is immers de intentionele motor voor maatschappelijke verbetering. Zie de kaders "verbeterperspectieven en intentionele logica" en "tijd, ruimte en intentionaliteit" hier beneden.

-----kader "verbeterperspectieven en intentionele logica"-----

Wij mensen zijn onverbeterlijke verbeteraars, dat is onze *condition humaine*. Dat uit zich bijvoorbeeld volgens John Stuart Mill op hele concrete wijze: "*We avoid pain and seek pleasure*" (On Liberty, 1859). Dat doen we op basis van verbeterperspectieven. In essentie komt het hierop neer. Zodra we een kans zien een mindere uitgangssituatie om te zetten in een betere toekomstige situatie zullen we dit niet nalaten. Iedere actor weet een verbetering immers te waarderen. We beschikken dan over een **verbeterperspectief**, want dat bestaat precies uit deze drie onderdelen: een besef van een mindere uitgangssituatie, een route om dit te verbeteren, en een beeld van een resulterende situatie die als beter ingeschat wordt (zie figuur 9). Zodra we over een volwaardig verbeterperspectief beschikken, één die het ook in concurrentie met andere mogelijkheden wint, ontstaat een zogenaamde **intentionele logica**: we grijpen de kansen (*we seek pleasure*) of vermijden de ellende (*we avoid pain*) die in het perspectief besloten ligt. Een verbeterperspectief dat beiden doet, neem de stap naar onze volgende maatschappijvorm, is dan extra de moeite waard.

### Verbeterperspectief



**Figuur 10:** Intentionele logica vereist wil én weg, en rust op een verbeterperspectief (Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk, Uitgeverij Parthenon, 2011).

-----einde kader-----

-----kader "tijd, ruimte en intentionaliteit"-----

Een intentionele logica beoogt één of andere waarde te verzilveren. Intentioneel handelen is niets anders dan bewust verbeterend handelen. En zoals reeds gezegd: actoren verbeteren graag! Je zou daarom verwachten dat een duurzame maatschappij zonder klimaatproblemen in een vloek en een zucht voor elkaar zou moeten zijn.

De praktijk is ietsje meer weerspanning. We noemen het klimaatprobleem een probleem omdat de verbetering wel helder is, maar we nog niet helder zien hoe we met elkaar de verandering, de route in het midden gaan realiseren. Het klimaatprobleem is een maatschappelijk probleem. Het vergt daarom het ontwikkelen van een **maatschappelijk verbeterperspectief**: een verbeterperspectief waarin vele actoren enthousiast of wellicht door wetgeving gestuurd participeren, en dat enige tijd in beslag zal nemen. Het pad van de mensheid schetst ons huidige verbeterperspectief op de allergrootste schaal: van late moderniteit (een steeds onduurzamere maatschappij) naar plurimoderniteit (een duurzame maatschappij).

Iedere actor kent zijn eigen verbeterperspectieven op verschillende schalen. Maar het verbeterperspectief naar een klimaatneutrale maatschappij is bij veel beoogde deelnemers nog niet helder, de intentionele logica ontbreekt nog te vaak. Dat is waar de ruggengraat bij beoogt te helpen: bij het tot stand komen van een samengesteld verbeterperspectief, en een samengestelde intentionele logica, waarmee het klimaatprobleem tegemoet getreden kan worden. Daarbij dienen de verbeterperspectieven van alle betrokkenen serieus genomen te worden. Niet alleen bestuurlijk (wervel 1) en regisserend (wervel 2), maar met name ook in de diverse maatschappelijke arrangementen (wervel 3) en heel concreet in de transacties (wervel 4) die klimaatneutraliteit daadwerkelijk gaan realiseren.

De samenhang in verbeterperspectieven, de intentionele kant dus van de zaak krijgt tot nu toe slechts zelden de aandacht die hij verdient. We zijn er al behoorlijk goed in om **ruimtelijke** overzichten te maken van waar emissies en energiebesparingsopties zich bevinden (denk aan kansenkaarten en de kaarten die aan regionale klimaat- en energieplannen ten grondslag liggen). Ook de ontwikkeling van opties voor energievoorziening en emissies **in de tijd** kunnen we al behoorlijk verkennen. Een fraai voorbeeld biedt hier het energietransitiemodel.

Maar serieus sturen op **intentionaliteit** van actoren, op hun drijfveren, op hun acties, en dat in samenhang, dat aspect van maatschappelijke innovatie beheersen we nog maar slecht. En toch is een heldere samengestelde intentionele logica een cruciale randvoorwaarde voor het transformeren van onze maatschappijen. Bijvoorbeeld van onze huidige klimaatemissierijke naar een klimaatneutrale samenleving.

Aan bewuste maatschappelijke transformatie moet een intentioneel verandermodel ten grondslag liggen. En gericht veranderen vereist verbeterperspectieven, drijfveren, intentionele logica's. Dit maakt eens te meer duidelijk waarom we over een ruggengraat moeten beschikken om vooruit te komen. Een ruggengraat verheldert de verbeterperspectieven en de intentionele logica's van spelers op de diverse lagen, en brengt ze met elkaar in samenhang. De ruggengraat, proficiency levels en andere methodologische gereedschappen voor maatschappelijke transformatie (denk aan de Innovatiekubus, Multi-actor procesmanagement en de Penta Helix) steken scherp op de intentionele dimensie van veranderen in. Dat is niet alleen nuttig, dat is keihard nodig. Want uiteindelijk is intentionaliteit de motor van richting én beweging.

-----einde kader-----

Wat betekenen deze twee kaders over verbeterperspectieven en intentionele logica's nu voor de governance van het klimaatprobleem? Bondig samengevat moet je om te kunnen sturen, om doelmatig vooruit te komen in de oplossing van het klimaatprobleem, liefst op hoofdlijnen weten van welke uitgangssituatie je naar welke toekomstige situatie gaat, moet je dit ook willen, en moet je als bestuurders je "organisatie" (in dit geval Nederland in een internationale context) ook optimaal in staat stellen deze weg te kunnen gaan (dit te kunnen). Er moet, kortom, sprake zijn van een samengestelde intentionele logica (die geldt voor *alle* actieve spelers). De Parijsdoelstellingen vormen een eerste aanleiding hiervoor. Het regeerakkoord maakt dit concreet voor Nederland. Een maatschappelijke ruggengraat heeft weinig met *top-down* sturing of *bottom-up* sturing of *middle-out* sturing van doen. Idealiter is er vanuit verschillende kanten support voor de koers, en realiseert de ruggengraat de voor maatschappelijke transitie broodnodige samenwerking en samenhang om de klimaatklus te kunnen klaren.

Op de Governance laag (wervel 1) zijn daarom op hoofdniveau zes hoofdindicatoren van belang:

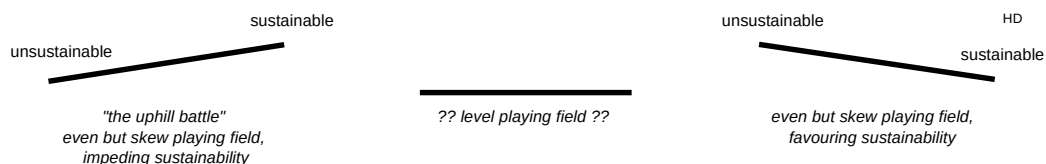
**\*1.1: Bestuursurgentie\***: Is het bestuur op de hoogte van en doordrongen van het gegeven dat de problematiek concrete beleidsaandacht behoeft?

**\*1.2: Maatschappelijke urgentie\***: Zijn de burgers (als sanctionerende instantie en beoogde deelnemers in diverse rollen) op de hoogte van en doordrongen van het gegeven dat de problematiek concrete aanpak behoeft?

**\*1.3: Beleidsdoelen\***: Is de ervaren urgentie doorvertaald naar concrete en hout snijdende beleidsdoelen, bijvoorbeeld in de vorm van een ambitiestatement?

**\*1.4: Systeembarières\***: Heeft het bestuur voldoende aandacht voor het wegnemen van systeembarières als deze vanuit de regielaag worden aangegeven?

**\*1.5: Helling van het speelveld\***: Is het maatschappelijke speelveld voldoende "*even but skew*", zodat de duurzame alternatieven de wind in de rug krijgen? De reden voor deze indicator is dat duurzame maatregelen en initiatieven op moeten boksen tegen sterk gevestigde en gesteunde onduurzame, die doorgaans kosten en negatieve effecten afwentelen naar anderen of het collectief. Ze voeren daarom een *uphill battle*, terwijl ze eigenlijk bevorderd zouden moeten worden. Zie figuur 10.



**Figuur 11:** Een "even but skew" speelveld dat duurzaamheid bevordert (rechts) is cruciaal voor een succesvolle transitie

Voorbeelden van aandacht voor een duurzaamheid stimulerende helling van het speelveld kunnen zijn: CO<sub>2</sub> taxes, een realistische prijs voor emissierechten, CCS serieus nemen maar CCS gelden niet onttrekken aan meer innovatieve koersen, et cetera.

Cruciale vragen hier zijn dus: Indien het speelveld nog niet voldoende "even but skew" is: heeft dit beleidsaandacht, en wordt dit indien nodig aangepast? (Het "even but skew" speelveld wordt verderop nog nader toegelicht.)

**\*1.6: Borging randvoorwaarden\***: Heeft het bestuur voldoende randvoorwaarden ingevuld om als aangestuurde organisatie een kansrijke realisatie van de beleidsdoelen ter hand te kunnen nemen? Heeft bijvoorbeeld de regiefunctie voldoende ruimte, wordt er gewerkt aan voldoende competenties (een Transition Academy) en zijn er middelen om op arrangementenniveau aan de weg te timmeren?

## Wervel 2: Regie

Een olifant eet je in stukjes op, zo wil het spreekwoord<sup>10</sup>. Dat is zeker bij een complexe opgave als klimaatbeleid een goed advies. Gedragen bestuurlijke visies en ambities (Governance, wervel 1) dienen omgezet te worden in concrete maatschappelijke verandering (Arrangementen en Transacties, wervels 3 en 4). Dit vereist, tussen Governance en Arrangementen in, een professionele **Regie** (wervel 2). Een regiefunctie schakelt tussen besturing (1) en realisatie (3 en 4). Vooral op decentraal niveau is Regie in het klimaatbeleid zwak ontwikkeld in ons land. Een voorbeeld van een actief acterende regie organisatie op dit moment is die van het Gelderse Energie Akkoord (GEA).

Vaak worden maatschappelijke innovatieopgaven als de klimaatproblematiek belegd bij programma's. Programma's krijgen op het hoogste niveau een bestuurlijke opdracht, en kennen daarom als hoogste laag eigenlijk de regiefunctie, belegd bij programmamanagement en programmaregisateurs. Deze wortelt meestal in onder meer een programmamissie, een nulmeting en één of meerdere ambitieuze lange termijn *roadmaps* (schetsen van het te lopen pad in de tijd) die een projecten- en activiteitenportfolio legitimeren en ordenen. Betrokkenen in raden van advies, begeleidingscommissies of begeleidingstafels dienen dan zorg te dragen voor een brede verankering in en relatie met de maatschappij. Programmamanagement komt zo neer op het beheren van een projectenportfolio plus een aantal programmabrede activiteiten daar bovenop, ten behoeve van het aflopen en bijstellen van de *roadmap*.

Op de kleine schaal van programma's zou je klimaatproblematiek zo aan kunnen pakken. Maar een beoogd maatschappelijk duurzaamheidspad wordt zelden of nooit gerealiseerd met slechts één programma. In Nederland fungeert het Energieakkoord op de hoogste schaal, en dit is een groot goed. Als we de huidige Nederlandse praktijk dieper bekijken zien we een grote hoeveelheid aan programma's en projecten en regelingen die zich richten op duurzaamheid en klimaat. Ook dat is een groot goed. Toch kan ook het gevoel niet onderdrukt worden dat we kijken naar een lappendeken, een die sterk versnipperd (in onderwerp, aanpak én tijd) en slecht past bij de integrale doelen om onze maatschappij vanuit een klimaatproblematieke situatie naar een duurzame klimaatneutrale situatie te transitioneren. Hier zijn echt nog grote stappen nodig.

In een adequate samenhangende regie staan twee zaken centraal. Dat zijn *a: maatschappelijke canvassen* en *b: routes*. Voor het kunnen formuleren en benutten van canvassen en het volgen van routes is verder *c: life cycle management van arrangementenportfolio*, *d: signalering en rapportering van systeembarrrières* en *e: een professionele regieorganisatie* nodig.

### Maatschappelijke canvassen.

Een professionele regiefunctie bewerkt het bij het beleidsdoel behorende *maatschappelijke canvas*: zeg maar een beschrijving van de maatschappelijke olifant. Dit vooronderstelt dat we een beeld van het maatschappelijke canvas hebben. Het maatschappelijke canvas is niets anders dan het geheel aan maatschappelijke praktijken (arrangementen) dat onze maatschappij samenstelt. Voor de bestaande woningvoorraad bestaat het 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.

Dat lijkt allemaal nog enigszins te overzien, maar vergis u niet: alle partijen die deze praktijken mogelijk maken, in supply chains, diensten, ondersteunende activiteiten, retourstromen, noem maar op, ze horen allemaal bij het maatschappelijke canvas. 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, maar een gegeven waar we slim mee om moeten gaan. We zullen de aard van onze maatschappelijke arrangementen veel beter en dieper moeten gaan begrijpen,

---

<sup>10</sup> Strikt overdrachtelijk gesproken, ik adviseer hier geenszins het eten van olifanten!

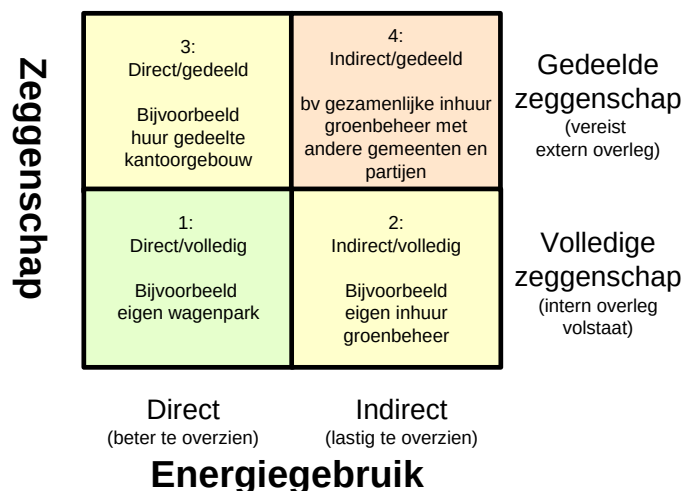


willen we er invloed op uit kunnen oefenen richting de gewenste maatschappij van de toekomst. Doen we dat niet, dan duwen we aan een wolk.

Het maatschappelijke canvas is dus complex in onze laat-moderne tijd. Maar niet getreurd. We kunnen het canvas immers op een dusdanige wijze organiseren dat het onze beleidsdoelen past. Een slimme beschrijving van het canvas onderscheidt dusdanig onderdelen dat ze ter hand genomen kunnen worden. Een nulmeting van de emissie van broeikasgassen in verschillende sectoren is hier een onderdeel van. Een nulmeting concentreert zich op de inhoud. Maar zeker zo relevant voor het kunnen aanpakken van de problematiek is het kennen van het spelersveld (inclusief jezelf): welke spelers hangen met elkaar samen, welke mogelijke invloed heb je hierop, welke mogelijkheden hebben en kennen de spelers zelf, zijn ze welwillend of avers? Een eerste taak van een regiefunctie is hiermee het canvas te verhelderen en analyseren in termen van behapbare stukken, in herkenbare en te veranderen maatschappelijke arrangementen. Zoals die rond het isoleren van woningen, het aanpassen van de verwarming van woningen, het verbeteren van onze mobiliteit. Welke arrangementen zijn er in opbouw en afbouw, en hoe kunnen we hier slim mee omgaan?

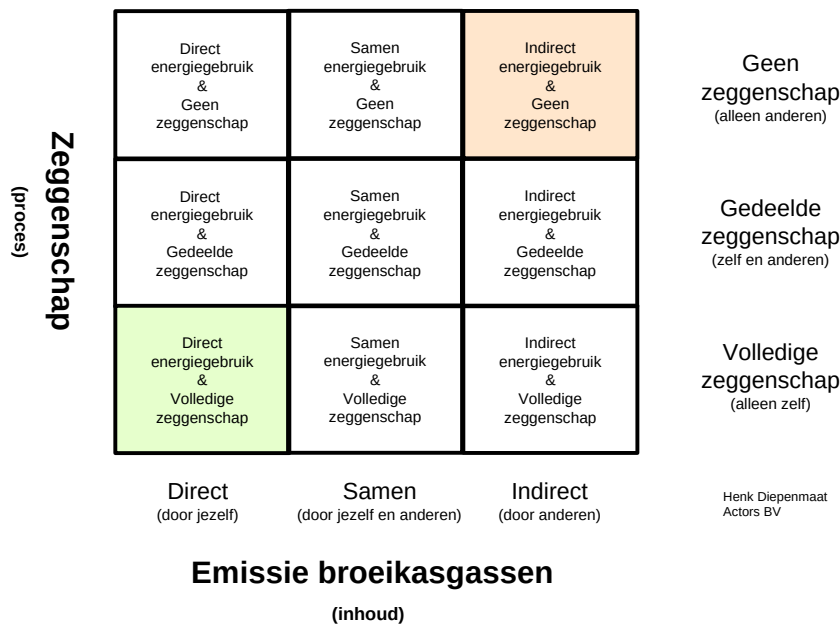
Dit soort vragen hebben te maken met het te organiseren *multi-actor proces*. Wat we ook willen, wat we ook doen, het draait steeds om actoren die hier invulling aan geven. En dat pakt voor verschillende onderdelen van het canvas heel anders uit. Vergelijk het met hoe je verschillende onderdelen van de olifant ook heel anders zou bereiden en opeten.

Een voorbeeld voor een maatschappelijk canvas voor energiegebruik en klimaat, gezien vanuit een gemeente, staat hieronder in de vorm van een twee-bij-twee matrix. Hij bekijkt de zaak vanuit de eigen gemeentelijke organisatie, richt zich slechts op die onderdelen waar ze zelf als veroorzaker van energiegebruik bij betrokken is, en onderkent een inhoudelijke (energiegebruik) en een procesdimensie (zeggenschap). De vier kwadranten dekken ieder geheel verschillende arrangementen, en vergen ieder een geheel eigen proces met andere eisen aan de competenties van de trekkers.



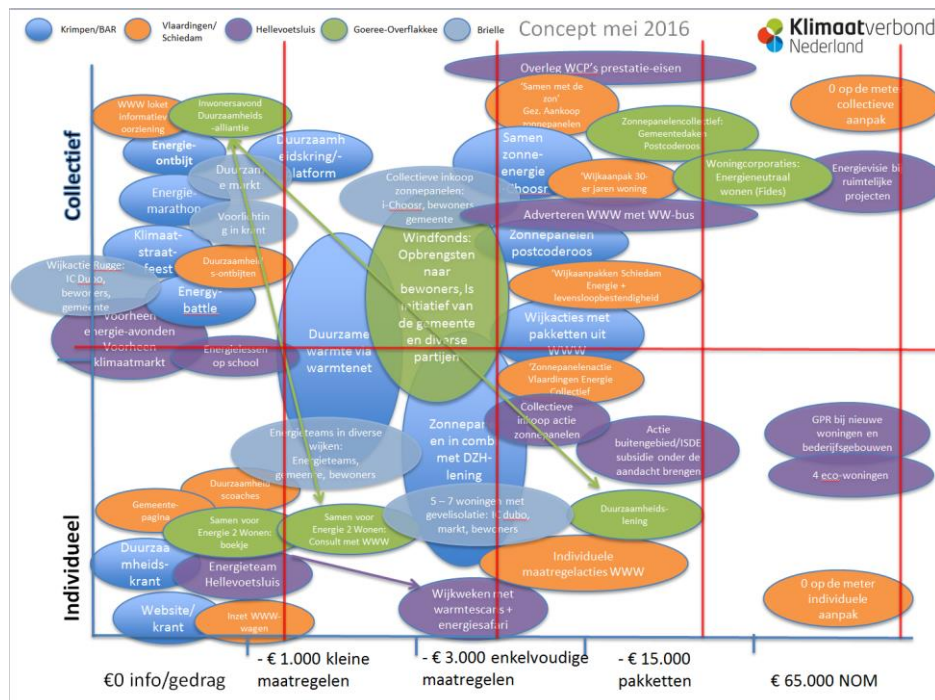
**Figuur 12:** Een voorbeeldcanvas voor aanpak van het eigen energiegebruik

Een verwant voorbeeld van een maatschappelijk canvas, maar nu voor de *integrale* klimaatproblematiek in de volle breedte, opnieuw gezien vanuit een specifieke organisatie, staat hieronder weergegeven als een drie-bij-drie matrix. Je kunt meer inhoudelijke eigenschappen, zoals de hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen, annoteren bij de vierkanten (je krijgt dan pijlers van verschillende hoogtes, doorgaans volgt de hoogte van de pijlers uit het sommeren van meer gedetailleerde analyseresultaten).



**Figuur 13:** Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek

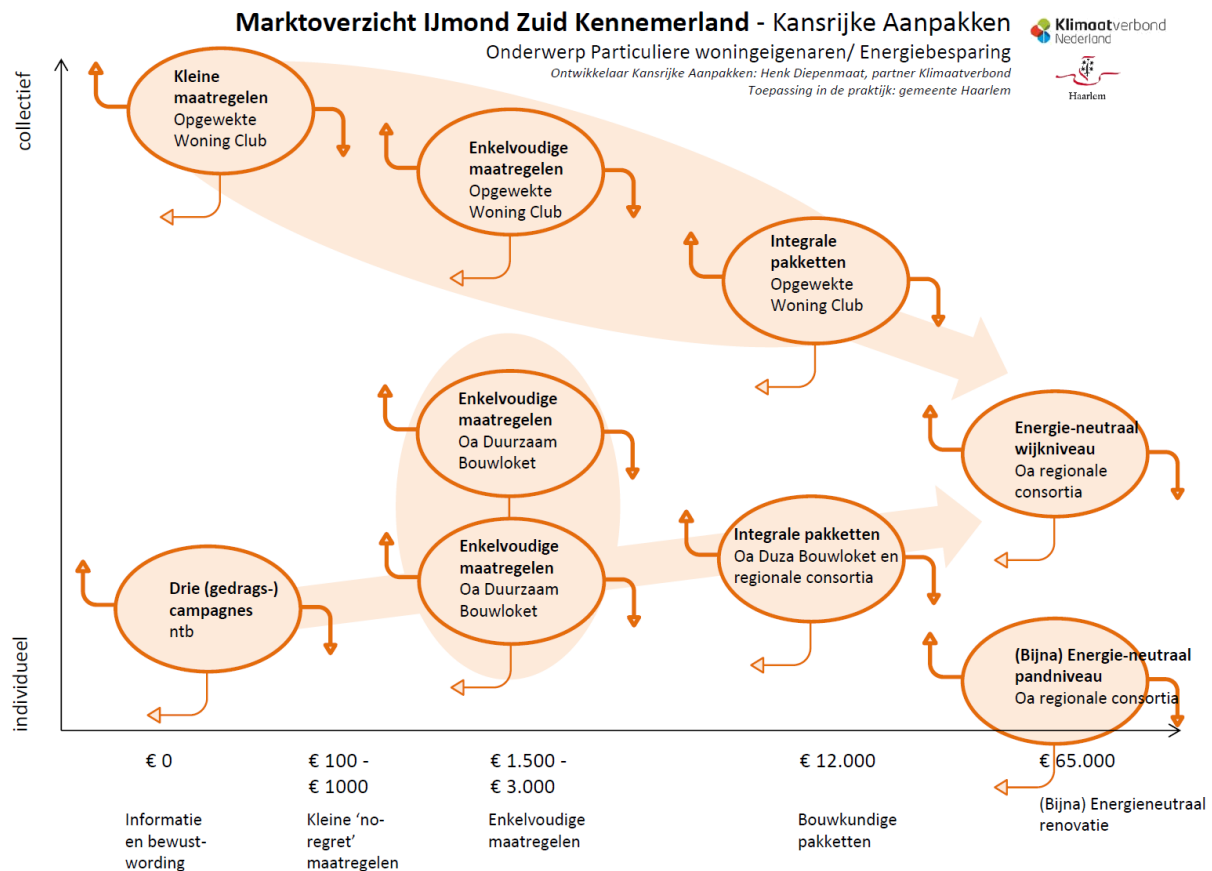
Een derde voorbeeld beschrijft het canvas van het energiezuiniger maken van de particuliere bestaande woningvoorraad zoals ontwikkeld binnen "kansrijke aanpakken". Als eerste figuur hieronder ziet u een terugkijkend overzicht van projecten van verschillende gemeenten rond Rotterdam, opgesteld in samenwerking met deze gemeenten door Ron Schumacher en Henk Diepenmaat (werkversie, slechts voor een eerste impressie). We zien hier hoe gemeenten hard aan de weg proberen te timmeren met losse projecten.



**Figuur 14:** Verzamelcanvas projecten bestaande woningvoorraad van verschillende gemeenten

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, uiteengehaald 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 infrastructuur voor warmte, *all electric* en gas onderscheiden. De hierboven getoonde voorbeelden spreken voor zich.

## Routes

Routes zijn naast canvassen een belangrijk concept in een professionele regie. Routes beschrijven in essentie een volgorde van (een prioritering in) welke stappen gezet (gaan) worden om de beleidsambitie naderbij te brengen. Je kunt dit als volgt verbeelden: door het zetten van stappen wordt het *maatschappelijke canvas* op een slimme en samenhangende wijze stapsgewijs omgezet

van de ongewenste uitgangssituatie (met veel emissies) naar een gewenste resultaatsituatie (met weinig of geen emissies).

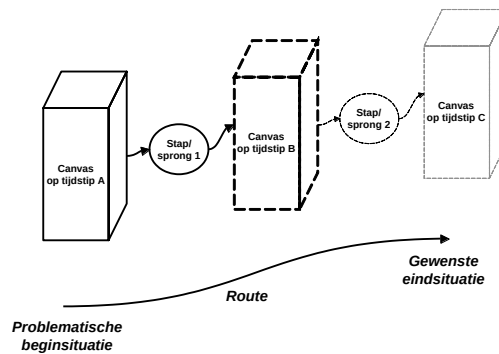
Vaak wordt in de praktijk de naam "routekaart" (road map) gebruikt. De naam "routekaart" wijst erop dat in principe verschillende wegen naar Rome kunnen leiden. De ANWB verstrekte ze vroeger op papier voor vakantiegangers. "Routekaart" lijkt een solide naam, hij is ook populair, maar dekt de lading eigenlijk slecht. In de praktijk zien we dat er met een routekaart eigenlijk een beschrijving van de route *zelf* bedoeld wordt. Een belangrijk verschil tussen een routekaart en het veranderen van maatschappelijke praktijken is dat het maatschappelijke canvas verandert vanwege het afleggen van de route, terwijl een landkaart inert is voor de ondernomen reizen. Je kunt best op verschillende manieren naar Rome, zelfs achter elkaar in verschillende jaren, omdat het landschap (de kaart) niet verandert door de reis en je dus verschillende routes kunt nemen. Maar als je het maatschappelijke canvas verandert vanwege een ingeslagen route (en dat doe je, dat is zelfs je doel) kun je daarna niet net doen alsof het maatschappelijke landschap er nog hetzelfde bij ligt als van tevoren. Er is sprake van route- of padafhankelijkheden.

Een routekaart is dus in essentie een misleidende naam. Er is bij een transitie sprake van stevige onderlinge route- of padafhankelijkheden: *de reis verandert de kaart* (en daar is bij een routekaart geen sprake van.) Het maatschappelijke canvas; de maatschappelijke structuur verandert, we maken immers een transitie door. Dit veroorzaakt soms zelfs regelrechte *lock in* (andere routes krijgen het dan heel zwaar). Als er bijvoorbeeld een aardgasnet aangelegd wordt, omdat er op nationale schaal sprake is van omvangrijke gaswinning, zal dit het gebruik van aardgas lange tijd bevoordelen. Juist omdat er sprake is van een reeds aangelegd gasnetwerk, zoals in Nederland, zal dit overstap op een andere infrastructuur lang in de weg staan. En als je dan toch omgaat, door de gasnetten op te geven en bijvoorbeeld stevig in te zetten op verzwaarde elektrische netten, of juist op warmtenetten, bepaalt de keuze voor elektriciteit of warmte weer in hoge mate hoe je de aangesloten woningen dient aan te passen richting klimaatneutraliteit. Niks road map, de kaart is veranderd.

Het is daarom goed in de praktijk het onderscheid tussen maatschappelijke canvassen (het veranderende landschap) en routes (de ondernomen of nog te zetten stappen in volgorde) scherp te blijven hanteren, en aan hun onderlinge interactie expliciete aandacht te geven. Een stap in een route verandert immers een maatschappelijk canvas, via de samenstellende arrangementen, en een helder beeld van een maatschappelijk canvas geeft aanleiding tot mogelijke routes, waartussen slim gekozen of waarmee slim gecombineerd moet worden. Zowel canvas als route verdienen daarom aandacht in een professionele regie: ze beïnvloeden elkaar stevig. Canvas en route worden in samenhang ingezet maar hebben ieder hun eigen merites. De benaming "routekaart" doet alsof kaart en route onafhankelijk van elkaar zijn, en is daarom minder gelukkig gekozen<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Dit lijkt semantische scherpelijperij, maar het minste wat we kunnen doen is zeggen wat we bedoelen. Het is al ingewikkeld genoeg.



**Figuur 16:** Stappen en sprongen veranderen het maatschappelijke canvas en vormen een route. Het afleggen van de route is eerst en vooral een multi-actor proces.

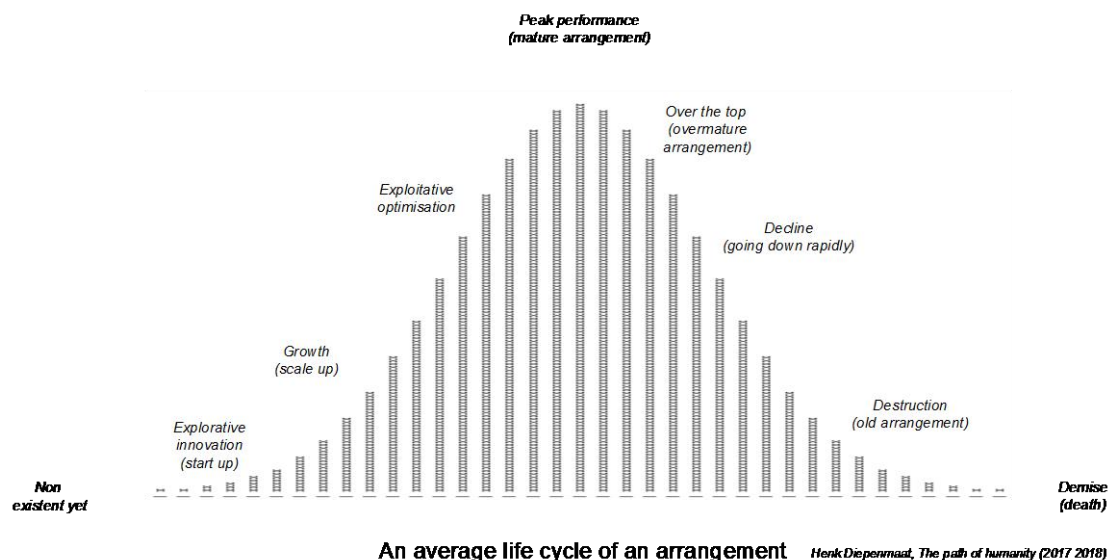
Een route kan bijvoorbeeld zijn dat je in de bestaande particuliere woningvoorraad via gedragscampagnes en enkelvoudige maatregelen naar integrale pakketten probeert te migreren (zie de onderste oranje pijl in het canvas van *IJmond Zuid Kennemerland*), en tegelijkertijd de eerste Nul Op de Meter (NOM) showcases realiseert, ook midden tussen andere woningen (bewoners) in, om de bewustwording ten aanzien van wat kan bij de bewoners op te rekken, en zelf ervaring op te doen.

Deze voorbeeldroute geeft al aan hoe een route zich regelmatig verhoudt tot een canvas: een regiefunctie denkt en werkt op het niveau van canvassen en routes, en de verbinding tussen canvas en te nemen stappen loopt via de onderscheiden af te bouwen onduurzame, en te ontwikkelen duurzame *arrangementen* (zie zo meteen, wervel 3).

### Life cycle management van arrangementenportfolio.

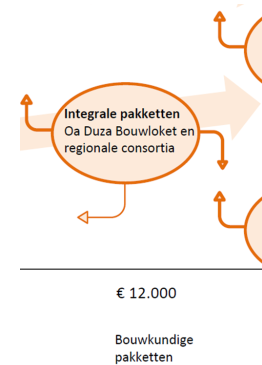
Canvassen bestaan uit arrangementen: maatschappelijke multi-actor praktijken van aanbiedende, vragende en faciliterende spelers. Het bewerken van canvassen vereist daarom het slim managen van de *life cycle* van de arrangementen die dit canvas samenstellen. Het draait dan bijvoorbeeld om start, opschaling, verbetering en afbouw van *arrangementen* (voor arrangementen zie ook wervel 3).

In de figuur hieronder staat een ideaaltypische weergave van een life cycle van een arrangement weergegeven. Ik noem de binomiale klokkromme (want dat is het) ideaaltypisch, want alle kalligrafische wendingen komen in de praktijk voor, maar gemiddeld is het een hele goede gooi.



**Figuur 17:** De "life cycle" van een arrangement

Stelt u zich eens voor dat de figuur de *life cycle* beschrijft van het arrangement dat individuele particuliere huiseigenaren helpt hun woningen door middel van een integraal verbeterpakket (schilisolatie plus duurzame opwekking) te verbeteren (u vindt dit arrangement op het canvas van *IJmond Zuid Kennemerland*, net boven de € 12.000, zie ook de inzet hiernaast). Dat gaat maar langzaam van start, er worden langzaam vorderingen gemaakt. Vraagpartijen, aanbodpartijen en faciliterende partijen slaan daarbij de handen ineen (de drie pijlen in de inzet rechts slaan op deze drie drivers, als ze alle drie hun taak doen gaat de draaimolen draaien). We bevinden ons, in termen van de *life cycle*, ergens bij *explorative innovation* (start up).



Een constante schreeuw om opschaling van duurzaamheidsarrangementen schalt door het land (in het vocabulaire van “concrete resultaten”). Maar helaas is schreeuwen niet afdoende. De *life cycle* kent zijn eigen wetten: als de zaak niet urgent (problematisch of juist aantrekkelijk) of eenvoudig genoeg realiseerbaar is zal die draaimolen echt niet harder gaan draaien. Wil én weg ontbreken (zie figuur 1: verbeterperspectief). De *scale up* komt niet tot stand. Een professionele regiefunctie ziet dit, en draagt er daarom zorg voor dat het arrangement op deze punten verbeterd gaat worden. De sleutel ligt hier dus zowel bij het aantrekkelijker maken van het innovatieve integrale pakket (dit wordt voorzien van een meer positieve intentionele logica), als bij het onaantrekkelijker maken van het oorspronkelijke arrangement (doe niks en vervang je gasketel door een andere als het kapot is; dit wordt voorzien van een meer negatieve intentionele logica).

Arrangementenmanagement (let op het meervoud), het managen dus van een portfolio van arrangementen, is een cruciale regietaak. Het rust op maatschappelijke verbeterperspectieven, het ontwikkelen van canvassen, het uitzetten van routes. Het betreft de hogeschool van maatschappelijk innovatiemanagement, waarbij de keerzijde van innovatie, te weten afbouw van ongewenste arrangementen, ook expliciete aandacht verdient (denk hier aan de creatieve destructie van Schumpeter). Bij de klimaataanpak bevinden zich immers diverse arrangementen in verschillende stadia van hun levenscyclus. 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. En ongewenste (onduurzame) arrangementen moeten versneld afgebouwd worden, om zo ruimte te maken voor de nieuwe.

Over vele van de arrangementen op het canvas gaat de regiefunctie helemaal niet: ze zijn deels en soms vrijwel helemaal in handen van andere maatschappelijke spelers (zie de “zeggenschap” dimensie van de integrale canvassen). En vaak loopt de regie, in het verlengde van de spelers in specifieke arrangementen, tegen systeembarrrières aan (zie punt D hieronder). De oplossing hiervoor ligt op governance niveau.

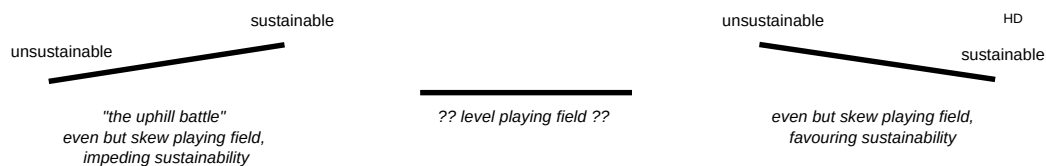
Dit alles laat onverlet dat het de regietaak *pur sang* is zorg te dragen voor een arrangementenportfolio die de beleidsambities gestaag dichterbij brengt. De regie managed een portfolio van arrangementen op basis van canvassen. Het feitelijke operationele ontwikkelen van *individuele* arrangementen vindt plaats op de arrangementenlaag zelf (wervel 3, zie zo meteen).

### Signaleren en verhelpen van systeembarrrières

Arrangementen (wervel 3) lopen op allerlei manieren tegen systeembarrrières aan, maar zijn niet bij machte deze hindernissen zelf te slechten. Systeembarrrières verhinderen het opschalen van arrangementen, maar vallen buiten de competenties van arrangementsspelers of regie. Het feit dat het emitteren van broeikasgassen nog steeds geen prijs kent is zo’n systeembarrrière (het nieuwe regeerakkoord lijkt hierin te voorzien). Het opheffen van systeembarrrières is cruciaal voor opschaling. Neem de *uphill battle* die warmtepompen, vroeg in hun *life cycle* en nog behoorlijk aan de prijs, moeten leveren tegen volledig uitontwikkelde, bedrijfszekere en goedkope hoog rendement gasketels.

Systeembarrrières kunnen onder pilot condities nog wel even opgeheven worden (denk aan subsidies en andere steuntjes in de rug), maar gaan op de daadwerkelijk maatschappelijke schaal de "jurisdictie" of de operationele slagkracht van een arrangement of een programmamanagement te boven. Ze betreffen bijvoorbeeld ook juridische kwesties, of het ontbreken van kennis en echt gelijke of betere duurzame alternatieven (je levert dan consumentenwaarde in voor duurzaamheid, iets wat weinig mensen zonder verdere aanleiding zullen doen). Een stevige regiefunctie zal daarom systeembarrrières signaleren, en met urgentie doorgeven aan de governance laag. Juist de governance laag heeft een belangrijke rol in het mogelijk maken van de aanpak, het verhelpen van systeembarrrières.

We zullen dus de "*the uphill battle*" van duurzame maatregelen en initiatieven moeten verhelpen. Minimaal vereist dit het zorg dragen voor een waarlijk level playing field, maar als je serieus meters wil maken met een transitie zul je zorg moeten dragen voor het ontwikkelen van een structureel "*even but skew playing field favouring sustainability*" (zie figuur hieronder, rechterzijde).



**Figuur 18 (herhaald):** Een "*even but skew*" speelveld dat duurzaamheid bevordert (rechts) is cruciaal voor een succesvolle transitie

De *trade off* inzake een "*even but skew*" speelveld dat duurzaamheid bevordert is eigenlijk glashelder. Als je het speelveld stevig en structureel (!) scheef zet richting duurzaamheid zul je voor de rest relatief beleidsarm hoeven zijn. Investerings van bedrijven en aankopen van consumenten zullen dan steeds meer in lijn met de helling plaats gaan vinden, zoals ook water het laagste punt zoekt. Je zet dan de volledige innovatiekracht van het maatschappelijke canvas in. De duurzaamheid zou je letterlijk in de schoot vallen. Echter: dat lukt je alleen als er een enorm maatschappelijk mandaat aanwezig is om dit speelveld ook inderdaad scheef te zetten. Dit betekent draagvlak, en in een democratie uiteindelijk stemmen. Die stemmen krijg je alleen als de stemmers er ook daadwerkelijk beter van worden, en liefst op de korte termijn. Dat brede en diep ervaren mandaat is op dit moment nog niet aanwezig. Als de klimaatproblematiek echt de spuigaten uit gaat lopen, dan komt dat maatschappelijke mandaat er waarschijnlijk wel. Maar dat is rijkelijk laat.

Dat we het speelveld scheef gaan zetten is volgens mij uiteindelijk onontkoombaar. "*Het pad van de mensheid*" wacht niet op individuen en overheden die sturen op de achteruitkijkspiegel. Met bijvoorbeeld het in specifieke gevallen gaan belasten van CO<sub>2</sub> uitstoot worden de eerste aarzelende structurele stappen op dit vlak op dit moment gezet. Een structureel "*even but skew*" speelveld zal grote delen van het bedrijfsleven helpen hun bedrijfsstrategieën en investeringen versneld te verleggen in meer duurzame routes. Maar ook op de kleinere schaal zijn vele systeembarrrières te slechten. Een gasketel is uitontwikkeld, aan het einde van zijn life cycle, werkt probleemloos en is scherp qua prijs. Een warmtepomp is nog duur en minder beproefd. Een nieuwe gasketel kun je vaak zonder problemen installeren, zelfs direct op de oude aansluitingen. Voor de installatie van een elektrische warmtepomp moet je elektriciteitsleidingen verleggen, en vaak ook je hoofdzekeringen verzwaren met een hoger vastrecht tot gevolg. Als je wat dieper naar moeizaam lopende arrangementen in klimaatland kijkt zijn de redenen voor de langzame voortgang eigenlijk best wel evident. Onduurzaam is aantrekkelijker en eenvoudiger dan duurzaam, omdat er allerlei kosten afgewenteld worden naar anderen of het collectief. Dat is natuurlijk de principiële reden waarom we geconfronteerd worden met een duurzaamheidsproblematiek. Roepen om opschaling



helpt dan niet. Maatschappelijk innoveren, verandering van systeembarrrières en het scheef zetten van het speelveld wel.

### **Professionele regie organisatie.**

Nu canvassen, routes en portfolio management van (de life cycles van) arrangementen besproken zijn is de vierde cruciale vereiste een inkopper: dit vereist een uiterst professioneel regieapparaat. Kortweg komt dit erop neer dat de benodigde menskracht en competenties aan boord en zo georganiseerd zijn dat een complex speelveld-in-verandering actief ondersteund en aangestuurd kan worden. Een additionele taak van de regie is dat bestuurders op de hoogte gebracht moeten worden van ontwikkelingen om bij te kunnen sturen. Vooral het identificeren en slechten van systeembarrrières, die uit de aard der zaak buiten de competenties van arrangementen liggen, is een taak die de regie via de governance laag op zal moeten lossen.

Hieronder vallen verschillende componenten. Zijn er mensen van een voldoende kaliber (met bestuurlijke én operationele kwaliteiten) vrijgemaakt? Beschikken ze over budgetten, over tijd, vormen ze een team? Zijn specifieke competenties in het omgaan met complexe materie en complexe spelersvelden aanwezig? Zijn de verantwoordelijken voor de regie voldoende "outgoing", met andere woorden hebben ze het vermogen zich te verplaatsen in de belangen en rollen van anderen en zijn ze communicatief? Dekken de bij regie betrokkenen de prioriteiten op het canvas? Is er een leeromgeving met andere regie organisaties? En een hele urgente vraag: zijn ze in staat te voorkomen dat de omgang met vele partijen ontaardt in "Poolse landdagen" (veel gepraat met weinig concrete voortgang of ten minste output)? Het centraal stellen van canvassen, routes en arrangementen is juist hierin behulpzaam.

Deze bespreking van de regiefunctie leidt tot de volgende zes hoofdindicatoren:

**\*2.1: Helderheid bestuursopdracht\*:** Heeft de regie een heldere bestuursopdracht?

**\*2.2: Helderheid van Maatschappelijk canvas\*:** Zijn de onderdelen van de maatschappelijke praktijk waar het probleem zich voordoet helder in beeld gebracht? Een (voortschrijdende) nulmeting is een goede eerste stap voor wat betreft het klimaatbeleid, maar beter is een heldere analyse van de aanwezige en gewenste maatschappelijke canvassen, voorzien van emissiegetallen.

**\*2.3: Helderheid van Routes\*:** Is er sprake van een heldere strategie inzake de te volgen route, liefst in termen van welke onderdelen van het canvas (welke arrangementen) in welke volgorde worden aangepakt (veranderde canvassen vormen dan de tussenhaltes), en waarom? Een route grijpt aan op onderdelen van het maatschappelijke canvas (arrangementen), en verandert dit canvas van de ongewenste uitgangssituatie in een gewenste resultaatsituatie (het is een verbeterperspectief).

**\*2.4: Mate van Management van arrangementenportfolio\*:** worden de verschillende arrangementen die de route samenstellen als een portfolio gemanaged vanuit een *life cycle* optiek? Met andere woorden: is het glashelder welke arrangementen, waar op het canvas, aandacht krijgen, in welk stadium ze zich bevinden, en of ze opgezet, gestimuleerd of afgebouwd moeten worden? Wordt er breed geleerd over deze arrangementen, of wordt juist het wiel iedere keer weer opnieuw uitgevonden? In geval van serieuze systeembarrrières: worden deze geïdentificeerd en op het bestuurlijke niveau teruggelegd, en worden deze signalen ook daadwerkelijk gehoord?

**\*2.5: Signalering van systeembarrrières\*:** Speelt de regie een actieve rol in het verhelpen van systeembarrrières? Worden systeembarrrières (in wervel 3: arrangementen) gesignaleerd, serieus genomen en aan Governance voorgelegd?

**\*2.6: Professionaliteit regie organisatie\*:** Is er sprake van een professionele regie organisatie met voldoende ruimte en middelen? (Verschillende onderdelen en aspecten zijn benoemd.)



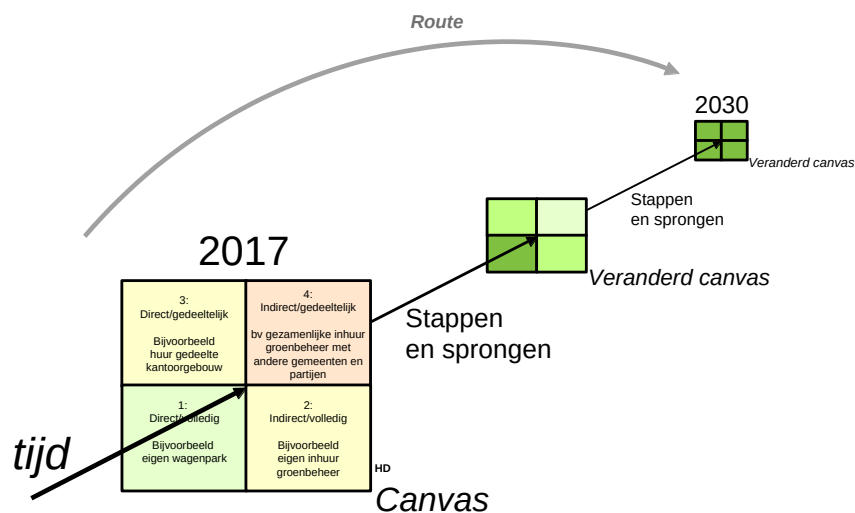
### Governance en Regie in a nutshell.

Kerntaak van Governance (wervel 1) is om als *non executive body* de koers van de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen aan te geven, en hiervoor opdracht te geven aan een executive body. Die koers beschrijft op hoofdlijnen het doel en de richting. Een executive body is een organisatie die deze koers kan realiseren. In de eerste plaats omvat deze executive body de Regie, maar het maatschappelijke canvas bevat daar bovenop vele maatschappelijke spelers (zij opereren in de arrangementen- en transacties laag, en hebben natuurlijk ook hun eigen regie en governance).

Bestuurders luisteren bij het formuleren van koers goed naar de maatschappij die ze representeren (burgers in een waaier aan rollen), en voegen hier hun eigen inzichten aan toe. Ze communiceren hiertoe intensief met de maatschappij. Er bestaat altijd een zekere elastische spanning tussen wat burgers willen (er moet draagvlak zijn, populistten laten hun oren hiernaar hangen) en wat bestuurders hieraan toevoegen (er moet van bovengemiddelde visie sprake zijn, autocraten geven hieraan voorrang). Bestuurders worden dus geacht te luisteren en te weten wat er maatschappelijk leeft en nodig is, maar ze worden ook geacht stappen verder vooruit te denken en hiervoor hun eigen wijsheid in te zetten. Er is bij competent bestuur sprake van een elastische spanning tussen wat het volk wil en wat bestuurders zien, en het is zaak het elastiekje enigszins op spanning te houden, maar niet te laten breken. Er wordt dus best iets van bestuurders gevraagd, maar ze zijn dan ook niet voor niets tot bestuurders gekozen. (Henry Ford sprak niet voor niets: als ik naar mijn klanten had geluisterd, had ik een sneller paard ontwikkeld.)

Kerntaak van *Regie* (wervel 2) is om bestuurlijke ambities effectief en efficiënt te richten op hout snijdende maatschappelijke coalities (maatschappelijke arrangementen, praktijken, neem het isoleren van woningen) in het maatschappelijke canvas die deze ambities kunnen gaan realiseren, en deze arrangementen te ondersteunen. Soms liggen de doelen, arrangementen en routes voor de hand, maar met name als het maatschappelijke innovatie betreft is de inhoudelijke aard van de veranderingen vaak onzeker. Inhoudelijke toekomstverkenningen van 30 en 50 jaar geleden zijn vaak amusant, maar moeilijk helemaal serieus te nemen, en dat geeft te denken over vastgetimmerde routes over lange termijnen.

Governance schetst de koers, en geeft (liefst harde) einddoelen. Regie pakt deze opdracht aan, en probeert er grip op te krijgen door de totale taak in beter behapbare onderdelen op te delen en deze aan te laten pakken door maatschappelijke coalities (arrangementen). Onderstaande figuur geeft aan hoe een maatschappelijk canvas door middel van het zetten van stappen langs een route op basis van arrangementenmanagement in de gewenste richting verandert.



**Figuur 19:** Met stappen en sprongen werkt de regie aan het klimaatneutraal maken van het canvas.

Aan het begin van het maatschappelijke innovatieproces (hier een breed maatschappelijk klimaatproces) is er sprake van een problematisch en slecht gekend maatschappelijk canvas, aan het eind is dit canvas idealiter beter gekend en probleemvrij: het beleidsdoel is gehaald, klimaatneutraliteit is gerealiseerd.

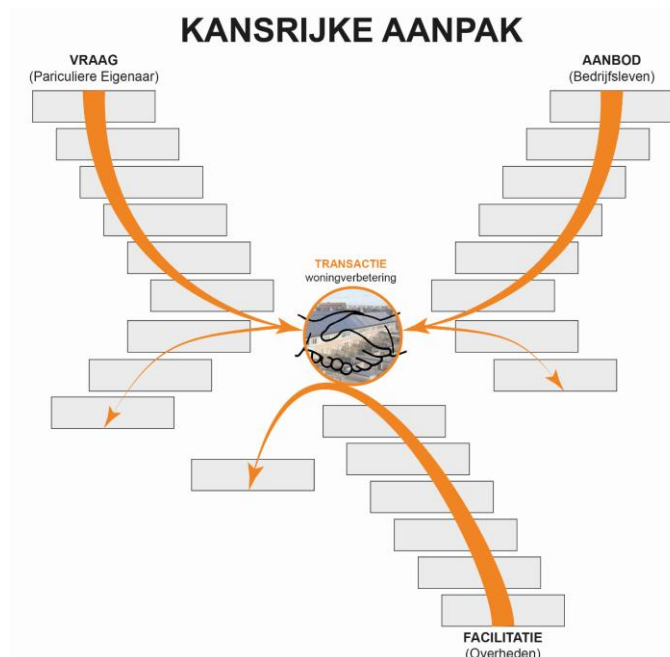
### Wervel 3: Arrangementen

Stappen en sprongen worden concreet vormgegeven door middel van *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.

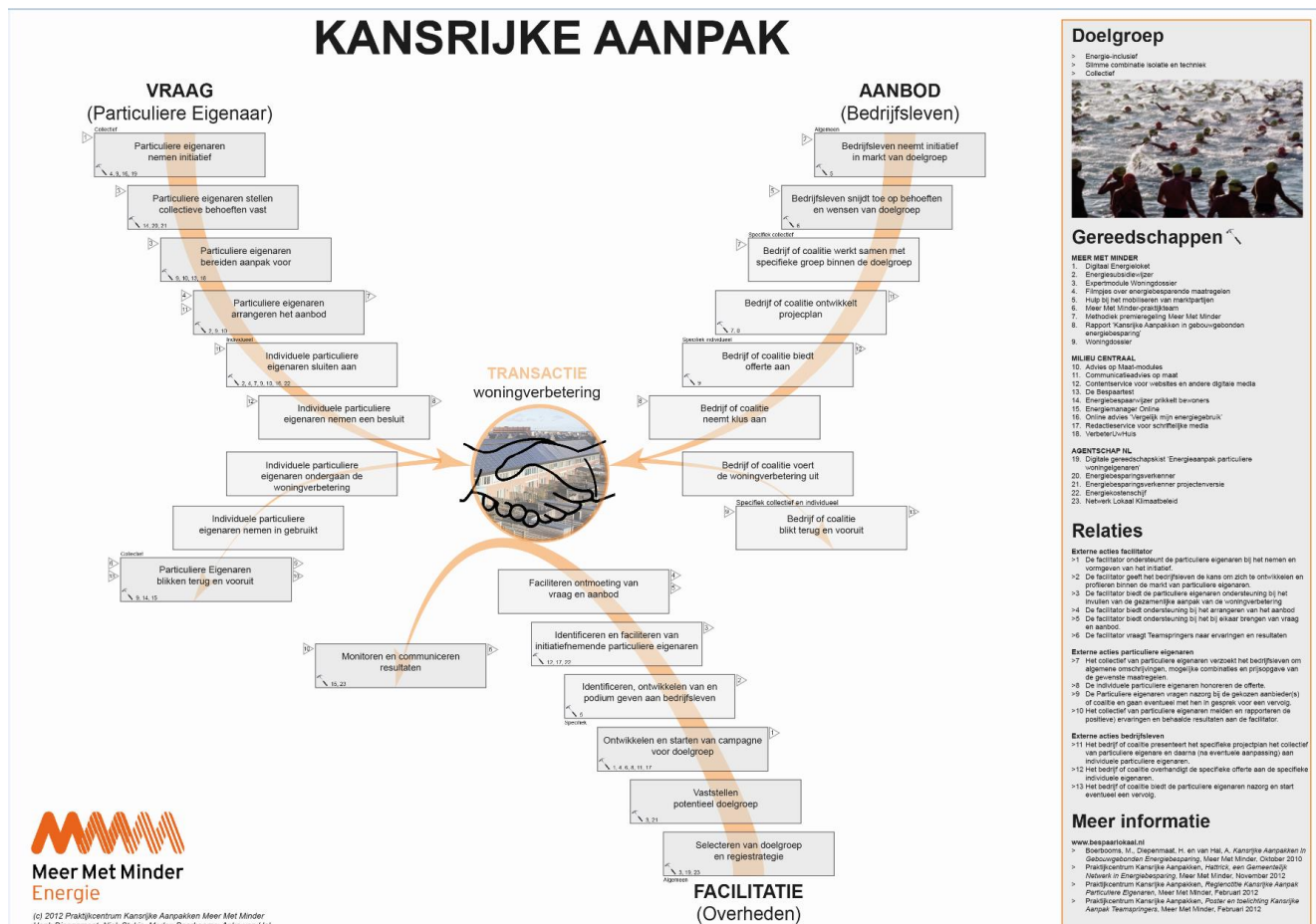
#### Op- en afbouw van arrangementen.

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



**Figuur 21:** 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 natuurlijk 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 worden. 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 (bijvoorbeeld met behulp van branches). Zie hiervoor "Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk" (Uitgeverij Parthenon Almere).

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. 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 .

### **De diepere aard van (on)duurzaamheid.**

Veel arrangementen kunnen het uitstekend zonder facilitatie af. Bakkers zijn bijvoorbeeld ooit zonder al te veel facilitatie begonnen: iedereen bakte, sommigen bakten meer en daarom hoefden anderen niet meer te bakken, de aanwezigheid van vraag en aanbod was genoeg (ook al was de overheid al snel nodig, o.m. vanwege brandgevaar in steden).

Dat facilitatie en regiematige ondersteuning juist bij de ontwikkeling van - wat wij tegenwoordig - duurzame arrangementen noemen onontbeerlijk is, komt omdat deze arrangementen slechts zelden vanzelf, spontaan ontstaan. Dat zit hem in de diepere aard van onduurzame activiteiten. Er heersen nogal wat misverstanden rond de aard en aanpak van onduurzaamheid. In "Het pad van de mensheid" ga ik daar nog veel dieper op in. Ik geef hier een samenvatting.

Iedereen snapt wel dat een uit de hand lopend broeikas effect of *plastic soup* in onze oceanen of het teloorgaan van onze natuurgebieden of het laten voortbestaan van bittere armoede en kansloosheid ongewenst zijn. Daar bestaat eigenlijk nauwelijks een serieuze discussie over. In reactie op de onderliggende onduurzame arrangementen, die op de top van hun kunnen zijn, ontstaan dan kleine duurzame alternatieven, vaak getrokken door idealisten. In het realiseren van duurzaamheid wordt daarom regelmatig een beroep gedaan op het gezonde verstand en de moraliteit van mensen. En aansluitend wordt dan op basis van dit gezonde verstand en deze moraliteit aan mensen gevraagd hun gedrag te veranderen en mee te doen met duurzame arrangementen, zodat deze onduurzame ontwikkelingen en fenomenen gestopt en zelfs omgedraaid kunnen worden. De duurzaamheidswereld staat werkelijk bol van pleidooien, voorlichting en andere goedbedoelde maar weinig effectieve communicatieactiviteiten.

Waar deze toch wat naïeve aanpak te veel aan voorbij gaat, is dat onze huidige onduurzame samenleving helemaal niet het resultaat is van doelbewust kwaadwillende mensen<sup>12</sup>. Hij is juist het opgetelde resultaat van de verbeteracties van verschillende actoren, samenkomend in arrangementen. 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 vinden zichzelf dus helemaal niet dom of onnadenkend. En het is ook maar zeer de vraag of slechts communicatie hun beleving van hun mogelijkheden in hun omgeving afdoende zal veranderen. Het is nu eenmaal veel beter, in de zin van gemakkelijker, goedkoper, cognitief minder belastend, minder risicovol, minder onzeker om brandstofmotoren en gasverwarming en stevig bewerkte in plastic verpakte levensmiddelen van onbekende herkomst en goedkope grondstoffen te gebruiken. Dat zijn allemaal bewezen en naadloos lopende maatschappelijke praktijken (arrangementen) op de toppen van hun kunnen.

De conclusie ziet er dan opeens heel anders uit. Onduurzaamheid is helemaal niet het resultaat van de ongewenste activiteiten van domme en onwelwillende mensen. Welnee. Onduurzaamheid is juist het opgetelde resultaat van de verbeterprocessen van vele op elkaar betrokken en slimme actoren in vele arrangementen samen. Onduurzaamheid ontstaat zo op een maatschappelijk schaalniveau dat onze reguliere beleefwerelden ruimschoots overschrijdt.

---

<sup>12</sup> Zie ook "the minimal environmental situation of concern" in mijn proefschrift (Model-based support for multi-actor problem solving, Henk Diepenmaat, 1997).

Willen we de transitie naar een klimaatneutrale samenleving maken, dan schiet daarom een beroep doen op het gezonde verstand van mensen enorm tekort. Communicatieoffensieven zijn goed voor bewustwording, maar veranderen veel te weinig aan de beleefwerelden, de context van waaruit deze actoren hun verbeteringen realiseren.

We zullen er daarom samen zorg voor moeten dragen dat duurzame maatschappelijke processen als beter ervaren worden dan onduurzame, vanuit de beleefwerelden van de samenstellende actoren. We zullen de aard en configuratie van multi-actor praktijken meer integraal moeten begrijpen en serieus moeten veranderen op dusdanige wijze dat de duurzame handelingen ook vanuit de beleefwerelden van de diverse betrokken actoren daadwerkelijk de betere worden. Precies hier richt de meest veelbelovende *multi-actor interpretatie* van duurzaamheid zich op (zie ook "Het pad van de mensheid"). En precies daarom draait het om de aard en configuratie van multi-actor praktijken bij het ontwikkelen en werken aan eerst kansrijke en aansluitend ronduit vitale duurzame arrangementen.

Mensen, actoren, zijn namelijk uitstekend in staat te zien wat goed voor hen is. En ze zullen een eenmaal als zodanig herkend verbeterperspectief wel zeker naar waarde weten te schatten. Ze belonen een dergelijk perspectief door het uit te voeren, door het te realiseren. Dat gebeurt dan vanzelf, vanwege de ontstane intentionele logica<sup>13</sup>.

Als we een goed lopend maatschappelijk arrangement zien, neem automobilititeit of het vervangen van je CV ketel door een hoog rendement ketel, zijn de belangen (wil) en de rollen (weg) van de deelnemende actoren doorgaans naadloos op elkaar afgestemd: ze vormen één fraaie grote soepel draaiende samengestelde logica. Het arrangement is dan "*maatschappelijk compleet*"<sup>14</sup>. (Tenminste: als het niet afwentelt, onduurzaam is!)

Omgekeerd geldt dat, als we een duurzaam arrangement proberen te ontwikkelen en het loopt niet, de reden hiervoor is dat de belangen, rollen en acties van de deelnemende actoren slecht op elkaar zijn afgestemd.<sup>15</sup> Theoretisch zou het dan eraan kunnen liggen dat de beoogde deelnemende actoren niet goed op de hoogte zijn van de voordelen, en in dit geval zou voorlichting volstaan. Maar veel vaker geldt dat de beoogde deelnemende actoren gewoonweg niet ervan overtuigd zijn dat de beoogde duurzaamheidsvoordelen de doorslag geven vanwege andere nadelen, en daarom doorgaan op basis van de beproefde grondslagen en werkwijzen. Ze zien geen verbeterperspectief (zie figuur 1 van dit stuk), en vallen daarom terug op de beproefde arrangementen.

Het is verleidelijk dan verongelijkt te mopperen op een dergelijke onwil. Maar het is op geen enkele manier zo dat mensen onwillig of conservatief zouden zijn, of geen verandering zouden willen. Kijk naar de enorme opkomst van internet en smartphones in een tijdsbestek van nog geen 25 jaar, en je ziet dat waarachtig doorleefde verbeterperspectieven in een vloek en een zucht leiden tot samengestelde intentionele logica's, en werkelijk massa's transacties. De conclusie is erg eenvoudig. Als het met duurzame arrangementen niet hard gaat, loopt en klopt de samengestelde intentionele logica niet.

Er is sprake van een enorme roep om opschaling van duurzame arrangementen in ons land. En iedere keer weer opnieuw staan er 'duurzaamheidsadviseurs' op die op basis van facilitatie- en procesgeld de zaak nog wel weer eens willen proberen los te trekken. Maar de kale waarheid is eenvoudig deze. Als je doet wat je deed krijg je wat je kreeg. Als een arrangement niet aantrekkelijk of eenvoudig genoeg is voor de beoogde actoren, als zowel de wil als het zicht op de weg nalaten, zal er geen samengestelde intentionele logica tot stand komen. Transacties zijn er

---

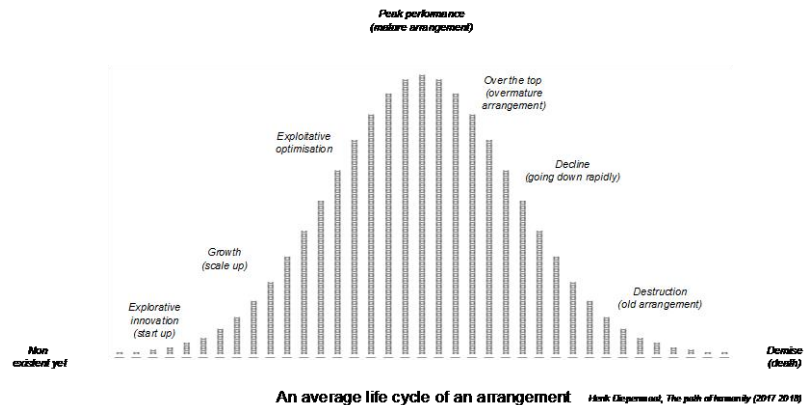
<sup>13</sup> Zie ook Wervel 1: Governance. Actoren, verbeterperspectieven en intentionele logica's zijn recursief: ze bestaan uit elkaar, stellen elkaar samen, en komen dus op allerlei schalen voor.

<sup>14</sup> Een term uit "Boven het klaver bloeien de margrietten", geschreven met Harry te Riele als co-auteur.

<sup>15</sup> Zie ook de PAIR analyse en multi-actor modellen, centrale thema's in mijn trainingen en workshops multi-actor procesmanagement, en beschreven in het boek "Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk" (Uitgeverij Parthenon, Almere).

dan slechts mondjesmaat, bij de *diehards* die duurzaamheid zeer hoog op de prioriteitenlijst (de concrete) hebben staan. Je kunt dan het opschalen wel vergeten. Wat niet goed is wordt niet volwassen (en dat is maar goed ook).

Juist hierom is er behoefte aan een professionele arrangementenlaag, die op basis van uitgekende pilots en een gestaag breed leerproces de ontwikkeling van specifieke arrangementen start, volgt, verbetert, en zo tot wasdom brengt. De beoogde deelnemers zijn uit de aard der zaak de directe belanghebbenden zelf, maar het kan de voorkeur hebben te voorzien in een professioneel ondersteunend multi-actor procesmanagement. Als er daarbij gestoten wordt op specifieke hickups voor specifieke actoren, worden hier specifieke oplossingen voor gezocht. Als er daarbij gestoten wordt op systeembarières, worden die via de regielaag op het bord van Governance gelegd. Het komt erop neer dat op de arrangementenlaag sprake moet zijn van professioneel multi-actor procesmanagement en landsbrede coördinatie en leerprocessen, want de tijd van laat duizend bloemen bloeien is echt wel voorbij. In essentie is het eenvoudig: een arrangement groeit ofwel door naar volwassenheid, ofwel het groeit niet door en er wordt naar andere opties gekeken om zijn plek op het canvas adequaat in te vullen.



Deze bespreking van de arrangementen laag (wervel nummer 3) leidt tot de volgende vijf hoofdindicatoren:

**\*3.1: Dekking arrangementen\*:** In welke mate zijn de prioritaire arrangementen op het canvas (zie de route) voorzien van een maatschappelijk ontwikkelteam? Een maatschappelijk ontwikkelteam is een coalitie van partijen (vraag, aanbod, facilitatie en wat verder aan de orde is) die in samenhang een specifiek arrangement op het canvas, of een aantal bij elkaar passende arrangementen, werkend maken.

**\*3.2: Beeld van arrangementen\*:** In hoeverre worden de beoogde belangen, rollen en acties van de samenstellende actoren van de arrangementen helder bevraagd of onderzocht en als multi-actor proces in beeld gebracht? Wordt een vitale (complete, zelfstandig draaiende) coalitie nagestreefd?

**\*3.3: Sterkte-zwakte analyses van arrangementen\*:** In hoeverre zijn de sterke en zwakke punten van de verschillende arrangementen helder bij de ontwikkelaars in beeld? Zijn deze sterke en zwakke punten helder gepositioneerd op de beelden van de arrangementen (zie \*3.2\*)? Zijn ze onderscheiden naar interne barrières en systeembarières? Worden de interne barrières opgelost en de systeembarières gedeeld met de regie laag?

**\*3.4: Life cycle van arrangementen\*:** Is er sprake van een doorontwikkeling van de life cycle van de individuele arrangementen, m.a.w. is er sprake van een actieve doorontwikkeling of juist afbouw binnen de diverse maatschappelijke arrangemententeams? (Stagnatie zonder helder in de ruggengraat gecommuniceerde reden is niet acceptabel.)

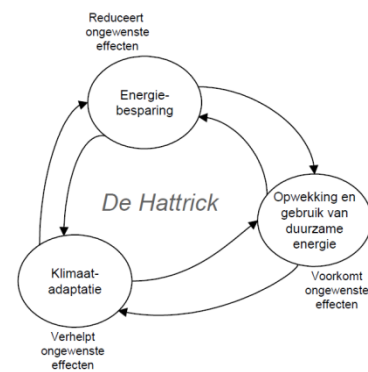
**\*3.5: Professionaliteit maatschappelijke arrangemententeams\*:** Is er sprake van (toegevoegde) multi-actor vaardigheden op het gewenste niveau in het teams? Zijn de verschillende perspectieven op voldoende niveau (inhoudelijk en qua gezag) vertegenwoordigd of betrokken? Is er sprake van voldoende ruimte en middelen?

## Wervel 4: Transacties

De ontwikkelde arrangementen vormen de maatschappelijke context waarbinnen specifieke klimaatmaatregelen beklonken kunnen worden in de vorm van transacties. Zo dient het arrangement “Bouwkundige pakketten ter verduurzaming van bestaande woningen” aanleiding te geven tot concrete vraag-aanbod transacties waarmee daadwerkelijk maatregelen geïmplementeerd, en dus stappen gezet worden. Als de draaimolen op snelheid draait, wil dat zeggen dat de aanbiedende ondernemers, de vragende consumenten en de faciliterende overheden alle drie hun doelen verzilverd zien: er wordt ondernomen, geconsumeerd en aan het klimaat gewerkt.

Op basis van de bovenste drie wervels (Governance, Regie en Arrangementen) worden voorbereidende stappen naar concrete oplossing van de klimaatproblematiek gezet. Hier, bij de vierde wervel, de Transacties laag, wordt de bal dan in het doel geknald.

De meerlaagse inbedding draagt er zorg voor dat we geen toevallig doelpuntje scoren, maar dat we professioneel en geïnspireerd te werk gaan. Er is sprake van sprankelend en doelgericht (sic!) totaalvoetbal. In termen van de zogenaamde **Hattrick**: meer fossiele energie wordt bespaard, meer duurzame energie wordt opgewekt, en de nadelige effecten van klimaatverandering worden beperkt (zie figuur). Denk bijvoorbeeld aan het aanbrengen van dakisolatie, het vervangen van gasstookketels door duurzame ketels, het aanschaffen van elektrisch vervoer, het overgaan op openbaar vervoer, het uitfasen van aardgas en oliegebaseerde producten als te verbranden grondstof ten bate van duurzame energiedragers. En bij succes ervaren we daarom ook dat we het goed doen. Er is sprake van het realiseren van een daadwerkelijk ervaren verbeterperspectief.



Op deze vierde Transacties laag is het vooral zaak de ontwikkelde arrangementen (wervel 3) breed te verspreiden en in te zetten (disseminatie). Het draait erom professioneel te implementeren en gebruiken, de resultaten ervan in termen van transacties rond concrete maatregelen te boeken, en eventuele strubbelingen en weerstanden terug te sturen naar de arrangementenlaag.

Concrete bottom line resultaten in termen van de klimaatproblematiek kunnen direct geturfd worden in termen van genomen maatregelen, en zo doorvertaald worden naar emissiereducties door middel van kentallen of reële metingen. Een andere optie is dat de resultaten in meer samengestelde kengegevens, zoals bijvoorbeeld woninglabelstappen, vastgesteld worden.

Bij Transacties zijn daarom de volgende hoofdindicatoren van belang (ze benoemen eigenschappen van *ingezette* arrangementen in termen van hun resultaat, te weten *transacties*):

**\*4.1: Ambitie qua aantal transacties\*:** Is er op voorhand een ambitie bepaald ten aanzien van de aard en het te realiseren aantal transacties?

**\*4.2: Klanttevredenheid\*:** Zijn er “bewezen arrangementen” voorhanden om de benodigde transacties te kunnen gaan realiseren? (Feitelijk geldt deze eis voor alle betrokken actoren: vragende, aanbiedende, faciliterende, ... . Hij vraagt naar de *maatschappelijke compleetheid* van het arrangement, die rust op een kloppende *intentionele multi-actor logica*.)

**\*4.3: Diffusie van ingezette arrangementen\*:** Worden goed werkende arrangementen breed uitgerold? Concreet: in welke mate dekken ze het totaal van de beoogde doelgroep?



**\*4.4: Prognose van ingezette arrangementen\*:** Is er op basis van de kwaliteit van de ingezette arrangementen een onderbouwde prognose gedaan van hoeveel transacties er verwacht worden? Past deze prognose bij de ambitie?

**\*4.5: Opbrengst van ingezette arrangementen\*:** Wordt de opbrengst van ingezette arrangementen bijgehouden in termen van concreet gerealiseerde transacties en emissiereducties (prestatie monitoring)? Is dit in overeenstemming met de voorgenomen route?

**\*4.6: evalueren van kansen en weerstanden\*:** Wordt de inzet gevolgd vanuit de optiek eventuele kansen te verwerken in het arrangement, en eventuele weerstanden verder aan te pakken?

## Onderdeel 5: de centrale zenuwstreng

De vier wervels verzorgen de *primaire functies* van de ruggengraat. Ze voorzien in governance, regie, arrangementen en transacties. De vier wervels vormen zo de harde kern van een effectief klimaatbeleid.

Ze moeten goed samenwerken, deze wervels. In het vijfde deel van de ruggengraat, de centrale zenuwstreng, worden hiertoe verschillende *ondersteunende communicatieve functies* belegd. Bij communicatie gaat het om het uitwisselen van betekenissen. In zijn Latijnse wortel drukt *communicare* uit dat er ergens aan wordt *deelgenomen*. Ook het Latijnse *communis*, *gemeenschappelijk*, staat op deze wortel. Communicatieve functies van de zenuwstreng staan dus ten dienste van de vier wervels van de ruggengraat. Ze beogen bij te dragen aan het samenhangende functioneren van de ruggengraat in zijn geheel. De "Centrale zenuwstreng" draagt dus bij aan de onderlinge samenhang, het gezamenlijke opereren. Hij laat de vier wervels *samen* functioneren als een staps- en sprongsgewijze **verbeterspiraal** richting een klimaatneutrale maatschappij.

De ondersteunende functies vallen allemaal onder de noemer kennis- en informatievergaring en – uitwisseling op ruggengraatniveau. De ondersteunende functies zijn: Monitoren, Informeren, Evalueren, Leren, Rapporteren en Verslagleggen.

We noemen ze met nadruk *ondersteunende functies*, omdat deze functies in de praktijk wel eens de neiging vertonen op zichzelf te gaan staan. Disciplines als communicatie, evaluatie, leren en monitoring gedragen zich in dat geval als koekoeksjongen in het nest van de aandachtbehoevende functies van de gehele ruggengraat. Ze organiseren zich in vrij zelfstandige projecten en souperen zo flinke delen van de beschikbare financiën en andere *resources* op, die feitelijk op een directe en concreet herkenbare wijze het functioneren van de ruggengraat in zijn geheel ten goed zouden moeten komen.

In deze notitie zetten we daarom de vier wervels: governance, regie, arrangementen en transacties voorop, en erkennen we de communicatieve functies van de centrale zenuwstreng als cruciaal maar ondersteunend, met als oogmerk de wervels in samenhang effect te kunnen laten hebben.

In de praktijk bestaan vele en brede definities van de secundaire functies, of wordt ervan uitgegaan dat iedereen wel weet wat er bedoeld wordt. De in dit stuk gehanteerde definities zijn zo concreet als mogelijk, en gelden voor de toepassing binnen het kader van het ondersteunen van de ruggengraat van het klimaatbeleid. Ze staan verwoord in onderstaand kader: definities van ondersteunende functies.



-----kader "definities van ondersteunende functies"-----

Monitoren is:

- het volgen van een systeem
- terwijl het gaande is (*on line* of *in line*)
- in de vorm van het invullen van de waarden van indicatoren
- beschikkend over wensen/verwachtingen ten aanzien van deze waarden
- met de intentie en de mogelijkheid bij te sturen op basis van discrepanties tussen wensen/verwachtingen en waarden.

Evalueren is:

- het beoordelen van een proces of systeem
- van te voren (*ex ante*), tijdens (*ex aequo*) of achteraf (*ex post*)
- beschikkende over een beoordelingskader (*criteria*)
- met de intentie vast te stellen of dit proces of systeem voldoet of dat er zich verbeterpunten voordoen (leren).

Leren is:

- het verbeteren van bestaande of het verwerven van nieuwe vaardigheden en/of waarden
- met de intentie deze waarden en/of vaardigheden in te zetten ten behoeve van waarde genererende activiteiten in de toekomst.

Informeren is:

- het voorzien in een informatiebehoefte van een ander (anderen)
- op basis van een idee van de relevantie van de overgedragen informatie voor deze ander(en)
- in de verwachting dat deze ander(en) op basis van deze informatie specifiek gedrag vertonen, of hiervan juist afzien.

Rapporteren is:

- het terugmelden van verworven informatie aan een ander (anderen)
- op basis van gemaakte afspraken
- in de verwachting dat deze ander(en) op basis van deze informatie specifiek gedrag vertonen, of hiervan juist afzien.

Verslagleggen is:

- het vastleggen van het verloop van een activiteit
- in de verwachting dat een ander (of anderen, mogelijk jezelf in een later stadium) hier hun voordeel mee kunnen doen.

-----einde kader-----

Bovenstaand kader toont dat maatschappelijk innovatieve procesmonitoring, het kader van deze schets, elementen van verschillende definities in zich draagt. Er wordt gemonitord, geevalueerd, geïnformeerd, geleerd, verslaggelegd en gerapporteerd. Juist het gieten van de integrale schets in een monitoringsjasje, dus: ontwerp rond hoofdindicatoren en proficiency levels, de ambitie de proficiency (bekwaamheid, kwaliteit) te verhogen, en het denken over en voorzien in stuurheuristicen van hoe dit kan, zorgt ervoor dat we het geheel als een maatschappelijke innovatie, een maatschappelijk lerende verbeterpiraal in kunnen zetten. Op basis van het bovenstaande worden de volgende zes hoofdindicatoren voor de centrale zenuwstreng benoemd:

**\*5.1: Mate van procesreflectie\*:** Worden de vijf onderdelen van de ruggengraat als een samenhangend geheel onderscheiden en gezien?

**\*5.2: Mate van procesmonitoring\*:** Is er sprake van een procesmonitoring op de vijf onderscheiden onderdelen van de ruggengraat?

**\*5.3: Procesevaluatie\*:** Wordt de integrale verbetercyclus geëvalueerd tegen de achtergrond van deze procesmonitor (zie 5.2) en komen hier verbeteringsuggesties uit?

**\*5.4: Procesleren\*:** Wordt er geleerd uit ervaringen en door middel van overleg met andere (de)centrale overheden en deskundigen op de vijf verschillende onderdelen van de ruggengraat en de ruggengraat in zijn geheel? Hierbij kan gedacht worden aan Communities of Practice en reflectieteams rond governance, regie, specifieke canvassen en zelfs arrangementen, en implementatietrajecten.

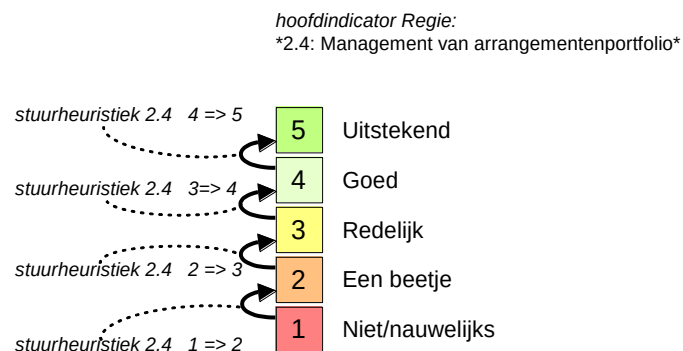
**\*5.5: Informeren binnen de ruggengraat\*:** Is er sprake van informatieuitwisseling vanuit de verschillende onderdelen van de ruggengraat naar andere onderdelen? Zij bijvoorbeeld de communicatiekanalen tussen de nu volgende delen van de ruggengraat in orde?

- Governance en Regie (opdrachten, randvoorwaarden, terugmelden resultaten en systeembarrrières, ...)
- Regie en Arrangementen (delegeren van deelcanvassen en taken, prioriteren, routes communiceren et cetera, en terugmelden ervaren systeembarrrières vanuit arrangementen naar regie)
- Arrangementen en Transacties (uitrollen arrangementen, terughoren praktijkknelpunten, ...)
- Centrale zenuwstreng en de vier wervels (communicatie over de algehele staat van de ruggengraat)

**\*5.6: Verslagleggen en rapporteren\*:** Is er sprake van verslaglegging en rapportage van de activiteiten in de ruggengraat naar de verschillende betrokkenen bij het klimaatbeleid? Hierbij valt in eerste instantie te denken aan andere overheden (waaronder naastgelegen andere diensten en hogere overheden) en het publiek. Het spreekt vanzelf dat steeds een bij de doelgroep passende vorm gekozen dient te worden.

## Stuurheuristicen

Stuurheuristicen zijn de vuistregels en adviezen die vertellen hoe de *proficiency* van onderdelen van de ruggengraat, en op basis hiervan dus ook de gehele ruggengraat, verbeteren kan. Stuurheuristicen werken op hoofdindicatoren. Ze dragen er zorg voor dat de waarde van de betreffende indicator, die normatief is, ophoogt. Hieronder zien we hoe de stuurheuristicen voor hoofdindicator 2.4 van Regie de waarde voor deze indicator verbeteren.



**Figuur 22:** Waar grijpen stuurheuristicen aan?

Stuurheurstieken grijpen dus aan op hoofdindicatoren (en mogelijk de basisindicatoren die hier weer aan ten grondslag liggen). Omdat de vijf onderdelen van de ruggengraat anders van aard zijn worden ze met andere hoofdindicatoren beschreven. Als consequentie hiervan hoort bij ieder van de vijf onderdelen van de ruggengraat (de vier wervels en de streng) een aparte set stuurheurstieken.

Je kunt de stuurheurstieken zien als een soort van trainings- en ontwikkelingsschema. Wat trainingsschema's doen voor de conditie van een mens, doen de stuurheurstieken voor de conditie van de ruggengraat van het klimaatbeleid.

Drie jaar geleden heb ik eerste trainingen gegeven over de aard van en het verstevigen van de Ruggengraat. Over de stuurheurstieken bestaan namelijk ideeën in een vergevorderd stadium. Ze zullen deels ook in de praktijk moeten groeien, maar eerste versies kunnen in de komende maanden nader uitgewerkt worden.

Ik wil daarom in deze schets al een eerste beeld geven van hoe stuurheurstieken op hoofdindicatoren aansluiten, om er een eerste gevoel bij te geven. De kaders hieronder illustreren hoe de waarde één hoofdindicator verbetert door middel van het opvolgen van de bij deze indicator horende stuurheurstieken. Dat doe ik in de twee kaders hieronder aan de hand van twee voorbeelden van hoofdindicatoren:

\*2.4: Management van arrangementenportfolio\*

\*3.2: Beeld van arrangementen\*

De voorbeelden maken duidelijk dat er op een stevige professionalisering van het klimaatbeleid wordt ingezet. Het betreft geen *rocket science*, maar vereist wel een stevige en professionele inzet van competente mensen. Een voortvarende aanpak van de klimaatproblematiek, in het teken van kansen, vraagt namelijk dat we toegroeien naar nieuwe niveaus van *proficiency* die het mogelijk maken daadwerkelijk effect te realiseren.

-----kader "stuurheurstieken \*2.4: Management van arrangementenportfolio\* "-----

De hoofindicator \*2.4: Management van arrangementenportfolio\* kan normatief gewaardeerd worden in vijf stappen van Niet/nauwelijks tot Uitstekend (zie tabel hieronder). De stuurheurstieken 2.4.1 tot en met 2.4.4 verhogen de waardering voor deze indicator telkens met één stap, volgens het volgende schema.

|                     |                    |        |    |            |
|---------------------|--------------------|--------|----|------------|
| (1) Niet/nauwelijks | Stuurheurstiek 2.4 | 1 => 2 | => | Beginnend  |
| (2) Beginnend       | Stuurheurstiek 2.4 | 2 => 3 | => | Redelijk   |
| (3) Redelijk        | Stuurheurstiek 2.4 | 3 => 4 | => | Goed       |
| (4) Goed            | Stuurheurstiek 2.4 | 4 => 5 | => | Uitstekend |
| (5) Uitstekend      |                    |        |    |            |

Er is sprake van vijf normatieve niveaus, en dus vier deelstuurheurstieken, die ieder de indicatorwaarde één normatief niveau ophogen. Ze grijpen aan op een lagere waarde en resulteren in een hogere waarde voor de indicator.

Stuurheurstiek 2.4 1 => 2 stelt nu de vraag of de begrippen "maatschappelijk canvas" en "transitieroutes" (in welke vorm dan ook, onder welke naam dan ook) bekend zijn bij het regieteam. Zo nee, dan dient hier invulling aan gegeven te worden, en dienen de eerste arrangementen op het canvas geplaatst te worden. Dit tilt de waardering van (1) Niet/nauwelijks naar (2) Beginnend.

Stuurheurstiek 2.4 2 => 3 stelt de vraag of het "maatschappelijk canvas" en de "transitieroutes" (in welke vorm dan ook, onder welke naam dan ook) benoemd zijn door het regieteam, en of het canvas gevuld is met mogelijke arrangementen en onderbouwde routes (prioritering). Zo nee, dan dient dit aangepakt te worden. De eerste arrangementen worden vanuit de Regie gestimuleerd en bevorderd. Voorbeelden van canvassen voorzien van arrangementen zijn al eerder in deze schets gegeven. Ook kunnen trainingen en een Community of Practice (Of liever nog de combinatie) hierbij helpen. Dit tilt de waardering van (2) Beginnend naar (3) Redelijk.

Stuurheurstiek 2.4 3 => 4 stelt dan als taak dat er een helder en met arrangementen gevuld canvas beschikbaar moet zijn (mogelijk met deelcanvassen), dat de Regie oog heeft voor het ontwikkelingsstadium van de diverse aanwezige, te starten en af te bouwen arrangementen, en op basis van heldere transitieroutes het veranderen van de arrangementen op dit canvas helpt bevorderen. Is dit het geval, dan tilt dit de waardering voor deze regie indicator van (3) Redelijk naar (4) Goed.

Stuurheurstiek 2.4 4 => 5 stelt dan als extra voorwaarden:

- het gehele canvas is voorzien van arrangementen, waarmee het overgrote deel van de emissies en het operationele maatschappelijke speelveld gedekt zijn,
- van alle arrangementen is helder in welk ontwikkelingsstadium ze zitten,
- er is sprake van heldere transitiepaden die door middel van arrangementenmanagement het canvas bewegen richting klimaatneutraliteit
- er is hierbij sprake van zowel innovatieve, opbouwende als afbouwende regieactiviteiten
- de arrangemententeams zelf ervaren ook duidelijke invloed (afbouw) en steun (innovatie, opbouw) van de regieactiviteiten

Is dit het geval, dan tilt dit de waardering van (4) Goed naar (5) Uitstekend.

-----einde kader-----

-----kader "stuurheurstieken \*3.2: Beeld van arrangement(en)\*"-----

De indicator \*3.2: Beeld van arrangement(en)\* geeft weer in welke mate het betreffende arrangemententeam over een expliciet beeld (een model) van het arrangement beschikt, dat ze proberen te ontwikkelen. De mate waarin kan normatief gewaardeerd worden met:

- (1) Nauwelijks
- (2) Beginnend
- (3) Redelijk
- (4) Goed
- (5) Uitstekend

Er is sprake van vijf normatieve niveaus, en ook hier zijn er dus vier stuurheurstieken. Ze tillen de waarde van de indicator telkens één normatief niveau omhoog. Ik bespreek ze:

Op niveau 1 (Nauwelijks) is er sprake van een vraag-aanbod besef rond de beoogde maatregel (neem schilisolatie van een woning). Men heeft de beoogde vraagkant (in dit geval de consument) en de beoogde aanbodkant (in dit geval de aannemer of isolatiespecialist) in beeld, en in kaart gebracht.

Stuurheurstiek 3.2 1 => 2 stelt nu de vraag of er ook gedacht wordt vanuit de beleefwerelden van de beoogde vraag- en aanbodspelers. Heeft men helder welke belangen en rollen deze spelers innemen, en wanneer deze spelers dus samen zullen gaan lopen en transacties realiseren? Dit tilt de waardering van (1) Nauwelijks naar (2) Beginnend.

Stuurheurstiek 3.2 2 => 3 stelt hier bovenop de vraag of men weerstanden in het beoogde arrangement benoemd heeft, en of hier ook acties op ingezet worden. Denk bijvoorbeeld aan een voorlichtingsfunctie van onbetwist niveau, die goedkoop en goed op te schalen is. Is dit zo, dan tilt dit de waardering van (2) Beginnend naar (3) Redelijk.

Stuurheurstiek 3.2 3 => 4 stelt hier bovenop de vraag of men het integrale arrangement als een multi-actor praktijk in beeld heeft, en met de verschillende partijen heeft doorgesproken. De sterke en zwakke punten van het arrangement worden systematisch vastgesteld en benoemd, en faciliterende partijen en rollen worden bijgeschakeld om de zwakke plekken aan te pakken, en het arrangement daadwerkelijk vitaal te maken. Dit vitale arrangement wordt in de praktijk getoetst, en dan opnieuw op de zwakke punten bijgesteld. Er is sprake van samen ontwikkelen en vergelijken met anderen, bijvoorbeeld in een community of practice die zich specifiek richt op dit arrangement. Is dit allemaal aan de orde, dan spreken we - los van systeembarières en skewness - van een maatschappelijk compleet arrangement, en tilt dit de waardering van (3) Redelijk naar (4) Goed.

Stuurheurstiek 3.2 4 => 5 stelt hier bovenop de vraag of men de systeembarières en de skewness van het speelveld in de beoordeling van het arrangement heeft betrokken. Heeft men zich een beeld gevormd van de mate waarin deze factoren het succes van inzet van het arrangement bepalen (zijn er transacties). Communiceert men deze zaken helder en met kracht, liefst vanuit verschillende arrangemententeams, naar de Regie. Is dit ook in orde, dan tilt dit de waardering van (4) Goed naar (5) Uitstekend.

Een beoordeling "Uitstekend" zou een bijzonder kansrijk arrangement moeten opleveren. De enige resterende weerstanden zitten hem nu nog in mogelijke systeembarières en de skewness van het speelveld, en dit verhelpen is niet aan het arrangemententeam. Deze signalen moeten vanuit de Regie naar de Governance wervel. Is dit niet aan de orde en werkt het arrangement evengoed niet, dan zitten er nog dingen mis op niveau 4 (Goed), en moet daar scherper gekeken en gehandeld worden. De beoordeling (5) Uitstekend was nog voorbarig.

-----einde kader-----

## 7. Blik terug, blik vooruit

We bevinden ons in de nadagen van de moderniteit. De klimaatproblematiek is hier een belangrijk signaal van (zie de proloog). Er liggen nieuwe tijden in het verschiet, met geheel nieuwe maatschappelijke en economische mogelijkheden en kansen. Om deze te kunnen verzilveren is het belangrijk dat we een dieper inzicht ontwikkelen ten aanzien van onze samenleving, ons maatschappelijke weefsel: het maatschappelijke canvas noem ik dit hier. We moeten beter begrijpen hoe we samenwerken en samenhangen. Dat is nodig om de typische duurzaamheidsproblemen, de ernstige problemen van de late moderniteit, zoals het klimaatprobleem, aan te pakken, en tegelijkertijd deze nieuwe maatschappelijke en economische kansen te omarmen.

We zullen dus maatschappelijk gaan innoveren. Dat is nodig, dat realiseert verdere verbetering, en dat biedt vele nieuwe kansen. Dat gebeurt met vele actoren samen, op schalen waarop we nog maar weinig ervaring hebben. We zullen daarom moeten professionaliseren. Daarvoor hebben we competente mensen nodig die koers en richting geven (Governance). Daarvoor hebben we competente mensen nodig die het maatschappelijke canvas dieper gaan begrijpen, en weten welke arrangementen op- en afgebouwd kunnen worden (Regie). Daarvoor hebben we competente maatschappelijke coalities nodig, die de arrangementen van de toekomst met elkaar realiseren (Arrangementen). Uit vitale arrangementen volgen dan de transacties, op dusdanige schaal dat we onze maatschappelijke prestaties inzake de klimaatproblematiek daadwerkelijk significant verbeteren (Transacties). Dit lukt alleen in een uitstekende onderlinge samenhang (Centrale zenuwstreng).

Eigenlijk spreekt het vanzelf dat we dit doen vanuit een gestage wens onze maatschappelijke processen te verbeteren. Dit vereist dat we onze competenties hierin (onze *proficiency levels*) vergroten. Zo veranderen we met elkaar ons maatschappelijke canvas, lossen we de klimaatproblematiek op en treden we een periode van verdere maatschappelijke en economische voorspoed tegemoet.

Dit geheel is in deze schets verpakt in de terminologie van de Ruggengraat. Ik vat de wervels en de centrale zenuwstreng nog eens samen op basis van het voorgaande, en plaats hier een stevig extra accent op het belang van innovatie.

### 7.1 Blik terug: de ruggengraat

We zijn op basis van het vorige hoofdstuk nu in staat terug te kijken op de ruggengraat in zijn geheel. Dat doe ik eerst onderdeel voor onderdeel, en aan het eind in samenhang.

*Wervel 1: Governance* overziet onze maatschappelijke praktijken met de blik van de zeearend, en vergeet daarbij niet om heel regelmatig te landen. Governance gaat over maatschappelijke wenselijkheid, maatschappelijke richting, koers. Governance is een *non-executive* laag. Governance rust op maatschappelijke wijsheid en zorgvuldigheid, in het volle besef van hoe complex en veelschalig onze maatschappijen zijn.

*Wervel 2: Regie* is de maatschappelijke *executive* laag. Regie pakt koers en richting op, gemandateerd door Governance, en gaat hiermee aan de slag. Regie betreft een actieve, innovatieve vorm van management. Regie analyseert hiertoe het maatschappelijke canvas, het geheel van multi-actor processen waaruit onze maatschappij bestaat, en onderscheidt hierin – in het geval van de klimaatproblematiek – arrangementen die relevant zijn vanuit de optiek van het emitteren van broeikasgassen. Arrangementen zijn verzamelingen maatschappelijke actoren in samenhang en samenwerking die klimaatemissies veroorzaken of juist niet. Stappen en sprongen veranderen het canvas, en krijgen concreet vorm in slechts twee smaken: arrangementen die emissies verminderen of vermijden en arrangementen die emissies realiseren of continueren. Arrangementen ontstaan vaak vrij spontaan, van onderop. Maar ook worden ze opgezet en gesteund door overheidsactiviteiten (denk aan de opkomst van aardgas). Klimaatbeleid komt in

essentie hierop neer. Arrangementen die emissies verminderen worden gestart, gesteund en bevorderd, arrangementen die emissies continueren of veroorzaken worden afgebouwd. In essentie staat Regie dus voor de opgave onze *maatschappelijke innovatie* in de richting van klimaatneutraliteit te bewegen door middel van een arrangementenmanagement op basis van inzicht in het maatschappelijke canvas. Op maatschappelijke innovatie wordt hieronder nog kort ingegaan.

*Wervel 3: Arrangementen*, zet dan het zoeklicht op de individuele arrangementen, onderdelen van ons maatschappelijke canvas, die in op- of afbouw of verandering zijn. Dat kan gebeuren door maatschappelijke *bottom-up* dynamiek (de energieke samenleving, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid zijn *drivers* die hierbij passen), of door gedragen *top-down* beleidssturing, maar doorgaans door een complex mengsel van allebei. Rond arrangementen komen verschillende maatschappelijke deelnemers tot elkaar, en raken ze verbonden in een *multi-actor praktijk*. Precies daarom wordt er gesproken van een arrangementteam. Maar dan wel één geflankeerd door een professioneel arrangementmanagement, een multi-actor procesmanagement dat interacteert met de regie. Zouden we de maatschappelijke deelnemers aan een specifiek arrangement volledig de vrije hand geven, dan is immers de meest realistische verwachting dat de deelnemers in het verlengde van hun eigen belangen zullen gaan acteren. Dat is precies de reden dat er een klimaatproblematiek aan de orde is. Mensen zijn nu eenmaal onverbeterlijke verbeteraars, dat is hun *condition humaine*, en wie kan het hen kwalijk nemen?

*Wervel 4: Transacties*, komt nu neer op het inzetten, het exploiteren van krachtige gewenste arrangementen. Zij realiseren immers de transacties die het klimaatbeleid concreet maken. Hier wordt dus de klimaatbal in het doel geknald. Turven en optellen. Boter bij de vis.

Het bijzondere van een ruggengraat is dat klimaatgewenste Transacties op grote schaal gerealiseerd worden door vitale Arrangementen die waar mogelijk bevorderd worden door een professionele Regie die gemandateerd en gesteund wordt door een sterke Governance. Dat is de *bottom-up* kijk op transacties. Maar u mag van mij ook *top-down* denken: een sterke Governance mandateert een professionele Regie die vitale Arrangementen ontwikkelt die veel klimaatgewenste Transacties realiseren. Het is allebei natuurlijk niet helemaal waar. Transacties op grote schaal horen gewoon bij een ruggengraat die op alle vijf de onderdelen in uitstekende conditie is. Een ruggengraat die de vier wervels én de centrale zenuwstreng op een soepele wijze met elkaar verbindt, en zo voortbewegen mogelijk maakt. En precies daarom is deze ruggengraat het onderwerp van deze schets.

## 7.2 Blik vooruit: innovatie vergt multi-actor procesmanagement

Maatschappelijke innovatie is een thema dat in alle regels van deze schets doorklinkt en voor een adequate klimaataanpak absoluut cruciaal is. Toch heeft het tot hier nog maar weinig *expliciete* aandacht gekregen, en precies dat maak ik hier nu goed. De reden hiervoor is dat maatschappelijke innovatie veel zwaarder dan tot nu toe gebruikelijk is op multi-actor procesmanagement zal moeten gaan rusten. Ik licht dat toe.

### **Maatschappelijke innovatie.**

Het pad van de mensheid, dat ons heeft gebracht van het prille stadium van jagers-verzamelaars tot aan onze eigen door klimaatproblemen gekenschetste laat-moderne tijd, is het resultaat van een grotendeels onbewust en ongestructureerd proces van maatschappelijke innovaties over vele duizenden jaren. De laatste eeuwen beginnen we de onderliggende aard van dit onbewuste maatschappelijk innovatieve pad steeds beter te begrijpen. Het centrale thema van het boek "Het pad van de mensheid" is dat we wel zeker in staat zijn dit pad ook meer bewust en gestructureerd te volgen, richting onze toekomstige plurimoderne maatschappijen. Dit inzicht ontluikt en groeit, en het ontsluit enorme reservoirs van maatschappelijk potentieel. Dat vereist dat we onze competenties in maatschappelijke innovatie verder versterken. Ik wil er daarom hier nog een paar woorden extra aan wijden.

Ik kijk optimistisch naar onze toekomst. We komen hoe dan ook in de volgende maatschappelijke fase terecht: de plurimoderne fase die volgt op de laat-moderne tijd. De vraag is slechts of het lang of kort duurt, of het gebeurt na veel of weinig terugvallen, en of het gepaard gaat met veel of weinig maatschappelijke ellende. Dat hangt niet alleen van het toeval af. Onze maatschappijen zijn onmiskenbaar complex, maar op duur, terugval en mate van ellende hebben we wel degelijk zelf enige invloed. De intentie om de klimaatproblematiek samen aan te pakken is een voorbeeld van dit besef.

Het boek presenteert verschillende methodologische gereedschappen die helpen om onze volgende maatschappelijke fase sneller en met minder ellende dichterbij te brengen. Deze gereedschappen zijn gebaseerd op een diepe structurele analyse van maatschappelijke vooruitgang, die de kern vormt van het boek. Het resultaat is een aantal methodologische gereedschappen voor maatschappelijke innovatie. Misschien vindt u deze methodologische gereedschappen, als u dit boek openslaat, bij deze eerste oogopslag niet eenvoudig. Maar niemand heeft ooit beweerd dat maatschappelijke innovatie eenvoudig is. Natuurlijk zal maatschappelijke innovatie ook in de toekomst en in complexe situaties primair moeten rusten op wat wij als warmbloedige mensen belangrijk en waardevol vinden. Governance is mensenwerk, en de politiek is voor iedereen. Maar net zo goed als dat we onze fysieke infrastructuren laten ontwikkelen door deskundige mensen op basis van niet altijd eenvoudige inzichten, zullen we ook onze competenties in maatschappelijke innovatie stevig moeten versterken. De klimaatproblematiek confronteert ons met de noodzaak dit snel te doen.

Ik moet, terwijl ik dit schrijf, denken aan de bouwwetten van de Babylonische koning Hammurabi (1810-1750 vóór Christus). Hammurabi liet een van de eerste bekende wetboeken opstellen, of liever beitelen in een pilaar: de *codex Hammurabi*. Een van zijn meest geciteerde wetten was degene die bouwmeesters, de aannemers en civiele ingenieurs van bijna 4000 jaren geleden, aanzette tot professioneler gedrag:

*"Heeft een bouwmeester een huis gebouwd dat instort, en de bewoner wordt daarbij gedood, dan zal die bouwmeester gedood worden; wordt de zoon van de bewoner gedood, dan zal de zoon van de bouwmeester gedood worden."*

Een dergelijke wet is in onze tijd natuurlijk niet op zijn plaats, maar hij was er niet voor niets, en de achterliggende strekking gaat ook in onze dagen nog steeds op. Als je iets ontwikkelt moet je dat professioneel doen, je bent er verantwoordelijk voor. Dat geldt ook voor processen van maatschappelijke innovatie: een gestage verdere professionalisering is daarvoor onontbeerlijk. Deze schets doet een voorstel.

In sectie 3 beschrijft het boek *"Het pad van de mensheid"* een aantal methoden voor maatschappelijke innovatie. Ze zijn door slimme en welwillende mensen goed te begrijpen, en door competente mensen goed in te zetten. Ze zijn deels nu al voorzien van op de praktijk toegesneden trainingen. De rode draad van deze schets: de *Ruggengraat* met zijn *proficiency levels*, is één van die gereedschappen: hij structureert, ondersteunt en bevordert processen van maatschappelijke innovatie, zoals het oplossen van de klimaatproblematiek. Een ruggengraat in goede conditie is immers een randvoorwaarde voor doelgerichte beweging.

### **De Innovatiekubus: verbeteren van arrangementen**

Een ander methodologisch gereedschap voor maatschappelijke innovatie, naast de ruggengraat, is de *Innovatiekubus*. Deze kubus richt zich op de diverse manieren van innovatie die aan de orde zijn bij het ontwikkelen van onze maatschappelijke arrangementen. Neem de arrangementen rond het aanpassen van onze bestaande woningen, of het voorzien in mobiliteit. Hierdoor past de Innovatiekubus goed bij de schaal van wervel 3: Arrangementen. Hij heeft tegelijkertijd oog voor systeembalans. Ik licht hem hier kort toe, omdat hij aangeeft op welke wijzen arrangementen ontwikkeld kunnen worden, en tegelijkertijd een belangrijk achterstandsgebied in maatschappelijke innovatie belicht.



Maatschappelijke innovatie vergt volgens *Het pad van de mensheid* het gecombineerd werken langs drie verschillende structuurassen<sup>16</sup>. De drie assen kunnen praktisch benoemd worden als een *technische* as, een *middelen* as (resources) en een *mensen* as (actoren). Drie assen vormen samen een driedimensionale ruimte. En als je op ieder van de drie assen vooruitgang hebt geboekt ontstaat een blokachtige vorm.

Vooraf de positie van de hoek tegenover de oorsprong is interessant (de hoek op de diagonale positie). De plaats karakteriseert een maatschappelijk arrangement in termen van de complexiteit van de ingezette techniek (as 1), de hoeveelheid ingezette middelen (as 2) en het aantal betrokken mensen (as 3). Gemiddeld gesproken zoeken maatschappelijke arrangementen balans (zie kader *maatschappelijke balans*). Ook omvangrijke maatschappelijke praktijken zullen balans zoeken.

-----kader "maatschappelijke balans"-----

Strikt statistisch<sup>17</sup> gesproken zullen omvangrijke arrangementen op de lange termijn streven naar een evenwicht: een *maatschappelijke balans*.<sup>18</sup> De waarden op de drie assen trekken dan min of meer naar elkaar toe qua grootte, wat een kubusvorm impliceert. Op de grote schaal (voor omvangrijke maatschappelijke arrangementen) en gemiddeld klopt dit als intuïtieve vuistregel. Dit is ook wat *Het pad van de mensheid* zelf suggereert: voor iedere volgende fase geldt dat we groeien op alle drie de assen: techniek, middelen en mensen nemen toe. Zie hier de grondslag voor de naam: de Innovatiekubus.

Arrangementen mogen op kleine schaal best afwijken van balans. Het gaat om een entropisch gemiddelde: het geldt voor vele kleine arrangementen, en gaat vaker op voor grotere arrangementen. Er is dus niets mis mee als één operator de Oosterscheldekering bedient. (Maar vergis u niet: het aantal mensen dat direct en indirect, in verleden en heden, bij het bedienen van deze kering betrokken is, is enorm. Denk aan weerkundigen, technici, bestuurders, milieukundigen, noem maar op.)

Maar een omvangrijke maatschappij op de toppen van zijn kunnen zoekt een zekere balans. In onze laat-moderne tijd zijn we in essentie uit balans. Iets vooruitlopend: we gaan ruw om met enorme hoeveelheden middelen, dat kunnen we vanwege onze technieken, maar hierdoor verontachtzamen we onszelf, de mensen, meer en meer. Er is sprake van maatschappelijke onbalans, en precies dit is de reden dat de moderniteit zijn einde nadert. We moeten weer op zoek naar een betere balans.

-----einde kader-----

Het belang van de Innovatiekubus zit hem erin dat hij leidt tot een zestal qua cultuur van elkaar verschillende, maar onderling complementaire innovatiewijzen.<sup>19</sup> In samenhang telt hun inzet op tot maatschappelijke innovatie. De zes zijn samen exact "*necessary but sufficient*". Drie van de innovatiewijzen zijn optimaliserend: ze proberen de bestaande kubus maximaal met waarde te vullen. Drie ervan zijn grensverleggend: ze proberen de bestaande waarde kubus te vergroten. Zie onderstaande figuur.

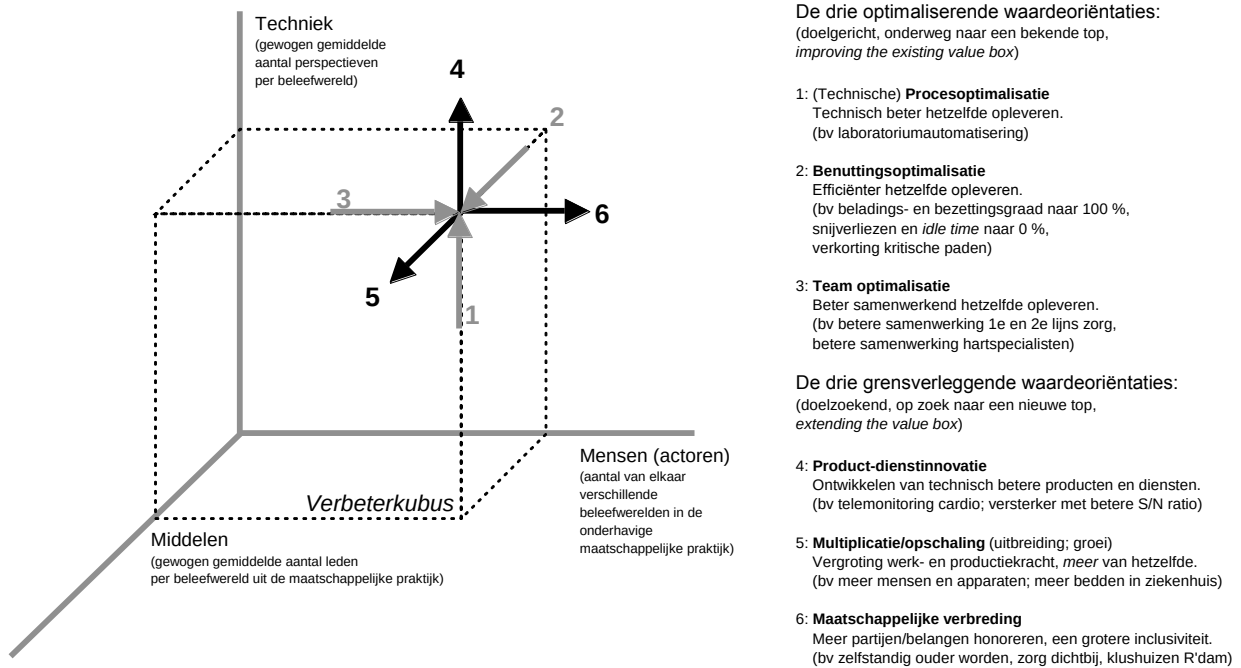
---

<sup>16</sup> De perspectivische structuurassen zijn *pluriformiteit*, *uniformiteit* en *éénheid*, maar dat is voor de discussie hier niet relevant.

<sup>17</sup> Eigenlijk: strikt entropisch, strikt statistisch-thermodynamisch gesproken, maar zie hiervoor het boek "*Het pad van de mensheid*".

<sup>18</sup> Vergelijk dit met hoe de worpen van een dobbelsteen op de langere termijn ook steeds meer met elkaar in balans zullen komen: de aantallen enen, tweeën, drieën, vieren, vijven en zessen worden steeds meer aan elkaar gelijk, naarmate je langer door werpt. Zie *Het pad van de mensheid*.

<sup>19</sup> Ik gebruik de begrippen "innovatieve waardeoriëntaties", "waardeoriëntaties", "innovatiewijzen" en "innovatiemethoden" als synoniemen. De zes hier benoemde methoden hebben een speciale status, in de zin dat ze ieder één specifieke strategie in de innovatiekubus dekken, en samen "*necessary and sufficient*" zijn.



**Figuur 23:** De Innovatiekubus leidt tot zes innovatieve waardeoriëntaties.

We zien aan de figuur meteen dat de innovatieve waardeoriëntaties twee aan twee aan elkaar verwant zijn. De paren wijzen in de zelfde richting:

**Technieken.** (1) Procesoptimalisatie en (4) Product-dienst innovatie dekken vooral de technische innovatiemogelijkheden. Middelen en mensen staan niet op de voorgrond.

**Middelen.** (2) Benuttingsoptimalisatie en (5) Multiplicatie dekken vooral het beter gebruiken van *al bestaande* resources (kennis en middelen). Dit is een krachtige waardestrategie omdat het om opschalen of optimaliseren van bewezen werkwijzen gaat. Resources staan centraal, technieken en mensen staan niet op de voorgrond.

**Mensen.** (3) Teamoptimalisatie en (6) Maatschappelijke verbreding: deze twee samen de actorendimensie; het samenwerken binnen het team en het ontwikkelen van samenwerking met nieuwe partners buiten het oorspronkelijke team (nieuwe coalities). De betrokken mensen staan centraal, middelen en technieken zijn volgend.

Hieronder volgt een beschrijving van de zes innovatieve waardeoriëntaties.

De drie **optimaliserende waardeoriëntaties** gaan uit van *hetzelfde* resultaat (dezelfde output), maar proberen dit technisch (1), qua efficiëntie (2) of qua samenwerking (3) *beter* te verwezenlijken. "Beter" wil hier zeggen: door gebruik te maken van kwalitatief betere perspectieven in je voortbrengingsproces: ze leveren dezelfde output voor minder inspanning.

**1: Procesoptimalisatie.** Het resultaat verandert niet, maar we willen het technische proces om dat te realiseren verbeteren en vervolmaken. Dit is het achterland van de technische procesefficiëntie. De vereiste inspanning om de waarde te leveren moet omlaag. Voorbeelden: Business Process Redesign, laboratorium automatisering, van batchprocessen naar continue processen in de chemie.

**2: Benuttingsoptimalisatie.** Het doel verandert niet, maar we willen de bestaande actoren, technieken, apparaten en grondstoffen veel efficiënter benutten. We willen verspilling, onderbenutting, leegstand, stilstand, onnodig lange doorlooptijden, onnodige voorraden,

kortom allerlei varianten van onderbenutting van de staande processen en middelen minimaliseren. De reeds aanwezige en ingezette technische resources moeten meer waarde genereren. Voorbeelden: beladingsoptimalisatie, JIT (Just In Time) magazijnmanagement.

**3: Teamoptimalisatie.** Het doel verandert niet, maar nog niet iedereen in het team is optimaal op elkaar ingespeeld. De 'team spirit' kan hoger. De reeds aanwezige en ingezette human resources moeten meer waarde genereren. Voorbeeld: een groepje hartspecialisten dat niet samen door de bocht kan. Twee sales managers in heftige onderlinge competitie. Innovatie, productie en sales snappen elkaar niet, werken langs elkaar heen. Zorg en welzijn werken langs elkaar heen. Of de aanpak van ziekenhuisinfecties door alle betrokkenen.

De drie **grensverleggende waardeoriëntaties** willen juist de output verbeteren: technisch (4), qua volume (5), of door meer mensen te laten deelnemen (6, inclusie). De output is beter omdat hij meer waarde vertegenwoordigt.

**4: Product/dienst innovatie.** We willen een nieuwe product, dienst of product-dienst combinatie die meer waarde vertegenwoordigt dan de bestaande generatie producten en diensten. We leggen samen de lat dus hoger, ook al weten we nog niet precies waar we uitkomen. Het *product*, de *output* wordt beter. Voorbeeld: het ontwikkelen van betere behandelmethoden voor bestaande zorgvragen; het ontwerpen van versterkers met een hoorbaar neutralere klankkleur.

**5: Multiplicatie.** Iets wat we al kunnen en deden gaan we op een grotere schaal doen door replicatie (vaker hetzelfde doen; vaak parallel). We hadden bijvoorbeeld twee productiestraten; het worden er 6. We bedienden 200 klanten per maand; het worden er 400 omdat we de front- en backoffice verdubbelen.

**6: Maatschappelijke verbreding.** We proberen voor *meer* actoren waarde te genereren; aan *meer* belangen invulling te geven, *meer* vragen te bedienen, ook invulling te geven aan tot nu toe *latente* behoeftes. Het draait dus om *inclusie*. Er zijn meer mensen die waarde ervaren, het aantal doelen dat we stellen neemt toe. We zoeken naar een socialere aanpak, een grotere inclusiviteit. *Sociale innovatie* past goed hierbij. Voorbeelden zijn de zorgvernieuwingsprogramma's 'zelfstandig ouder worden' en 'zorg dichtbij', en de wijkverbeteringsprogramma's rond 'kluswoningen' in Rotterdam.

Als we het hebben over het verbeteren van maatschappelijke arrangementen, hebben we het in essentie over innovatie langs een steeds wisselende mix van deze zes innovatieve waardeoriëntaties. Onderstaande tabel geeft een aantal voorbeelden van maatschappelijke innovatiestrategieën in een wisselende mix.

|    | Optimaliseren           |                             |                       | Grensverleggen       |                             |                                | Voorbeeld                                                     |
|----|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|    | 1: Proces-optimalisatie | 2: Benuttings-optimalisatie | 3: Team-optimalisatie | 4: Product-innovatie | 5: Multiplicatie/opschaling | 6: Maatschappelijke verbreding |                                                               |
| 0  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Maatschappelijke stagnatie                                    |
| 1  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Proces- en productverbetering (technisch)                     |
| 2  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Schaalvoordelen (middelen)                                    |
| 3  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Teamverbetering via inclusie (mensen/belangen)                |
| 4  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Technische rendementsverhoging                                |
| 5  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Technische training                                           |
| 6  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Rendementstraining                                            |
| 7  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Schaalvergroting door productverbetering                      |
| 8  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Productverbetering door inclusie                              |
| 9  |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Opschaling na inclusie                                        |
| 10 |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Integrale optimalisatie (mens, middel, techniek)              |
| 11 |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Integrale grensverlegging                                     |
| 12 |                         |                             |                       |                      |                             |                                | Maatschappelijke innovatie ( <i>Het pad van de mensheid</i> ) |

Een aantal voorbeelden van het combineren van innovatieve waardeoriëntaties. Per set van 2 – 6 waardeoriëntaties zijn vele combinatiemogelijkheden mogelijk qua volgorde, duur en frequentie van afwisseling. De tabel kan eenvoudig compleet gemaakt worden. Merk op hoe maatschappelijke innovatie de inzet van alle zes vereist (12), en maatschappelijke stagnatie (de afwezigheid van verbetering) de afwezigheid van alle zes (0).

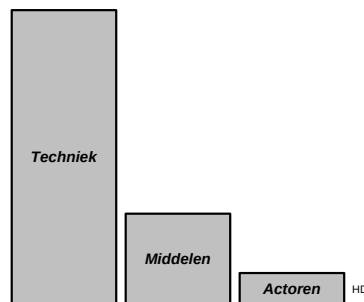
## Multi-actor procesmanagement

De pijlen en pijlpunten bij de hoek van de Innovatiekubus geven aan dat innovatieve waardenoriëntaties ieder hun eigen sterkten en zwakten hebben (zie tabel).

| <i>Oriëntatie \ Gerichtheid</i> | <i>Mens</i> | <i>Techniek</i> | <i>Middel</i> | <i>Optimalisatie</i> | <i>Grensverlegging</i> |
|---------------------------------|-------------|-----------------|---------------|----------------------|------------------------|
| 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/opschaing      | zwak        | zwak            | sterk         | zwak                 | sterk                  |
| 6: Maatsch. verbreding          | sterk       | zwak            | zwak          | zwak                 | sterk                  |

**Tabel 2:** 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 mensen in één van de drie assen véél verder zijn dan in de andere twee. Dat is de technische as. Onderstaande figuur toont dit. Gedurende de moderniteit hebben we enorme stappen laten zien in 2: Procesoptimalisatie en 4: Product/dienst innovatie. De techniek as leidt het veld.



**Figuur 24:** Relatieve aanwezigheid van de drie dimensies (kwalitatief)

De runner up is de middelen as. 2: Benuttingsoptimalisatie en 5: Multiplicatie/opschaling van technische hoogstandjes. Hiervan hebben we in de moderniteit al vele fraaie staaltjes gezien. Tenminste: in zoverre deze in het directe verlengde van de techniek as ingezet worden. 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. De middelen as is binnen de kaders van onze economie redelijk in orde, maar binnen de kaders van onze maatschappij laten we juist enorme steken vallen. Hij loopt daarom stevig achter op de techniek as. Het klimaatprobleem is opnieuw *case in point*.

Dan de derde as: de actoren as. We hebben nog grote inhaalslagen te maken op de *actoren as* (de mensen as). De innovatieve waardeoriëntaties 3: Teamoptimalisatie en 6: Maatschappelijke verbreding bieden nog enorme ruimte om te verbeteren. De moderniteit is niet zo goed op deze as (en dit is een understatement). Dat is niet verbazingwekkend: het moderne accent ligt dominant op sectorale ratio, techniek en – in het directe verlengde hiervan – voor de inzet van deze techniek benodigde middelen (resources). Techniek en middelen kun je inzetten voor je eigen belang. Je *betreft* dan slechts *die* actoren die je nodig hebt om je *eigen* waardegeneratie op de techniek en middelen assen te verbeteren. Het is niet voor niets dat de Brundtland definitie van duurzame ontwikkeling het accent legt op de *needs* van mensen, en niet op techniek en resources, want precies bij de actoren, de mensen bevindt zich het grote manco van de moderniteit.

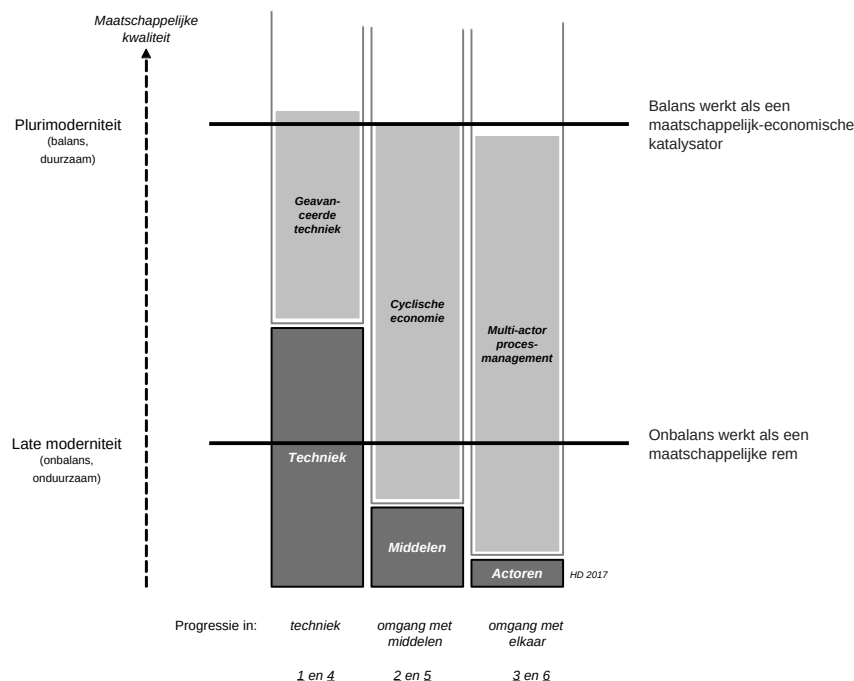
Als je de derde as, de actorendimensie actief gaat bespelen als primaire dimensie, neem je de belangen van anderen even serieus als die van jezelf. Dat is niet iets dat ons mensen als overlevers, als verbeteraars, eenvoudig af gaat. We zijn gewend te extrapoleren vanuit onze eigen beleefwerelden. Maar dat is natuurlijk wel de crux van duurzaamheid.

De actoren as, de menselijke dimensie blijft dus achter bij de middelen as, en deze blijft weer achter bij de technische as. Maatschappelijke innovatie vereist inzet van *alle zes* de innovatiemethoden, in een uitgekiende mix en samenhang. Maar om onze laat-moderne maatschappijen verder in balans te brengen moeten we extra aandacht geven aan de actoren as. Een regievoerend orgaan zal hier slim mee om moeten gaan. Maar ook past multi-actor procesmanagement uitstekend bij de individuele arrangementen van wervel 3. Het is een toegesneden gereedschap om vorm te geven aan de nieuwe arrangementen van de toekomst. Techniek en middelen kunnen dan aan multi-actor beelden van deze nieuwe modellen worden toegevoegd.

### Balans versterkt de maatschappelijke innovatiekracht

Het bijzondere van de Innovatiekubus is dat hij duidelijk maakt dat enerzijds denken aan jezelf (extreem: egoïsme) en anderzijds denken aan anderen (extreem: altruïsme) helemaal niet vijandig tegenover elkaar staan. In tegendeel. Je ontsluit met meer maatschappelijke balans, met het *wederzijds* denken aan anderen, met het werken aan de actoren as, de enorme potentie van onze plurimoderne toekomst. Er liggen dan massa's maatschappelijke en economische waarde in het verschiet.

Het is dus om meer dan ethische redenen *alleen* urgent dat we het been op de actoren as weer bijtrekken. Het versterkt onze maatschappelijke innovatie. 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.



**Figuur 25:** Balans in techniek, middelen en actoren katalyseert maatschappelijke innovatie.

In de praktijk werkt achterblijven op één van de drie dimensies (achterblijven op één van de drie assen) als een rem op de andere twee dimensies. In de proloog van deze schets zet ik al uiteen hoe de moderniteit langzaam maar zeker steeds pijnlijker in zijn eigen voet schiet. De overgang naar plurimoderniteit trekt de balans tussen de zes innovatiemechanismen weer recht.

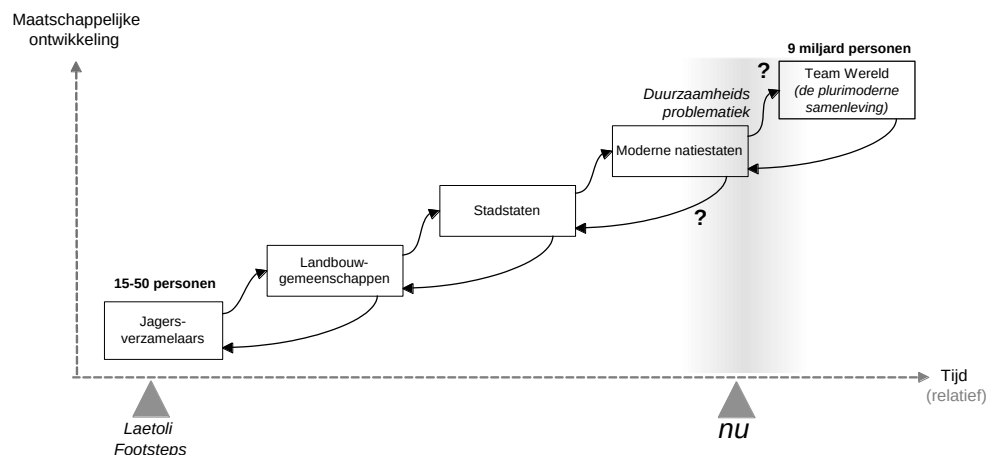
Ik heb al eerder in deze schets een arrangement beschreven als een maatschappelijke coalitie, een maatschappelijke multi-actor praktijk die het mogelijk maakt met minder of geen broeikasgasemissies maatschappelijke behoeften en wensen te regelen. De discussie hierboven over de zes innovatieve waardeoriëntaties (de zes complementaire innovatiemethoden) maakt duidelijk waarom. Juist het managen van arrangementen als multi-actor processen legt de aandacht op de zwakke kant van de moderniteit: het denken en werken in waarachtig samenhangende coalities van actoren, en draagt zorg voor het bijtrekken van dit achterliggende been.

## 8. Volgende stappen

### Een stevig verhaal

In het voorgaande staat een stevig verhaal. Het schetst dat we ons in een fase van verandering bevinden: de moderniteit schiet zwaar in zijn eigen voet. Het klimaatprobleem is een manifest en urgent voorbeeld van zo'n "kogel in eigen voet". Er zijn er veel meer. Denk aan *plastic soup*, de uitputting van allerlei voorraden en allerlei economische onevenwichtigheden. Een oppervlakkige beschouwer zou denken dat we vooral op de rem moeten trappen. We moeten stoppen met produceren, consumeren, autorijden, honden bezitten, kinderen krijgen, noem maar op. Vroeger noemde ik dat wel eens de drie M-en: die van Minder en Mag niet Meer. En voor onderdelen van deze problematiek waar geen oplossingen voor zijn is dat ook zeker het geval.

Maar als we naar Het pad van de mensheid kijken ligt er ook een betere toekomst in het verschiet. Als we die ten minste willen zien. Een toekomst met volop nieuwe kansen voor verdere maatschappelijke en economische vooruitgang. Het betreft de volgende stap in ons menselijke ontwikkelingspad. We doen er goed aan deze nieuwe fase vastberaden en doelbewust binnen te gaan.



**Figuur 26 (herhaald):** Het pad van de mensheid tot op heden, inclusief de volgende stap.

Als we de aanpak van de klimaatproblematiek zien tegen de omslag van late moderniteit naar vroege plurimoderniteit in de figuur hierboven (bij "nu"), komt dit natuurlijk neer op het afbouwen en beperken van oude, ongewenste maatschappelijke praktijken. De praktijken die veel broeikasgasemissies veroorzaken. Dat is het domein van de drie M-en. Een domein van afbouw en neergang.

Veel sprankelender is echter de nieuwe koers: die van het ontwikkelen van verbeterde en nieuwe maatschappelijke arrangementen. Arrangementen die de afwentelingen van moderne systemen naar andere actoren niet kennen. Deze praktijken hebben hoe dan ook de toekomst. Als we daarbij

zowel oog hebben voor de belangen van de BV Nederland als voor de mondiale doelen, kan er minimaal een “no regret” koers, maar waarschijnlijk een zonder meer wenselijke, positieve ontwikkelingskoers ingezet worden. We zetten zo samen onze volgende maatschappelijke stappen.

In hoofdstuk 7 is al uiteengezet dat dit maatschappelijke innovatie vereist. We moeten daartoe beter samenwerken, in meer samenhang, met meer resultaat. We gaan dan op alle drie de assen van de innovatiekubus vooruit: techniek, middelen én actoren. Vooral de actoren als verdient enige extra aandacht.

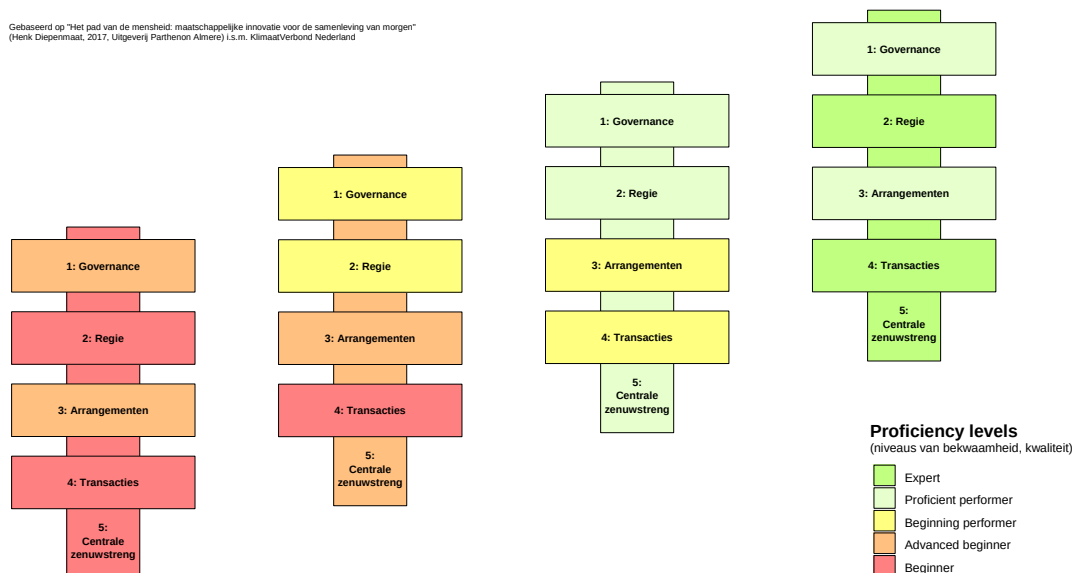
Precies daarom werd in deze schets de Ruggengraat gepresenteerd. Deze borgt de vereiste samenwerking en samenhang op de actoren as, en geeft alle ruimte aan de techniek en middelen assen om ook door te ontwikkelen. Precies daarom werd de Innovatiekubus gepresenteerd als methodologisch gereedschap voor maatschappelijke innovatie (een kubus is immers in balans).

Dit is een mooi maar ook een stevig verhaal. Hoe pikken we dat nu aan de vork? Hoe zetten we praktische stappen?

### Praktische stappen

Er is in 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 verbeterpiraal. Dat ze beseft krijgen van de aard en de status van dit 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):

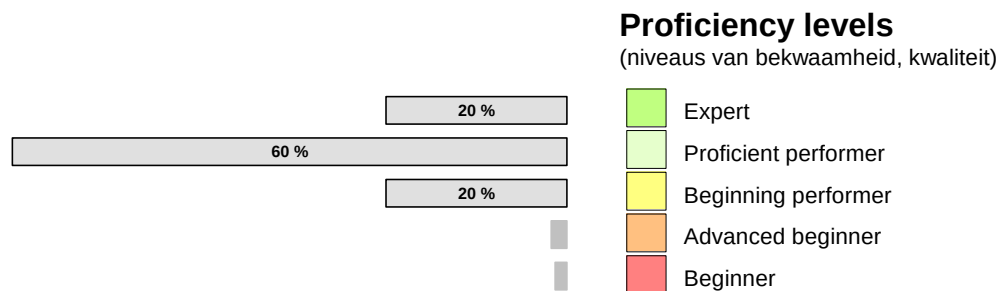


**Figuur 27 (herhaald):** Stapsgewijs kan een themaspecifieke, lokale, regionale, provinciale en nationale ruggengraat voor het klimaatbeleid doorgroeien naar een steeds hogere proficiency level. Dat leidt tot gewenste transacties. De verbeterpiraal in actie!

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. Ondertussen zal de specifieke



invulling van de Ruggengraat best nog wel wat veranderen, maar dat doet aan de aard van het hoofdproces weinig af.



**Figuur 28:** Het vereiste ambitieniveau is proficient performer.

Hoe zorgen we er nu voor dat meer mensen de ruggengraat voor het klimaat gaan gebruiken in hun werkzaamheden? Dat ze zijn conditie gaan zien en begrijpen, naar elkaar uitwisselen, en deze met elkaar steeds verder verbeteren? Dat we, kortom, de verbeterspiraal naar onze toekomst in gang zetten, en zijn resultaten ook in de vorm van transacties verzilveren?

Kern van een stappenplan-op-hoofdpijnen is transparantie. De ruggengraat wordt heel praktisch op hoofdpijnen toegelicht aan betrokkenen op de diverse lokale, regionale en provinciale plekken – daar waar sprake is van governance en regie inzake klimaat – en aansluitend expliciet gemaakt. De *proficiency level* van de onderdelen wordt vastgesteld, een verbeterstrategie wordt opgesteld en zo wordt de ruggengraat in een verbeterspiraal opgenomen. Het ligt in de verwachting dat vele decentrale overheden zullen beginnen op de onderste drie *proficiency levels*.

In eerste instantie wordt dus gedacht aan de verschillende decentrale overheden. Hierbij wordt maximaal aangesloten bij overheidskoepels als VNG, IPO en de Waterschappen, en de netwerken van KlimaatVerbond Nederland als vereniging van decentrale overheden.

De overheid kan natuurlijk weinig betekenen in het klimaatdossier zonder de betrokkenheid van andere maatschappelijke geledingen. Ik denk naast overheden aan actoren als bedrijfsleven, burger-consumenten, spelers uit de kennisinfrastructuur en de vele intermediaire organisaties (de *penta helix*). Ook is er een veelheid aan NGO's en belangenpartijen op het speelveld aanwezig die specifieke doelen dienen. De reden waarom primair toch ingestoken wordt op decentrale bestuurders en ambtenaren is dat uiteindelijk de overheid de verbindende en organiserende factor zal vormen in een grootschalige *bottom-up* én *top-down* beweging naar klimaatneutraliteit. De andere partijen volgen meteen daarop.

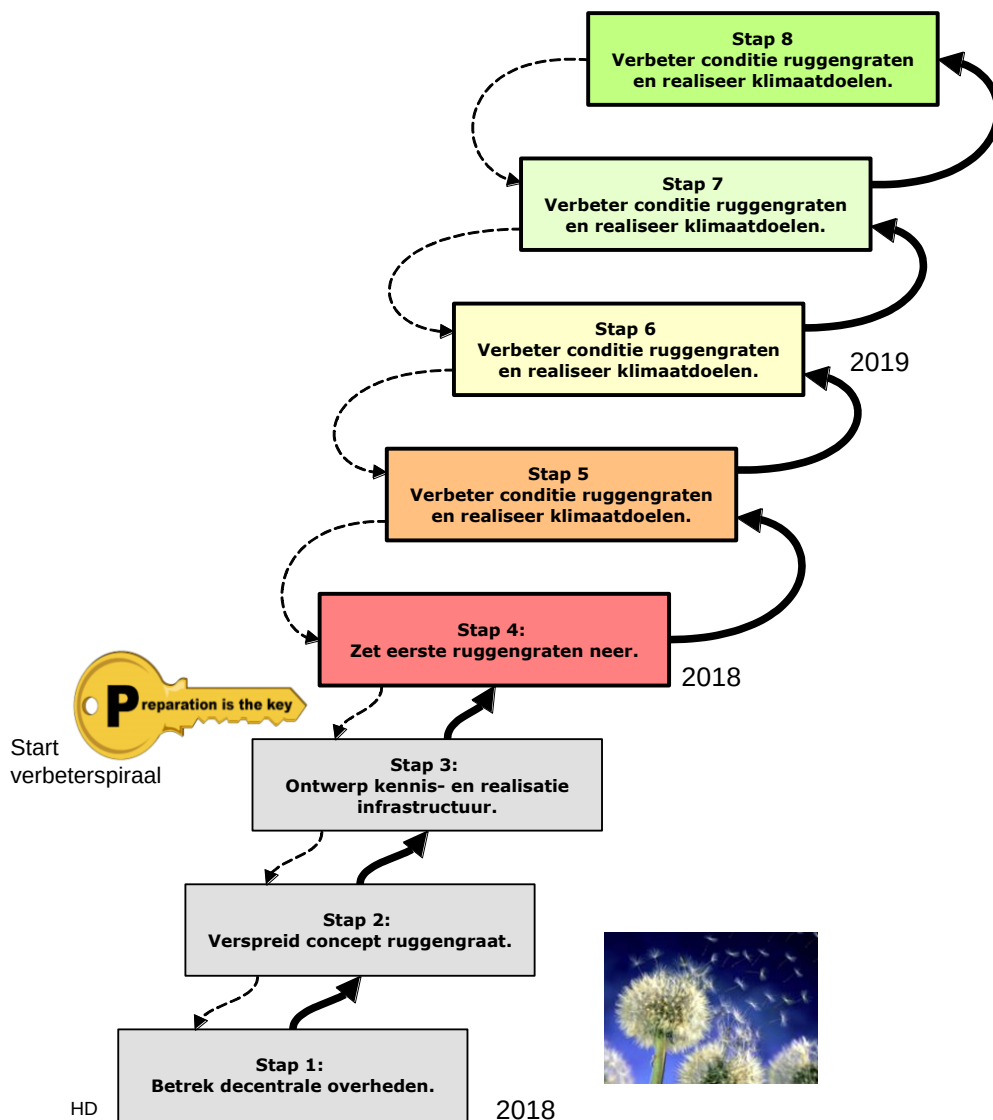
Het bedrijfsleven heeft uit de aard der zaak zijn eigen wervel 1: Governance en wervel 2: Regie processen, maar zij verzilveren hun ondernemersdoelen vooral op de wervels 3: Arrangementen en 4: Transacties. Onmiskenbaar zal een consistente sterke en gedragen bestuurlijke koers richting onze plurimoderne toekomst het investeringsgedrag van ons bedrijfsleven positief gaan beïnvloeden.

Burger-consumenten zijn als burgers verantwoordelijk voor de aard van Governance (ze stemmen, zijn politiek betrokken, spreken al dan niet draagvlak uit voor de koers). Als consumenten vormen ze de *raison d'être* voor welke bedrijfsmatige activiteit dan ook. **Burger-consumenten dienen daarom betrokken te worden op het arrangementenniveau, en zijn cruciale speler in de transacties.**

De kennisinfrastructuur zal vooral zijn reflectieve en innovatiestimulerende rol volop kunnen spelen. Dat de aanstaande maatschappelijke overgang kennisintensief zal zijn leidt immers weinig twijfel. Intermediaire organisaties blijven relevant vanwege hun bruggenbouwende en meerzijdig cultuur vertalende rollen. En de belangenpartijen doen waarvoor ze in het leven geroepen zijn: ze zetten hun belangen in het maatschappelijke licht.

Het is dus 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, 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 tot een nationaal plan met betrokkenheid van relevante partijen en *bite*. Het bestaat uit 8 stappen. In essentie start het de verbeterspiraal voor onze ruggengraat voor het klimaat op, en verbetert hij stapsgewijs zijn conditie. Onderstaande figuur geeft dit stappenplan weer, de fasen worden eronder op hoofdlijnen besproken.



**Figuur 29:** Een stappenplan voor "ruggengraat voor het klimaat" door heel het land

### **Stap 1: Betrek decentrale overheden.**

Betrek (naast de nationale overheid) de provinciale, regionale en lokale decentrale overheden bij het gaan tonen van ruggengraat voor het klimaat. Intensieve samenwerking met en tussen VNG, IPO en UvW, zoals nu al gaande, ligt hierbij voor de hand.

### **Stap 2: Verspreid concept ruggengraat.**

Het gaat hier om een brede nationale verspreiding. Iedere ruggengraat zal zijn eigen kenmerken en lokale geur en smaak hebben, een mengsel zijn van *bottom-up* en *top-down*, maar een minimale verwantschap in taal en concepten is een randvoorwaarde voor samenwerking en samenhang. Dit kan via verschillende media, lezingen, masterclasses en discussies die het *waarom*, *wat*, *hoe* en *met wie* van de ruggengraat verder verduidelijken en operationaliseren. Deze schetsen en de reeds bestaande lezingen en trainingen kunnen hier als basis voor dienen.

### **Stap 3: Ontwerp kennis- en realisatie infrastructuur.**

Ontwerp een multi-actor infrastructuur op basis waarvan de ruggengraat voor het klimaat in de praktijk verder gebracht kan worden. Hij sluit nauw aan bij de bestaande infrastructuren rond koepels van decentrale overheden en bestuurs- en beleidspraktijken. Deze infrastructuur staat volledig in het teken van proficiency verhoging in de ruggengraat en het hierdoor behalen van klimaatresultaten. Juist hierin verschilt hij van de huidige veelheid aan onderling weinig samenhangende klimaatactiviteiten bij decentrale overheden en koepels. *Couleur locale* is overigens even hard nodig als een gezamenlijke ruggengraat: we zijn allemaal Nederlanders, maar grote steden zijn nu eenmaal anders dan dorpen, Friezen zijn geen Zeeuwen, en Wassenaar is anders dan de binnenstad van Den Haag. De infrastructuur onderscheidt verschillende *functionaliteiten* (zie hieronder).

Mogelijke functionaliteiten:

- (1) Gezamenlijke reflectie (op ruggengraat, heterogene netwerken)
- (2) Competentieontwikkeling/ training voor regie en ondersteuning arrangementen (canvassen, multi-actor procesmanagement, Innovatiekubus)
- (3) Lezingen (divers)
- (4) Ervaringsleren (heterogene netwerken in de maatschappelijke praktijk)
- (5) Intervisie
- (6) Masterclasses (lerend werken, werkend leren)
- (7) Communities of practice (homogene netwerken rond regie en specifieke arrangementen)
- (8) Kennisselectie, -bundeling en -verspreiding (disseminatie *best practices*)

Verschillende onderdelen van en interfaces in de ruggengraat kennen een andere behoefte, en hierom een andere op maat invulling. De functionaliteit van de infrastructuur wordt steeds nauw op de laag toegesneden in een passende balans. Voor Governance zijn er bijvoorbeeld bestuurlijke sessies met informatie en discussie. Voor Regie denken we aan masterclasses, een community of practice met influx van inzichten, en intervisie. De masterclass legt een accent op de ruggengraat, de bijbehorende groeistappen, en de typische positie van de regisseur inzake canvassen en innovatievereisten (de Innovatiekubus). Voor Arrangementen denken we aan koplopersteams met multi-actor procesondersteuning en themaspecifieke communities of practice, voor Transacties denken we aan nationale bevindingenteams die de ervaringen verzamelen, trechteren, veredelen en terugsturen naar de betreffende arrangemententeams. Steeds is er maximaal oog voor lokale en regionale activiteiten, behoeften en randvoorwaarden.

### **Stap 4: Zet eerste ruggengraten neer.**

Voor de deelnemende ruggengraten (lokaal, regionaal, provinciaal) wordt de kennis - en realisatie infrastructuur ingericht, gestart, wordt een ruggengraat met een startkwalificatie van minimaal *advanced beginner* ingericht, en wordt de procesmonitor ingericht en de verbetercyclus opgestart.

### **Stap 5 (6 7 8 ...): Verbeter conditie ruggengraten en realiseer klimaatdoelen.**

Laat de verbetercyclus zoemen, en gestaag zowel de *proficiency levels* als de getotaliseerde klimaatdoelen verbeteren, conform deze schetsen.

De ruggengraat voor het klimaat sluit goed aan bij de bestaande kaders voor doelmatig beleid, met besturende, regisserende en realiserende lagen. We tonen hier en daar ook al ruggengraat, en dat is mooi. Deze schets eindigt met dit stappenplan om onze ruggengraten voor het klimaat versneld en professioneel in steeds betere conditie te brengen. Deze schets mag er hier en daar imposant uitzien. We moeten echter bedenken dat a) niet iedereen alles hoeft te overzien, en b) dat we eenvoudig kunnen instappen, bijvoorbeeld op het niveau van (1) beginner of (b) advanced beginner. Voor de rest laten we de infrastructuur zijn werk doen, en leren we gedurende het proces. Zo pakken we de klimaatproblematiek aan, door heel het land, en realiseren we de economie van de zeer nabije toekomst. Zo volgen we Het pad van de mensheid richting een steeds betere maatschappelijke kwaliteit. Een ruggengraat voor het klimaat in een uitstekende conditie, dat kan, dat is nuttig en dat is nodig. Laten we samen aan de slag gaan.

## Bijlage "Middelen van normatieve indicatoren"

Een wat meer technisch kader over het bijeen nemen van normatieve indicatoren, niet voor iedereen dus slaat u het gerust over. Voor het bij elkaar nemen van verschillende normatieve indicatoren op een lager niveau tot een normatieve totaalbeoordeling op een hoger niveau kun je verschillende wegen bewandelen. Bijvoorbeeld "middelen met oog voor zwakste schakels". Stel je beoordeelt iedere indicator van de lagere laag op een vijfschaal (van 1 tot en met 5). Je weegt ze even zwaar (dat hoeft niet, maar geeft wel helderheid in de keuze van je indicatoren, omdat gestapelde weegfactoren tot een rommeltje leiden). Bij p lagere indicatoren ontstaat dan bij vermenigvuldiging van deze waarden een mogelijke range van  $1^p$  tot en met  $5^p$ . Deze range verdelen we opnieuw lineair in vijf waarderingen, volgens het onderstaande schema. Een specifieke vermenigvuldiging valt in één van deze intervallen, en krijgt zo een waarde van 1 tot en met 5 toegekend.

van  $1^p$  tot  $1.5^p = 1$

van  $1.5^p$  tot  $2.5^p = 2$

van  $2.5^p$  tot  $3.5^p = 3$

van  $3.5^p$  tot  $4.5^p = 4$

van  $4.5^p$  tot  $5^p = 5$

Een eenvoudig voorbeeld. Stel we hebben 2 indicatoren op een lager niveau die we willen samenvatten tot één indicator op een hoger niveau. Ieder van de twee lagere indicatoren kan een waardering hebben van 1 tot en met 5. De mogelijke range van vermenigvuldigingen loopt hierdoor van  $1^2$  tot en met  $5^2$ , dus van 1 tot en met 25. Nu wordt een score van 1 tot  $1.5^2$  een 1, van  $1.5^2$  tot  $2.5^2$  een 2, van  $2.5^2$  tot  $3.5^2$  een 3, van  $3.5^2$  tot  $4.5^2$  een 4, en van  $4.5^2$  tot  $5^2$  een 5. Uitgerekend leidt dit tot de volgende tabel:

1 - 2.25 => 1

2.25 - 6.25 => 2

6.25 - 12.25 => 3

12.25 - 20.25 => 4

20.25 - 25 => 5

Op deze wijze tikt één lage beoordeling op het lagere niveau goed door op het hogere niveau, wat gewenst is omdat de keten nu eenmaal zo sterk is als de zwakste schakel.

Zouden we in geval van vier indicatoren drie maal een 5 en één maal een 1 hebben, dan zouden we deze score immers niet het gemiddelde gewicht van  $(5+5+5+1)/4=16/4=4$  willen geven, de 1 is immers desastreus voor de betrouwbaarheid van de ruggengraat (de sterkte van de ketting). De waarde is dan  $5 \times 5 \times 5 \times 1 = 125$ . Deze waarde valt tussen  $2.5^4=39,7$  en  $3.5^4=150,1$ , waarmee een score 3 behaald wordt, wat recht doet aan deze zwakke schakel.

Omdat het uiteindelijk om het bottom line resultaat gaat zou je ervoor kunnen kiezen wervel 4 apart te bekijken. Als alle andere vier onderdelen van de ruggengraat hoog scoren, maar wervel 4 niet, dan zijn ofwel de scores van de andere vier onderdelen sterk geflatteerd, ofwel moeten de hoofdindicatoren bijgesteld worden (in deze situatie zou immers de transactie wervel, zij het wellicht na enige vertraging, uitstekend moeten functioneren).